

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

اجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية
بعد اجراء التعديلات المطلوبة

الاسم رباعي : طلال مبارك مسلم الحربي الكلية : التربية القسم : الإدارة التربوية والتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : الإدارة التربوية والتخطيط
عنوان الأطروحة : مدى إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ،
فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه والتي تمت مناقشتها
بتاريخ : ١٤١٥/٨/٢ هـ بقبول الأطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم .
فان اللجنة توصي باجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي
لدرجة العلمية المذكورة أعلاه ، والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

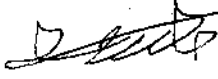
مناقش من القسم

المشرف

د. حامد سالم الحربي

د. هاشم بكر حريري

الاسم : د. عبدالله محمد الحميدي

التوقيع : 

التوقيع : 

التوقيع : 

يعتمد رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. سعد عبدالله الزهراني

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخه .



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٢٢٩٨

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

الإدارة التربوية والتخطيط

مدى إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية

« دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المدارس والهيئة التدريسية

في كل من مدينتي مكة المكرمة وجدة »

إعداد الطالب

طلال مبارك الحربي

إشراف الدكتور

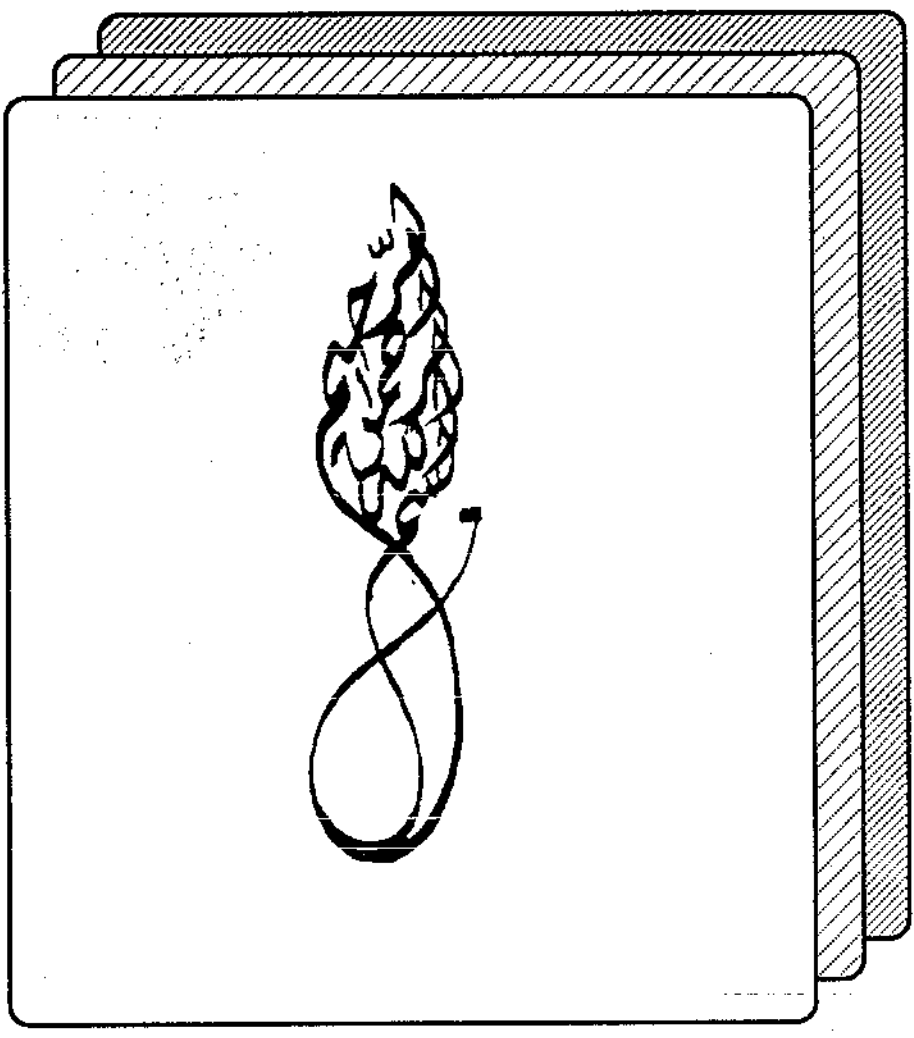
عبدالله محمد الحميدي

دراسة مقدمة إلى جامعة أم القرى - كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير

الفصل الدراسي الأول

لعام ١٤١٥ هـ



قال تعالى في كتابه العزيز :

﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ
القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم
وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله
يحب المتوكلين ﴾

سورة آل عمران : آية : ١٥٩ .

ملخص الرسالة

« مدى إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية » .

الهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية ، وعما إذا كان هناك اختلاف بين إدراكهم ، وممارستهم لتلك المفاهيم . وهل تتأثر بنوع التخصصات الشرعية ، والتخصصات الأخرى ، وبنوع الموقع الوظيفي مكة المكرمة / جدة .

ويتكون مجتمع الدراسة من فئة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة للتعرف على مدى الإدراك ، وقد أخذ كامل المجتمع الذي عدد أفراد (٣٨) .

ومن فئة المعلمين بنفس المدارس للتعرف على مستوى الممارسة وعددهم (١٤٦٠) أخذ منهم عينة عشوائية عددها (١٩٠) ونسبتها (١٣٪) للمجتمع شملت معلمي كل مدرسة حسب نسبتهم من المجتمع الأصلي .

وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وبيان دلالة الفروق استخدم اختبار - ت - (t) .

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها :

١ - أن مديري المدارس الثانوية يدركون ويمارسون مفاهيم الإدارة الإسلامية التي شملتها الدراسة بدرجة عالية .

٢ - أن درجة ممارسة المديرين لمفاهيم الإدارة الإسلامية التي شملتها الدراسة أقل من درجة إدراكهم لها على وجه العموم .

٣ - توجد فروق دالة إحصائية بين إدراك وممارسة المديرين لمفاهيم الإدارة الإسلامية في كل من : المسؤولية ، العدل ، المصلحة العامة ، أهمية الوقت ، الأخوة الإسلامية . وقد جاءت هذه الفروق لصالح إدراك المديرين لهذه المفاهيم .

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

١ - تهيئة ظروف العمل للمديرين - المادية والبشرية - التي تعينهم على رفع درجة الممارسة لمفاهيم الإدارة الإسلامية حتى تكون بمستوى الإدراك .

٢ - من المهم أن يحرص المديرين على ممارسة ما يدركونه من مفاهيم الإدارة الإسلامية مع زيادة الاطلاع حولها .

عميد الكلية

د. عبدالعزيز عبدالله خياط

المشرف

د. عبدالله محمد السعيد

الباحث

طلال مبارك الحربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء خاص

... إلى والدي رحمهم الله وطيب ثراهم .

... إلى زوجتي الغالية ... وأبنائي ... وأخواني ... وأخواتي

حفظهم الله وأصيغ عليهم نعمة ظاهرة وباطنة .

إليهم جميعاً أهدي باكورة أبعائي ،

فدوا مبارككم أحرابي

الإهداء

... إلى الذين رفضوا العيش لذواتهم فحسب .

... إلى الذين عاشوا لغيرهم فعرفوا حقيقة الإنسانية .

... إلى الذين عاشوا الحياة أضعافاً لأنهم عاشوا لنفع وإصلاح الآخرين .

... إلى الذين تتبّعوا بذرة الخير لكي تثمر وترتفع إلى السماء .

... إلى الذين أضفوا على الطلاب حنان عطفهم ، ورقة ودّهم ، وعظيم اهتمامهم حتى نبع الخير وعمّ .

... إلى الذين منحوا الطلاب حبّهم ومودتهم وثقتهم فاثمرت الصدق والصفاء والإخلاص فأعدوا جيلاً مستعداً لحمل الأعباء ومواجهة الحياة فانبتت منهم كنوز الخير والعطف والنفع .

... إلى مدراء المدارس عامّة وإلى مدراء المدارس الثانوية خاصّة أقدم هذه الورقات إن أريد إلاّ الإصلاح ما استطعت .

وما توفيقي إلاّ بالله ..،،

الباحث

شكر وتقدير

﴿ الحمد لله الذي هدانا لما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ﴾ « الأعراف : آية ٤٢ »

أحمدته سبحانه وأشكره على أن وفقني لإتمام هذه الدراسة بالصورة التي هي عليها ، فأشكره على عظيم منه وجزيل إحسانه وأسأله سبحانه أن يديم علينا نعمته وتوفيقه إنه على كل شيء قدير ، وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... أما بعد

فإن الله تعالى يقول : ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم .. ﴾

ولذا فإنني أتقدم بالشكر لله الذي لا إله إلا هو الذي أمدني بالعون والتوفيق على إتمام هذه الدراسة .. فله الشكر الجزيل ، والثناء الجميل .

ثم لا أنسى الفضل وأهله ، ولقد قال ﷺ فيما خرجه أحمد والترمذي عن أبي سعيد وصححه الألباني : « مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ » .

ولذا فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل مَنْ قدّم لي التوجيه والإرشاد وساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيّز الوجود .

وأخصّ بفائق التقدير والعرفان ، سعادة الدكتور / عبدالله محمد الحميدي الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، فلقد كان وفقه الله تعالى ، صاحب المرشد ، والموجه القائد ، كلما وقفت أمامي عقبة قصدته فهانت ، وكلما استعجمت عليّ مسألة أتيتها فلانت ، فنعم المعلم المربي المشرف .
ولو أن لي في كل منبت شعرة لساناً يبيث الشكر كنت مقصراً .

كما أوجه الشكر العميق والتقدير لسعادة الدكتور / عبدالعزيز عبدالله خياط عميد كلية التربية على تفضله بمناقشة خطة الدراسة ، ولما أبداه سعادته من آراء قيمة كان لها أكبر الأثر في تطور العمل وإنجازه .

أيضاً يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور / محمد محمود محمد حسني الأستاذ بقسم الإدارة والتخطيط علي توجيهاته وآراءه السديدة التي استفدت منها خلال مراحل تطور الدراسة ، كذلك تفضله بمناقشة خطة الدراسة وتقويمها حتى جاءت على الصورة المتكاملة التي انتهت إليها .

وأقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أساتذتي بقسم الإدارة التربوية والتخطيط على ما بذلوه من جهد كبير وما قدموه من عون كريم ، ولم ييخلوا بوقت أو جهد في تقديم كل ما هو مفيد وجديد في مجال الإدارة التربوية والتخطيط وأذكر لسعادتهم بالعرفان إسهامهم في تقييم عبارات أداة الدراسة وتحكيمها لتظهر بالصورة التي هي عليها .

أيضاً فإنه لا يفوتني أن أقدم بخالص الشكر والإمتنان والعرفان لسعادة مدير عام التعليم بمكة المكرمة الأستاذ / سليمان بن عواض الزايدي على رعايته لي وإهتمامه بتوفير الظروف الملائمة التي مكنتني من مواصلة الدراسة ، وكذلك لإسهامه العلمي في التحكيم لتحقيق صدق أداة الدراسة .

كما يسعدني أن أشكر جميع من ساهم في تحكيم أداة الدراسة من قيادات الإدارة المدرسية أصحاب السعادة الأساتذة / منصور أبو منصور رئيس التوجيه التربوي ، وعلى عبدالعال السليمانى رئيس شئون المعلمين ، عبدالعزيز الشيتي رئيس توجيه الإدارة المدرسية ، على ملحوظاتهم القيمة من واقع خبراتهم العملية والتي أسهمت في بناء أداة الدراسة بما يتفق وواقع العمل التربوي الميداني .

كما أقدم بالشكر الجزيل لكل من سعادة الدكتور / حامد سالم الحربي الأستاذ المساعد بقسم التربية الإسلامية والمناقش الخارجي ، وسعادة الدكتور / هاشم بكر حريري الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط والمناقش الداخلي لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة المتواضعة .

وأسأل الله أن ينفعني بما يقدمان من ملحوظات وآراء قيمة سيكون لها أكبر الأثر في إثراء الدراسة .

ويسعدني أيضاً أن أقدم شكري وتقديري إلي جميع من ساهم في تحقيق الجزء الميداني من الدراسة ، من قيادات العمل المدرسي - مدراء ووكلاء - والزملاء من معلمي المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة ، وجدة .

وأسأل الله أن يجزي الجميع عني كل الخير والفلاح والله الهادي إلى سواء السبيل .،،،

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة	ج
إهداء	د
شكر وتقدير	هـ
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ن
قائمة الملاحق	ف

الفصل الأول

موضوع الدراسة	١ - ١١
مقدمة	٢
موضوع الدراسة	٥
تساؤلات الدراسة	٦
فروض الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٨
حدود الدراسة	٩
الحدود الموضوعية	٩
الحدود المكانية	١٠
الحدود الزمانية	١٠
مصطلحات الدراسة	١٠

الفصل الثاني

المبحث الأول : الإدارة	١٢ - ٣٢
تعريف علم الإدارة	١٢

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
تطور الفكر الإداري	١٣
المدرسة التقليدية	١٤
نظرية الإدارة العلمية	١٥
نظرية التقسيمات الإدارية	١٧
البيروقراطية	٢٠
مدرسة العلاقات الإنسانية	٢٢
المدرسة السلوكية	٢٤
مدرسة النظم	٢٧
نظرية النظام المفتوح في المجتمع الإسلامي	٣٠
الإدارة المدرسية	٣١
تطور النظرة للإدارة المدرسية	٣٢
أهمية الإدارة المدرسية	٣٢
المبحث الثاني : مفاهيم الإدارة الإسلامية	
١٠٣ - ٣٣	
مفاهيم الإدارة الإسلامية	٣٣
تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المجال الإداري	٣٣
المقصود بتطبيق الشريعة الإسلامية في المجال الإداري	٣٤
أدلة من القرآن الكريم على تطبيق الشريعة الإسلامية في المجال الإداري	٣٥
أدلة من السنة النبوية الشريفة على تطبيق الشريعة الإسلامية في المجال الإداري	٤٠
تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في صدر الإسلام	٣٥
تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المملكة العربية السعودية	٣٧

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في الإدارة التربوية	٣٧
١ - مفهوم الشورى	٤٠
المقصود بالشورى	٤٠
الشورى فرع من الشريعة الإسلامية وتابعة لها	٤١
أدلة من القرآن الكريم على الشورى	٤٢
أدلة من السنة الشريفة على الشورى	٤٣
تطبيق مفهوم الشورى في صدر الإسلام	٤٣
الفرق بين الشورى والديموقراطية	٤٦
أهمية الشورى في إتخاذ القرار	٤٨
ممارسة الشورى في الإدارة التربوية	٤٩
من وسائل الشورى التي يحسن إتباعها	٥٠
٢ - مفهوم المسئولية	٥١
المقصود بالمسئولية	٥١
أدلة من القرآن الكريم على المسئولية	٥٢
أدلة من السنة النبوية الشريفة على المسئولية	٥٣
تطبيق مفهوم المسئولية في صدر الإسلام	٥٤
مسئولية مدير المدرسة	٥٦
أهمية الشعور بالمسئولية للإدارة التربوية	٥٨
مسئولية مدير المدرسة في تطبيق مفهوم المسئولية	٥٩
٣ - مفهوم العدل	٦١
المقصود بالعدل	٦١
أدلة من القرآن حول العدل	٦١

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أدلة من السنة النبوية على العدل	٦٣
تطبيق مفهوم العدل فى صدر الإسلام	٦٤
العدل فى مجال الإدارة التربوية	٦٥
٤ - مفهوم المصلحة العامة	٦٨
المقصود بالمصلحة العامة	٦٨
أدلة من السنة النبوية على المصلحة العامة	٦٨
تطبيق مفهوم المصلحة العامة فى صدر الإسلام	٦٩
مفهوم المصلحة العامة فى مجال الإدارة التربوية	٧٠
٥ - مفهوم المرونة	٧٢
المقصود بالمرونة	٧٢
أدلة القرآن الكريم على المرونة	٧٢
أدلة من السنة النبوية الشريفة على المرونة	٧٤
تطبيق مفهوم المرونة فى صدر الإسلام	٧٤
أهمية المرونة للإدارة التربوية	٧٥
تطبيق مفهوم المرونة	٧٦
٦ - مفهوم تقسيم العمل	٧٨
المقصود بتقسيم العمل	٧٨
أدلة من القرآن الكريم على تقسيم العمل	٧٨
أدلة من السنة النبوية الشريفة على تقسيم العمل	٨٠
تطبيق مفهوم تقسيم العمل فى صدر الإسلام	٨٠
تقسيم العمل فى الإدارة	٨١
أهمية تقسيم العمل للإدارة المدرسية	٨٢

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
تطبيق مفهوم تقسيم العمل	٨٢
٧ - مفهوم أهمية الوقت	٨٤
المقصود بالوقت	٨٤
أدلة من القرآن الكريم على أهمية الوقت	٨٥
أدلة من السنة النبوية الشريفة على أهمية الوقت	٨٥
تطبيق مفهوم أهمية الوقت فى صدر الإسلام	٨٦
إدارة الوقت	٨٧
أهمية الوقت للإدارة التربوية	٨٧
تطبيق مفهوم أهمية الوقت	٨٨
٨ - مفهوم الرقابة	٨٩
المقصود بالرقابة	٨٩
أدلة من القرآن الكريم على الرقابة	٩٠
أدلة من السنة النبوية الشريفة على الرقابة	٩١
تطبيق مفهوم الرقابة فى صدر الإسلام	٩٢
أنواع الرقابة	٩٣
أهمية الرقابة للإدارة التربوية	٩٤
تطبيق مفهوم الرقابة	٩٤
٩ - مفهوم الأخوة الإسلامية	٩٧
المقصود بالأخوة الإسلامية	٩٧
الأخوة الإسلامية فى القرآن الكريم	٩٨
الأخوة الإسلامية فى السنة النبوية الشريفة	٩٩
تطبيق مفهوم الأخوة الإسلامية فى صدر الإسلام	١٠٢

تابع قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أهمية مفهوم الأخوة الإسلامية للإدارة التربوية	١٠٣
تطبيق مفهوم الأخوة الإسلامية في الإدارة التربوية	١٠٣
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	١٠٩-١٠٥
الدراسة الأولى	١٠٥
الدراسة الثانية	١٠٥
الدراسة الثالثة	١٠٦
الدراسة الرابعة	١٠٧
الدراسة الخامسة	١٠٨
الدراسة السادسة	١٠٨

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية	١٢٥-١١١
منهج الدراسة	١١١
مجتمع وعينة الدراسة	١١١
وصف تفصيلي لعينة الدراسة	١١٢
وصف فئة المديرين	١١٩
وصف عينة المعلمين	١٢٢
أداة الدراسة	١٢٣
الاستبانة	١٢٣
مكونات الاستبانة	١٢٣
صدق الاستبانة	١٢٤
ثبات الاستبانة	١٢٤
المعالجة الإحصائية	١٢٥

تابع قائمة المحتويات

الموضوع رقم الصفحة

الفصل الرابع

تفسير وتحليل نتائج الدراسة ١٢٧-١٦٤

١٢٧	 وحدة القياس لتفسير النتائج
١٢٨	 إجابة السؤال الأول
١٢٨	 إدراك مديري المدارس للمفاهيم الإدارية الإسلامية
١٤٠	 إجابة السؤال الثاني
١٤٠	 ممارسة مديري المدارس الثانوية للمفاهيم الإدارية الإسلامية التسعة ..
١٥١	 إختبار صحة فروض الدراسة
١٥١	 الفرض الأول
١٥٥	 الفرض الثاني
١٥٧	 الفرض الثالث
١٦٠	 الفرض الرابع
١٦٢	 الفرض الخامس

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات ١٦٥-١٧٥

١٦٦	 نتائج الدراسة
١٧٢	 توصيات الدراسة
١٧٤	 التوصيات بدراسات مستقبلية
١٧٥	 الخاتمة
١٧٧	 المراجع
١٨٥	 الملاحق

قائمة الجداول

م	بيان الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع فئتي العينة والنسب المئوية لكل منهما في مدينتي مكة المكرمة وجدة	١١٢
٢	التكرار والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم العملية	١١٣
٣	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في التدريس	١١٤
٤	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في الإدارة	١١٥
٥	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لمؤهلاتهم العلمية	١١٦
٦	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لتخصصاتهم العلمية	١١٧
٧	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لنوع مؤهلاتهم العلمية	١١٨
٨	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في التدريس	١١٩
٩	توزيع أفراد عينة المعلمين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لمؤهلاتهم العلمية	١٢٠
١٠	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لتخصصاتهم العلمية	١٢١
١١	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لنوع مؤهلاتهم العلمية	١٢٢
١٢	يوضح عدد فقرات كل مفهوم من مفاهيم الإدارة الإسلامية	١٢٤
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد مفهوم الشورى	١٢٨

تابع قائمة الجداول

م	بيان الجدول	رقم الصفحة
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد مفهوم المسؤولية	١٣٠
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد مفهوم العدل	١٣١
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد المصلحة العامة	١٣٢
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد المرونة	١٣٣
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد تقسيم العمل	١٣٤
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد أهمية الوقت	١٣٥
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد الرقابة	١٣٦
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد الأخوة الإسلامية	١٣٧
٢٢	الترتيب التنازلي لإدراك المديرين للمفاهيم الإدارية الإسلامية حسب أعلى درجات المتوسط الحسابي العام	١٣٨
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد الشورى	١٤٠
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المسؤولية	١٤١
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد العدل	١٤٢

تابع قائمة الجداول

م	بيان الجدول	رقم الصفحة
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المصلحة العامة	١٤٣
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المرونة	١٤٤
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد تقسيم العمل	١٤٥
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد أهمية الوقت	١٤٦
٣٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد الرقابة	١٤٧
٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد الأخوة الإسلامية	١٤٨
٣٢	الترتيب التنازلي لممارسة المديرين للمفاهيم الإدارية الإسلامية حسب أعلى درجات المتوسط الحسابي العام	١٤٩
٣٣	اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق بين آراء المديرين وآراء المعلمين حول أبعاد الدراسة	١٥١
٣٤	اختبار « ت » لدراسة الفروق بين آراء المديرين ذوي التخصصات الشرعية وآراء نظرائهم ذوي التخصصات الأخرى	١٥٥
٣٥	اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين ذوي التخصصات الإسلامية والمعلمين ذوي التخصصات العلمية في متغيرات الدراسة	١٥٧
٣٦	اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق بين آراء مديري مدينة مكة المكرمة وآراء مديري مدينة جدة حول أبعاد الدراسة	١٦٠
٣٧	اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق وآراء معلمي مدينة مكة المكرمة وآراء معلمي مدينة جدة حول أبعاد الدراسة	١٦٢

قائمة الملاحق

م	بيان الملحق	رقم الصفحة
١	استبانة حول مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية وممارستهم الفعلية لها جزء خاص بمدير المدرسة	١٨٥
٢	استبانة حول مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية وممارستهم الفعلية لها جزء خاص المعلم	١٩٧
٣	قائمة محكمي الاستبانة	٢٠٨
٤	خطاب عميد كلية التربية لسعادة مدير الإدارة العامة للبحوث والتقويم التربوي بوزارة المعارف	٢٠٩
٥	خطاب مدير عام البحوث التربوية والتقويم لسعادة مدير عام التعليم بالمنطقة الغربية بشأن الموافقة على إجراء الدراسة	٢١٠
٦	خطاب مدير عام البحوث التربوية والتقويم لسعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة بشأن الموافقة على إجراء الدراسة	٢١١
٧	خطاب مدير عام التعليم بالمنطقة الغربية لجميع المدارس الثانوية بمدينة جدة للسماح بإجراء الدراسة	٢١٢
٨	خطاب مدير تعليم منطقة مكة المكرمة لجميع المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للسماح بإجراء الدراسة	٢١٣

الفصل الأول

* موضوع الدراسة :

- مدخل الدراسة .
- تحديد موضوع الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- فروض الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .

* حدود الدراسة :

- موضوعية .
- مكانية .
- زمانية .

* مصطلحات الدراسة .

مقدمة :

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستعديه ونستغفره ونتوب إليه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له ، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله ﷺ ...
أما بعد

تعمل المجتمعات الحديثة على نشر التعليم وإنشاء المدارس لسد احتياجات أفرادها وتوفير القوى العاملة المدربة اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة لها .

ومجتمع المملكة العربية السعودية مجتمع إسلامي حديث يحرص على تطبيق الشريعة الإسلامية وقد نصت وثيقة السياسة التعليمية في المملكة كما ذكرها الحقل (١٤٠٩ هـ) على أن « السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية تنبثق من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقاً وشريعة وحكماً ونظاماً متكاملًا للحياة وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة » . (ص ٧)

كما يحرص المجتمع على توافر المعرفة الإنسانية في ظل تراكم المعرفة وتداخل التخصصات وتعقدتها ، مما استدعى الاعتماد على عدد كبير من المعلمين مختلفي التخصص في مكان واحد وهو ما يطلق عليه « المدرسة » .

والمدرسة مؤسسة اجتماعية تعليمية تهدف إلى تغيير السلوك الإنساني إلى الأفضل عن طريق تزويد الفرد بالمعرفة والخبرة والتوجيه ، وهذا التغيير يتطلب مجهوداً جماعياً لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي تحددها السياسة التعليمية للمدرسة وأهدافها .

وحول رسالة المدرسة ، يقول مجاور والديب (١٣٩٢ هـ) : « إن المدرسة مطالبة بأن تعد شباباً ليمارسوا أنواعاً من النشاط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والعقلي غير التي تمارسها اليوم ، وفي نفس الوقت هي مطالبة بأن تزود هؤلاء الشباب بقدر من الثقافة المشتركة التي تمكنهم من الحياة في المجتمع » . (ص ٤٠١)

من هذا المنطلق فإن المدرسة تحتاج إلى مجموعة كبيرة من العناصر البشرية المدربة والمؤهلة لتنفيذ العملية التعليمية ، وإلى إمكانيات مادية متنوعة للمساهمة في إحداث عملية التعليم المنشودة . وعلى ذلك تحتاج المدرسة إلى جهاز أو نظام يعمل على تنسيق هذه الجهود الجماعية وتوجيهها لتوجيه السليم والرقابة عليها للتأكد من تحقيقها للأهداف التعليمية والتربوية المطلوبه ، وهذا الجهاز هو ما يعرف اليوم « بالإدارة المدرسية » والذي يرأسه مدير المدرسة .

وقد بين سلمان (١٤٠٨ هـ) مدى حاجة المجتمعات المعاصرة إلى الإدارة الحديثة حيث قال « أصبحت الحاجة إلى الاستعانة بالجوانب الإدارية في كثير من جوانب الحياة أمراً أساسياً وهاماً ، إذ أن الأمور لم تعد من البساطة بحيث يستطيع الفرد أن يعالجها بالطرق التقليدية المعتادة » . ص ٧٣

ونتيجة لاحتياج المدرسة إلى تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تسيير أعمالها ، وجدت نفسها أمام ضرورة الاستفادة من نظريات ومبادئ علم الإدارة الذي نشأ وتطور في المجتمعات الغربية وتشبع بثقافتها المختلفة .

تطور علم الإدارة الحديث من خلال عدد من المدارس الفكرية المتتالية ، مثل المدرسة الكلاسيكية - العلمية - كمرحلة أولى لهذه المدارس . تلتها بعد ذلك المدرسة الإنسانية ، والمدرسة السلوكية .

وقد تأثرت الإدارة التربوية بهذا التطور الفكري وتلك النظريات والمفاهيم لعلم الإدارة العامة في مجتمعاتها الأصلية وانتقل هذا التأثير إلى المجتمعات الأخرى التي حاولت أن تستفيد من هذا العلم وما قام عليه من تجارب .

أسفر التطور في علم الإدارة ومدارسها الفكرية إلى تبني نظرية « النظم » والتي تتضمن ما يعرف بالنظام المفتوح (OPEN SYSTEM) الذي ينظر إلى المدرسة أو المؤسسة كنظام مفتوح على المجتمع يؤثر فيه ويتأثر بمعتقداته وثقافته وحضارته ونظامه .

وفي مجتمعنا الإسلامي لسنا بمعزل عن هذا التطور وهذا التأثير والتأثر نظرياً وتطبيقاً ، والمجتمع المسلم ، وبالذات في المملكة العربية السعودية ، له عقيدته وقيمه وثقافته التي يتربى عليها الفرد المسلم في البيت والمدرسة والجامعة والمسجد والمجتمع لأن المملكة تقوم سياستها ونظامها التعليمي ومناهجها على هذا الأساس .

وفي نفس الوقت وهو في مرحلة النمو والتطور في حاجة إلى الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة وعلومها في المجالات المختلفة ومنها قطاع التربية والتعليم . وفي هذا يقول الساعاتي (١٤٠٥ هـ) :

« إن الإدارة العامة في السعودية تطبق مبادئ نظام الإدارة في الإسلام وفي نفس الوقت تأخذ من النظام الغربي ما لا يتعارض مع مبادئ النظام الإداري في الإسلام سواء أكان ذلك في البناء الهيكلي للمؤسسات الإدارية أو العمليات الإدارية في مختلف أشكالها ومستوياتها فهي توائم بين الأسس النظرية والواقعية في الفكر الإداري المعاصر وبين مبادئ الإدارة في الإسلام » . ص ٢٣٧

ومدير المدرسة على رأس الوحدة التربوية التنفيذية في المجتمع ، يلتزم بأهداف التربية والتعليم التي رسمتها السياسة التعليمية في المملكة ، كما ينهل من علم الإدارة الحديث بنظرياته ومفاهيمه وأساليبه التي تطورت في المجتمعات الغربية ذات الفكر والثقافة المختلفة ليستفيد منه ، أيضاً فإنه يمارس عدداً من الاجراءات الروتينية السائدة في مجال العمل التي تطورت بحكم العادات والتقاليد في محيط العمل ، هذا بالإضافة إلى أن مدير المدرسة يحتفظ بمفاهيمه وثقافته وقناعاته الخاصة التي تنعكس على عمله . وهو في أثناء تسييره لدفة شئون مدرسته واتخاذ قراراته وسيره بالعملية التعليمية نحو أهدافها المرسومة يعمل في إطار هذه الأمور التي يجب ان تهيمن عليها مبادئ الإسلام ومفاهيم الإدارة الإسلامية ، ومدير المدرسة في دوامة عمله اليومي ، قد يدرك هذه الأمور ويفكر فيها ليستفيد منها في إطار ما تحدده مبادئ ومفاهيم الإدارة الإسلامية ويعمل على ممارستها بالفعل على هذا الأساس ، وربما يؤدي عمله بطريقة عفوية دون أن يفكر في مفاهيم الإدارة الإسلامية .

إن الشعور بهذه المشكلة جعل الباحث يهتم ببحثها والتفكير في إجراء دراسة حولها وقد عزز لديه هذا الشعور ما دعى إليه الحارثي (١٤١٢هـ) عندما اقترح في نهاية دراسته الى ضرورة : « إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى ممارسة المديرين للقيم الإسلامية في المدارس أثناء ممارسة عملهم الوظيفي وكذلك إجراء دراسات تهدف إلى قياس واقع القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس ومدرسيها في المملكة » .
ص ١٩١

موضوع الدراسة :

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف على مدى إدراك ، وممارسة المفاهيم الإدارية الإسلامية من قبل مدير المدرسة ، باعتباره القائد الإداري التربوي الأول بالمدرسة . هذا في الوقت الذي تتوافر أمام مدير المدرسة ، الكثير من مفاهيم الإدارة المدرسية الغربية ، والمستمدة من النماذج الغربية التي تأثرت بها النظم التعليمية في دول العالم النامي . وربما يكون من شواهد هذا التأثير شيوع بعض المصطلحات مثل « البيروقراطية » و « الديمقراطية » ، كما أنه متأثراً ببعض العادات والتقاليد التي يسير عليها العمل بطريقة عفوية ، على اعتبار أن مدير المدرسة تلقى تعليماً إسلامياً في مناهجه وتعايش داخل مجتمع إسلامي يحرص على تطبيق المبادئ الإسلامية في جميع أمور حياته .

لذلك فإن مدير المدرسة في المجتمع الإسلامي عامة ، والمجتمع السعودي خاصة في ظل عقيدته الإسلامية يؤمن بالقيم الإسلامية سواء كانت عقدية أو أخلاقية أو تعاملية .

غير أن معرفة مدى إدراك مدير المدرسة لهذه المفاهيم الإدارية وفهمها ، ومدى حرصه على تطبيقها والالتزام بتنفيذها أثناء سير العمل الإداري في المدرسة ما زالت تحتل جانباً يحتاج إلى وضوح وعلى ذلك يمكن أن تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤلاتها التالية :

تساؤلات الدراسة :

س١ : ما مدى إدراك مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة ؟ « من وجهة نظر مديري المدارس » .

س٢ : ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة ؟ « من وجهة نظر المعلمين بالمدارس » .

فروض الدراسة :

١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من إدراك ، وممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مجتمع الدراسة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية الشرعية وبين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات العلمية الأخرى في إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

٣ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمي التخصصات الشرعية ، ومعلمي التخصصات الأخرى ، حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية في مدينة جدة ، حول إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

٥ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

أهمية الدراسة :

تأخذ هذه الدراسة التي تدور حول إدراك وممارسة الإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية ، أهميتها من ضرورة الالتزام بأحكام الإسلام وآدابه في المجتمع الإسلامي عامة والمجتمع السعودي خاصة لالتزامه في أنظمتها بتطبيق الشريعة الإسلامية ، وللدور الريادي الذي يفرضه عليه هذا الالتزام وتشرفه بوجود الحرمين الشريفين على أرضه وانبثاق نور الإسلام منها ، وما يوجبها هذا التمييز وتلك الخصوصية من مسؤوليات .

كما تأتي هذه الأهمية ، من منطلق تأثر العالم النامي بالتقدم العلمي في مجال الإدارة والتنظيم وقد بين ذلك حسني (١٤٠٥ هـ) في عملية نقل الدول النامية الإسلامية للنظم الغربية الإدارية ، دون مراعاة لاختلاف الظروف البيئية والمعتقدات والتقاليد السليمة للعالم الإسلامي ، وقد حرص الغرب على أن يقدم للمجتمعات النامية نماذجها المتقدمة باعتبارها نظاماً مثاليه (MODELS) تصلح لكل مكان وزمان ؛ بل وقد صاحب حرصه في إمداد العالم النامي بهذه النماذج الغربية ، على تدريب الفنيين المحترفين على إحداث التغيير المطلوب لغرس هذه النماذج تحت مسمى « خبراء التغيير » (CHANGE AGENTS) . ويهدف الغرب من وراء هذا التغيير إلى إحداث أكبر قدر من التأثير والتبعية للنظم الغربية عامة ، وللإدارة والتنظيم في مجال التعليم بصفة خاصة ، ص ص ٥٤ - ٥٥ .

وكان من نتيجة ذلك ، أن تأثر الكثير من رواد التعليم ، بهذه الأفكار الغربية في الإدارة ، على حساب حرصهم على التمسك بالعديد من المبادئ الإدارية الإسلامية التي أبرزتها الشريعة الإسلامية والتي تتناسب مع ظروف المجتمع الإسلامي المحافظ على قيمه الروحية .

ويؤكد هذه الأهمية الخاصة للدراسة وضرورة الإهتمام بالبحث فيها ، ما جاء في النتائج التي أسفرت عنها دراسة الباحث الزهراني (١٤٠٥ هـ) حيث يؤكد « ضرورة الإهتمام بالإدارة التربوية وجعلها تنطلق من خلال تعاليم الإسلام لأنها تقوم بتربية الأجيال ، وتربية القادة ، والمتخصصين في كل مجال وميدان وأى خطأ أو قصور في أى جانب لهذه الإدارة الصالحة يعتبر خسارة فادحة لهذه الأمة ، لأنها ترتبط بجميع مرافق المجتمع » . ص ٣٥٤

إن ممارسة المفاهيم الإدارية الإسلامية في المؤسسات التعليمية عملياً يخدم تربية النشء بإعتبار الإدارة المدرسية « نموذجاً » تعليمياً يتعرف منه الطالب على مبادئ هذه الإدارة ويتشرب منها روح التعاليم الإسلامية التي تؤكد لديه منظومة المبادئ الإسلامية ، (وهو في مرحلة الإعداد) ، في مواجهة المبادئ الغربية التنظيمية الشائعة في العالم المعاصر ، ذلك أن تشرب المعرفة والمبادئ الإسلامية لا يأتي فقط من خلال العملية التعليمية المباشرة داخل وخارج الفصل المدرسي ، بل يستمد مصدره أيضاً من تعايش النشء مع النظام وممارساته اليومية التي يحتك بها النشء خلال تواجده طوال اليوم المدرسي ، وعلى ذلك فإن النظام المدرسي يمثل في ذاته نموذجاً تعليمياً حياً أمام أنظار الطلاب ، خلال معاشتهم لهذا النظام .

قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين ءامنوا لم تقولون مالا تفعلون * كبر مقتاً عند الله أن تقولوا مالا تفعلون ﴾ سورة الصف ، آية : ٢ ، ٣ .

إن تطبيق المفاهيم الإدارية الإسلامية في مجال الإدارة بصفة عامة ، والإدارة المدرسية بصفة خاصة يؤدي إلي ظهور إصلاح وتحسين طرق العمل واختفاء ظاهرة الفساد الإداري ، وعدم الإخلاص في العمل . وبالتالي يؤدي ذلك إلي تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد وتكلفة ، وأفضل جودة .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرف على مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لمفاهيم الإدارة الإسلامية في مدينتي مكة المكرمة وجدة .

٢ - التعرف على مدى الممارسة الفعلية لمديري المدارس الثانوية لمفاهيم الإدارة الإسلامية في مدينتي مكة المكرمة وجدة .

٣ - التعرف على مدى الاختلاف بين إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية .

٤ - التعرف على مدى الاختلاف في إدراك مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية تبعاً لنوع التخصص في الدراسات الإسلامية والتخصصات الأخرى .

٥ - التعرف على مدى الاختلاف بين آراء المعلمين المتخصصين في الدراسات الإسلامية والمعلمين في التخصصات الأخرى ، حول نظراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية .

٦ - التعرف على مدى الاختلاف بين مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة حول إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية .

٧ - التعرف على مدى الاختلاف بين ممارسات مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة مفاهيم الإدارة الإسلامية .

حدود الدراسة :

أولاً : الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على بعض مفاهيم الإدارة الإسلامية الأكثر ارتباطاً بالإدارة المدرسية والتي تتضمن :

- ١ - مفهوم الشورى .
- ٢ - مفهوم المسؤولية .
- ٣ - مفهوم العدل .
- ٤ - مفهوم المصلحة العامة .
- ٥ - مفهوم المرونة .
- ٦ - مفهوم تقسيم العمل .
- ٧ - مفهوم أهمية الوقت .
- ٨ - مفهوم الرقابة .
- ٩ - مفهوم الأخوة الإسلامية .

ثانياً : الحدود المكانية :

تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية للبنين في مدينتي مكة المكرمة وجدة .

ثالثاً : الحدود الزمانية :

طبق الجانب الميداني في الدراسة بتوفيق الله خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤١٣ هـ .

مصطلحات الدراسة :

١ - الإدارة :

يعرفها علاقي (١٤٠١ هـ) « الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة ، من مواد ، وعدد ، معدات ، وأفراد ، أموال عن طريق تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة » . ص ١٠٠

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها : « عمليات تنسيق الجهود البشرية والامكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت وأفضل جودة » .

٢ - الإدارة المدرسية :

لقد ذكر محضر (١٤٠٢ هـ) تعريفاً لفوكس عن الإدارة المدرسية : « بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليها أو هيئات داخل الإدارة المدرسية » . ص ٨٦

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة عمليات التنسيق بين جهود العاملين بالمدرسة والإمكانيات المتاحة نحو تحقيق الأهداف التربوية .

٣ - مفاهيم الإدارة الإسلامية :

يقصد بها الباحث إجرائياً في دراسته : المصطلحات اللغوية التي تعبر عن مدركات وممارسات العمل في المؤسسات الإسلامية ، والمستمدة من مصادر التشريع الإسلامي من الكتاب والسنة النبوية الشريفة واجتهادات علماء المسلمين .

٤ - إدراك مديري المدارس :

إدراك : كما جاء في (المعجم الوسيط ص ٢٨١) « أدرك الشيء بلغ وقته وأدرك الشيء بعقله : فهمه » .

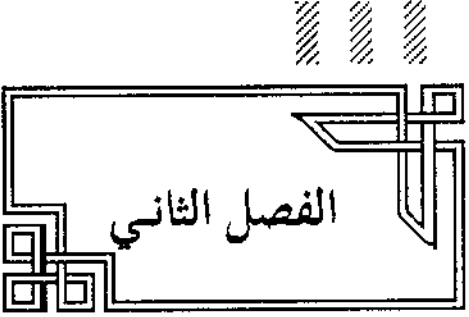
كما يعرفه الهاشمي (١٤٠٧هـ) بأنه : « نتاج فكري من انطباعات حسية تتفاعل مع كل من عوامل التعلم والتأويل والذكاء والموقف بحيث تضع هذه المنبهات الحسية بشكل منظم في وحدات بارزة في المجال الإدراكي للإنسان لتفرغ عليه النفس صيغ المعاني والدلالات » . ص ١٩٨

وعلى ذلك فإن المقصود بإدراك مديري المدارس في هذه الدراسة هو : « مدى فهم مديري المدارس ومعرفتهم لمفاهيم ومبادئ الإدارة الإسلامية التي تتناولها هذه الدراسة » .

٥ - الممارسة الفعلية :

ممارسة : كما جاء في المعجم الوسيط « مارس الشيء مراساً وممارسة : عالجه وزاوله ومارس الأمور والأعمال » . (ص ٨٦٣)
 الفعلية : في المعجم الوسيط « الفعلي : ما يوجد فعلاً في مقابل الممكن » . (ص ٦٩٥)

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة أنها تطبيق المبادئ والمفاهيم التي يدركها مديرو المدارس في مجال العمل في معالجتهم للشئون الإدارية .



الفصل الثاني

أولاً : الدراسة النظرية :

* علم الإدارة .

* مفاهيم الإدارة الإسلامية .

ثانياً : الدراسات السابقة .

علم الإدارة

تعريف علم الإدارة :

تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة كعلم وذلك لكونها علماً من العلوم الاجتماعية السلوكية ، فعرفها علاقي (١٤٠١ هـ) : « الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ، وعدد ، ومعدات وأفراد ، وأموال عن طريق تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة » ، ص ١٠٠ .

وهذا التعريف يجعل الإدارة محصورة في العمليات الأربعة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . ويمكن تعريف الإدارة بأسلوب أكثر شمولاً وتحديداً في الآتي : « عمليات تنسيق الجهود البشرية والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت وأفضل جودة » .

تطور الفكر الإداري :

بداية ظهور الإدارة من الناحية الفعلية :

معرفة البشرية للإدارة ليست جديدة ، بل هي قديمة قدم الحضارة الإنسانية وما يستنبط ويستخرج من فكر ونظريات وأسس ما هو إلا ما تعارف عليه من قبل الأجداد ، والأوائل ، ولكن كان ذلك بشكل سهل ، ومبسط وبدون تعقيد حينما كانت الحياة الاجتماعية في نفس الوقت سهلة ، وليس بها تعقيد ولكن عندما تعقدت الأمور أصبح من الضروري تطوير الإدارة لكي تواكب التقدم الحضاري فظهرت المدارس الإدارية المختلفة .

ومما يؤكد قدم ظهور الإدارة تطبيقاً وليست كعلم الحضارات السابقة وما وصلت إليه من إنجازات سواء كانت إسلامية ، أو صينية ، أو فرعونية أو يونانية .

ولقد طبق الإسلام المفهوم الصحيح لمهام الإدارة ، وعملياتها في عصره الزاهر ، فقد انفرد القرآن الكريم بتنظيم شئون الدين والدنيا ، وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه ، وبينه وبين غيره من الناس ، وكذلك النظم والمعاملات ، فمثلاً في

التخطيط قوله تعالى : ﴿ وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم ﴾ « الانفعال : ٦٠ » .

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : « قال رجل لرسول الله ﷺ : أعقلها وأتوكل ، أو أطلقها وأتوكل ؟ قال : « أعقلها وتوكل » رواه الترمذى جامع الأصول ، (ج ١١ ، ص ٧٩٢) .

بداية ظهور الإدارة من الناحية العلمية :

لقد تطور علم الإدارة من خلال أسهامات عدة مدارس فكرية يمكن تصنيفها إلى ثلاث مدارس رئيسية هي :

١ - المدرسة التقليدية في الإدارة - الكلاسيكية - العلمية

The Classical organizational Thoughts .

٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة

Human Relation Approach .

٣ - المدرسة السلوكية في الإدارة

Behavioral Science Approach .

وتوالى بعد ذلك المدارس الإدارية العلمية المختلفة مثل الإدارة بالأهداف ومدرسة النظم والمدخل الكمي والموقفى وغيرها .

المدرسة التقليدية (الإدارة العلمية) ١٩٠٠ م :

يطلق عليها المدرسة التقليدية كونها أقدم المدارس وكان التقليديون يستنتجون من خبراتهم العملية الواسعة في الأعمال ما يرونه حاوياً للمبادئ الشاملة للإدارة .

ولقد قلل التقليديون من شأن العنصر البشرى حيث ينظر إليهم وكأنهم أدوات إنتاج يؤمرون بطريقة تجعلهم يستجمعون قدراتهم لصالح المنشأة التى يعملون فيها .

وفى هذا الإطار التقليدي تقع ثلاث نظريات لهذه المدرسة وهي :

١ - نظرية الإدارة العلمية : « Scicntific Management Approach » :

وهي من أقدم النظريات فى مجال الإدارة . وهى مقترنة باسم العالم الأمريكى فريدريك تايلور « F. Taylor » (١٨٥٦ - ١٩١٥ م) حيث افترض تايلور أن استخدام الأساليب العلمية فى مجال الإدارة مثل الملاحظة ، والقياس ، والتجريب المعملى هام فى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

ونتيجة للدراسات الميدانية التى قام بها فى المصانع الأمريكية على العمال وأدائهم ومعدلات الزمن المطلوبة لأداء العمل ، والدوافع المطلوبة لإستشارتهم نحو العمل والإجادة فيه ، أن تبلورت لديه أفكار محددة جمعها فى كتابه الشهير « مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management » .

ومن هذه المبادئ التى توصل إليها ما ذكره سالم وآخرون (٢٠٠٥ هـ) :

« ١ - إحلل الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة .

٢ - الفصل بين التخطيط وبين تنفيذ الخطط ، حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاية ممكنة للحصول على الأجر المعادل لعمله . وحمل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الإدارة .

٣ - اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب له .

٤ - تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال .

٥ - العدل فى تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال . « ص ٣٢ .

بالإضافة إلى ذلك :

٦ - أن تحدد واجبات يومية كبيرة لكل عامل ، وشروط أداء معينة يلتزم بها كل عامل .

٧ - وأن يكافأ مالياً من ينجح فى إنجاز الواجب المحدد له ، ويعاقب بالخصم من يفشل فى أداء واجبه .

لهذا نرى مدى حرص هذه النظرية فى تركيز الإهتمام على الجوانب المادية بإعتبارها من وجهة نظر فريدريك تايلور هي الدافع الوحيد المؤثر فى حفز أو تقاعس العامل .

لذلك فإن هذه النظرية تعرضت لنقد شديد لإهمالها الجوانب الإنسانية ، وما يتعرضها من مشاكل نفسية ، واجتماعية . فجعلت العامل وكأنه آلة يمكن تحريكها وتشغيلها عن طريق المال ، والإشراف الدقيق عليه .

ولكن الإسلام أحترم العنصر البشري واعتبره الركيزة الأساسية فى الإهتمام ولم يطفى على حرص المؤسسات الإسلامية التي تطبق الإدارة الإسلامية الإهتمام بالجانب المادي على حساب الجانب الإنساني . ولكن كان الإسلام يحرص على العمل وبنفس القدر يحرص على الجانب الإنساني فلم يغفل أحدهم على الآخر .

ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة حسنة عن أبى ذر رضى الله عنه قال : قلت يا رسول الله ﷺ : « 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 الذى عليه فيها » رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢٠٩) .

وفى حديث آخر عن أبى ذر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً وإني أحب لك ما أحب لنفسي لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم » رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢١٠) .

فهذا الدليل يؤكد حرص الرسول ﷺ على العمل وإلا لما تردد فى ولاية أبى ذر ، وفى نفس الوقت يبين لنا رسول الله ﷺ أن لا يطفى اهتمامنا بالعمل على الجانب الإنساني لهذا فهو عندما قال له أنك رجل ضعيف كجانب عملي اهتم بالجانب الإنساني وقال له إني أحب لك ما أحب لنفسي وهذا قمة مطلب الصحابة رضى الرسول ﷺ ورضاه من رضى الله وثم يبين له الأسباب التي يجب أن يحرص عليها كل صاحب عمل وهي الأمانة .

٢ - نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative Organisation Approach) :

لقد اقترنت هذه النظرية بالعالم الفرنسي مهندس التعدين هنرى فايول (H-Fayol) (١٨٤١م - ١٩٢٥م) والذي عرف السلوك الإداري :

التخطيط : دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية .

التنظيم : إعداد وتنظيم عناصر العمل الإداري البشرية والمادية .

إصدار الأوامر : إعطاء إشارة البدء والتنفيذ .

التنسيق : توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري .

الضبط والسيطرة : مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات .

وبين فايول أن للإدارة أربعة عشر مبدأً ذكرها سالم وآخرون (١٤٠٥هـ) وهي :

١ - تقسيم العمل DIVISION OF WORK ويطبق على كل أنواع العمل سواء إدارية أو فنية .

٢ - السلطة والمسئولية AUTHORITY AND RESPONSIBILITY والسلطة لديه هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله والسلطة الشخصية . والمسئولية في رأيه تنبع من السلطة وتنبثق عنها لذلك فهو يرى أن السلطة والمسئولية مترابطتان ومتساويتان ولا تغطي إحداها على الأخرى .

٣ - النظام DISCIPLINE هو احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الاختلال .

٤ - وحدة إصدار الأمر UNITY OF COMMAND أي أنه لا يتلقى الفرد الأوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد .

٥ - وحدة التوجيه UNITY OF DIRECTION أي أنه يجب أن يكون لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد خطة واحدة ورئيس واحد .

٦ - تغليب المصلحة العامة Public Interest على المصلحة الخاصة SULORDINATION OF INDIVIDUAL INTEREST عندما تتعارض مصلحة الفرد على مصلحة المنشأة يجب تفضيل المصلحة العامة على الخاصة ومحاولة التوفيق على هذا الأساس .

٧ - مبدأ المكافأة والتعويض Compensation يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم عن الخسائر عادلة .

٨ - المركزية CENTRALIZATION يشير فايول بموجب هذا المبدأ إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة .

٩ - تدرج السلطة Authority CHAIN والمقصود به تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي .

١٠ - الترتيب ORDER ويقسمه إلى :

أ - ترتيب مادي MATERIAL .

ب - ترتيب اجتماعي SOCIAL .

ويقصد بهذا المبدأ أن يكون هناك مكان معين لكل شيء أو شخص ويوضع في مكانه الخاص .

١١ - العدل والمساواة JUSTICE AND EQUITY وهي معاملة جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة .

١٢ - الاستقرار الوظيفي Stability of Tenure ينص على أهمية استقرار الموظف في عمله والمنظمات الناجحة هي المستقرة .

١٣ - المبادرة Initiative التفكير في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل .

١٤ - العمل بروح الفريق Team Work يوضح أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة ، والتعاون بين الرئيس ، والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية ؛ وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين «
ص ص ٢٦ - ٢٨ .

والملاحظ لهذه المبادئ الأربعة عشر قد تم تنفيذها عملياً قبل أن يبينها هنري فايول بفترة زمنية كبيرة فقد حرص الإسلام على كل ما سبق ذكره من مبادئ وتم تطبيقها قبل ظهور هنري فايول وبشكل أفضل .

ويمكن عرض بعض الأدلة من السيرة النبوية العطرة على تطبيق الإسلام لهذه المبادئ الأربعة عشر السابقة ذكرها قبل أن يعلنها هنري فايول ومنها مبدأ تقسيم العمل في هجرة الرسول ﷺ حيث جعل عبدالله بن أرقط دليل الطريق ، وعبدالله بن أبي بكر ينقل الأخبار من قريش في مكة إلى رسول الله ﷺ وأسماء بنت أبي بكر لإعداد الطعام ، والغلام عامر بن فهيرة يرعى الغنم لكي يمحوا آثار عبدالله ، وأسماء أبناء أبي بكر ، وفي غير الهجرة تم تقسيم العمل أيضاً في عهده ﷺ وذلك إيماناً منه بأهمية الأخذ في الاعتبار قدرات الأفراد ، واختلافها من فرد إلى آخر ؛ فصاحب السر هو حذيفة بن اليمان رضي الله عنه ، ومعلمو القرآن الكريم عبادة بن الصامت ومصعب بن عمير ومعاذ بن جبل رضوان الله عليهم جميعاً ، ومعلمو الكتابة عبدالله بن سعيد بن العاص رضي الله عنه ... الخ .

وهذا مصداقاً لقوله تعالى : ﴿ لَا تَكْفُ نَفْسٌ إِلَّا وَسْعَهَا ﴾ « البقرة : ٢٣٣ » ، وقوله تعالى : ﴿ وَلِكُلِّ وَجْهَةٌ هُوَ مَوْلِيهَا فَاستَبِقُوا الخيرات ﴾ « البقرة : ١٤٨ » ، وقوله تعالى : ﴿ لَا يَكْفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وَسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا أُكْتَسِبَتْ ... ﴾ « البقرة : ٢٨٦ » ، وقوله تعالى : ﴿ قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلاً ﴾ « الاسراء : ٨٤ » .

أما مبدأ وحدة الأمر فقد حرص الإسلام على أن يتلقى الفرد التعليمات من رئيس واحد عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » قال نافع : فقلت لأبي سلمة : فأنت أميرنا رواه أبو داود (ج ٢ ، ص ٣٦) . ولو بحثنا في كل مبدأ لوجدنا في السيرة النبوية تطبيقاً عملياً لها .

كما أن هذه النظرية كسابقتها ركزت على العمل والجانب المادي وأهملت الجوانب الانسانية في العمل .

٣ - البيروقراطية Bureaucracy :

كلمة ذات أصل لاتيني مأخوذة من كلمة Bureau بمعنى مكتب ، وكلمة Cracy وتعني حكم ، وهى فى مجموعها حكم المكتب ، وقد جاء بهذا المصطلح العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber حيث كان يصف نموذجاً مثالياً (Ideal Type) للإدارة ، يتميز بخصائص عديدة ، ذكرها سالم وآخرون (١٤٠٥ هـ) ، وهى :

« ١ - عدم التحيز Impersanality أى أن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية .

٢ - تقسيم العمل وتنميطها Work Division and Standardization يجب أن تقسم الأعمال وأن تنمط حسب الاختصاصات وبالتالي لابد من تحليل الأعمال إلى عناصرها .

٣ - تدرج الوظائف فى مستويات السلطة Hierarchy أى أن الوظائف ليست مقسمة حسب التخصصات فحسب وإنما مدرجة حسب سلم خاص للسلطات حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل هرم تتولى الوظائف التي فى قمته رسم السياسات ، ووضع الأهداف ، والتي فى وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ، ووضع السياسات موضع التنفيذ ، وفى قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات ، والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٤ - استخدام الخبراء Use of Experts وهو على أساس استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم ، وخبرتهم فالمحسوبة ، والقراءة غير معترف بها فى التنظيم البيروقراطي المثالى .

٥ - القواعد والتعليمات Rules and Regulations تدل بشكل دقيق على ماهية الوظيفة ، وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين ، بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة .

٦ - التدوين الكتابي Written Materials وهنا يجب إصدار الأوامر ، والتعليمات بشكل كتابي والاحتفاظ بجميع الأوراق ، والمستندات .

٧ - وجود نظام خدمة Service System لكل منشأة بيروقراطية نظام خدمة ، وكادر ، وسلم رواتب خاص بالعاملين فيها ؛ وهدف هذا النظام هو تشجيع العاملين على البقاء فى الخدمة ، وعدم ترك المنشأة .

٨ - التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقات الشخصية - The Distinction Between the Formal and the Personal Relations of the incumbent

من الموظف عدم ترك علاقاته الشخصية تؤثر على موضوعيته في تأديته لواجباته .

٩ - السرية Secrecy تتفاوت حسب طبيعة المنظمة حيث يجب مراعاة السرية بقدر الامكان .

ويقول ماكس فيبر أنه إذا ما توافرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنشأة

رشيدة (Rational) ولقد أطلق لفظ البيروقراطية على أجهزة الحكومة ولفظ الإدارة

على المنشأة الاقتصادية » ، ص ص ٣٩ - ٤١ .

ويلاحظ على هذا المصطلح « البيروقراطية » عند تطبيقه عملياً أنه ابتعد عن الشكل المثالي الذي أراده له ماكس فيبر وأصبح له مواصفات غير حميدة في الإدارة ، مما دعى البعض إلى إطلاق مسمى « الوجه القبيح للبيروقراطية » والتي أخذت الخصائص التالية :

أ - الوسائل تصبح غايات . ب - الجمود وعدم المرونة .

ج - الروتين . د - المظاهر والرموز .

هـ - مقاومة التغيير . و - المغالاة .

ومن الانتقادات أيضاً ما ذكره سالم وآخرون (٢٠٥ هـ) :

١ - تعرض الموظف للضغط النفسي لفصل الموظف الرسمي عن دوره الشخصي

وبالتالى تخرج المنشأة عن أهدافها الحقيقية وهى تقديم خدمة نافعة للجمهور .

٢ - التستر بالقواعد والأنظمة : يتستر الموظفون بالقواعد والأنظمة محابة أنفسهم

من انتقادات الجمهور .

٣ - عدم التمييز بين الوظيفة والإنسان .

٤ - الاتصالات : خط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات مما لا

يتيح للأفراد فرصة الاستفسار والحالة الوحيدة التي يمكن أن تكون خط سير

الاتصال من أسفل إلى أعلى هو رفع التقارير عن نتيجة عمله إلى رئيسه .

٥ - الإنفراد بالسلطة أي حصر السلطة ، وحصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا

من التنظيم » ، ص ٤٢ - ٤٣ .

ويمكن القول أنه لازالت هذه النظرية مطبقة .

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية (HummaH relations school) (١٩٣٠م - ١٩٧٠م)
ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة التقليدية ونظرياتها الثلاثة السابقة وهي تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية فى المنظمة .

وكان ظهور هذه المدرسة عن طريق تجارب إلتون مايو (Elton Mayo)
(١٩٢٤م - ١٩٣٢م) وأعوانه والتي سميت تجارب هوثنون (Howthorne) بمدينة شيكاغو فى مصنع للكهرباء .

وقد لخص حسن (٢٠٠٥هـ) نتائج هذه الدراسات فيما يلي :

- ١ - إن المثير الاقتصادي ليس هو الدافع الوحيد الهام للحفز نحو العمل .
- ٢ - رد فعل العاملين نحو الإدارة يكون عادة أكثر فى مشاكل الجماعة غير الرسمية منه كأفراد منفصلين .
- ٣ - مستويات الانتاج غالباً ما تتجدد تحت تأثير ما تصطلىح عليه الجماعة غير الرسمية داخل المنظمة ، أكثر مما تتحدد بواسطة القدرات الجسمانية للأفراد على أداء العمل .
- ٤ - لا يؤدي التخصص فى العمل بالضرورة إلى زيادة فعالية العمل الجماعي داخل المنظمة .
- ٥ - يستخدم العاملون العلاقات غير الرسمية - التنظيم غير الرسمي - داخل المنظمة ، ليعتصموا بها ضد القرارات العشوائية للإدارة .
- ٦ - التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة تتصل وتتدخل فى التنظيم والإدارة بالمنظمة .
- ٧ - تضيق نطاق الإشراف ، أى قلة عدد الرؤسين لكل رئيس عمل ، ليس شرطاً مسبقاً يؤدي بالضرورة إلى فاعلية هذا الإشراف .
- ٨ - القادة غير الرسميين - الزعامات داخل التجمعات غير الرسمية لهم أهمية مماثلة لأهمية الرؤساء الرسميين .
- ٩ - الأفراد هم كائنات حية نشطة ، وليسوا مجرد تروس سلبية داخل آلة جامدة ، ص ص ٣٩ - ٤٠ .

ومن المآخذ الملاحظة على هذه المدرسة ما ذكره النمر (١٤١١ هـ)

ما يلي :

- ١ - لم تقدم هذه المدرسة نظرية كاملة ، ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة ؛ وهو العنصر البشري .
- ٢ - أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم ؛ وهي مجموعة العمال ، ومجموعة الإداريين بينما يقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين .
- ٣ - أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة ، ويأن المصنع ، أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تناقض ، وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط . وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية . والصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي .
- ٤ - أنها تغفل أهمية التنظيم الرسمي بتركيزها على التنظيم غير الرسمي .
- ٥ - أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل . ص ص ٦٠ - ٦١ .

وإذا تمعنا في سيرة الرسول ﷺ ، وتعامله مع أصحابه لأدركنا أنه لم يهمل الجانب الإنساني عن أبي ذر رضي الله عنه قال : قال لي النبي ﷺ : « لا تحقرن من المعروف شيئاً - ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق » رواه مسلم ، (ج ١٦ ، ص ١٧٧) .

ولكن في نفس الوقت لم يطفئ على تعامل الرسول ﷺ الجانب الإنساني على جانب العمل المادي والحرص على تقديم الأفضل من الإنتاج فقد كانت تصرفاته مع العاملين ، وقراراته يتضح فيها التوازن بين الجوانب المادية العملية والجوانب الإنسانية ولنا في حديثه ﷺ مع أبي ذر العبرة عن أبي ذر 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 ، (ج ١٢ ، ص ٢٠٩) .

وفى حديث آخر عن أبي ذر أن رسول الله ﷺ قال : « يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً وإنى أحب لك ما أحب لنفسى لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم »
رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢١٠) .

ثالثاً : المدرسة السلوكية (The Behavioral School)

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وهى تختلف عن المدرستين السابقتين على الرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة التقليدية مثل التأكيد على الكفاية الإنتاجية وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية فى محيط العمل .

ومن خصائصها التى ذكرها النمر (٢١١ هـ) ما يلي :

١ - هى مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ؛ ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ؛ ثم تطبيق النتائج فى محيط العمل .

٢ - هى مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية Normative and Value Cennred تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية فى مجال العمل بغرض إحداث تغيير فى اتجاهات سلوكية محددة ، فهى إذن لا تكتفى فقط بالجانب الوصفي ، بل تحاول التأثير فى السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ، ورفع كفاءة التنظيم .

٣ - هى مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز ، وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ، ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات . وهى تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان ، وقدراته على الخلق ، والإبداع ، والإنتاج ، والمساهمة الفعالة فى تحقيق أهداف الإنسان .

٤ - تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين ، وأهداف المنظمة .

٥ - تتميز بنظرتها الشمولية التى تهدف إلى تغيير المناخ ، ولا تكتفى بالإصلاحات الجانبية ، والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) ، أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض

أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الإستجمام) فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال (Douglas McGregor) ، وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز بهم .

٦ - تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة .

٧ - تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط « الإحساس بالمشاركة » وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات .

٨ - تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد ، والجماعات ، ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين ، وتقويمه لهم ، وأسلوب تعامله معهم ، وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال ومستوى الثقة ، وسهولة الاتصال بهم ، واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية . وهو « مبدأ التعارض البناء » .

٩ - اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل .

١٠ - تهتم المدرسة السلوكية بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، وعناصر العمل التنظيمي ، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات ، والظروف البيئية التي يعمل فيها ، أو استحداث أساليب إدارية ، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم مسبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية .
ص ص ٦٢ - ٦٤ .

ومن رواد هذه المدرسة ماري فوليت (Mary Follett) أول من أهتم بدراسة النواح السيكلوجية في الإدارة ، ومبدأ التعارض البناء .

وكذا أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) فى تطوير دراسة المجموعات وأيضاً أبراهام ماسلوا (A. Maslow) حيث درس الدافعية والحوافز ، ورتب الحاجات الإنسانية فى هرم يسمى هرمية الحاجات (Need's hierarchy) وهى الحاجات الطبيعية ، والحاجة للأمن ، والحاجة الاجتماعية ، والحاجة إلى الإعتراف والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات .

ويرى ماسلوا ، أن الحاجات مرتبطة ببعضها البعض بمعنى أن إشباع حاجة فى مستوى أعلى يتوقف على إشباع الحاجة التى فى المستوى الأدنى .

ومن الانتقادات التى وجهت له : أنه ليس من السهل اكتشاف الحاجات الكامنة لدى الإنسان حتى يمكن إشباعها ، ولم تثبت الدراسات صدق هرم الحاجات فقد يكون العامل فقير لم يشبع بعد الحاجات الطبيعية بالكامل ولكن مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ، أو التقدير ، والاحترام .

ومن الانتقادات على هذه المدرسة ما ذكره سالم وآخرون (٢٠٥ هـ) :

« هناك انتقادات وجهت لهذه المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الإنسانى للمنظمة قد أهملت الجوانب الأخرى وأنها لم تنجح فى تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنظمة » ، ص ٤٦ .

ولقد استمر تطور الفكر الإدارى فظهرت مدارس أخرى منها :

١ - مدرسة علم الإدارة : (Mamagement Science School) :

وهى تهتم باستخدام الكمية فى التحليل وقد أطلق عليها مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات (Operations Rereack) وسبب الاهتمام بهذا الأسلوب يكمن فى استخدام الأرقام فى الإدارة مما جعل الإداريين يبحثون عن أساليب رياضية وإحصائية تساعد فى تحليل هذه الأرقام ومن هذه الأساليب الكمية (البرمجة الخطية ، وأسلوب النظم) .

٢ - المدرسة الوضعية أو الإتجاه الظرفي في الإدارة

(The contingency Approach to Management) :

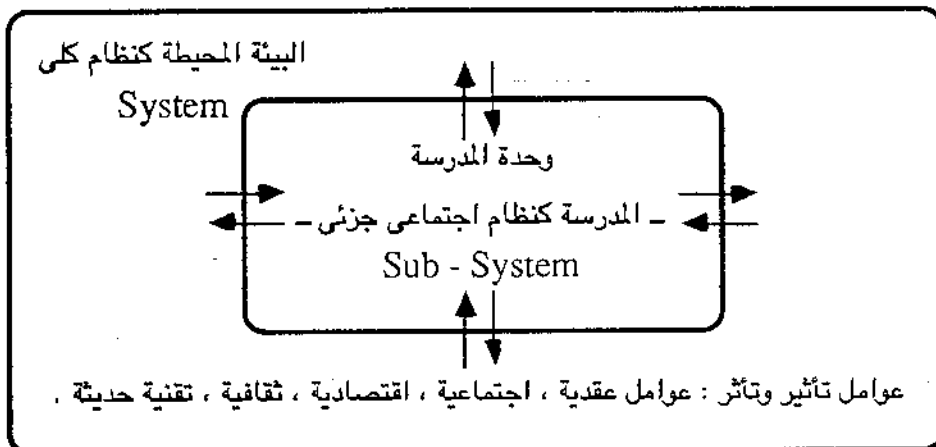
يقوم على أساس أنه ليس هناك مفهوم أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كل أنواع المؤسسات ، وإنما يجب استخدام هذه المفاهيم والنظريات الإدارية بشكل انتقائي يتناسب مع الظروف التي تعيشها المنظمة ويهمنا في دراستنا هذه نظرية النظام المفتوح ومدى تأثير البيئة المحيطة على الإدارة .

٣ - مدرسة النظم : والتي سوف يأتي توضيحها .

مدرسة النظم :

ولقد استمر تطوير الفكر الإداري بظهور مدرسة النظم في الستينات لمحتوى التنظيم وعلاقاته البيئية ، والتي تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة ، حيث أن كل عنصر في النظام يؤثر في الآخر ويتأثر به .

فالمنظمة تتكون من أجزاء (عناصر) ترتبط بعضها ببعض بعلاقات تفاعلية متداخلة ، ونتيجة لهذا التداخل والتفاعل بين أجزاء المنظمة يتأثر النظام ككل وتتكون مخرجاته . والمدرسة جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بالمنظمة (المدرسة) وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها ، وهنا تصبح المنظمة الإدارية نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحتويه هذه البيئة من أنظمة أخرى اجتماعية ، وسياسية ، واقتصادية ، وثقافية ، وتقنية .



أقسام مدرسة النظم :

أ - النظام المغلق (Clooss System) :

وهي النظر إلى المنظمة كنظام مغلق بدون مراعاة ارتباطه بالبيئة الخارجية وتأثره بها .

وقد انتقدت هذه النظرية خاصة إذا علمنا أنه من الصعب أن تعيش إدارة دون تفاعل مع بيئتها ، أو تتأثر في عملياتها وفي إعداد مخرجاتها بما يجرى في البيئة المحيطة .

ب - النظام المفتوح : Open System

ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح (Open Bundaries) على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها فالمنظمة تؤثر وتتأثر بكل ما يحيطها خارجياً ، فالمدرسة مثلاً تستقدم طلابها من البيئة المحيطة بها ، وتحصل على معلومات ، ومعارف ، ووسائل التعليم من البيئة المحيطة بها ، وتحرص على استقدام عمالتها من الهيئة التدريسية من البيئة المحيطة بها ، ثم تقوم بعمليات تحويل لهذه المؤهلات إلى مخرجات من خريجين ، ومعلومات متجددة ، وتصبح كذلك كتغذية عكسية للمدرسة ، فتؤثر في البيئة المحيطة بها .

ومن العوامل البيئية المحيطة بالمدرسة ديانة المجتمع ، فإذا كان هذا المجتمع إسلامياً فإن جميع مدخلات المدرسة من طلاب ومعارف ، وأهداف تتأثر بالمعتقدات الإسلامية التي يؤمنون بها فتصبح أهداف المدرسة تتركز حول تعزيز الإيمان بالله ، وتربية الأجيال تربية إسلامية .

كذلك فإن الطلاب يأتون إلى المدرسة وهم يحملون معهم مبادئ الإسلام وعلى المدرسة تنميتها في قلوب الطلاب ، والحرص على تطبيقها ، كما أن المعلومات والمعارف التي سوف تنقل إلى الطلاب سوف تكون متأثرة بمعتقدات هذا المجتمع وبالتالي فإن هذه المعلومات ، والمعارف تحكمها الشريعة الإسلامية فلا ينظر إلى المعلومات والمعارف التي تخالف هذه الشريعة .

كما أن وسائل التعليم ، وعمليات التحويل يجب أن تخضع إلى الشريعة الإسلامية فلا يمارس ولا يستخدم ما يخالف الشريعة الإسلامية ؛ وبالتالي فإن المخرجات سوف تكون متأثرة بالشريعة الإسلامية فالطلاب يفترض فيهم عند تخرجهم خدمة الإسلام ، وتعليم الصغار مبادئ الإسلام ، وتنوير المجتمع بما تعلموه .

ولكل نظام عناصره المختلفة من مدخلات ، وعمليات تحويل ، ومخرجات ، وتغذية عكسية للاستفادة من المخرجات كمدخلات مرة أخرى .

لذا فإن المدرسة تعتبر نظاماً مفتوحاً ، فهي ليست نظاماً مغلقاً لما للمجتمع المحيط بها من تأثير على جميع جوانبها ، وعناصرها المختلفة ، وخاصة ما يتعلق بإدارة المدرسة والمجتمع ، وتحكمه معتقدات ومفاهيم تؤثر في سبل الحياة فيه ... لذلك يمكن إغفال تلك المفاهيم ، والمعتقدات من قبل القائد التربوي للمجتمع المدرسي والمجتمع المدرسي يتكون من معلمين يحملون معتقدات ، ومفاهيم المجتمع الذي يعيشون فيه وينتمون إليه ، وطلاب جعل المجتمع رسالة المدرسة في غرس المفاهيم فيهم ، وكذلك كتب دراسية تحوي وتنمي تلك المفاهيم من خلال المنهج الدراسي وما يحتويه من كتب دراسية .

ويجب الأخذ في الاعتبار أن العملية ليست من طرف واحد وهو المجتمع ولكن كذلك المدرسة تساهم في التأثير في نفس الوقت في المجتمع من خلال المخرجات التي تقدمها للمجتمع وتتمثل في خريجين يساهمون في النهوض بهذا المجتمع وكذلك معارف متطورة تساهم في التقدم التكنولوجي لهذا المجتمع .

مما يعنى أن للبيئة الخارجية بكل ما تحتويه من معتقدات ومفاهيم وظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية وجغرافية تأثيراً على النظام المدرسي كما أن النظام المدرسي ذو تأثير على هذه البيئة المحيطة .

نظرية النظام المفتوح في المجتمع الإسلامي :

تهتم الدراسات الحديثة فى الإدارة بالعوامل البيئية لكل دولة ، حيث أن الإدارة فى مجتمع معين إن هي إلا انعكاس للأحوال والأفكار وأنماط السلوك والقيم المتعارف عليها والظروف السياسية ، والاقتصادية والاجتماعية ، والحضارية السائدة . والإدارة بذلك لا يمكن أن تتخلص من أثر هذه العوامل على المجتمع أو من تأثيرها فيه ، ومن النادر أن يتمكن نظام إداري من أن يقتبس تنظيماً بأكمله من حضارة أخرى مختلفة الظروف ويحقق نفس النجاح .

ومجتمعنا والله الحمد مجتمع إسلامي ينبغي أن تكون إدارته إسلامية حتى يكتب لها النجاح والاستمرار .

فالمدرسة بها جهاز إداري هو جزء من الإدارة العامة والتي تقدم خدماتها للجمهور دون مقابل ، وهذا الجهاز يتأثر بكل ما يحيطه من عوامل مختلفة ؛ فالمجتمع الإسلامي له مبادئه ، وقيمه ، وأخلاقه التي تختلف عن المجتمعات الأخرى غير الإسلامية .

وفي المملكة العربية السعودية تتأثر أجهزتها الإدارية بشتى أنواعها بالقيم الإسلامية حيث تحرص حكومة خادم الحرمين الشريفين على تطبيق الشريعة الإسلامية فى أحكامها سواء فى العبارات والمعاملات مما يجعل التنظيم الإداري فى المملكة العربية السعودية يستند إلى نصوص القرآن الكريم ، وتوجيهات السنة ويحرص فى أن يقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي فى صدر الإسلام ؛ وينبغي أن تظهر آثار القيم الدينية ، وتعاليم الشريعة الإسلامية على تصرفات ، وسلوك القادة ؛ والتابعين ، والمديرين ، والعاملين فى أجهزتها المختلفة .

فالمدرسة تستقبل العنصر البشري من البيئة المحيطة بها بثقافتهم ، وقيمهم وعاداتهم ، ومعتقداتهم ، والنظام الإداري فى المدرسة مسئول عن احترام هذه القيم وتكريمها والعمل فى ظل توجيهاتها وتحويلها إلى سلوك يحرص عليه المعلم ويربى عليه التلميذ .

ومن مظاهر التزام النظام التعليمي فى المملكة العربية السعودية بما يفرضه ويدعو إليه الدين الإسلامى ما يرى من بناء المساجد داخل المدارس ، وإقامة الصلاة جماعة فى أوقاتها داخل المدرسة ، وجعل أيام أعياد المسلمين اجازة رسمية ... الخ .

كما نصت السياسة العامة فى المملكة كما ذكرها الحقيـل (١٤٠٩ هـ) على أن : « السياسة التعليمية فى المملكة العربية السعودية تنبثق من الإسلام الذى تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقاً وشرعية وحكماً ونظاماً متكاملأ للحياة وهى جزء أساسى من السياسة العامة للدولة » . ص ٧

الإدارة المدرسية

لم تظهر الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية والتجارية ، إلا منذ سنة ١٩٤٦ م ، فمن هذا الوقت بدأت الإدارة المدرسية تأخذ طريقها فى التطوير المستمر وتفرض نفسها على علوم التربية .

مفهوم الإدارة المدرسية :

ذكر محضر (١٤٠٣ هـ) تعريف للإدارة المدرسية لفوكس : « بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئة داخل الإدارة المدرسية » . ص ٨٦

كما عرفها مصطفى (١٤٠٢ هـ) : « هى مجموعة عمليات وظيفية تُمارس ، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير فى سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة » ، ص ١٨ .

ويُقصدُ بها الباحث عملية التنسيق بين جهود العاملين بالمدرسة والأماكنيات المادية لتحقيق الأهداف التربوية بأقل جهد ووقت وتكلفة وأفضل جودة .

بمعنى أن الإدارة المدرسية تعمل على تحقيق الأهداف التربوية التى ترسمها السياسة التعليمية بأقل جهد ممكن وأقصر وقت وأقل تكلفة وأفضل جودة وذلك باستخدام الوسائل المتاحة لها الاستخدام الأمثل .

تطور النظرة للإدارة المدرسية :

يقول عبدالحميد (١٤٠٢هـ) : « تطورت النظرة للإدارة المدرسية لاعتبارات يأتي على رأسها ما يلي :

- ١ - ما تضطلع به المدرسة من مسئوليات تجاه المجتمع في تربية النشء وتحقيق أهداف الأمة من خلال ما تنقل لهم من خبرات ومهارات .
- ٢ - ما يصبح به العالم من متغيرات تكنولوجية حديثة أخذت تغزو المدارس .
- ٣ - ما يقع على عاتق مدير المدرسة ، ومعاونيه من مسئوليات إدارية ، وفنية تتطلب حسن الإدارة ، ووعي القيادة ، وترجمة الأهداف إلى سلوك ، والأخذ بأسباب التقدم .
- ٤ - ما يشهده العالم من تفجر معرفي يتطلب من إدارة المدرسة استيعابه ، ومواكبته للاندماج في التطورات الحديثة لأساليب القيادة التربوية ، والإشراف الفني » ، ص ٢ .

أهمية الإدارة المدرسية :

يقول سمعان ومرسي (١٣٩٩هـ) :

« إن الإدارة المدرسية تلعب دوراً بارزاً في العملية التربوية وقد تجلى هذا الدور بتطور المفهوم الحديث للمدرسة فلم تعد مكاناً لتلقين التلاميذ المعلومات فقط وإنما أصبحت المدرسة في الوقت الحاضر مكاناً مناسباً لتربية التلاميذ ونموهم نمواً متكاملًا من جميع النواحي الفكرية والنفسية ، والاجتماعية ، والخلقية ، وأن توجد لديهم القدرة على التفاعل الإيجابي من التطورات العملية المعاصرة ، وممارستها بطريقة فعالة فلقد تطلب هذا وجود إدارة مدرسية يهدف المدير فيها إلى الوصول بمدرسته إلى تلك الأهداف المنشودة من تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين بنائين منتجين لديهم الاتجاهات الصحية نحو أنفسهم ونحو مجتمعهم » ، ص ٦٩ .

كذلك فإن المدرسة تضم المدرسين على مختلف تخصصاتهم ، والإداريين على مختلف مهامهم لذلك لابد من وجود من يخطط لهم ، ويرسم الأهداف ، وينظم العمل بين الأفراد ، والإمكانات المتاحة ، ويوجههم ، ويرشدهم إلى الطريق السليم لتحقيق الهدف ، وكذا يعمل على التأكيد من أن الأمور في المدرسة تسير نحو الهدف المرسوم . وتقع على عاتق إدارة المدرسة حل مشكلات العاملين بها وطلابها ، والتوازن مع البيئة المحيطة بها ، وتطبيق أفكار ، وقيم ، ومفاهيم المجتمع الذي تعيش فيه المدرسة . ولهذا أصبح الدور عظيم على القائد التربوي لتحقيق أهداف المدرسة .

مفاهيم الإدارة الإسلامية

والإدارة مرآة بيئتها التي تعكس ما يسود مجتمع تلك البيئة من قيم ومبادئ

ومفاهيم .

فهي التي تتعامل مع تلك المبادئ والقيم والمفاهيم وهي المسئولة عن تحقيقها والمجتمع الإسلامي تسوده العديد من المبادئ والقيم والمفاهيم التي جاء بها الإسلام وأمر المسلمين بتحقيقها في أنفسهم وأموالهم ومعاملاتهم وفي جميع شؤون حياتهم الدينية والاجتماعية والتربوية والاقتصادية لأن الإسلام دين ودولة وذلك تحقيقاً لمعنى قول « لا إله إلا الله » أي لا معبود بحق إلا هو سبحانه وتعالى له الأمر كله وله الحكم وإليه المصير .

لهذا فإن الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة مطالبة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع أمورها .

تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المجال الإداري

المقصود بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المجال الإداري :

ليس للإدارة أن تخرج عن أحكام الشريعة الإسلامية في جميع أمورها من رسم للأهداف العامة والخاصة وفي جميع وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق واتصالات وفي معاملاتها الداخلية والخارجية وفي جميع أنواع علاقاتها مع الأفراد في داخل الإدارة وخارجها لأن في ذلك سموً ورفعةً ونجاحاً متواصلاً طالما حكمت شريعة الله وما أنزل في كتابه العزيز وفي سنة بنيه محمد ﷺ واجتهاد علمائنا رضوان الله عليهم . وفي هذا يقول شيخ الإسلام ابن تيمية (ت ٧٢٨ هـ) في كتاب الفتاوي : « إنه ليس للإنسان أن يخرج عن الشريعة في شيء من أمورها ، بل كل ما يصلح له فهو في الشرع من أصوله وفروعه وأحواله وأعماله وسياسته ومعاملته وغير ذلك » (ج ١٩ ، ص ٣٠٩) .

ويقول السديس (١٤١٢ هـ) :

« إنه يجب التفصيل بين النظام الوضعي الذي يقتضي تحكيمه الكفر بخالق السموات والأرض ، وبين النظام الذي لا يقتضي ذلك فالنظام قسمان : إداري ، وشرعي أما الإداري الذي يُراد به ضبط الأمور وإتقانها على وجه غير مخالف للشرع ، فهذا لا مانع منه ، ولا مخالف فيه من الصحابة ، فمن بعدهم ، وقد عمل عمر بن الخطاب رضي الله عنه من ذلك أشياء كثيرة ما كانت في زمن النبي ﷺ ككتابة أسماء الجند في ديوان لأجل الضبط فمثل هذه الأمور الإدارية التي تفعل لإتقان الأمور مما لا يخالف الشرع لا بأس بها » ، ص ص ٢٢ - ٢٤ .

لهذا فإن إدارة المدرسة يجب أن تضع في الاعتبار الأول طاعة الله سبحانه وتعالى ، وطاعة رسول الله ﷺ ثم ، طاعة ولي الأمر مع الأخذ في الاعتبار أن طاعة ولي الأمر مقيدة فيما لا يخالف الشرع .

قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً ﴾ « سورة النساء : ٥٩ » .

أدلة من القرآن الكريم على أهمية تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في الإدارة :

ولقد نزلت الآيات الكثيرة التي تحث على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وما أنزل الله في جميع أمور العباد في عباداتهم ومعاملاتهم وجميع شئون حياتهم ولتعدد الآيات التي تصدت للتشريع في هذا الموضوع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ، الآتي :

قال تعالى : ﴿ أفحكم الجاهلية يبغون ومن أحسن من الله حكماً لقوم يوقنون ﴾ « المائدة : ٥٠ » .

وقال تعالى : ﴿ ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون ﴾ « المائدة : ٤٥ » .

وقال تعالى : ﴿ أفغير الله أبتغي حكماً وهو السدي أنزل إليكم الكتاب مفصلاً ﴾ « الانعام : ١١٤ » .

وقال تعالى : ﴿ إن الحكم إلا لله يقص الحق وهو خير الفاصلين ﴾ « الانعام : ٥٧ » .

وقال تعالى : ﴿ وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ﴾ « الشورى : ١٠ » .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في الإدارة :

حث رسول الله ﷺ أمته على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع أمورها ومن ذلك :

١ - بعث معاذ بن جبل رضي الله عنه إلى اليمن حيث قال له رسول الله ﷺ : كيف تقضي ان عرض لك القضاء قال : أقضي بكتاب الله : قال رسول الله ﷺ : فإن لم تجد في كتاب الله قال : فبسنة رسول الله ﷺ ، وقال رسول الله ﷺ : فإن لم تجد في سنة رسول الله ﷺ ولا في كتاب الله قال : اجتهد رأيي ولا آلو ... « فأنكره رسول الله ﷺ رواه أبوداود ، (ج ٣ ، ص ٣٠٣) .

وهذا يدل على حرص رسول الله ﷺ على التمسك بكتاب الله وسنته في جميع الأمور التي ورد بها نصٌ ينظمها والاجتهاد في غير ذلك .

٢ - ولقد جاء في الحديث عن مالك بن أنس رضي الله عنه بلغه ، أن رسول الله ﷺ قال : « تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما : كتاب الله وسنة رسوله ﷺ » رواه الامام مالك ، (جامع الأصول ، (ج ١ ، ص ٢٢٧) .

٣ - وطاعة رسول الله ﷺ تتمثل في اتباع أوامره واجتناب نواهيه وهو الذي لا ينطق عن الهوى ففي حديث أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « من أطاعني فقد أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصى الله ، ومن أطاع أمري فقد أطاعني ، ومن عصى أمري فقد عصاني » رواه ومسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢٢٣) ، وعن عبدالله بن عمر رضي الله عنه ، عن النبي ﷺ قال : « السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره ، ما لم يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » رواه البخاري ، (ج ٨ ، ص ٤٤٥) .

تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في صدر الإسلام :

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه : أن أناساً نزلوا على حكم سعد بن معاذ ، فأرسل إليه فجاء على حمار فلما بلغ قريباً من المسجد قال النبي ﷺ :

« قوموا إلى خيركم . أو سيدكم . فقال : ياسعد ، إن هؤلاء نزلوا على حكمك » قال :
فإني أحكم فيهم أن تقتل مقاتلتهم ، وتسبى ذراريهم . قال : « حكمت بحكم الله ،
أو بحكم الملك » رواه البخاري ، (ج ٥ ، ص ٦١) .

ولقد جاء في دراسة القحطاني (١٤١٢هـ) :

« وهذا ما أدركه عمر بن عبدالعزيز رضى الله عنه ، إذ جعل الأمر لله عز وجل
بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ، وأنفذ قانون الله على خلقه ، حين إدارته للدولة
الإسلامية ، وصبغ أوامره وإجراءاته في كافة شؤون الدولة بصيغة الله تبارك وتعالى ذلك
ما أعلنه رضى الله عنه منذ الساعات الأولى لتوليته أمر المسلمين » ، ص ٢٣٣ .

واستشهد بذلك بما ذكره ابن الحكم - سيرة عمر بن عبدالعزيز - (ت ٢١٤هـ) :

« أيها الناس : إنه ليس بعد نبيكم نبي ، وليس بعد الكتاب الذي أنزل
عليكم كتاب ، فما أحل الله على لسان نبيه فهو حلال إلى يوم القيامة ، وما حرم الله
على لسان نبيه فهو حرام إلى يوم القيامة ، ألا إني لست بقاض ، وإنما منفذ
لله ، ولست بمبتدع ، ولكني متبع ، ألا إنه ليس لأحد أن يطاع في معصية الله عز
وجل ... » ، ص ص ٣٥ - ٣٦ .

ومن هذه الكلمات العظيمة التي ذكرها خامس الخلفاء الراشدين بعد رسول الله
ﷺ يدل على حرصه على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في أمور الدولة الداخلية
والخارجية .

كما ذكر ابن الحكم - سيرة عمر بن عبدالعزيز - (ت ٢١٤هـ) :

« إن عمر بن عبدالعزيز رضى الله عنه أنه قال : « سن رسول الله ﷺ وولادة
الأمر من بعده سنناً ، الأخذ بها اعتصام بكتاب الله ، وقوة على دين الله ، ليس لأحد
تبديلها ولا تغييرها ولا النظر في أمر خالفها ، من أهدى بها فهو مهتد ، ومن استنصر
بها فهو منصور ، ومن تركها واتبع غير سبيل المؤمنين ، ولاه الله ما تولى ، وأصلاه
جهنم ، وساعت مصيراً . قال عبدالله بن عبدالحكم : فسمعت مالكا يقول : وأعجبني
عزم عمر في ذلك » ، ص ٣٥ .

تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المملكة العربية السعودية :

يقول خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله - بمناسبة صدور النظام الأساسي للحكم في كلمته الكريمة للمواطنين : « فقد سعد المسلمون بشريعة الإسلام حيث حكموها في حياتهم وشؤونهم جميعاً » ، وكذلك قال : « ولئن كانت العقيدة والشريعة هي الأصول الكلية التي نهضت عليها هذه الدولة فإن تطبيق هذه الأصول تمثل في التزام المنهج الصحيح في العقيدة والفقه ، والدعوة ، والأمر بالمعروف ، والنهي عن المنكر ، وفي القضاء ، وفي العلاقة بين الحاكم والمحكوم » ، (ملحق المجلة العربية ، ١٤١٢ هـ ، أنظمة الحكم والشورى والمناطق ، ص ٣) .

لهذا فإن الركيزة الأساسية لنظام الحكم في المملكة العربية السعودية هي الشريعة الإسلامية السمحاء في شتى المجالات وشؤون الحياة اليومية .

جاء في المادة السابعة من نظام الحكم ما يلي : « يستمد الحكم في المملكة العربية السعودية سلطته من كتاب الله وسنة رسوله - وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة » وفي المادة الثامنة من نفس النظام « يقوم الحكم في المملكة العربية السعودية على أساس العدل ، والشورى ، والمساواة وفق الشريعة الإسلامية » (ملحق المجلة العربية ، ١٤١٢ هـ ، أنظمة الحكم والشورى والمناطق ، ص ١٠) .

وعلى هذا الأساس فإن جميع مؤسسات الدولة بمختلف تخصصاتها وخدماتها وتبعيتها يجب أن تخضع أنظمتها وقراراتها ومعاملاتها وتعاملاتها للشريعة الإسلامية ولذلك فإنه ينبغي على كل مدير مدرسة الحرص على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في نفسه وإدارته ومع كل من يتعامل معهم .

تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في الإدارة التربوية :

أن الالتزام بأحكام الشريعة ومقاصدها الإسلامية في مجال العمل الإداري بصفة عامة ، والمجال الإداري التربوي بصفة خاصة يثري العمل ويعطيه قوة وعزه ، ويمنع من الزلل والانحراف فالالتزام بالشريعة الإسلامية في جميع القرارات التي تتخذ ، والمعاملات ، والاجراءات سواء كانت مع العنصر البشري أو المادي يقضي على

مظاهر الفساد الإدارى من تسريب وظيفي ، ورشوة ، وتزوير ، وسرقات ، وسوء استخدام السلطة ، وتدمير الوقت ، والمداينة ، والتصنع ، وعدم الانتماء للعمل ، والأثانية وحب الذات ، وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، والتفرقة ، والمحسوبية .

كل هذه المظاهر يمكن إصلاحها متى ما وضع العلاج المناسب بتطبيق الشريعة الإسلامية فى شتى أنواع الحياة . كما أن الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية فى المدرسة تربية وتدريب على الالتزام بالسلوك الإسلامى فى ممارسته اليومية داخل المدرسة وخارجها .

والمجتمعات الإسلامية فى ظل الأوضاع التى تعيشها الأمة تحتاج إلى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية قولاً وعملاً . والبيئة المدرسية وما يتم فيها من تربية للنشء هي الأساس والمنطلق لبناء أجيال إسلامية .

ويقوم مفهوم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية على طاعة الله سبحانه وتعالى ، وطاعة رسوله ﷺ وطاعة لأولياء الأمر فى غير معصية وفي سبيل تحقيق ذلك فى مجال التربية يرى الباحث أن يتبع المدير ما يلى :

- ١ - زيادة التحصيل المعرفي بأحكام الشريعة الإسلامية وأصولها وأسسها .
- ٢ - قبل اتخاذ أى قرار يجب التأكد من أنه لا يعارض الشريعة الإسلامية وذلك بمراجعة النصوص أو استشارة أهل العلم .
- ٣ - الاحتفاظ بأرقام هواتف العلماء والمشايخ لاستشارتهم فى بعض القرارات التى تحتاج إلى استشارتهم فيها .
- ٤ - فى حالة كون القرار - بهدف ضبط الأمور الإدارية - لا يوجد نص شرعي فيه فإنه يستشير أهل العلم فى هذا الموضوع ومن له علاقة حتى يكون القرار أقرب إلى الصواب .
- ٥ - تكوين مجلس شورى داخل المدرسة يتم استشارته فى أمور المدرسة على أن يتم وضع نظام دقيق له وأن يترك المجال فيه أيضاً لذوى العلاقة بالموضوع للتحدث وإبداء الرأى .
- ٦ - الالتزام بتحقيق العدل والمساواة على قدر الأماكن فى توزيع الأدوار والأعمال على العاملين بالمدرسة .

٧ - أن يعمل على متابعة الأعمال وتحمل المسئوليات بأمانة حتى يمكنه معرفة المجتهد من المسيء .

٨ - أن يحرص على تغليب المصلحة العامة للمدرسة على مصلحة الشخصية خاصة إذا كانت المصالح الشخصية تتعارض مع المصالح العامة للمدرسة .

٩ - أن لا يكون جامداً عند اتخاذ القرار ولكن يحرص على سماع الآراء والنصح .

١٠ - أن يعدل من قراراته متى ما أتضح له الخلل فيها .

١١ - أن يقوم بتوزيع الأدوار وتوضيح المهمات لكل فرد في المدرسة حتى يمكن مُساءلته عند الضرورة .

١٢ - وضع خطة عمل للمدرسة على مستوى العام الدراسي ، وتقسيمها شهرياً وأسبوعياً ويومياً ، حتى يمكنه متابعة أعماله دون تشتيت ذهني .

١٣ - وضع جدول زمني لأعماله وفق الخطة .

١٤ - الحرص على تنمية الرقابة الذاتية لجميع العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلاب .

١٥ - وضع برنامج متابعة حتى يمكنه التأكد من سير العمل وفق ما هو مرسوم له .

١٦ - خلق روح التعاون والمحبة بين المدرسين ، ومبادئ الأخوة الإسلامية لجميع العاملين في المدرسة .

وهذه الأمور تدخل تحت المفاهيم الأساسية التالية :

١ - الشوري . ٦ - تقسيم العمل .

٢ - المسئولية . ٧ - أهمية الوقت .

٣ - العدل . ٨ - الرقابة بأنواعها .

٤ - المصلحة العامة . ٩ - الأخوة الإسلامية .

٥ - المرونة .

سيتم توضيح كل مفهوم من هذه المفاهيم الإدارية الإسلامية بشيء من التفصيل .

مفهوم الشورى

المقصود بالشورى :

معناها فى اللغة : ذكر الفيومي (ت ٧٧٠ هـ) فى المصباح المنير :

« شاورته فى كذا ، استشرته ، راجعته لأرى رأيه منه ، فأشار علي بكذا ، أراني ما عنده فيه من المصلحة فكانت إشارة حسنة والأسم « المشورة » وفيها لغتان سكون الشين وفتح الواو والثانية ضم السين وسكون الواو وزان معونة ويقال هى من شار الدابة إذا عرضها فى المشوار ويقال من شرت العسل شبه حسن النصيحة بشرب العسل وتشاور القوم اشتوروا والشورى اسم منه « الجزء الأول ، ص ص ٣٢٦ - ٣٢٧ .

وقال ابن منظور (ت ٧١١ هـ) فى لسان العرب « وهى الشورى والمشورة بضم الشين ، مفعلة ، ولا تكون مفعولة لأنها مصدر ، وتقول منه : شاورته فى الأمر واستشرته بمعنى . وفلان خير شير أى يصلح للمشاورة وشاوره مشاورة وشواراً ، واستشارة : طلب منه المشورة ... ويقال فلان وزير فلان وشيره أى مشاوره وجمعه شوراء » الجزء الرابع ، ص ٤٣٧ .

أما اصطلاحاً : كما بينه قادري (١٤٠٦ هـ) : « عرض أمر ما من الأمور التى تهم الفرد أو المجتمع على ذوي الرأي والخبرة لدراسته وإبداء الآراء فى شأنه ، مع بيان الحجج لاستخراج رأى الراجح من تلك الآراء » ، ص ١٣ .

يقول البرعي وعابدين (١٤٠٨ هـ) : « لابد لتحقيق الشورى من تصفح الآراء والأفكار فى الأمر المشار فيه من كل صاحب رأى وفكرة . والأمور المقطوع بأنها ليست مجالاً للشورى ولا هى داخلة فى نطاقها فالحقائق الثابتة والواضحة فى أمور الدين والدنيا ليست مجال نقاش لأنه مجمع على أنها حق ولا مجال للاختلاف فيه » ، ص ٣٧٨ .

كما يبين قادري (١٤٠٦ هـ) : « وأهل الحل والعقد أولو الأمر من وجهاء المسلمين وأعيانهم ، وعلى رأسهم العلماء وذوو الخبرة والأختصاص . وتكون

الشورى فى الأمر الذى لا نص فيه وهو ما لم يرد فيه دليل من الكتاب أو السنة أصلاً ، أو ورد فيه دليل ولكنه لم يبين كفيته أو كيفية تنفيذه ، أو لم يرد فيه نص ولكنه ورد فى نظيره الذى يمكن أن يلحق به عن طريق الاجتهاد والتشاور » ، ص ١٢ .

ومتى ما أخذ المدير فى الاستئناس برأى العلماء وأهل الخبرة والتجارب قبل اتخاذ قرار ما فإنه يكون أمام حلول متعددة وبدائل متاحة تساعد على اختيار البديل الفعال الذى يحقق الهدف .

يقول البرعي وعابدين (١٤٠٨ هـ) : « فالشورى نية وكلمة صادقة وعمل مخلص ، أنها جهد يتوجه العبد المؤمن به إلى خالقه ، فإذا خلت الشورى من النصيح ، فقد فقدت معناها وجوهرها وأصبحت كلمة خاوية لا معنى لها . وباختصار وإيجاز فإن الشورى عبادة يتقرب بها المؤمن إلى ربه ويرجو منها المثوبة والجنة » ، ص ٢٨٨ .

الشورى فرع من الشريعة الإسلامية وتابعة لها :

يذكر فى ذلك الشاذى (١٤١٢ هـ) :

« أنه لا قيمة للتشاور إلا إذا كان من أجل تحقيق أمر يتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية ومبادئها ، فإذا تشاورت جماعة للعنوان وارتكاب الجرائم ، فإن قراراتهم لا تكون صحيحة شرعاً إن هذا من أهم نتائج تبعية الشورى للشريعة فى الإسلام ، وهو يؤكد أن الشورى هى جزء من شريعة متكاملة لا تتحقق أهدافها إذا فصلت فى التطبيق عن مبادئ الشريعة أو تنكرت لها ، وأتخذت وسيلة للتهرب من مبادئها وأحكامها فالذين يطالبون بالشورى لابد أن يطالبوا بالالتزام بالشريعة أولاً فلاشورى فى نظرنا دون شريعة ملزمة ومجتمع يلتزم بها - إن الشورى فى المجتمع الفاسد المنحل لن تزيده إلا فساداً وفرقة وانقساماً وتمزقاً وانحلالاً ، تحكمه الأهواء التى لا ضابط لها ولا شريعة تجمعها وتوفق بينها » ، ص ٢٤ .

إن الأخذ بالشورى وبشروطها هو فى الحقيقة تطبيق للشريعة الإسلامية حيث أنها تأمرنا بالتشاور فى قوله تعالى : ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ « الشورى : ٢٨ » . وقوله تعالى : ﴿ وشاورهم فى الأمر ﴾ « آل عمران : ١٥٩ » .

لذلك فإن من طاعة الله سبحانه وتعالى ورسوله أن يعمل القائد التربوي المسلم إلى الأخذ بمبدأ الشورى فى كل أمر يصعب عليه أو لا يجد نصاً شرعياً .

لذلك فإنه يمكن القول بأن الأخذ بالشورى وفق الشريعة الإسلامية يساهم فى تحقيق الحاكمية لله سبحانه وتعالى فى كل الأمور امتثالاً لقوله تعالى : ﴿ وشاورهم فى الأمر ﴾ ، والشورى فى الإسلام شرعت للتداول بين أصحاب العقول الراجعة ، من أهل الحل والعقد ، للتوصل إلى الصورة المثلى فى تطبيق حكم الله على البشر .

أدلة من القرآن الكريم على الشورى :

لقد وردت آيات عديدة تحت القائد المسلم على التشاور والأخذ بالنصح :

١ - ففى قوله تعالى : ﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ سورة آل عمران : ١٥٩ .

يقول قطب (١٤١٢هـ) : « وبهذا النص الجازم « وشاورهم فى الأمر » يقرر الإسلام هذا المبدأ فى نظام الحكم حتى ومحمد رسول الله ﷺ هو الذى يتولاه وهو نص قاطع لا يدع للأمة المسلمة شكاً فى أن الشورى مبدأ أساسى ، لا يقوم نظام الإسلام على أساس سواه » ، (ج ٤ ، ص ٥٠١) .

وقد ذكر الإمام القرطبي (ت ٦٧١هـ) فى تفسير هذه الآية « عن ابن عطية : والشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام ؛ من لا يستشير أهل العلم والدين فعزله وأجب هذا ما لا خلاف فيه » ، (ج ٤ ، ص ١٦١) .

وقال القرطبي أيضاً : « شاور من جرب الأمور ؛ فإنه يعطيك من رأيه ما وقع عليه غالباً وأنت تأخذه مجاناً ، والشورى مبنية على اختلاف الآراء ، والمستشير ينظر فى ذلك الخلاف ، وينظر أقربها قولاً إلى الكتاب والسنة إن أمكنه ، فإذا أرشده الله تعالى ما شاء منه عزم عليه وأنفذه متوكلاً عليه ، إذ هذه غاية الاجتهاد المطلوب » (ج ٤ ، ص ١٦٢) .

٢ - قال تعالى : ﴿ والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ سورة الشورى : ٣٨ .

يقول الامام القرطبي (ت ٦٧١هـ) فى تفسير هذه الآية : ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ أي يتشاورون فى الأمور . والشورى مصدر شاورته ؛ مثل البشرى

والذكرى ونحوه . فكانت الأنصار قبل قدوم النبي ﷺ إليهم إذا أرادوا أمراً
تشاوروا فيه ثم عملوا عليه ؛ فمدحهم الله تعالى به ، قاله النقاس ، وقال الحسن :
ما تشاور قوم قط إلا هُدُوا لأرشد أمورهم وقال ابن العربي : الشورى ألفة
للجماعة ومسار للعقول وسبب إلى الصواب » ، (ج ١٦ ، ص ٢٥) .

لهذا فالله مدح المشاورة في الأمور بمدح القوم الذين كانوا يمثلون إلى هذه
المشاورة لذا ينبغي على كل قائد تربوي مسلم الأخذ بمبدأ الشورى لما فيه من
صلاح للأمر وللعاملين معه ولنجاح الخدمات التي تقدمها إدارته .

أدلة من السنة الشريفة على الشورى :

وردت الأحاديث الكثيرة التي تحث على الشورى والنصح والتناصح ومنها
عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : « مارأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول
الله ﷺ » رواه الترمذي في سننه ، (ج ٤ ، ص ٢١٤) .

عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : « إذا أراد
الله بالأمير خيراً جعل له وزير صدق : إن نسي ذكره ، وإن ذكر أعانه ؛ وإذا أراد
الله غير ذلك جعل له وزير سوء : إن نسي لم يذكره ، وإن ذكر لم يعنه » رواه
ابوداود ، (ج ٣ ، ص ١٢١) .

عن تميم الداري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال : « الدين النصيحة ،
قلنا لمن ؟ قال : « لله ، ولكتابه ، ولرسوله ، ولأئمة المسلمين ، وعامتهم » صحيح مسلم ،
(ج ٢ ، ص ٣٧) .

تطبيق مفهوم الشورى في صدر الإسلام :

١ - لقد شاور رسول الله ﷺ أصحابه في أمور كثيرة ومنها ما جاء في صحيح مسلم
عن أنس رضي الله عنه : « أن رسول الله ﷺ شاور حين بلغه إقبال أبي سفيان ،
قال فتكلم أبوبكر ، فأعرض عنه ، ثم تكلم عمر ، فأعرض عنه ، فقام سعد بن
عبادة ، فقال : إيانا تريد يا رسول الله ﷺ ؟ والذي نفسي بيده لو أمرتنا أن
نخيضها البحر لأخضناها ، ولو أمرتنا أن نضرب أكبادها إلى برك الغماد

لفعلنا قال فندب رسول الله ﷺ الناس فانطلقوا حتى نزلوا بدرأ ... « صحيح مسلم . (ج ١٢ ، ص ١٢٤)

٢ - كما ذكر السدلان (١٤١٢هـ) : « فقد قال لأصحابه (رسول الله ﷺ) يوم بدر : « أشيروا على أيها الناس ، فأشار عليه الحباب بن المنذر بالنزول على الماء فقيل منه » ، ص ١٠ .
وكان رسول الله ﷺ يريد الأنصار فقد ذكر ابن كثير (ت ٧٧٤هـ) في الفصول في سيرة الرسول ﷺ :

« ولما بلغ رسول الله ﷺ خروج قريش استشار أصحابه ، فتكلم كثير من المهاجرين فأحسنوا ، ثم استشارهم وهو يريد بما يقول الأنصار فبادر سعد بن معاذ رضي الله عنه فقال : يا رسول الله كأنك تعرض بنا فو الله يا رسول الله ، لو استعرضت بنا البحر لخضناه معك ، فسر بنا يا رسول الله على بركة الله فسر النبي ﷺ بذلك وقال : « سيروا وأبشروا فإن الله قد وعدني إحدى الطائفتين » ص ص ١٢٠ - ١٢١ .

٣ - ومن الأمور التي قبل فيها رسول الله ﷺ مبادرة من صاحبها بدون طلب ما بينه ابن كثير (ت ٧٧٤هـ) في الفصول في سيرة الرسول ﷺ :

« فبادر رسول الله ﷺ قريشاً إلى ماء بدر ، ونزل على أدنى ماء هناك ، فقال له الحباب بن المنذر بن عمرو : يا رسول الله ، هذا المنزل الذي نزلته أمرك الله به ؟ أو منزل نزلته للحرب والمكيدة ؟ قال : « بل منزل نزلته للحرب والمكيدة » . فقال : ليس هذا بمنزل ، فانهض بنا حتى نأتي أدنى ماء من مياه القوم فننزله ، ونعور ما وراءنا من القليب ، ثم نبني عليه حوضاً فنملؤه ، فنشرب ولا يشربون . فأستحسن رسول الله ﷺ منه ذلك ، وحال الله بين قريش وبين الماء بمطر عظيم أرسله ، وكان نقمة على الكفار ونعمة على المسلمين ، مهد لهم الأرض ولبدها ، وبني لرسول الله ﷺ عريش يكون فيه » ، ص ص ١٢٢ - ١٢٣ .

٤ - واستشار رسول الله ﷺ في أسرى بدر كما جاء من حديث عمر بن الخطاب رضي الله عنه « لما كان يوم بدر إلى أن قال : فلما أسروا الأسارى قال رسول الله ﷺ لأبي بكر وعمر : « ما ترون في هؤلاء الأسارى ؟ » فقال أبو بكر : يا نبي الله ، هم بنو العم والعشيرة ، أرى أن تأخذ منهم فدية فتكون لنا قوة على الكفار فعسى الله أن يهديهم للإسلام ، فقال رسول الله ﷺ : « ما ترى يا ابن الخطاب ؟ »

قال : قلت : لا والله يا رسول الله ما أرى الذي رأى أبو بكر ، ولكني أرى أن تمكناً
فنضرب أعناقهم فتمكن علياً من عقيل فيضرب عنقه وتمكني من فلان (نسيباً
لعمر) فأضرب عنقه ، فإن هؤلاء أئمة الكفر وصناديدها ، فهوى رسوله الله ﷺ
ما قال أبو بكر ، ولم يهو ما قلت ، فلما كان من الغد ، جئت ، فإذا رسول الله ﷺ
وأبو بكر قاعدين وهما يبكيان ، قلت : يا رسول الله أخبرني من أي شيء تبكي أنت
وصاحبك فإن وجدت بكاء بكيت ، وإن لم أجد بكاء تبكيت لبكائكما ، فقال
رسول الله ﷺ « أبكي للذي عرض علي أصحابك من أخذهم الفداء ، لقد عرض
علي عذابهم أدنى من هذه الشجرة » فأنزل الله عز وجل : ﴿ ما كان لنبي أن يكون
له أسرى حتى يثخن في الأرض ﴾ الي قوله : ﴿ فكلوا مما غنمتم حلالاً طيباً ﴾
فأحل الله الغنيمة لهم » ، رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ص ٨٦ - ٨٧) .

والصور كثيرة لاستخدام الشورى في حياة الرسول ﷺ وقد أوردنا أمثله على
ذلك من إحدى الغزوات (بدر الكبرى) حيث يتضح استخدام الشورى منذ بداية
المعركة وحتى نهايتها ورسول الله ﷺ يتشاور مع أصحابه في أمور المعركة وهذه الأمثلة
والصور تتكرر في غزوات وفي أمور الحياة اليومية .

اقتدى الخلفاء الراشدون ومن بعدهم وأصحاب رسول الله ﷺ برسول الله ﷺ
في استخدام الشورى في أمورهم فنذكر على سبيل المثال لا الحصر بعضاً منها
للاستفادة .

١ - فقد ذكر ابن الجوزي في تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه (ت ٥٩٧) :

« عن الحسن بن أبي الحسن قال : لما ثقل أبو بكر ، واستبان له من نفسه ، جمع
الناس إليه فقال : إنه قد نزل بي ولا أظنني إلا ميت لما بي ، وقد أطلق الله أيمانكم
من بيعي وحل عنكم عقدتي ، ورد عليكم أمركم فأمرؤا عليكم من أحببتهم فإنكم أن
أمرتم في حياة مني كان أجدر أن لا تختلفوا بعدي فقاموا في ذلك وخلوا عليه فلم
تستقم لهم ، فرجعوا إليه فقالوا : رأينا يا خليفة رسول الله ﷺ رأيك ، قال : فلعلمكم
تختلفون ، قالوا لا ، قال : فعليكم عهد الله على الرضى قالوا : نعم : قال : فأهلوني
حتى أنظر لله ولدينه ولعباده ، فأرسل أبو بكر الي عثمان بن عفان رضي الله عنه
فقال : أشرك علي برجل والله إنك عندي لها لأهل وموضع ، فقال : عمر فقال : اكتب
فكتب حتى أنتهى إلى الاسم فغشي عليه ثم أفاق فقال : أكتب عمر » . ص ٦٩ .

٢ - ومن الأمثلة أيضاً على ذلك ما فعله الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه جعل الشورى مبدأً أساسياً في إدارته والمتتبع لسيرته يجد الكثير فيها من الشورى فقد عمد الي تكوين مجلسٍ للشورى حيث ذكر ابن الجوزي في سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه (ت ٥٩٧هـ) : « ودعا عمر عشرة نفر من فقهاء البلده فقال : (إني دعوتكم لأمر تؤجرون عليه ، وتكونون فيه ، أعواناً على الحق ، ما أريد أن أقطع أمراً إلا برأيكم أو برأي من حضر منكم ، فإن رأيتم أحداً يتعدى ، أو بلغكم عن عامل لي ظلامة فأخرج بالله على أحداً بلغه ذلك إلا أبلغني) ، فجزوه خيراً وافترقوا » ، (ج ٥ ، ص ٢٣٤) .

ومن المثاليين السابقين يتضح لنا أهمية الشورى والأخذ بها عند اتخاذ القرارات الإدارية أوسواها لما فيها من بركة وتحقيقاً للرأى الصائب .

الفرق بين الشورى والديموقراطية :

الديموقراطية هي كلمة يونانية الأصل ، وهي مكونة من كلمتين الأولى : ديمو (Demo) مأخوذة من الكلمة اليونانية (Demos) وهي تعني الشعب ، والثانية : كراسي (Cracy) مأخوذة من اليونانية (Ckratia) وهي تعني الحكم أو السلطة . فصارت بمعنى « حكم الشعب أو سلطة الشعب » .

يقول النجدي (١٤٠٥هـ) عن معنى كلمة ديموقراطية (Democracy) :

١ - الحكم بواسطة الشعب أو ممثله .

٢ - التحكم بأي منظمة من قبل أعضائها .

٣ - وحدة سياسية أو اجتماعية يحكمها بصورة مطلقة أعضاؤها .

٤ - ممارسة أو روح المساواة الاجتماعية .

٥ - العوام ، أو عامة الناس كقوة سياسية .

٦ - حالة اجتماعية لا توجد فيها الطبقات ، وتوجد المساواة » ، ص ٣٦ .

لذلك يمكن للباحت القول أن الديموقراطية هي ذلك النظام من أنظمة الحكم الذي يكون الحكم فيه أو السلطة أو سلطة إصدار القوانين والتشريعات من حق الشعب أو الأمة أو جمهور الناس .

إن من أبرز خصائص الديمقراطية سيادة الشعب أو الأمة ، والإقرار بحقوق الأفراد وحررياتهم وضمانيها ولكن مفهوم السيادة يقول عنه شاكر (١٤١٢هـ) : « هي تلك السلطة العليا التي تملك حق التشريع والتي لا تعرف بجانبها أو فوقها فيما تنظم من علاقات سلطة عليا أخرى ، فهي سلطة تسمو فوق الجميع وتفرض نفسها على الجميع بما تملك من سلطة الأمر والنهي العليا ، والسيادة في الديمقراطية إنه الشعب أو الأمة أى الشعب مصدر جميع السلطات ويقصد بالسلطة « التشريعية - التنفيذية - النظامية » ، ص ١٤ - ١٥ .

وهذا يتعارض مع مبدأ الحاكمية لله وحده لأن السيادة في الحكم الإسلامي المتبع للشورى تكون لله العلي القدير الذى يحي ويميت ويكون التشريع والتحليل والتحريم والأمر والنهي لله الذى له ملك السموات والأرض وليس لمخلوق سواء كان فرداً أو جماعة أو أمة أو شعباً وما على الخلق إلا الاتباع والانقياد قال تعالى : ﴿ إن الحكم إلا لله ﴾ يوسف الآية : ٤ .

وقوله تعالى : ﴿ وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ﴾ الشورى : ١٠ .

وقال تعالى : ﴿ و الله يحكم لا معقب لحكمه وهو سريع الحساب ﴾ الرعد : ٤١ .

يقول شاكر (١٤١٢هـ) : « لذلك فإن لفظ « مسلم » ولفظ « ديموقراطي » لا يجتمعان في حق شخص واحد أبداً ، وإنما يقبل اجتماع هذين الوصفين المتناقضين في حق شخص واحد أولئك الذين يجهلون حقيقة الإسلام القائم على توحيد الله الخالص ، ونفي الشرك ، أو أولئك الذين يجهلون حقيقة الديمقراطية بما اشتملت عليه من الكفر العظيم والشرك بالله الواحد القهار » ، ص ٢٠ .

كما يقول شاكر (١٤١٢هـ) : « لهذا فإن الديمقراطية تقتضي الأمر الأول استبعاد حق الله الذى له الحكم أصلاً ، وبأمره تأتي سلطة كل من له سلطة من بعده ، الأمر الثانى عدم إقرار الحكم الديموقراطي بأحكام الشرع ووجوب تنفيذها وهى الأحكام الشاملة لأحكام الله وأحكام رسوله ﷺ واستنباطات المجتهدين من فقهاء المسلمين الذين يستنبطون أحكام الشرع بالاجتهاد الذى أذن الله لهم فيه . إذاً فالحكم الديموقراطي بموجب تعريفه وتطبيقاته حكم يعزل الدين عزلاً كلياً عن شئون الحكم ، ويستبعده عنها استبعاداً تاماً ، فهو بهذا شبيه بالعلمانية » ، ص ٤١ .

نستخلص مما سبق أن الفروق الرئيسية بين الشورى والديموقراطية فيما يلي :

١ - لا مشورة مع نص قاطع من كتاب أو سنة وذلك على خلاف الديمقراطية قال تعالى : ﴿ وما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم ومن يعص الله ورسوله فقد ضلّ ضلالاً مبيناً ﴾ الأحزاب : ٣٦ .

٢ - لا حكم فى الإسلام إلا لله وتعرف الديمقراطية بأنها حكم الشعب بالشعب قال تعالى : ﴿ إن الحكم إلا لله أمر ألا تعبدوا إلا إياه ذلك الدين القيم ﴾ يوسف : ٤٠ .
بينما الديمقراطية نظامها (حكمها) يقوم على إنشاء مؤسسات دستورية وبرلمانات وتشريعة تعمل على إقرار الدساتير وسن القوانين فى كل مجالات الحياة .

٣ - ففي الشورى وإن كانت لا تغفل رأي الأغلبية فإن الحق والرأي الصائب حتى ولو كان من شخص واحد هو المعيار الاساسي بينما الديمقراطية معيارها الاساسي رأي الأغلبية .

أهمية الشورى فى اتخاذ القرار :

إن الاستشارة بآراء الآخرين وطلب المشورة هي من أهم ما يميز إتخاذ القرارات فى المنظمات الحديثة ، لهذا فلقد اهتم التشريع الإسلامى بمبدأ الشورى وجعله نظاماً تسيّر عليه الأمة فى تسيّر أعمالها وتصريف جميع شؤونها .

ولولا أهمية هذا المبدأ فى الإسلام ما قرن بالصلاة والزكاة فى قوله تعالى : ﴿ والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ سورة الشورى : ٣٨ .

يقول السدّان (١٤١٢ هـ) فى مهمة الشورى : « إن مهمة الشورى هي : تقليب أوجه الرأي واختيار اتجاه مناسب من الإتجاهات المعروضة ، وهى خير وسيلة لتربية الأمم ، وإعدادها للقيادة الرشيدة وتدريبها على تحمل التبعات » ، ص ١٦ .

وفى ظل الفروق الفردية فى القدرات العقلية والخبرات العملية والعلمية بين الناس أصبحت الحاجة ملحة لمبدأ الشورى لتحقيق نوع من التوازن فى هذه القدرات والخبرات العملية والعلمية المختلفة .

والإدارة التربوية المدرسية عندما تأخذ بهذا المبدأ وتمارسه فى جميع قراراتها فإنها تحقق ما يلي :

١ - طاعة الله سبحانه وتعالى لقوله تبارك وتعالى : ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ سورة الشورى : ٣٨ .

٢ - تطبيقاً لسنة الرسول ﷺ فى التزام الشورى .

٣ - تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .

٤ - زيادة معدلات الثقة بين الرئيس والمرؤسين وبين المدرسة والمجتمع .

٥ - تساهم الشورى فى تنمية القدرات القيادية واكتشاف المواهب الصالحة لقيادة المؤسسات التربوية بالشكل المطلوب .

٦ - المساهمة فى نجاح القرارات المتخذة بشكل شورى والحماس لتحقيق معدلات عالية لنجاح القرار لإثبات الوجود والقدرة على المشاركة فى إتخاذ القرار وأن رأى المشار كان صواباً .

٧ - رفع الروح المعنوية للعاملين فى المؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومستخدمين وطلاب وأولياء أمور لاهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية واحترامها بمشاورتهم عند إتخاذ القرار .

٨ - قبول العاملين فى المؤسسة التربوية للقرار المبني على المشاورة بكل ترحاب وفخر والحرص على تنفيذه بالشكل المطلوب .

ممارسة الشورى فى الإدارة التربوية :

على مدير المدرسة المدرك لأهمية الشورى فى نجاح الإدارة المدرسية ، أن يمارسها علناً بين المعلمين والطلاب حتى يخلق جواً إسلامياً بالمدرسة وذلك فى الأمور التى ليس فيها نصوص شرعية ، أو لوائح تنظيمية من الجهات المختصة ، وهنا عليه أن يختار ممن تتوفر فيهم الرأى الراجح والعلم والخبرة وأن يتشاور فى كل موضوع مع المختصين فيه .

ومن وسائل الشورى التي يرى الباحث أن يتبعها المدير هي :

- ١ - مشاورة الموجهين التربويين أو المسؤولين في إدارة التعليم .
- ٢ - مشاورة العلماء والخبراء المختصين بالموضوع .
- ٣ - مشاورة مديري المدارس الأخرى ممن تتوفر فيهم الثقة والأمانة والخبرة والدراية بالموضوع .
- ٤ - مشاورة وكلاء المدرسة .
- ٥ - مشاورة المعلمين الأكثر خبرة ودراية وأمانة وثقة والمختصين بالموضوع .
- ٦ - إنشاء مجلس إدارة للمدرسة للتشاور باستمرار فيما يعترض العملية التعليمية .
- ٧ - الاهتمام بالرأى الصائب حتى ولو لم يكن الغالبية معه .
- ٨ - الاستماع باستمرار لآراء ومقترحات المدرسين ومناقشتها للاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة .
- ٩ - الاستماع إلى أفكار الطلاب ومقترحاتهم وشكواهم خاصة في المواضيع التي تقلقهم .

مفهوم المسؤولية

إن مدير المدرسة من واقع موقعه الإداري يتحمل مسؤولية عظيمة في العمل على تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة ما يتعلق بالعملية التعليمية ، وكذا تربية النشء تربية إسلامية ، تقوم على المحافظة على تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية والعمل على احترام النظام المدرسي والمحافظة عليه .

وفى مقابل هذه المسؤولية فإن لمدير المدرسة سلطة أو صلاحيات يجب أن توازن هذه المسؤولية الملقاه على عاتقه .

والسلطة والمسؤولية مفهومان مترابطان في واقع الممارسة الفعلية حيث تعتبر السلطة عماد وأساس المسؤولية . ولقد حث الإسلام على تحمل المسؤولية وإنجازها بالشكل المطلوب . ذلك أن كل فرد مسلم سواء كان ذكراً أم أنثى مسئولاً عما كلف برعايته وإدارته لمن يقعون تحت رعايته أو إشرافه . وأن يتقيد في الرعاية باتباع مصالح الرعية متقيداً بأحكام الإسلام ومبادئه ، وملتزماً بأنظمتها الضابطة له .

المقصود بالمسؤولية :

يقصد بالمسؤولية لغوياً كما بينه مسعود في الرائد (١٤٠١هـ) « المسؤولية : ما يكون به الإنسان ملزماً ومطالباً بعمل يقوم به » ، الجزء الثاني ، ص ١٣٧١ .

أما اصطلاحاً فيعرفها سالم وآخرون (١٤٠٥هـ) « تعني تعهد المرئوس أو التزامه بتنفيذ أعمال ، أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته » ، ص ١٣٧ .

بينما عرفها الشافعي (١٤٠٢هـ) : « تعني المسؤولية الاستعداد الفطري الذي جبل الله تعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية من كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودنياه فإن وفى ما عليه من الرعاية حصل له الثواب وإن كان غير ذلك حصل له العقاب » ، ص ٣٨ .

من ذلك نستنتج أن المسؤولية يسبقها التزام ؛ أو تكليف ، واعتماد على سلطة أو صلاحيات ممنوحة ويعقبها حساب وجزاء . يقول الحارثي (١٤١١هـ) :

« إن أي إنسان مكلف يعتبر مسئولاً عما كلف به ، فجميع أعمال الفرد وقواه وقدراته ومواهبه وأعماله وأفكاره ومدى ما يحدث من تأثير في الآخرين كل أولئك كان عنه مسئولاً » ، ص ١٦٩ .

أدلة من القرآن الكريم على المسؤولية :

لقد بين القرآن الكريم أن كل فرد مسئول عما كلف به من أعمال :

١ - ﴿ فوريك لنستلنهم أجمعين ، عما كانوا يعملون ﴾ سورة الحجر آية ٩٢ - ٩٣ ، يقول القرطبي (ت ٦٧١ هـ) في تفسير هذه الآية : « أي لنسألن هؤلاء الذين جرى ذكرهم عما عملوا في الدنيا . وفي البخاري : وقال عدة من أهل العلم في قوله : ﴿ فوريك لنستلنهم أجمعين عما كانوا يعملون ﴾ عن لا إله إلا الله » ، (ج ١٠ ، ص ٤٠) .

ويقول القرطبي كذلك : « الآية بعمومها تدل على سؤال الجميع ومحاسبتهم كافرهم ومؤمنهم » ، (ج ١٠ ، ص ٤٠) .

٢ - قال تعالى : ﴿ وإنه لذكر لك ولقومك وسوف تسئلون ﴾ سورة الزخرف آية ٤٤ .

٣ - وقال تعالى : ﴿ وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً ﴾ الاسراء آية ٣٤ . قال القرطبي (ت ٦٧١ هـ) في تفسيرها : « قال الزجاج : كل ما أمر الله به ونهى عنه فهو من العهد » ، (ج ١٠ ، ص ١٦٧) .

٤ - قال تعالى : ﴿ إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولاً ﴾ الاسراء ٣٦ . يقول القرطبي (ت ٦٧١ هـ) في تفسير هذه الآية : « أي يسأل كل واحد منهم عما اكتسب » ، (ج ١٠ ، ص ١٦٩) .

٥ - قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين ءامنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ﴾ سورة الأنفال آية ٢٧ .

٦ - قال تعالى : ﴿ وكل إنسان الزمناء طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴾ سورة الاسراء ١٣ - ١٤ .

وقد ذكر الإمام القرطبي (ت ٦٧١ هـ) : فى تفسيره لهذه الآية عن الزجاج قال : « ذكر العنق عبارة عن اللزوم كلزوم القلادة للعنق . وقال ابن عباس : « طائره » عمله وما قدر عليه من خير وشر ، وهو ملازمه أينما كان . وقال مقاتل والكلبي : خيره وشره معه لا يفارقه حتى يحاسب به . وقال مجاهد : عمله ورزقه » ، (ج ١٠ ، ص ٤٥٠) .

٧ - قوله تعالى : ﴿ لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ... ﴾ سورة البقرة ٢٨٦ .

أدلة من السنة النبوية الشريفة عن المسؤولية :

لقد وردت الأحاديث العديدة والذي حرص فيها رسول الله ﷺ على تربية الشعور بالمسؤولية العظمى ومن هذه الأحاديث :

١ - عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ أنه قال : « ألا كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، فالأمير الذى على الناس راع ، وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته ، وهو مسئول عنهم ، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده ، وهي مسئولة عنهم ، والعبد راع على مال سيده ، وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » رواه مسلم (ج ١٢ ، ص ٢١٣) . وفى هذا الحديث الشريف يبين رسول الأمة ﷺ أهمية المسؤولية وأن كل ما كلف به الفرد الراعى من رعاية لمصالح رعيته يمثل مسئولية سوف يحاسب عليها فى الدنيا والآخرة .

٢ - عن أبي زر ومعاذ بن جبل رضى الله عنهما عن رسول الله ﷺ قال : « إتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن » رواه الترمذي جامع الأصول ، (ج ١١ ، ص ٦٩٤) .

٣ - وعن أبي برزة الاسلمي رضى الله عنه قال : قال أن رسول الله ﷺ قال : « لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ؟ وعن علمه ما عمل به ؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفق ؟ وعن جسمه فيما أبلاه ؟ رواه الترمذي جامع الأصول ، (ج ١٠ ، ص ٤٣٦) .

٤ - وعن 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 ، (ج ١٢ ، ص ٢٠٩) .

٥ - عن عبدالرحمن بن سمره رضي الله عنه قال : « قال النبي ﷺ : « يا عبدالرحمن ابن سمره لا تسأل الإمارة فإنك أن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها » رواه البخاري ، (ج ٨ ، ص ٤٤٦) .

تطبيق مفهوم المسؤولية في صدر الإسلام :

حمل رسول الله ﷺ رسالة الله سبحانه وتعالى للناس أجمعين وكان خير من يحمل هذه الأمانة فقد تكبد الكثير من الجهد والإيذاء من المشركين بغية دفعه للتخلي عن رسالة ربه ولكنه يأبه الخضوع لأهوائهم ويتحمل بصبر لا ينفذ أذيتهم له في مقابل إيصال رسالة ربه إلى جميع الناس . ولقد ثبت الرسول ﷺ على دعوته الحق وفي ذلك يقول :

ابن كثير (ت ٧٧٤ هـ) - في البداية والنهاية - :

« ولا اشتكى أبو طالب وبلغ قريشاً ثقله قالت قريش لبعضها لبعض : إن حمزه وعمر قد أسلما ، وقد فشا أمر محمد في قبائل قريش كلها ، فانطلقوا بنا إلى أبي طالب فليأخذ لنا على ابن أخيه وليعطينا منا ، فإننا والله ما نأمن أن يبتزونا أمرنا . وقال ابن عباس لما مشوا إلى أبي طالب وكلموه - وهم أشرف قومه - فقالوا : يا أبا طالب إنك منا حيث قد علمت ، وقد حضرك ما ترى وتخوفنا عليك وقد علمت الذي بيننا وبين ابن أخيك فادعه فخذ لنا منه وخذ له منا ليكف عنا ولكف عنه ، وليدعنا وديننا ولندعه ودينه . فبعث إليه أبو طالب فجاءه فقال : يا ابن أخي هؤلاء أشرف قومك قد اجتمعوا ليعطوك وليأخذوا منك . قال . فقال رسول الله ﷺ : « يا عم كلمة واحدة تعطونها تملكون بها العرب وتدين لكم بها العجم » . فقال أبو جهل : نعم وأبيك وعشر كلمات . قال : « تقولون لا إله إلا الله وتخلعون ما تعبدون من دونه » . فصفقوا بأيديهم . ثم قالوا : يا محمد أتريد أن تجعل الآلة إلها واحداً ؟ إن أمرك لعجب قال ثم قال بعضهم لبعض : إنه والله ما هذا الرجل بمعطيك شيئاً

مما تريدون ، فانطلقوا وامضوا على دين آبائكم حتى يحكم الله بينكم وبينه ، ثم تفرقوا . قال فقال أبو طالب : والله يا ابن أخي ما رأيتك سألتهم شططا - بعد أ عن الحق - » ، (ج ٣ ، ص ١٢٠ - ١٢١) .

ولقد أورد ابن كثير (٧٧٤هـ) - في البداية والنهاية - قول رسول الله ﷺ لعمه يوم أن قال له : يا ابن أخي إن قومك قد جاعوني وقالوا كذا وكذا ، فابق علي وعلى نفسك ولا تحملني من الأمر ما لا أطيق أنا ولا أنت فقال له رسول الله ﷺ : « يا عم لو وضعت الشمس في يميني والقمر في يساري ما تركت هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك في طلبه » ، (ج ٣ ، ص ٤٠)

ومن الواقعتين السابقتين تتجلى عظم الشعور بالمسئولية الكبرى والتي تحملها رسول الله ﷺ ودافع وتحمل كل الصعاب والأذى في سبيل إيصال الأمانة وعدم التنازل وإتباع أهوائهم على الرغم من الأغراءات المقدمة إليه .

لقد تجلى مفهوم الشعور بالمسئولية عند الخليفة الراشد الأول أبي بكر الصديق وعبر عن ذلك في خطبته المشهورة التي أوردتها الطبري (ت ٣١٠هـ) : « أيها الناس إنما أنا مثلكم ، واني لا أدري لعلمكم ستكلفوني ما كان رسول الله ﷺ يطيق ، إن الله اصطفى محمداً على العالمين ، وعصمه من الآفات ، وإنما أنا متبع ولست بمبتدع ، فإن استقممت فتابعوني وإن زغت فقوموني ، وإن رسول الله ﷺ قبض وليس أحد من هذه الأمة يطلبه بمظلمة ، ضربة سوط فما دونها ، إلا أن لي شيطاناً يعتريني ، فإذا أتاني فاجتنبوني » ، (ج ٣ ، ص ٢٢٤) .

أما الخليفة الثاني أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقد أورد عنه ابن الجوزي (ت ٥٩٧هـ) - في تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه - قمة الشعور بالمسئولية :

« عن ابن عمر قال : قدمت رفقة من التجار فنزلوا المصلى فقال عمر لعبدالرحمن بن عوف : هل لك أن نحرسهم الليلة من السرقة ؟ فبات يحرسانهم ويصليان ما كتب الله لهما ، فسمع عمر بكاء صبي فتوجه نحوه ، فقال لأمه : اتقي الله وأحسني إلى صبيك ، ثم عاد إلى مكانه ، فسمع بكاءه ، فعاد إلى أمه فقال لها ذلك ، ثم عاد إلى

مكانه ، فلما كان عن آخر الليل سمع بكاءه فقال : ويحك !!! إني أراك أم سوء !!!
مالي أرى ابنك لا يقر منذ الليلة !!! قالت يا عبدالله : قد أبرمتني هذه الليلة ، أني
أربعته عن الفطام فيأبى علي . قال : ولم ؟ قالت : لأن عمر لا يفرض إلا للفطيم .

قال : وكم له ؟ قالت : كذا وكذا شهراً . قال لها : ويحك لا تعجلية .

فصلى الفجر وما يستبين الناس قراعتة من غلبة البكاء ، فلما سلم قال : يا بؤساً
لعمر كم قتل من أولاد المسلمين ، ثم أمر منادياً فنادى أن لا تعجلوا جيداً لكم عن
الفطام ، فإنا نفرض لكل مولود في الإسلام ، وكتب بذلك إلى الأفاق أن يفرض لكل
مولود في الإسلام » ، ص ٨٧ .

هذه القصة تدل على الشعور العظيم لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله
عنه بالمسئولية الملقاة على عاتقه ومحاسبة النفس باستمرار .

وهو الذي يقول : « خير لي أن أعزل كل يوم عاملاً من أبقى ظالماً ساعة
من نهار » .

وذكر أيضاً ابن كثير - في البداية والنهاية - (ت ٧٧٤هـ) : « عندما رجع
عمر بن عبدالعزيز من جنازة سليمان أحس بعظم المسئولية الملقاة على عاتقه فاغتم
وظهر غمه على وجهه فيسأله مولى له : مالي أراك مغتماً ؟ قال : لمثل ما أنا فيه يغتم ،
إنه ليس من أمة محمد ﷺ أحد في شرق الأرض وغربها إلا وأنا أريد أن أؤدي إليه
حقه غير كاتب إلي فيه ولا طالبه مني » ، (ج ٩ ، ص ٢٢١) .

مسئولية مدير المدرسة :

وإذا كان مفهوم المسئولية ، مبدأً أساسياً فرضته الشريعة الإسلامية ، على
مختلف الأنظمة الحاكمة بين فئات المسلمين ، فإنه تأتي الأهمية القصوى لتطبيق هذا
المفهوم في مجال الأنظمة التربوية ، التي تتصدى لتربية النشء منذ الصغر ، وتعويدهم
على ممارسة المبادئ الإسلامية السمحة .

ومن هذا المنطلق فإن الباحث يرى أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم
المسئولية في إدارته للنظام المدرسي ، حيث يمثل القدوة الصالحة - الحسنة - لكل من
العاملين بالمدرسة من ناحية ، والنشء الصغير المسئول عنهم من ناحية أخرى ، وعلى
ذلك فإن مدير المدرسة مطالب بالقيام بالآتي :

١ - القيام بدور المسئول الراعى لمجموعة المعلمين الذين يتميزون بمواصفات خاصة حيث تختلف أفكارهم وقدراتهم وتصرفاتهم وتخصصاتهم . وكذلك فهو مسئول عن الطلاب الذين يكثر عددهم كما تختلف سلوكياتهم وقدراتهم فى التعلم والانضباط كذلك تعد مسئولية مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف المدرسة التى تم تحديدها باستغلال جميع القدرات السابقة والإمكانات المتاحة بالشكل الذى يحقق رضا منسوبي المدرسة من معلمين وطلاب وأهداف المدرسة .

٢ - مسئولية مدير المدرسة فى الظهور بمظهر القدوة الحسنة حيث يتعامل مع عناصر بشرية يتأثر بهم ويؤثر فيهم . وتكون هذه القدوة الحسنة للمدير فى مجالات : الانضباط ، والتقيد بالتعليمات الصادرة ، وتحمل الأمانة الملقاه على عاتقه ، والالتزام بأخلاق الإسلام والتمسك بمبادئه ، مما يكون له أكبر الأثر فى انتقال هذه القدوة الحسنة إلى جميع منسوبي المدرسة من معلمين وعاملين ، وكذلك فى التلاميذ المتطلعين إلى إتباع هذه القدوة الحسنة .

٣ - الاطمئنان على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي . فيساهم فى تكريم المتفوقين منهم بتشجيعهم بالوسائل المتاحة ، والتعرف على أسباب ضعف الطلاب المتأخرين دراسياً للمساهمة فى علاجها .

٤ - تهيئة الجو المناسب للعمل المدرسي سواء كان ذلك بالنسبة للطلاب أو المعلمين .

٥ - يتحمل مسئولية تطوير عمل المعلم بمتابعته باستمرار وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه السليم والتعاون مع موجهه لتطوير عمله وترشيحه للدورات اللازمة لتطويره .

٦ - عليه رعاية المعلم حديث العهد بالتدريس وتهيئة الجو المناسب له لتحمل الأمانة الملقاه على عاتقه .

٧ - عليه أن يهتم بحصر سلبيات العمل المدرسي ومناقشتها فى الاجتماعات الدورية لوضع الطرق اللازمة لمعرفة الأسباب ووضع العلاج المناسب لها بالتعاون مع جميع العاملين بالمدرسة .

٨ - ومن مسئوليته مناقشة المعلم المقصر انفرادياً للتعرف على أسباب القصور ووضع العلاج المناسب سوياً .

٩ - تقديم النصح للنسوبي المدرسة غير المتزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية .

١٠ - محاسبة العاملين المقصرين وغير المنضبطين بالعمل المدرسي وباللوائح التنظيمية والدوام الرسمي .

١١ - إقامة الصلاة جماعة أثناء الدوام المدرسي وتوفير الوسائل اللازمة لذلك .

١٢ - أن يهتم بترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .

من ذلك نعلم أن المسؤولية هي محاسبة على ما كلف به من عمل وتكون المحاسبة دنيوية عن طريق الرؤساء المباشرين له من موجهين تربويين ومن المتابعة الإدارية ومن مدير إدارة تعليم المنطقة ... الخ .

أما المحاسبة العظمى فهي من الله سبحانه وتعالى وهي التي تجعل الفرد يحاسب نفسه باستمرار لأن رقيبته الله سبحانه وتعالى وسوف تكون المحاسبة على أعماله التي كلف بها وتقاضى عليها أجراً ، من الله سبحانه وتعالى أمام الملائكة لذلك فهي تنمي فيه المساءلة الذاتية .

أهمية الشعور بالمسؤولية للإدارة التربوية :

إن الشعور بعظم المسؤولية الملقاه على عاتق المسئول تولد لديه الإحساس بمراقبته الله في جميع الأمور في سرها ، وعلنها ، ومحاسبة نفسه على كل من كلف برعايتهم وجد لذة السعادة والنجاح المستمر لأطمئنانه والعاملين معه على حسن سير العمل وقدرته على تحقيق أهدافه .

كما أن شعور المدير بالمسؤولية ينمي هذا المفهوم العظيم لجميع العاملين معه من معلمين ، وإداريين ، وطلاب . فيلاحظ الإلتزام في الحضور ، والانصراف ، ويزداد اهتمامه والعاملين معه بمستوى تحصيل الطلاب الأخلاقي والعلمي .

ويحرص على رعاية المعلم المستجد وتقديم خبراته في سبيل الرفع من مستوى المعلم ، وذلك من منطلق المسؤولية : إهتمامه الكبير بتطبيق أحكام الدين الإسلامي في شتى أمور المدرسة والتزام الطلاب بذلك من إبراز القدوة الحسنة لجميع من يعمل معهم وتقديم النصح والإرشاد لما فيه صلاحهم .

مسئولية مدير المدرسة في تطبيق مفهوم المسؤولية :

ومما سبق يمكن حصر مسؤولية مدير المدرسة كما يراها الباحث في تطبيق مفهوم المسؤولية في التالي :

- ١ - أن يكون قدوة حسنة لجميع العاملين في المدرسة .
- ٢ - الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة والمناسبة لوضعه كمسئول أول في المدرسة حتى يرى ويراقب ما يحدث في المدرسة .
- ٣ - الاطمئنان على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي .
- ٤ - رعاية الطلاب المتميزين دراسياً .
- ٥ - مساعدة الطلاب ضعيفي التحصيل لرفع مستواهم .
- ٦ - مساعدة المعلم على تطوير أدائه الوظيفي بتقديم كل الخدمات اللازمة لرفع مستواه وخصوصاً المعلم المستجد في المهنة .
- ٧ - مناقشة سلبيات العمل مع العاملين بالمدرسة باستمرار ووضع الحلول اللازمة للتغلب عليها .
- ٨ - مناقشة المعلم المقصر على أنفراد لمعرفة الأسباب اللازمة لمعالجة نواحي القصور فيه .
- ٩ - تربية الطلاب على الآداب والأخلاق الإسلامية الحسنة .
- ١٠ - تأدية الصلاة جماعة في المدرسة .
- ١١ - نصح العاملين غير الملزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية .

- ١٢- مساعدة العاملين غير الملتزمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية .
- ١٣- الاهتمام بأولياء الأمور شخصياً وعدم الاكتفاء بتحويلهم إلى المرشد الطلابي .
- ١٤- مناقشة مشاكل الطلاب المدرسية ومشاكلهم الأسرية مع أولياء أمورهم .
- ١٥- معرفة الطلاب المعوزين وجمع الأموال اللازمة لهم .
- ١٦- ترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .

مفهوم العدل

إن العدل من أهم المبادئ الإسلامية التي تحقق سعادة الفرد والجماعة وهو من المفاهيم الإدارية العظيمة التي ينبغي تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل الإداري سواء كان ذلك تربوياً أو غير ذلك ، يقول الزهراني (١٤٠٥هـ) : « الإنسان يحتاج إلى العدل في شتى جوانب حياته فهو يتعامل مع أفراد مختلفين لاتجمعه بهم صلة أو قرابة ، أو معرفة فإذا كان شعار أفراد المجتمع العدل فإنه سيعيش وهو مطمئن لأنه لن يظلم وسيأخذ كل حقوقه ومطالبه بدون عناء مهما كانت منزلته » ص ٢٨٢ .

المقصود بالعدل :

يقصد بالعدل لغوياً ما ذكره مجد الدين الفيروز آبادي (١٤٠٧هـ) « العدل : ضد الجور ، وما قام في النفوس أنه مستقيم » ، ص ١٣٣١ ، أما جبران مسعود (١٤٠١هـ) : « عدل : انصاف ، وكان عادلاً في الأمر ، استقام فيه » ، (ج ٢ ، ص ١٠١٠) .

نال مفهوم العدل اهتمام العديد من المفكرين فتصدوا لتعريفه وتحديده . من هذه التعريفات لمفهوم العدل ما عرفه الجرمانى (١٤٠٣هـ) بقوله : « العدل مصدر يعني العدالة وهو الاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق » ص ١٤٧ .

يقول ابن قيم الجوزية (ت ٥٩٧هـ) : « إن الله سبحانه وتعالى أرسل رسله ، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط ، وهو العدل الذي قامت به الأرض والسموات ، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر وجهه بأي طريق كان ، فثم شرع الله ودينه » ص ١٤ ، والأمة الإسلامية مكلفة بتحقيق العدل في الأرض وأن تبني حياتها كلها على أصول العدل حتى تستطيع أن تحيا حياة حرة كريمة ، ويحظى كل فرد في ظلها بحريته ، وينال جزاء سعيه ، ويحصل على فائدة عمله وكده .

أدلة من القرآن الكريم حول العدل :

العدل مما أمر به الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم ، إذ تستقيم الأمور وتسير في مسارها الصحيح ، وبه تطمئن النفوس إلى نيل حقوقها واستيفائها والوفاء بها .

١ - قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ سورة النحل آية ٩٠ .

يقول القرطبي (٦٧١هـ) فى تفسيره لهذه الآية :

« روى عن عثمان بن مظعون أنه قال : لما نزلت هذه الآية قرأتها على علي بن أبي طالب رضي الله عنه فتعجب فقال : يا آل غالب ، اتبعوه تفلحوا ، فو الله إن الله أرسله ليأمركم بمكارم الأخلاق . (ج ١٠ ، ص ١٠٩)

يقول قطب (١٤١٢هـ) فى هذه الآية :

« جاء (العدل) الذى يكفل لكل فرد ولكل جماعة ولكل قوم قاعدة ثابتة للتعامل ، لا تميل مع الهوى ، ولا تتأثر بالود والبغض ، ولا تتبدل مجارة للصهر والنسب ، والغنى والفقر ، والقوة والضعف . إنما تمضي فى طريقها تكيل بمكيال واحد للجميع ، وتزن بميزان واحد للجميع . وإلى جوار العدل .. (الاحسان) .. يلفظ من حدة العدل الصارم الجازم ، ويدع الباب مفتوحاً لمن يريد أن يتسامح فى بعض حقه إيثاراً لود القلوب ، وشفاء لغل الصدور . ولن يريد أن ينهض بما فوق العدل الواجب عليه ليدأوى جرحاً أو يكسب فضلاً » ، (ج ١٤ ، ص ٢١٩٠) .

٢ - قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعْمًا يَعِظُكُمْ بِهِ ، إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ سورة النساء آية ٥٨ .

وهنا فى هذه الآية الكريمة أمر من الله سبحانه وتعالى للحكام وكل من رعى رعية أن يحكم بينهم بالعدل وقد ذكر سيد قطب (١٤١٢هـ) فى هذه الآية :

« فأما الحكم بالعدل بين الناس ، فالنص يطلقه هكذا عدلاً شاملاً (بين الناس) جميعاً . لا عدلاً بين المسلمين بعضهم وبعض فحسب وإنما هو حق لكل إنسان بوصفه « إنساناً » فهذه الصفة - صفة الناس - هى التى يترتب عليها حق العدل فى المنهج الرباني . والأمة المسلمة قيمة على الحكم بين الناس بالعدل - حتى حكمت فى أمرهم - هذا العدل الذى لم تعرفه البشرية قط - فى هذه الصورة - إلا على يد الإسلام . وذلك هو أساس الحكم فى الإسلام » الجزء الخامس ، ص ٦٨٩ .

٢ - قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين ءامنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قومٍ على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون ﴾ سورة المائدة آية ٨ . وفي هذه الآية الكريمة بين الله سبحانه وتعالى أن العدل أقرب إلى التقوى .

٤ - قال تعالى : ﴿ وضرب الله مثلاً رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء وهو كل على مولاه أينما يوجهه لا يأت بخير هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم ﴾ سورة النحل آية ٧٦ .

في هذه الآية الكريمة أشار سبحانه وتعالى إلى أن من يحكم بالعدل ويتوخاه ، فإنه على صراط مستقيم ، ومن يسكت عن إعلان الحق والعدل فهو أبكم لا يقدر على شيء ولا يستفاد منه شيء .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على العدل :

١ - عن عبدالله بن عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله ﷺ : « إن المقسطين عند الله على منابر من نور ، عن يمين الرحمن عز وجل ، وكلتا يديه يمين ، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا » رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢١١) .

٢ - عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ قال : « سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله الإمام العادل ، وشاب نشأ بعبادة الله ، ورجل قلبه معلق في المساجد ، ورجلان تحابا في الله ، اجتمعا عليه وتفرقا عليه ، ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال : إني أخاف الله ، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها ، حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله ، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه » رواه مسلم ، (ج ٧ ، ص ١٢١) .

٣ - عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ : « إنما الإمام جنة يقاتل من ورائه ويتقى به ، فإن أمر بتقوى الله عز وجل وعدل ، كان له بذلك أجر ، وإن يأمر بغيره كان عليه منه » رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢٢٠) .

٤ - عن النعمان بن بشير قال « تصدق علي أبي ببعض ماله فقالت أُمي عمرة بنت رواحة : لا أرضى حتى تشهد رسول الله ﷺ . فانطلق أبي إلى النبي ﷺ ليشهده على صدقتي فقال له رسول الله ﷺ : أفعلت هذا بولدك كلهم ؟ قال

لا قال : اتقوا الله واعدلوا في أولادكم . فرجع أبي فرد تلك الصدقة « رواه مسلم ، (ج ١١ ، ص ٦٧) .

هـ - عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال : « بعثني رسول الله ﷺ إلى اليمن قاضياً ، فقلت : يا رسول الله ، ترسلني وأنا حديث السن ، ولا علم لي بالقضاء ؟ فقال : إن الله سيهدي قلبك ، ويثبت لسانك ، فإذا جلس بين يديك الخصمان ، فلا تقضين حتى تسمع من الآخر ، كما سمعت من الأول ، فإنه أحرى أن يتبين لك القضاء ، قال : فما زلت قاضياً ، أو ما شككت في قضاء بعد » أخرجه أبو داود ، (ج ٢ ، ص ٢٠١) .

تطبيق مفهوم العدل في صدر الإسلام :

لا غرو أن رسول الله ﷺ أول من يطبق ما يوحى إليه من ربه سبحانه وتعالى ، فقد روت عائشة رضي الله عنها ، أن قريشاً أهتمهم المرأة المخزومية التي سرقت ، فقالوا : من يكلم رسول الله ﷺ ؟ ومن يجتريء عليه إلا أسامة حب رسول الله ﷺ ؟ فكلهم رسول الله ﷺ فقال : « أتشفع في حد من حدود الله ؟ » ثم قام فخطب ، فقال : « يا أيها الناس إنما ضل من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه ، وإذا سرق الضعيف فيهم أقاموا عليه الحد ؛ وإيم الله ! لو أن فاطمة بنت محمد سرقت ، لقطع محمد يدها » رواه البخاري ، (ج ٧ ، ص ٢٢٩) .

فكان ذلك من رسول الله ﷺ قمة العدالة وتنفيذاً لأوامر الله سبحانه وتعالى على الشريف الضعيف وتدريباً عملياً لأصحابه على تطبيق العدل .

ومن صور العدل ما أورده ابن هشام (٢١٨هـ) :

« عن أحد أصحاب رسول الله ﷺ يطلب منه القصاص لأنه يعرف أنه عادل وكيف لا يكون كذلك وهو يدعو إليه » أن رسول الله ﷺ عدل صفوف أصحابه يوم بدر وكان في يده قدح يعدل به وكان « سواد بن غزيرة » خارجاً من الصف فطعن بطنه بالقدح وقال استويا سواد . فقال سواد : يا رسول الله أوجعتني وقد بعثك الله بالحق والعدل قال : فاكفني . فكشف الرسول ﷺ على بطنه وقال استقد (اقتص) يا سواد ثم قام سواد وقبل بطن المصطفى عليه الصلاة والسلام حباً له حتى يكون آخر العهد أن يمسه جلد جلد النبي ﷺ » ، (ج ٢ ، ص ٢٠٢) .

أورد ابن الاثير فى جامع الأصول الواقعة التالية عن عمر بن الخطاب (ت ٦٠٦ هـ) : « عن سعيد بن المسيب يرحمه الله » أن مسلماً ويهودياً اختصما إلى عمر ، فرأى الحق لليهودي ، فقضى له عمر به ، فقال له اليهودي : والله لقد قضيت بالحق ، فضربه عمر بالدرة ، وقال : وما يدريك ؟ فقال اليهودي : والله إنا نجد فى التوراة أنه ليس من قاضٍ يقضى بالحق إلا كان عن يمينه ملك وعن شماله ملك يسددانه ، ويوفقانه للحق ما دام مع الحق ، فإذا ترك الحق عرجا وتركاه « جامع الأصول ، (ج ١٠ ، ص ١٧٠) .

وللعدل ثمرات طيبة يوضحها الجزائرى (د . ت) :

« روى أن قيصرأ أرسل إلى عمر بن الخطاب رسولا لينظر أحواله ويشاهد أفعاله ، فلما دخل المدينة سأل عن عمر وقال : أين ملككم ؟ فقالوا : مالنا ملك بل لنا أمير قد خرج إلى ظاهر المدينة ، فخرج فى طلبه فرأه نائماً فوق الرمل ، وقد توسد دبرته ، وهي عصاً صغيرة كانت دائماً بيده يغير بها المنكر ، فلما رآه على هذه الحال وقع الخشوع فى قلبه وقال : رجل يكون جميع الملوك لا يقر لهم قرار من هيبتة ، وتكون هذه حالته ، ولكنك يا عمر عدلت فتمت وملكتنا يجور ، فلا جرم أنه لا يزال ساهراً خائفاً ! » ، ص ٢١١ .

العدل فى مجال الإدارة التربوية :

والقيادة التربوية تتعامل مع مجموعة كبيرة من المعلمين مختلفي الطباع والحاجات والرغبات ، وكذلك طلاب عديدين ذي فروق مختلفة ، فمنهم الأسوياء ومنهم كثيرى المشاكل ، كما أن منهم المجتهد والمثابر ، هذا التنوع الشديد فى طبيعة الأفراد التى تتعامل معها القيادة التربوية ، سواء فى السن أو الرغبات أو الموقع الوظيفي ، يمثل صعوبة بالغة فى تطبيق مفهوم العدل بين هذه الجماعات المختلفة ، الأمر الذى يثقل كاهل رجال الإدارة التربوية المسئولية عن قيادة هذه الجماعات أو الأفراد المنتمين داخلها .

إن من واجبات كل مسئول تحقيق مبدأ العدل مع العاملين حتى يمكن إشاعة الطمأنينة فى النفوس وخلق روح الأسرة الواحدة المتماسكة ؛ فتختفى ظواهر الحسد والبغض بينهم . ومتى ما تمكن مدير المدرسة من تحقيق ذلك فإن أعباء المدرسة سوف

يمكن إنجازها بسهولة وبصورة جيدة طالما حرص على توزيعها بشكل عادل بين العاملين مراعيًا في ذلك قدراتهم وعدم اضطهادهم أو ظلمهم فيوزع أنشطة العمل بين العاملين بالعدل مراعيًا فروقهم الفردية وقدراتهم العملية وظروفهم الصحية .

المدير العادل يميز بين المعلم الكفاء وغير ذلك وبالتالي استمرار رفع مستوى المعلم الكفاء طالما شعر بإهتمام المدير كما أن المعلم غير المجد يجد من يأخذ بيده حتى يرتفع بمستواه .

فمن العدل إعطاء كل ذي حق حقه ، فالمعلم المجتهد المثابر والقادر على التميز فإنه من غير العدل مساواته بالمعلم المقصر غير المكثرت بالمدرسة وانظمتها وواجباته الوظيفية ، وكذا بالنسبة للطلاب فإنه من غير العدل إهمال تميز بعض الطلاب عن الآخرين المقصرين ، فإنه من واجب القيادة التربوية العمل على مكافأة الطالب المتميز المجتهد والحاصل على التفوق وكذلك متابعة الطالب المقصر والبحث على الأسباب التي جعلته ينتمي إلى مجموعة المقصرين حتى يمكن العمل على وضع برنامج علاجي لهم .

والمعلم الكفاء فإنه يلزم الإدارة من باب العدل العمل على مكافأته وتشجيعه للإستمرار في معدلات التميز التي هي هدف الإدارة التربوية ، والعمل أيضاً على تقصي أسباب تقصير بعض المعلمين حتى يمكن علاج هذا القصور فليس من العدل التساوي في مكافأته . لهذا فإن العدل من المفاهيم التي يجب إدراكها إدراكاً جيداً حتى يمكن ممارستها بالشئ المطلوب حتى تتحقق السعادة لجميع العاملين في الإدارة المدرسية وبالتالي تحقق أهدافها بالشكل المطلوب .

كما يجب على مدير المدرسة الحرص على توزيع الجدول المدرسي بالعدل فيساوي بين المعلمين ذوي التخصص الواحد ، وكذلك الحرص على توزيع الأعباء المدرسية الأخرى من أنشطة وعضوية مجالس وريادات على المعلمين بشكل عادل حتى لا يتسبب ذلك في وجود خلافات حادة بين المعلمين ؛ وبالتالي يشعر المعلم بالضيق ، والجور وفي هذا الشعور فشلاً للإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التي ترمي إلى تحقيقها .

والمساواة في الإدارة المدرسية تكون بإتاحة الفرصة المتساوية للعاملين للإنجاز ثم العدل في التقييم بمعنى أن المساواة في الحقوق العامة وكذلك فإن المدرس مطلوب منه المساواة بين الطلاب داخل الفصل وخارجه والتعامل معهم على أنهم سواسية ويكون العدل في عملية التقويم المستمر لمستوياتهم العلمية .

ولتطبيق مبدأ العدل وتحقيقه في بيئة العمل المدرسي فإنه يقع على عاتق مدير المدرسة الحرص على أمور هامة منها :

- ١ - توزيع مقررات وحصص الجدول المدرسي بين معلمي التخصص الواحد بالعدل .
- ٢ - تكليف جميع المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم وإمكانياتهم المتاحة .
- ٣ - عدم تكليف المعلم الواحد بأكثر مما تحمل طاقته على القيام به .
- ٤ - توزيع ريادة أعمال الفصول على المعلمين بالتساوي دون محاباة وإذا كان عدد المعلمين أكبر من عدد الفصول الدراسية ، فإنه يتم تكليف المعلمين الزائدين على أعمال الريادة للقيام بأعمال أخرى مثل الإشراف المدرسي .
- ٥ - توزيع عضوية المجالس المدرسية على جميع المعلمين بالمدرسة بالتساوي مع الحرص أن يكون الاختيار وفق إهتمامات المعلمين وتخصصاتهم .
- ٦ - بحث أسباب القصور لدى المعلمين ووضع العلاج اللازم لهم ومحاسبة المقصرين .
- ٨ - بحث أسباب قصور الطلاب ومعالجته حتى ينالوا حقهم من الرعاية والإهتمام .

مفهوم المصلحة العامة

يرمي التشريع الإسلامي إلى صلاح الفرد والمجتمع ، وإذا تعارضت مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة قدمت مصلحة الجماعة لأنها المصلحة العامة .

لهذا فإن على القائد التربوي أن يحرص على الصالح العام وجعل جل عمله وأهدافه في صالحه دون إهمال صالح الفرد طالما لا يتعارض مع المصلحة العامة .

المقصود بالمصلحة العامة :

عندما تتعارض مصلحة الفرد مع المصلحة العامة فإنه يجب خضوع مصلحة الفرد للمصلحة العامة . أي أنه ينبغي على كل قائد تربوي أن يجعل مصلحة المدرسة في المقام الأول وكذلك المسئول عن رعايتهم من طلاب وعاملين بالمدرسة وفي ظل هذا المفهوم .

فالقائد الناجح هو الذي ينمي هذا المفهوم في تصرفاته ، وفيمن يعملون معه ومن الأمور التي تحقق تغليب المصلحة العامة قطع الإجازة المرضية عند تماثل الفرد للشفاء حرصاً على تلبية احتياجات العمل على حساب مصالحه الخاصة وعدم إنجاز المصالح الشخصية الخاصة في أثناء الدوام الرسمي وإيثار زملاءه في الفرص المتاحة من إجازات وتدريب ومنح دراسية وعدم استخدام إمكانات المدرسة في الأمور الخاصة والاستفادة منها في صالح المدرسة فقط . والرغبة الذاتية في تكملة إنجاز الأعمال في خارج أوقات الدوام الرسمي وغير ذلك من أمور تغليب المصلحة العامة .

والمدير الناجح يستطيع تحقيق نوع من التوازن بين المصلحتين بحيث يسعى إلى تحقيق راحة العاملين معه ورضائهم عن العمل في سبيل الأخلاص والتفاني في إنجاز العمل نحو تحقيق الهدف المطلوب وفي نفس الوقت يضع في المقام الأول المصلحة العامة ومتى ما تعارضت المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة ، قدمت المصلحة العامة .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على المصلحة العامة :

عن رافع بن خديج رضي الله عنه قال : كنا نحافل الأرض على عهد رسول الله ﷺ فنكريها بالثلاث والربع والطعام المسمى ، فجاءنا ذات يوم رجل من عمومتي فقال :

نهانا رسول الله ﷺ عن أمر كان لنا نافعاً وطوعية الله ورسوله ﷺ أنفع لنا ، نهانا أن نحاول بالأرض فنكريها على الثلث والربع والطعام المسمى ، وأمر رب الأرض أن يزرعها أو يزرعها ، وكره كراها وما سوى ذلك « رواه مسلم ، (ج ١٠ ، ص ٢٠٤)

ولا شك أن هذا الأمر النبوي الشريف يمثل نموذجاً تطبيقياً ليقترني به المسلمون في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية - الخاصة - ، لما في ذلك من فائدة تعود بأنفع على الفرد ، والمجتمع .

ففي زراعة الأرض فائدة للفرد بالعمل والكسب وكذلك للجماعة بعكس ذلك إذا أكرها فهو المستفيد وبذلك غلبت المصلحة الخاصة على العامة . بينما في زراعتها مصلحة عامة للمجتمع وعمل للفرد .

تطبيق مفهوم المصلحة العامة في الإسلام :

ما رفض الرسول ﷺ لجميع مغريات مشركي قريش لترك الدعوة وذلك مقابل المال والجاه والملك ولكنه فضل المصلحة العامة على مصلحته الخاصة ورفض كل هذه المغريات مقابل ترك رسالة ربه التي تحمل مسئوليتها فقد جاء في السيرة النبوية لابن هشام (ت ٢١٨هـ) هذه القصة :

« اجتمع عتبة بن ربيعة ، وشيبة بن ربيعة وأبوسفیان بن حرب وغيرهم من رؤساء قريش وقالوا : ابعثوا إلى محمد ، فبعثوا إليه : إن أشراف قومك قد اجتمعوا بك ليحكموك ، فأتهم ، فجاءهم رسول الله ﷺ سريعاً ، وهو يظن أن قد بدأ لهم فيما كلمهم فيه بداء ، وكان عليهم حريصاً يحب رشدهم ، ويعز عليه عنتهم حتى جلس إليهم ، فقالوا له : يا محمد ، إنا قد بعثنا إليك لنكلمك ، وإنا والله ما نعلم رجلاً من العرب أدخل على قومه مثل ما أدخلت على قومك ، لقد شتمت الآباء ، وعبت الدين ، وشتمت الآلهة ، وسفهت الأحلام ، وفرقت الجماعة ، فما يعنى أمر قبيل إلا قد جئته فيما بيننا وبينك فإن كنت إنما جئت بهذا الحديث تطلب به ما لا جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالاً ، وإن كنت إنما تطلب به الشرف فينا ، فنحن نسودك علينا ، وإن كنت تريد به ملكاً ملكناك علينا وإن كان هذا الذي يأتيك رثياً تراه قد غلب عليك بذلنا لك أموالنا في طلب الطب لك حتى نبرئك منه أو نعنز فيك فقال لهم رسول الله ﷺ : ما بي ما تقولون ، ما جئت بما جئتمكم به أطلب أموالكم ، ولا الشرف فيكم ،

ولا الملك عليكم ، ولكن الله بعثني إليكم رسولا ، وأنزل علي كتابا ، وأمرني أن أكون لكم بشيرا ونذيرا ، فبلغتكم رسالات ربي ، ونصحت لكم ، فإن تقبلوا مني ما جئتكم به ، فهو حظكم في الدنيا والآخرة ، وإن تردوه علي أصبر لأمر الله حتى يحكم الله بيني وبينكم ... » ص ص ٢٩٥ - ٢٩٦ .

وتحتوي هذه القصة التي تتناول سلوك النبي عليه الصلاة والسلام على مبادئ تربوية جلية يأتي في مقدمتها :

- ١ - الثبات على المبدأ في مواجهة المغريات الدنيوية مهما تعاضمت .
 - ٢ - تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عندما تتعارض الأولى مع الثانية .
 - ٣ - رفض السلطة أو الثراء خشية معصية الله ، ومخافة الوقوع تحت تأثير سوء استغلال هاتين الوسيلتين الدنيويتين .
- المصلحة العامة في الإدارة التربوية :**

إن المدير الناجح هو من يرجح كفه الصالح العام على حساب الصالح الخاص . وذلك بتواجهه باستمرار في موقع عمله ، وبذل كل جهد ممكن للرفع من دور المدرسة في تنمية المجتمع وتحقيق أهدافها ، والحرص على إثارة العاملين لديه المستحقين للإجازات أو الدورات التدريبية على نفسه في سبيل مصلحة العمل عندما تتطلب ظروف العمل بقاءه . ويمتنع عن تأدية مصالحه الخاصة وقت العمل والتفرغ للعمل المدرسي المكلف بإدارته والمحافظة على ممتلكات المدرسة وعدم إستخدامها إلا في الصالح العام خفضاً للتكاليف المدرسية . إستغلال وقته الخاص في تطوير نفسه بالإلتحاق بالدورات التدريبية في غير أوقات الدوام الرسمي بهدف تطوير أدائه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والإهتمام بتطبيق كل ما يخدم المدرسة دون النظر إلى مصالحه الشخصية .

وفي سبيل تطبيق مفهوم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، على مدير المدرسة ، على وجه الخصوص ، القيام بالآتي :

- ١ - الحرص على مصلحة وسمعة المدرسة في جميع الأوقات .
- ٢ - قطع الإجازة المرضية عند تماثل المدير للشفاء قبل نهاية الإجازة عندما تتطلب ظروف العمل ذلك حرصاً على المصلحة العامة للعمل .

٣ - عدم إنجاز الأعمال الخاصة في أثناء الدوام الرسمي سواء كان ذلك بمغادرة المدرسة أو استخدام الهاتف المدرسي أو إرسال من ينوب عنه من المدرسة لإنجاز تلك المصالح .

٤ - العمل على تأجيل الأعمال الخاصة لغير أوقات الدوام الرسمي والتي يمكن إنجازها في الفترة المسائية أو إرسال من ينوب عنه من المتفرغين لتلك المصالح أو تأجيلها إلى فترات الإجازات السنوية والفصلية إن أمكن ذلك .

٥ - تغليب المصلحة العامة عند الترشيح للحصول على الفرص والامتيازات المتاحة (إجازات أو منح دراسية أو أدوات تدريبية ... الخ) .

٦ - عدم استخدام وسائل وإمكانيات المدرسة لأغراضه الخاصة مثل ماكينة التصوير أو التلفون .

٧ - استخدام إمكانيات المدرسة المختلفة في نجاح العملية التربوية وعدم تخزينها خوفاً على تعطلها .

٨ - الاستزادة من العلم قدر الطاقة لإفادة تطوير العمل المدرسي .

٩ - الاستعداد الذاتي لاستكمال العمل المدرسي الذي قد يتطلب القيام به خارج وقت الدوام الرسمي .

١٠ - تغليب صالح العمل العام على التعاطف مع الحالات الفردية الخاصة .

١١ - إثارة تطبيق ما يفيد العمل المدرسي دون النظر إلى الاستفادة الشخصية من ذلك .

مفهوم المرونة

يحرص الإسلام في كل أموره على التوسط ، وإيجاد أيسر الحلول في شتى المعاملات والعبادات .

لهذا فإن القائد التربوي مدعو إلى أن يتوسط في قراراته ويبحث في أيسر الحلول المقدمة إليه من البدائل المتاحة .

كما أنه مدعو إلى المرونة في التعامل مع الآخرين واستشارتهم عند اتخاذ القرارات ، كما أنه مدعو إلى المرونة التي قد تصل به إلى الاعتراف بالخطأ وتصحيحه حتي ولو كان ذلك من مؤوسيه .

المقصود بالمرونة :

يقصد بالمرونة في اللغة كما ورد في - القاموس المحيط - للفيروز آبادي (ت ٨١٧ هـ) : « مرن مرانه ومرونة ومروناً : لانا في صلابه » ، ص ١٥٩٢ .

أما المقصود بها إصطلاحاً فقد تعددت معاني المرونة فهي قد تعني قابلية الشيء للتغير ، وتعني إختيار أيسر الحلول من البدائل المتاحة ، التراجع عن الأمر المتخذ عند تبين قصوره أو إيجاد قرار أفضل منه .

والإداري المسلم مطلوب منه التوسط في القرارات ، وتقدير الظروف ، واختيار أيسر السبل ، والتراجع عن الخطأ عند تبيانه كذلك من المرونة تفسير القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد للصالح الخاص عندما لا يتعارض ذلك مع الصالح العام والعمل على اختصار الخطوات الروتينية في عمله لتحقيق الصالح العام وكذلك عليه أن يتيح فرصة تصحيح الخطأ من المخطيء من العاملين معه والحرص على إستماع كافة جهات النظر عند مواجهة المشكلات المدرسية سواء من المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور .

أدلة من القرآن الكريم على المرونة :

١ - قال تعالى : ﴿ وَإِذَا تُعْرِضُ عَنْهُمْ إِبْتَغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا ﴾ سورة الاسراء ٢٨ .

لقد فسر ابن كثير (ت ٧٧٤هـ) هذه الآية : « أي إذا سألك أقاربك ومن أمرك بأعطائهم وليس عندك شيء ، وأعرضت عنهم لفقد النفقة » فقل لهم قولاً ميسوراً ﴿ أي عدهم وعداً بسهولة ولين » الجزء الرابع ، ص ٦١ .

ومن هذه الآية الكريمة يتبين لنا قمة المرونة في الإسلام بالقول الميسور حتى عند عدم القدرة على تلبية الطلب أو عدم الاستطاعة فلا وجود لرفض المطلق الجارح وكذلك في العمل الإداري فإنه ينبغي المرونة في القول وفي التصرف مع جميع العاملين بالمنظمة .

٢ - وقوله تعالى : ﴿ وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة وأن تصدقوا خير لكم أن كنتم تعلمون ﴾ سورة البقرة ٢٨٠ .

وقوله تعالى : ﴿ ... إن الذين يستئذنونك أولئك الذين يؤمنون بالله ورسوله فإذا استئذنونك لبعض شأنيهم فأذن لمن شئت منهم واستغفر لهم الله إن الله غفور رحيم ﴾ سورة النور : ٦٢ .

وهذه قمة المرونة يقول قطب (١٤١٢هـ) : « إن المعسر في الإسلام - لا يطارد من صاحب الدين ، أو من القانون والمحاكم . إنما ينظر حتى يوسر . ثم أن المجتمع المسلم لا يترك هذا المعسر وعليه دين . فالله يدعو صاحب الدين أن يتصدق بدينه - إن تطوع بهذا الخير . وهو خير لنفسه كما هو خير للمدين . وهو خير للجماعة كلها ولحياتها المتكافلة » الجزء الأول ، ص ٢٢٣ .

ونجد المرونة كذلك في قبول أعذار العباد من الله سبحانه وتعالى .

قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين ءامنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقون أياماً معدودات فمن كان منكم مريضاً أو على سفر فعدة من أيام أخر وعلى الذين يطيقونه فدية طعام مسكين فمن تطوع خيراً فهو خير له وأن تصوموا خير لكم إن كنتم تعلمون ﴾ سورة البقرة ١٨٣ - ١٨٤ .

وكذلك قوله تعالى : ﴿ شهر رمضان الذي أنزل فيه القرآن هدى للناس وبينات من الهدى والفرقان فمن شهد منكم الشهر فليصمه ومن كان مريضاً أو على سفر فعدة من أيام أخر يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر .. ﴾ سورة البقرة ١٨٥ .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على المرونة :

١ - عن عائشة رضي الله عنها زوجة النبي ﷺ أنها قالت : ما خير رسول الله ﷺ بين أمرين إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثماً ، فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه ، وما انتقم رسول الله ﷺ لنفسه إلا أن تنتهك حرمة الله عز وجل « رواه مسلم (ج ١٥ ، ص ٨٣) .

٢ - من المرونة في تحصيل القروض ما ذكره البخاري ، عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : « كان تاجر يداين الناس ، فإذا رأى معسراً قال لفتيانه : تجاوزوا عنه لعل الله أن يتجاوز عنا ، فتجاوز الله عنه » رواه البخاري (ج ٣ ، ص ١٢) .

مفهوم المرونة في صدر الإسلام :

تتسم مرونة الرسول ﷺ في كتابة عهد صلح الحديبية في حديث البراء بن عازب رضي الله عنه قال : لما أحصر النبي عند البيت صالحه أهل مكة على أن يدخلها فيقيم بها ثلاثاً ، ولا يدخلها إلا بجلبان السلاح : السيف وقرابه ، ولا يخرج بأحد معه من أهلها ، ولا يمنع أحداً يمكث بها ممن كان معه ، قال لعلي : « اكتب الشرط بيننا بسم الله الرحمن الرحيم هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله » فقال له المشركون : لو نعلم أنك رسول الله تابعناك ، ولكن اكتب محمد بن عبدالله ، فأمر علياً أن يمحاها ، فقال علي : لا والله لا أمحاها ، فقال رسول الله ﷺ : « أرني مكانها » ، فأراه مكانها ، فمحاها وكتب ابن عبدالله ، فأقام بها ثلاثة أيام ، فلما أن كان اليوم الثالث ، قالوا لعلي رضي الله عنه : هذا آخر يوم من شرط صاحبك فأمره فليخرج ، فأخبره بذلك ، فقال : « نعم » فخرج « رواه مسلم (ج ١٢ ، ص ١٢٦ - ١٢٨) .

وهذه توضح مدى ما يتسم به رسول الله ﷺ من مرونة في التعامل مع الأمور .

ومن المرونة ما أورده الطبري (ت ٢١٠هـ) : في - تاريخ الأمم والملوك - من خطبة الصديق من سماحه للناس بتقويمه متى ما علموا منه اعوجاجاً : « أيها الناس إنما أنا مثلكم واني لا أدري لعلكم ستكفونني ما كان رسول الله ﷺ يطيق ، ان الله

اصطفى محمداً على العالمين ، وعصمه من الآفات ، وإنما أنا متبع ولست بمبتدع ، فإن استقمت فتابعوني ، وإن زغت فقوموني ، وإن رسول الله ﷺ قبض وليس أحد من هذه الأمة يطلبه بمظلمة ، ضربة سوط فما دونها ، إلا أن لي شيطاناً يعتريني ، فإذا أتاني فاجتنبوني » ، (ج ٢ ، ص ٢٢٤) .

أهمية المرونة للإدارة التربوية :

تمثل المرونة عند القادة التربويين أهمية خاصة في مجال الإدارة المدرسية . فالقائد التربوي الذي يتسم بصفة المرونة عادة يكون محبوباً من رؤسياه . كما أنه يكون أقدر علي تنفيذ أهداف المؤسسة التربوية من خلال الوسائل المبسطة التي يهتدى إليها .

وتتضح أهمية مرونة الإدارة المدرسية في اختيار القادة التربويين للحلول الميسرة عند إتخاذ القرارات مما يساعد على ترحيب العاملين بهذه القرارات وتقبلها والعمل على تنفيذها ونجاحها . كما تكمن أهمية مرونة الإدارة المدرسية في تسهيل القادة التربويين لإجراءات تنفيذ القرارات المدرسية بأقل تكلفة ممكنة ، وفي أقصر وقت متاح . كما تتسع أهمية مرونة القائد التربوي أيضاً لتشمل قدرته على تقبل آراء وانتقادات العاملين معه من فئتي المعلمين ، والإداريين وكذلك من فئة الطلاب ، مما يجعله أقدر على تصحيح القرارات الخاصة متى ما تأكد من وجود خلل في القرار الجارى إتخاذه أو عدم جدوى ذلك القرار أو صعوبة تنفيذه .

كذلك تتضح أهمية مرونة الإدارة المدرسية في إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة لإبداء الرأي في مختلف الأمور التي تخص المدرسة والعملية التعليمية أو حتى ما يشغلهم من أمورهم الخاصة ، مما يساعد على تطوير العمل بالمدرسة إلى الأفضل في ظل المناخ المدرسي المريح الذي ينتج عن توفر المرونة في التعامل بين القائد التربوي والرؤسين من العاملين معه بالمدرسة .

تطبيق مفهوم المرونة :

من الأمور التي تساعد مدير المدرسة على تطبيق مفهوم المرونة كما يراها الباحث ما يلي :

- ١ - تحديد الأهداف التربوية المدرسية التي تتفق مع السياسة العامة بما يسمح بتنفيذها في الواقع الممكن ، وتعديلها في ضوء الظروف المستقبلية المتغيرة .
- ٢ - وضع سياسة تعليمية مدرسية ، تتميز بدرجة من الثبات خلال العام المدرسي ، مع مراعاة مراجعتها وتطويرها بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للمجتمع .
- ٣ - وضع الخطط المدرسية القصيرة أو الطويلة المدى والتي تتسم بالمرونة في ضوء الممكن من الموارد المادية والبشرية المتاحة حالياً للمدرسة ، والتي يتوقع توفرها في المستقبل القريب والبعيد .
- ٤ - اختيار أفضل الطول بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار في ضوء معيار أقل تكلفة وأقصر وقت وأعلى جودة ممكنة .
- ٥ - تفسير القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد .
- ٦ - اختصار الخطوات التنظيمية - الروتينية - ما أمكن لتحقيق صالح العمل عند الضرورة .
- ٧ - إتاحة الفرصة أمام العامل المخطئ لتصحيح الخطأ قبل الإهتمام بمحاسنته وبما لا يتجاوز القوانين المنظمة لذلك .
- ٨ - الإهتمام بمعرفة وجهة نظر المعلمين في تقارير الكفاية السنوية لهم ومناقشتهم والاستماع إليهم في هذا الخصوص .
- ٩ - السماح للمعلمين بأبداء وجهة نظرهم حول سير العمل بالمدرسة وانتقاده وتقبل الآراء حول طبيعة هذا السير .
- ١٠ - السماح للمعلمين بأبداء الرأي في لموضوعات التي تمس شئونهم الخاصة والتي تتعلق بطبيعة المهنة التربوية .

١١- تفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في تفسير تجاوزات الطلاب ذوي المشاكل والعمل على وضع الخطط اللازمة لحلها مع المرشد الطلابي ولجنة الارشاد الطلابي بالمدرسة .

١٢- تفهم الأسباب التي يبيدها العاملون في حالات التأخير والغياب عن العمل ومعالجة ذلك .

١٣- القدرة على العدول عن القرار المتخذ عند تبيين عدم سلامته .

١٤- القدرة على تفويض الصلاحيات المخولة بالنظام لمدير المدرسة إلى مساعديه من الوكلاء ، أو المعلمين من ذوي الخبرة حتى يتحقق مفهوم العمل الجماعي في الإدارة الحديثة .

مفهوم تقسيم العمل

إن الأعمال متفاوتة فيما تحتاج إليه من قدرات وإمكانات ومواهب . لهذا فإنه مطلوب من الرئيس - المدير - تقسيم العمل على الأفراد حسب قدراتهم وإمكاناتهم وتخصصاتهم وعدم إهمال الرغبات والميول لأن تحقيقها يساعد على أداء العاملين للعمل برضا وارتياح تزيد الإنتاجية .

المقصود بتقسيم العمل :

يقصد بتقسيم العمل في الإدارة ، كما ذكره حسني (١٤٠٦هـ) عن ماكس ويبر في النموذج البيروقراطي للمنظمة الإدارية : « أنه عملية تجزئة العمل في أنشطة نوعية يتطلب كل منها التخصص الدقيق في كل جزئية من جزئيات العمل بما يضمن القدرة على أدائه بفاعلية عالية » . ص ٤٩

أدلة من القرآن الكريم على تقسيم العمل :

إن مبدأ تقسيم العمل تكمن أهميته تنفيذاً لمبدأ أن الأفراد قدراتهم ورغباتهم مختلفة :

١ - قال تعالى : ﴿ نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ﴾ سورة الزخرف آية ٣٢ .

يقول القرطبي (ت ٦٧١هـ) في تفسير هذه الآية : « أي فاضلنا بينهم فمن فاضل ومفضول ورئيس ومرئوس » ، (ج ١٦ ، ص ٥٦) .

ويضيف قطب (١٤١٢هـ) في تفسيره لهذه الآية قولاً أكثر شمولاً مما سبق فيما يتعلق بمفهوم تقسيم العمل في ضوء الشريعة الإسلامية وذلك بقوله :

« ورزق المعاش في الحياة الدنيا يتبع مواهب الأفراد ، وظروف الحياة ، وعلاقات

المجتمع . وتختلف نسب التوزيع بين الأفراد والجماعات وفق تلك العوامل كلها .

(وفي تفسيره لقوله تعالى ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً) ليسخر بعضهم بعضاً .

ودولاب الحياة حين يدور يسخر بعض الناس لبعض حتماً وليس التسخير بمعنى

الاستعلاء إنما كل البشر مسخر بعضهم لبعض . ودولاب الحياة يدور بالجميع .

والعكس كذلك صحيح ، فهذا مسخر يجمع المال ، فيأكل منه ويرتقى ذاك وكلاهما

مسخر للآخر سواء بسواء . والتفاوت في الزمن هو الذي يسخر هذا لذلك ، ويسخر
ذاك لهذا في دورة الحياة . فالعامل مسخر للمهندس والمهندس مسخر للعامل .
وكلهم مسخرون للخلافة في الأرض بهذا التفاوت في المواهب والاستعدادات ،
والتفاوت في الأعمال والأرزاق » (ج ٢٥ ، ص ٣١٨٦ - ٣١٨٧) .

كما يقول قطب (١٤١٣ هـ) :

« وطبيعة هذه الحياة البشرية قائمة على أساس التفاوت في مواهب الأفراد والتفاوت
فيما يمكن أن يؤديه كل فرد من عمل ، والتفاوت في مدى إتقان هذا العمل . وهذا
التفاوت ضروري لتنوع الأنوار المطلوبة للخلافة في هذه الأرض . ولو كان جميع
الناس نسخاً مكررة ما أمكن أن تقوم الحياة في هذه الأرض بهذه الصورة ولبقيت
أعمال كثيرة جداً لا تجد لها مقابلاً من الكفايات ، ولا تجد من يقوم بها - والذي
خلق الحياة وأراد لها البقاء والنمو ، خلق الكفايات والاستعدادات متفاوتة تفاوت
الأنوار أداؤها » (ج ٢٥ ، ص ٣١٨٧) .

٢ - قال تعالى : ﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾ سورة
المجادلة ١١ ، يقول أبوركبه وأبوغنيمه (١٤٠١ هـ) : « وليس من العدل في
الإسلام أن يختلف الناس في العمل ويتساووا في الأرزاق ، فهم مختلفون في
درجات الرزق كاختلافهم في درجات العلم والإيمان » ، ص ٣٢ .

٣ - قال تعالى : ﴿ وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات
ليبلوكم في ما آتاكم... ﴾ سورة الأنعام آية ١٦٥ .

٤ - قال تعالى : ﴿ ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون ﴾ سورة الأنعام
آية ١٣٢ .

٥ - قال تعالى : ﴿ والله فضل بعضكم على بعض في الرزق ﴾ سورة النحل آية ٧١ .

وجميع الآيات تبين اختلاف قدرات الأفراد مما يستدعي تقسيم العمل بينهم
بما يتوافق مع هذه القدرات والإمكانات .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على تقسيم العمل :

لقد حث رسول الله ﷺ على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك مراعاة لظروف العمل ومتطلباته وقدرات الفرد وإمكانياته .

ولنستمع لما رواه الامام أحمد رحمه الله في مسنده : « أن والد زيد انه لما قدم النبي ﷺ المدينة المنورة ؛ قال زيد : ذهب بي إلى النبي ، فأعجب بي فقالوا : يا رسول الله هذا غلام من بني النجار معه مما أنزل الله عليك بضع عشرة سورة . فأعجب ذلك النبي ﷺ .. وقال : يا زيد تعلم لي كتاب يهود - كتابتهم - فأني والله ما آمن يهود على كتابي ، وانصرف زيد إلى ذلك بكل إخلاص . ثم قال : « فتعلمت كتابهم ، ما مرت بي خمس عشرة ليلة حتى حذقته » وكنت أقرأ له كتبهم إذا كتبوا إليه . وأجيب عنه إذا كتب » ، (ج ٨ ، ص ١٤٦)

ومن هذه القصة نستنتج كيف وظف رسول الله ﷺ زيداً حسب قدراته .

تطبيق مفهوم تقسيم العمل في صدر الإسلام :

ومن صور تقسيم العمل بين أصحابه ﷺ ما ذكره الضحيان (١٤١١هـ) من تقسيمات وظيفية هي كما يلي :

- « ١ - صاحب السر حذيفة بن اليمان صاحب رسول الله ﷺ .
- ٢ - معلمو القرآن ومنهم عبادة بن الصامت ، ومصعب بن عمير ، ومعاذ بن جبل .
- ٣ - معلمو الكتابة فهم عبدالله بن سعيد ، الشفاء أم سليمان .
- ٤ - من كان يفتي أبابكر ، وعمر ، وعثمان ، وعلي ، وعبدالرحمن بن عوف ، وابن مسعود ... الخ .
- ٥ - المؤذن بلال بن رباح ، وعبدالله بن أم مكتوم .
- ٦ - أمانة الحج عتاب بن أسيد وأبوبكر ... الخ من الوظائف « ص ١٠٤ - ١٠٦ .

ذكر القحطاني (١٤١٢هـ) عن الطبري : « ان عمر بن عبدالعزيز قد قال في كتاب كتبه إلى عقبة بن زرعة الطائي ، بعد أن ولاه خراج خراسان : « ... إن للسلطات

أركاناً لا يثبت إلا بها ، فالوالي ركن ، والقاضي ركن ، وصاحب بيت المال ركن ، والركن الرابع أنا - يعني الخليفة - ... » ص ص ٢٨٧ - ٢٨٨ .

حيث قسم مهام الدولة إلى أركان رئيسية :

كما ذكر القحطاني (١٤١٢هـ) : « كان ممن أبرز تقسيمات عمر الفرعية لمهام الدولة ، ما يتعلق بإمارة الجهاد فقد كان منصور بن غالب على ولاية الحرب وعلى الصائفة كل من الوليد بن هشام وعمرو بن قيس السكوني أما الأمن الداخلي ، إذ استعمل عمر بن يزيد بن بشر الكلبي على الشرطة وولى الحرس عمر بن مهاجر وصاحبه حبيش مولاه وأنشأ نقاط العبور وولى عليها ، مثل جواز مصر ، وكان عليها عمر بن رزيق الأرمل » ، ص ٢٨٩ .

تقسيم العمل في الإدارة :

يشير جاكسون وآخرون (١٤٠٨هـ) :

« إلى عملية تقسيم العمل في التصميم التنظيمي بأعتبار أنه يتضمن تحقيق أربعة خطوات رئيسية أجمع عليها المهتمون بالتنظيم الإداري وتحقق هذه الخطوات في الآتي :

١ - تحديد أهداف المؤسسة التعليمية .

٢ - تحديد النشاطات الضرورية التي تلزم لتحقيق الأهداف وتجميعها منطقياً في وظائف .

٣ - تجميع الوظائف المتشابهة والمحددة سلفاً في إدارات نوعية ، وعامة .

٤ - تحديد المسؤولية والسلطة لكل مدير أو رئيس عمل في الإدارات سالفة الذكر » ، ص ٢٤١ .

على المستوى المدرسي يتحتم على مدير المدرسة أن يقوم بدوره ، وبمساعدة معاونيه - وكلاء المدرسة - في عملية تقسيم العمل المدرسي وفق المحاور الأساسية التي يؤكد عليها علماء الإدارة المحدثين .

وعلى ذلك تبدأ مهمة تقسيم العمل المدرسي بتحديد أهداف المدرسة على مختلف المستويات بداية من مستوى الإدارة المدرسية العامة وحتى مستوى إدارة الفصل المدرسي - حجرة الدراسة - . ثم يتعين على رجال الإدارة المدرسية تحديد الأنشطة المدرسية الضرورية للتلاميذ وتقسيمها على مدى زمني يشغل العام الدراسي ، ثم توزيع هذه الأنشطة على القائمين بالعملية التربوية وفي مقدمتها هيئة التدريس ، ويتحتم في توزيع العمل على المعلمين والفنيين بالمدرسة مراعاة جانب التخصص العلمي والفني لهؤلاء العاملين . وبما يتفق مع اختلاف وتنوع هذه التخصصات وأخيراً يتحتم على الإدارة المدرسية أن تقوم بتحديد المسؤوليات - الحقوق والواجبات الوظيفية - لكل فرد من العاملين بالمدرسة كما تحدد كم ونوع السلطة المخولة بالنظام لرئيس العمل والمفوضة منه لمؤوسيه من معاونين - الوكلاء - والمعلمين ذوي الخبرة - حتى يتسنى استخدام هذه السلطة لصالح عملية اتخاذ القرار المدرسي وتسيير العمل في يسر وسهولة .

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يحرص على عملية تقسيم العمل في ضوء قدرات وإمكانات العاملين معه .

أهمية تقسيم العمل للإدارة التربوية :

تتضح أهمية تقسيم العمل المدرسي بين العاملين في مراعاة الإدارة المدرسية لعنصر التخصص العلمي للأفراد وكذلك لجانب القدرات الفردية المميزة لكل فرد من العاملين بما يحقق مفهوم العدل والمساواة في التعامل مع هؤلاء الأفراد . الأمر الذي ينعكس بالدرجة الأولى على زيادة جودة الانتاج المدرسي وكفاية العاملين وتحقيق الأهداف المدرسية بالسرعة المطلوبة في الأداء . وهي نتائج علي جانب كبير من الأهمية في مجال الإدارة المدرسية .

تطبيق مفهوم تقسيم العمل :

من الأساليب الإجرائية التي تساعد مدير المدرسة على تطبيق مفهوم تقسيم العمل كما يراها الباحث ما يلي :

١ - توزيع المنهج المدرسي وأنشطته على المعلمين حسب التخصص .

- ٢ - توزيع الأنشطة المدرسية غير الصفية بين المعلمين حسب الرغبات والميول .
- ٣ - توزيع الإشراف ومتابعة سير العمل المدرسي على المعلمين بالمدرسة بما يكفل حسن سير العمل ومشاركة جميع العاملين في العمل التربوي الجماعي .
- ٤ - توزيع أعمال الريادة على المعلمين على أساس تطبيق معيار يكفل الاستفادة من الوقت المتاح لكل معلم وبما يحقق عدالة التوزيع بينهم .
- ٥ - الحرص على تلبية الرغبات وتحقيق الميول لدى المعلمين عند تشكيل المجالس المدرسية المختلفة - مجلس إدارة المدرسة ، مجلس الريادة ، مجلس النشاط ، مجلس الإرشاد الطلابي ... الخ - .
- ٦ - مراعاة التخصص العلمي والخبرة الوظيفية عند توزيع أعمال الإختبارات المدرسية - وضع الاسئلة ، الملاحظين وجداولهم والمراقبين ، والمصححين والرصد ... الخ - .
- ٧ - توزيع حصص الاحتياط على جميع المعلمين مراعيأ فى ذلك نصاب المعلم فى الجدول المدرسي .
- ٨ - مراعاة عنصر العدالة ، والخبرة عند توزيع حصص الاحتياط على جميع المعلمين بما يحقق الفائدة المرجوة للطالب من هذه الحصص المدرسية .

مفهوم أهمية الوقت

أقسم الله عز وجل بالوقت « الزمن » فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم مما يؤكد ما للوقت من أهمية عظيمة فى الإسلام يحاسب عليها الإنسان يوم الحساب ، هل ضيعة فى أعمال غير مجدية - غير نافعة - أم استخدمت فى الأعمال الصالحة - وتعتمد فاعلية الرئيس - المدير - على مدى قدرته على توزيع أعماله على الوقت المتاحة له وعدم تضييع ذلك فى أعمال غير مجدية ولا تحقق الهدف المطلوب .

المقصود بالوقت :

يعرف الفيروز آبادي (ت ٨١٧هـ) مصطلح الوقت باعتباره : « المقدار من الدهر » ، ص ٢٠٨ .

وهو بهذا يشير إلى أن الوقت هو الكم المقتطع من الزمن سواء كان هذا الكم قصيراً أو طويلاً ، وتقسيم الوقت وتوزيعه بما يسمح الاستفادة منه ، يمثل أحد اهتمامات الإدارة الحديثة المعاصرة وبما يعرف الآن بمفهوم إدارة الوقت . وفي هذا يشير الحميدي (١٤١٤هـ) إلى أن إدارة الوقت تعنى :

« ضبطه وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع سواء من ذلك وقت العمل والدراسة الذى يمثل التزاماً بين الفرد وبين الجهة التي يعمل فيها أو المدرسة والجامعة التي يدرس فيها أو الوقت المتبقى بعد ذلك الوقت الخاص بالفرد ذاته وكلا النوعين مترابطان : وقت العمل والوقت الخاص ويؤثر كل منهما على الآخر . فالاستخدام الأمثل للوقت الخاص يكون ذا تأثير إيجابي معين يعود على وقت العمل بالنسبة للموظف أو صاحب العمل أو الدراسة بالنسبة للطالب والاستخدام السيئ للوقت الخاص أيضاً سوف يعود سلباً على وقت العمل ووقت الدراسة والفارق بين إدارة الوقت في العمل وإدارة الأوقات الأخرى ، أن المدير لوقت لعمل تتحدى إدارته لوقته إلى إدارة الآخرين الذين يعملون تحت إشرافه في حين إدارة الأوقات الأخرى تكون إدارة ذاتية تخص الشخص نفسه وهو المسئول عنه والمتحمل لنتائجها » ، ص ٤ .

أدلة من القرآن الكريم على أهمية الوقت :

من هذه الأدلة ما أقسم بها الله سبحانه وتعالى بالزمن :

١ - فقال تعالى : ﴿ والعصر ، إن الإنسان لفي خسر ، إلا الذين ءامنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر ﴾ سورة العصر ١ - ٣ . في هذه السورة العظيمة أقسم الله سبحانه وتعالى بالعصر وهو الدهر والزمن والوقت وقد ذكر القرطبي (ت ٦٧١ هـ) في تفسيره لهذه السورة : « أي عصر أقسم الله به عز وجل ؛ لما فيه من التنبيه بتصريف الأحوال وتبدلها ، وما فيها من الدلالة على الصانع وجواب القسم إن الإنسان لفي خسر أي غبن » (ج ٢٠ ، ص ١٢٢) . ومن ذلك تتضح أهمية الوقت حيث بين الله سبحانه وتعالى أن من لم يعمل الصالحات من الأعمال المفروضة عليه فهو في خسران عظيم .

٢ - قال تعالى : ﴿ أولم نعمركم ما يتذكر فيه من تذكر ، وجاءكم النذير ، فذوقوا فما للظالمين من نصير ﴾ سورة فاطر ٢٧ . وقد علق على هذه الآية خلدون الأحديب (١٤٠٧ هـ) : « لقد كانت أعماركم التي وهبناكم بين أيديكم ، تكفي لمن أراد أن يتذكر ويتفكر ويعمل صالحاً » ، ص ٢٥ .

ومن هذا المنهج القرآني الكريم يمكن أن نستخلص أهمية الوقت للإنسان المسلم حيث القى عليه هذا المنهج مسئولية استغلال الوقت الاستغلال الأمثل الذي يحقق مرضاة الله تعالى وفائدة الإنسان ، فإ الوقت عنصر هام يجب على الفرد أن يتنبه إلى الاستفادة منه سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة المسلمة .

أدلة من السنة النبوية الشريفة في أهمية الوقت :

١ - عن أبو برزة الأسلمي رضي الله عنه قال : أن رسول الله ﷺ قال : « لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، علمه ما عمل به ؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ؟ وعن جسمه فيما أبلاه ؟ » رواه الترمذي (جامع الأصول ج ١٠ ، ص ٤٣٦) .

٢ - عن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال النبي ﷺ : « نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة ، والفراغ » رواه البخاري ، (ج ٧ ، ص ٢١٨) .

٣ - عن ابن عباس رضي الله عنهما قال رسول الله ﷺ : « أُنْتُمْ خُمْسُ قَبْلِ خُمْسٍ : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك » رواه الحاكم في المستدرک ، (ج ٤ ، ص ٣٠٦) .

٤ - عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة ، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل » مسند الامام أحمد ، (ج ٣ ، ص ١٩١) .

وتؤكد السنة النبوية الشريفة على أهمية أن يتنه الإنسان على إستغلال الوقت في مراحل حياته المختلفة بدايةً من الصغر وحتى يتقدم به السن ، كما تتسع هذه الأهمية لتشمل أهمية استفادة الفرد ليس فقط من وقت العمل بل أيضاً من وقت الفراغ بعد الإنتهاء من العمل .

تطبيق مفهوم أهمية الوقت في صدر الإسلام :

ذكر الطبري في - الجامع الكبير - (ت ٣١٠ هـ) : « عن عمارة بن خزيمة بن ثابت قال : سمعت عمر بن الخطاب يقول لأبي : ما يمنعك أن تغرس أرضك ؟ فقال له أبي : أنا شيخ كبير أموت غداً . فقال له عمر : اعزم عليك لتغرسنها . فقال عمارة : فلقد رأيت عمر بن الخطاب يغرسها بيده مع أبي » ، (ج ١ ، ص ١٢٧٤) .

وذكر ابن عبد البر في - جامع بيان العلم - (ت ٤٦٣ هـ) : « عن نعيم بن حماد قال : قيل لابن المبارك : إلى متى تطلب العلم ؟ قال : حتى الممات إن شاء الله » ، (ج ١ ، ص ٩٦) .

وذكر ابن قيم الجوزية (ت ٥٩٧ هـ) : « وقت الإنسان هو عمره في الحقيقة ، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم ، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم ، وهو يمر مر السحاب ، فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره ، وغير ذلك ليس محسوباً من حياته وإن عاش فيه عيش البهائم ، فإذا قطع وقته في الغفلة والسهر والأمانى الباطلة ، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة ، فموت هذا خير له من حياته » ، ص ١٨٤ .

وعلى ذلك فإن المعنى الذى يذهب إليه ابن القيم أن الوقت بالنسبة للإنسان عنصر هام إذا لم يكن محسوباً له بخير فهو محسوب عليه بشر .

يورد هناد بن السري فى - الزهد - (د . ت) عن الإمام الحسن البصري :
« إياك والتسويف ، فإنك بيومك ، ولست بغدك ، قال : فإن يكن غد لك ، فكس (الفطنة والعقل) فيه كما كست فى اليوم ، وإلا يكن الغد لك ، لم تندم على ما فرطت فى اليوم » الجزء الأول ، ص ٢٨٩ .

إدارة الوقت :

يشير الحميدي (١٤١٤هـ) :

« إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت فى علم الإدارة المعاصرة وإن إدارة الوقت أصبحت من الموضوعات التى يتناولها علماء الإدارة فى أبحاثهم وكتاباتهم المتنوعة . كما يشير وتر Wetter إلى وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط وتنظيم وتدريب وتنسيق وتوجيه وإشراف ورقابة ومتابعة باعتبارها سلسلة يجب أن تنفذ من خلال دورة زمنية محسوبة بدقة تتضمن سرعة الأداء وفاعليته . كما تناول آخرون - درويش ، والحمامي - مفهوم الترويج وأوقات الفراغ ودور المؤسسات التربوية فى استغلالهم والاستفادة منهم » . ص ٥ .

أهمية الوقت للإدارة التربوية :

تتضح أهمية الوقت للإدارة التربوية المدرسية من قدرة العاملين على تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت المتاح للعمل المدرسي والاستفادة من هذا الوقت فى تنفيذ المنهج المدرسي بكل أنشطته المختلفة فى الوقت المحدد له . كذلك تتضح هذه الأهمية فى استغلال جميع العاملين بالمدرسة والطلاب الدارسين بها للوقت المتاح فيما يفيد الجميع ويحقق الأهداف المدرسية التى وجدت من أجلها المدرسة . ولا تقتصر أهمية الوقت على الاستفادة من المدرسة خلال وقت الدوام الرسمي بل تمتد لتشمل قدرة الإدارة المدرسية فيما يتعلق بوقت الفراغ الذى يمكن أن يستغل لصالح الأنشطة الترفيهية والأنشطة المجتمعية المفيدة لكل من الطالب والبيئة التى يعيش فيها . وتتمثل أيضاً أهمية استغلال الوقت أمام الإدارة المدرسية باعتباره نموذجاً تعليمياً تقدمه للنشء الصغير كمثال حي يحتذى من قبل الطالب فى الاستفادة من الوقت فى حياته الشخصية .

تطبيق مفهوم أهمية الوقت :

ومن أساليب تطبيق مفهوم أهمية الوقت كما يراها الباحث ما يلي :

- ١ - احترام الوقت والقدرة على تثمينه .
- ٢ - التبكير فى الحضور للمدرسة والخروج بعد مغادرة جميع العاملين بالمدرسة .
- ٣ - الاستفادة من وقت الدوام المدرسي وذلك بوضع جدول زمني لأعمال المدرسة اليومية والأسبوعية والشهرية ونهاية الفصل الدراسي .
- ٤ - إنجاز الأعمال الأكثر أهمية أولاً حسب قاعدة - الأهم فالمهم - .
- ٥ - وضع جدول زمني لخطة العمل يساعد في تنفيذها بالشكل المطلوب .
- ٦ - تقسيم العلم للمنهج المدرسي وأنشطته المصاحبة زمنياً على مدى شهور السنة الدراسية .
- ٧ - حث المعلمين على توزيع أنشطة الدرس على زمن الحصة .
- ٨ - تحديد أوقات زمنية للاجتماعات المدرسية المختلفة .
- ٩ - وضع جدول أعمال يعرض على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة زمنية مناسبة .
- ١٠ - تقسيم العمل اليومي للإدارة المدرسية بما يكفل التوزيع الصحيح للوقت المتاح أمام واجبات الإدارة المدرسية بحيث لا يطغى جانب على الآخر .
- ١١ - جدولة المواعيد التى تتعلق بالمقابلات الخاصة واستقبال الضيوف في أثناء اليوم المدرسي .

مفهوم الرقابة

ومن مقومات نجاح القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسئولياته ، وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمؤسسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم .

من ناحية أخرى فإن القائد التربوي عليه مسئولية رقابة مؤسسيه من المعلمين والعاملين والطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة .

يضاف إلى هذه الرقابة الخارجية ، متابعة مستمرة لمدى استجابة الأفراد المؤسسين لتوجيهات رئيس العمل .

المقصود بالرقابة :

يقصد بالرقابة في اللغة كما جاء في مسعود (١٤٠١ هـ) : « الرقيب : الحارس والحافظ ورقيب نفسه : أي يتبع طريقة النقد الذاتي فينفذ أعماله بنفسه فلا يلام » الجزء الأول ، ص ٧٤٧ .

ويقصد بها اصطلاحاً ما ذكره المنيف (١٤٠٠ هـ) : « الرقابة تعني الضبط في أوسع معانيه ، وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة ، أي التحقق من أن ما يتم إنجازه مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعية » ، ص ١٥٨ .

وفي تعريف آخر لمحيي الدين الأزهري (١٣٩٩ هـ) : « الرقابة في أي مشروع تشتمل على الكشف عما إذا كان كل شيء يتم ، ويتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها وهي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقف » ، ص ٢١٧ .

مفهوم الرقابة مصطلح ذو شقين : رقابة ذاتية تنبع من داخل الفرد على نفسه فهو رقيب على سلوكه وأعماله . ورقابة خارجية تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من مؤسسيه بغرض توجيه أدائهم إلى السلوك الأفضل المرجو منهم .

وباختصار فإن المقصود بالرقابة هي عملية التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم .

أدلة من القرآن الكريم على الرقابة :

١ - لقد حرص الإسلام على تنمية الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس باستمرار وأكد القرآن الكريم هذه المعنى في مثل قوله تعالى : ﴿ يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساءً واتقوا الله الذي تسألون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيباً ﴾ سورة النساء آية ١ .

يقول البقري (١٤٠٧هـ) في هذه الآية : « وتتأمل ﴾ واتقوا الله الذي تسألون به ﴾ أي وأنتم يسأل بعضكم بعضاً أداء الحاجات ، فالتقوى ملازمة للعمل ، والرقابة في أثناء هذا الأداء » ، ص ١٤٤ .

٢ - قال تعالى : ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾ سورة التوبة آية ١٠٥ .

يفسرها القرطبي (ت ٦٧١هـ) : « ﴿ وقل اعملوا ﴾ خطاب للجميع . ﴿ فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ أي بإطلاعه إياهم على أعمالكم . وفي الخبر : « لو أن رجلاً عمل في صخرة لا باب لها ولا كوة لخرج عمله إلى الناس كائناً من كان » .. » (ج ٨ ، ص ١٦٠) .

٣ - وقوله تعالى : ﴿ ما يلفظ من قولٍ إلا لديه رقيب عتيد ﴾ سورة ق آية ١٨ .

وفي تفسيرها يقول القرطبي (ت ٦٧١هـ) : « أي ما يتكلم بشيء إلا كتب عليه مأخوذ من لفظ الطعام وهو إخراجه من الفم ، وفي الرقيب ثلاثة أوجه : أحدها أنه المتبع للأمور الثاني أنه الحافظ ، قاله السدي . الثالث أنه الشاهد ، قاله الضحاك » ، (ج ١٧ ، ص ٩) .

ويستدل من الآيات الكريمة سالف الذكر حرص الإسلام على تحقيق الرقابة بصفة عامة ، ورقابة الذات ومحاسبة النفس على وجه الخصوص ، ذلك أن الله تعالى هو الرقيب الأعلى على سلوك العباد ، ثم يأتي دور العبد فهو رقيب على نفسه ثم يأتي دور الآخرين الذين حددتهم الآية الكريمة « بالمؤمنين » الذين عليهم مسئولية مراقبة الآخرين وهدايتهم إلى الطريق المستقيم .

أدلة من السنة النبوية الشريفة على الرقابة :

١ - عن أبي ذر ومعاذ بن جبل رضي الله عنهما عن رسول الله ﷺ قال : « اتق الله حيثما كنت واتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن » رواه الترمذي ، (جامع الأصول ، ج ١١ ، ص ٦٩٤) .

٢ - عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال بينما نحن عند رسول الله ﷺ ذات يوم إذ طلع علينا رجل شديد بياض الثياب شديد سواد الشعر لا يرى عليه أثر السفر ولا يعرفه منا أحد حتى جلس إلى النبي ﷺ فأسند ركبتيه إلى ركبتيه ووضع كفيه علي فخذيه وقال : يا محمد أخبرني عن الإسلام فقال رسول الله ﷺ الإسلام أن تشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله وتقيم الصلاة وتؤتي الزكاة وتصوم رمضان وتحج البيت إن استطعت إليه سبيلاً قال صدقت قال فعجبنا له يسأله ويصدقه قال فأخبرني عن الأيمان قال أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر وتؤمن بالقدر خيره وشره قال صدقت قال فأخبرني عن الإحسان قال أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك قال فأخبرني عن الساعة قال ما المسئول عنها بأعلم من السائل قال فأخبرني عن أمارتها قال أن تلد الأمة ربتها وأن ترى الحفاة العراة العالة رعاء الشاة يتطاولون في البنيان قال ثم انطلق فلبثت ملياً ثم قال لي يا عمر أتدري من السائل قلت الله ورسوله أعلم قال فإنه جبريل أتاكم يعلمكم دينكم » رواه مسلم ، (ج ١ ، ص ١٥٧ - ١٦٠) .

٣ - عن أبي هريرة الأسلمي رضي الله عنه قال : أن رسول الله ﷺ قال : « لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، وعن علمه ما عمل به ؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفق ؟ وعن جسمه فيما أبلاه ؟ » رواه الترمذي (جامع الأصول ، ج ١٠ ، ص ٤٣٦) .

وهذا الحديث الشريف ينمي عنصر الرقابة الذاتية في جميع أمور الأفراد .

٤ - عن ابن عباس عبدالله بن عباس رضي الله عنهما قال : كنت خلف النبي ﷺ يوماً فقال : « يا غلام ، إني أعلمك كلمات : احفظ الله يحفظك ، احفظ الله تجده تجاهك ، إذا سألت فاسأل الله ، وإذا استعنت فاستعن بالله ، واعلم أن الأمة

لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك ، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف » رواه الترمذي ، (ج ٧ ، ص ٢١٩) .

وينتهج الرسول الكريم ﷺ منهجه الشريف الذي يتفق وهدي القرآن الكريم في تأكيد أهمية الرقابة للإنسان المسلم سواء منها رقابة الفرد لذاته أو رقابته للآخرين من رعيته .

تطبيق مفهوم الرقابة في صدر الإسلام :

١ - عن عروة عن أبي حميد الساعدي قال استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأسد يقال له ابن اللتبية قال عمرو وابن أبي عمر على الصدقة فلما قدم قال هذا لكم وهذا لي أهدي لي قال : فقام رسول الله ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال ما بال عامل أبعته فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي أفلا قعد في بيت أبيه أو في بيت أمه حتى ينظر أيهدى إليه أم لا والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم منها شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه بعير له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتى إبطيه ثم قال اللهم هل بلغت مرتين » رواه مسلم ، (ج ١٢ ، ص ٢١٨) .

كان عمر بن الخطاب يرحمه الله حريصاً على متابعة عماله في إنجاز أعمالهم ومعاملتهم لرعيته في شتى الأمور .

وقد ذكر ابن الجوزي (ت ٥٩٧ هـ) - في تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه - : « عن الأحنف بن قيس قال : قدمت على عمر بن الخطاب فاحتبسني عنده حولاً . فقال : يا أحنف ، إنى قد بلوتك فرأيت علانيتك حسنة ، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك . وإنا كنا لنتحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم » ، ص ١٣٩ .

يقول أبوسن (١٤٠٤ هـ) عن عمر بن الخطاب : « فقد كان يقول لأصحابه : « أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكننت قضيت ما علي ؟ قالوا : نعم ، قال لا ، حتى انظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا » ، ص ١٢٣ .

ومن كتاب عثمان بن عفان إلى أهل الأمصار والذي أورده عبدالرحمن الضحيان (١٤١١هـ) : « كتب عثمان إلى أهل الأمصار : » أما بعد فإني أخذ العمال لموافاتي في كل موسم ، وقد سلطت الأمة ، منذ وليت ، على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فلا يرفع علي شيء ولا على أحد من عمالي إلا أعطيته ، وليس لي ولعوالي حق قبل الرعية إلا متروك لهم » ، ص ٢٩١ .

أنواع الرقابة :

١ - الرقابة الذاتية :

وهي يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن ، فتقواه يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يعزب عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفى ، ويعلم ما تخفيه الصدور .

وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسيه ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه وذلك في مراقبة الله في السر والعلن وأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه ، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإن رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه . حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وغير وجوده حيث يشعر الجميع برقابة الله عليهم وبرقابتهم على أنفسهم .

٢ - الرقابة الخارجية :

ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة .

والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسية - وهي بذلك عنصر هام لا يقلل من شأنه أهمية الرقابة الذاتية للأفراد والتي تنبع من داخلهم بواعز من ضميرهم وخشيتهم من الله سبحانه وتعالى .

حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية بإعتبارها « آلية » رئيسية من آليات الجهاز الإداري ، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد ، عليه أيضاً واجب الإهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة .

وهناك رقابة خارجية أيضاً على جميع أنشطة وأفراد وممتلكات المدرسة من قبل إدارة التعليم المشرفة على المدرسة بجميع موجهيها وتهدف إلى التأكد أيضاً من سير العمل نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء المرتكبة والتي لا تساهم فى الوصول إلى الهدف وكذلك إلى الضبط الإداري والمالي للمدرسة .

أهمية الرقابة للإدارة التربوية :

تتركز أهمية الرقابة للإدارة المدرسية حول التأكد من سير العمل نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة . كما أن هذا المفهوم يساعد على تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات فى العمل المدرسي . واستشعار العاملين فيها بمخافة الله ومحاسبة النفس باستمرار والمدير الناجح من يطبق مفهوم الرقابة لاكتشاف الأخطاء وتعديلها وليس لاصطياد الأخطاء لفرض العقوبات وإصدارها .

تطبيق مفهوم الرقابة :

تحقق الرقابة في سلوك مدير المدرسة كما يراها الباحث على النحو التالي :

أولاً : الرقابة الذاتية :

١ - الحرص على تعزيز مخافة الله تعالى في قلوب العاملين وذلك بتذكيرهم بالله سبحانه وتعالى وأنه مطلع على جميع أعمال الخلائق فى كل مكان وفى كل زمان .

٢ - إتاحة الفرصة لجميع العاملين في تقويم أنفسهم ذاتياً وذلك عن طريق تصميم نموذج تقويم ذاتي يقوم كل معلم بتعبئته بنفسه ووضع درجات على ذلك .

٢ - أن يكون قدوة حسنة لهم في مخافة الله في كل أعماله .

٤ - أن يسمح للعاملين لديه في المدرسة بتقويمه شخصياً حتى يمكن أن يكتشف ويتعرف على عيوبه وكذلك ينمي فيهم التقويم الذاتي وتقبل النصح والإرشاد .

ثانياً : الرقابة الخارجية :

١ - الإطلاع على أعمال المعلمين باستمرار وتدوين ملاحظاته في سجل متابعة خاص بذلك حيث يتم الإشارة إلى الملاحظات التي ينبغي متابعتها من جانب مدير المدرسة (التحضير ، الواجبات المنزلية - تصحيح الاختيارات - أعمال الأنشطة اللاصفية ... الخ) .

٢ - الإطلاع على أعمال العاملين من الهيئة الإدارية المعاونة من غير المعلمين (كاتب ، مرشد ، أمناء المكتبة والمختبرات ، مراقب) وفق خطة مرسومة للمتابعة خلال الفصل الدراسي .

٣ - الإطلاع على أعمال « المستخدمين » من العاملين من الفئة الدنيا (مستوى النظافة المدرسية والمقصف المدرسي) .

٤ - الإطلاع على أعمال طلاب المدرسة من دفاتر الواجبات المدرسية ودرجاتهم في الاختبارات الشهرية ونهاية الفصل الدراسي مع الحرص على متابعة مستوياتهم العلمية في أثناء الدراسة ومعرفة ما يعترضهم من مشكلات تعيق تحصيلهم الدراسي .

٥ - إيضاح جوانب التقصير في حينه لجميع العاملين بالمدرسة ووضع الحلول اللازمة لعلاجها ومتابعة تنفيذ هذه الحلول .

٦ - زيارة المعلمين داخل الفصول الدراسية يا حبذا لو كان ذلك أكثر من مرة تكون الأولى معلنه وبعد ذلك بدون إعلان مع التركيز على المعلم المستجد حتى يمكن الأخذ بيده لتطوير أدائه .

٧ - وضع خطة لبرنامج تبادل الزيارات بين المعلمين حتى يمكن تناقل الخبرات بينهم .

٨ - توزيع الاشراف المدرسي على جميع العاملين بالمدرسة وفق جدول زمني عادل مراعيًا فيه الحالات الصحية للعاملين معه .

٩ - تكليف الطلاب بالقيام بمهام المراقبة لأقرانهم من الطلاب في الامتثال للنظام المدرسي وإبلاغ المشرفين عن الطلاب المخالفين حتى يتم انضباط النظام المدرسي بالشكل المطلوب .

١٠ - إعداد تقارير في نهاية كل فصل دراسي عن أداء العاملين ومناقشتهم في صورة جماعية أو انفرادي كل على حده لتوضيح جوانب الإيجابية والسلبية في العمل ومقارنة ذلك مع التقرير الذاتي للمعلم .

١١ - مشاركة الموجه في إعداد تقرير تقويم المعلم السنوي .

١٢ - تسجيل ملاحظات الموجه التربوي للعمل على متابعتها ووضع الحلول اللازمة مع علاجها .

١٣ - زيارة المعلم مع الموجه التربوي للوقوف سويًا على جوانب القوة والضعف لدى المعلم .

مفهوم الأخوة الإسلامية

حث الإسلام على تنمية الشعور بالأخوة لدى الفرد المسلم في جميع المواقع والأزمان .

وتنمية الشعور بالأخوة الإسلامية ، في العمل بشتى أنواعه يورث المحبة والصدق والأسرة الواحدة بين جميع العاملين وتحقيق العلاقات السوية والصحيحة بين الأفراد بعضهم البعض . وحث الإسلام على ضرورة سيادة العلاقات الحسنة بين ولي الأمر والرعية ، لضرورة هذا العنصر الهام في دفع عملية الإنتاج وآلية العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية . وقد جاء المفكرون المحدثون بهذه الأفكار التي أكدها الإسلام فأوردوها في نظرياتهم الإدارية المعاصرة تحت مسمى « مدرسة إدارة العلاقات الإنسانية » .

المقصود بالأخوة الإسلامية :

جاء في الرائد مسعود (١٤٠١ هـ) : « الأخ : إخوة وأخوة وإخوان وأخاء : ١ - من ولد من أبيك وأمك ، ٢ - الصديق ، أخا : يأخو : صار له أخاً أو صديقاً » ، (ج ١ ، ص ٥٣) .

ويقصد الباحث في دراسته أن يكون التعامل بين العاملين في المدرسة من منطلق الأخوة الإسلامية بمعنى أن يكون بينهم التراحم والمحبة والصدق التي تسود بحكم الطبيعة البشرية بين الأخوة الأشقاء بالميلاد ولقد حرصت الشريعة الإسلامية أن يسود مفهوم الأخوة الإسلامية أخلاق المسلم فيتحلى بها ويتعامل وفقها مع جميع الناس الكبير والصغير ذي المنصب العالي والمنخفض ، لا فرق بينهم طالما الشعور بالأخوة الإسلامية هو الشعور السائد .

لهذا فإن مدير المدرسة وهو القائد التربوي عليه مسئولية تحقيق القدوة الحسنة للعاملين معه من معلمين ، وطلاب ، ويجب عليه التحلي بالأخلاق الإسلامية مع جميع من في المدرسة فهو يعطف على الصغير ويرحم الكبير ويعفو عن الزلات وينصح ويرشد ويكافئ المجتهد ويقف مع المظلوم ويبين الخطأ للمخطئ ويساعد المحتاج ويعود المريض ويشارك في الأفراح والأحزان ... الخ ، ذلك من الأفعال المطلوبة لتحقيق معنى الأخوة الإسلامية .

الأخوة الإسلامية في القرآن :

لقد وردت الآيات العديدة في القرآن الكريم على الأخوة الإسلامية ومنها :

١ - قال تعالى : ﴿ إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون ﴾ سورة الحجرات : ١٠ .

وفي تفسير هذه الآية يقول القرطبي (ت ٦٧١ هـ) : « إنما المؤمنون إخوة » أي في الدين والحرمة لا في النسب ، ولهذا قيل : أخوة الدين أثبت من أخوة النسب ، (ج ١٦ ، ص ٢١٢) .

٢ - قال تعالى : ﴿ واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ، واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً ﴾ سورة آل عمران : ١٠٣ .

٣ - قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين ءامنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم ﴾ سورة الحجرات : ١٢ .

وقد أوصى الله سبحانه وتعالى رسوله بالرحمة والعفو مع من حوله .

٤ - في قوله تعالى : ﴿ فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ سورة آل عمران : ١٥٥ .

والمؤمن يعفو عن أخيه قال تعالى : ﴿ إن تبدوا خيراً أو تخفوه أو تعفوا عن سوء فإن الله كان عفواً قديراً ﴾ سورة النساء : ١٤٩ .

وقال تعالى : ﴿ خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین ﴾ سورة الأعراف : ١٩٩ .

وقال تعالى : ﴿ وجزاء سيئة سيئة مثلها فمن عفا وأصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظالمين ﴾ سورة الشورى : ٤٠ .

وقال تعالى : ﴿ .. والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين ﴾ سورة آل عمران : ١٣٤ .

والمؤمن يرحم أخاه قال تعالى : ﴿ ثم كان من الذين آمنوا وتواصوا بالصبر وتواصوا بالرحمة ﴾ سورة البلد : ١٧ .

ومن أخلاق الأخوة الإسلامية الإيثار قال تعالى : ﴿ ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون ﴾ سورة الحشر : ٩ .

ويستنتج من هذه الآيات الكريمة تأكيد القرآن الكريم على مبدأ الأخوة الإسلامية بمعناها الشامل حيث الأخوة ليست فقط في النسب ولكن أخوة في الدين والحرمة والإسلام بذلك يضع تحديداً واسعاً لمفهوم الأخوة أخذت عنه النظريات الحديثة تحت مسمى « العلاقات الإنسانية » .

كما أوردت الآيات الكريمة فائدة التحلي بالأخوة الإسلامية من حيث أنها تؤدي إلى التفاف الأفراد حول بعضهم بعض كما تعصمهم من الانزلاق إلى رذيلة الظلم حيث يسىء البعض استغلال السلطة أو النفوذ أو الثراء في التسلط على الآخرين ، كما أكدت الآيات الكريمة فائدة التمثل بالأخوة الإسلامية في تحقيق القوة للفرد والمنظمة التي ينتمي إليها الفرد مما يستتبع ذلك تفوق هذا الفرد أو تلك المنظمة على الآخرين .

الأخوة الإسلامية في السنة النبوية الشريفة :

أكدت الأحاديث النبوية الشريفة أهمية التمثل بالأخوة الإسلامية والتحلي بها نذكر منها الآتي :

جاء في صحيح مسلم : عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لا تحاسدوا ، ولا تناجشوا ، ولا تباغضوا ولا تدابروا ، ولا يبيع بعضكم على بيع بعض ، وكونوا عباد الله إخواناً ، المسلم أخو المسلم ، لا يظلمه ، ولا يخذله ، ولا يحقره ، التقوى ها هنا » ويشير إلى صدره ثلاث مرات ، « بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم ، كل المسلم على المسلم حرام ، دمه وماله وعرضه » رواه مسلم ، (ج ١٦ ، ص ١٢٠) .

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : « إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث ، ولا تحسسوا ولا تجسسوا ولا تحاسدوا ولا تدابروا ولا تباغضوا ، وكونوا عباد الله إخواناً » رواه البخاري ، (ج ٧ ، ص ١١٦) .

عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : « لا تباغضوا ولا تحاسدوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخواناً ، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاثة أيام » رواه البخاري ، (ج ٧ ، ص ١١٦) .

عن النعمان بن بشير رضي الله عنهما ، قال : قال رسول الله ﷺ : « مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم ، مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » ، رواه مسلم ، (ج ١٦ ، ص ١٤٠) .

ومن الأخوة الإسلامية تقديم المعروف « عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه قال : قال نبيكم ﷺ : « كل معروف صدقه » رواه مسلم ، (ج ٧ ، ص ٩١) .

ولقد حث رسول الله ﷺ على الكلمة الطيبة لما فيها من تقارب القلوب وأفشاء المحبة : « عن عدي بن حاتم أن النبي ﷺ قال : « اتقوا النار ولو بشق تمرة فإن لم تجدوا فبكلمة طيبة » متفق عليه ، جامع الأصول ، (ج ١ ، ص ٤٢٨) .

كما أن من الأخوة الإسلامية العفو والصفح « عن أم سلمة رضي الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : « ما نقص مال من صدقة ، وما عفا رجل عن مظلمة إلا زاده الله بها عزاً ، فاعفوا يعزكم الله عز وجل ... » رواه الترمذي ، (ج ٤ ، ص ٢٧٦) .

عن أبي سعيد قال : قال رسول الله ﷺ : « أحسنوا إذا وليتم واعفوا عما ملكتم » الجامع الصغير ، (ج ١ ، ص ١٩١) .

سمعت سعيد بن المسيب يقول : ألا أخبركم بخير من كثير من الصلاة والصدقة ؟ قالوا بلى قال : إصلاح ذات البين ، وإياكم والبغضة فإنها هي الحالقة وحدثني عن مالك أنه قد بلغه أن رسول الله ﷺ قال : بعثت لأتمم حسن الخلق « رواه مالك في الموطأ (ج ٢ ، ص ٢٤٢) .

ومن الأخوة الإسلامية الصدق في القول والعمل : « عن أبي محمد الحسن بن على بن أبي طالب رضي الله عنهما قال : حفظت من رسول الله ﷺ : « دع ما يريبك إلى ما لا يريبك ، فإن الصدق طمأنينة ، والكذب ريبة » رواه الترمذى ، (ج ٨ ، ص ٣٢٧) .

ومن الأخوة ما وصى به رسول الله ﷺ بالمعروف والابتسامة وعن أبي ذر رضي الله عنه قال : قال لى رسول الله ﷺ : « لا تحقرن من المعروف شيئاً ، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق » رواه مسلم ، (ج ١٦ ، ص ١٧٧) .
وكذلك من الأخوة الإسلامية عيادة المريض منهم :

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ ، قال : « حق المسلم على المسلم خمس : رد السلام وعيادة المريض ، واتباع الجنابة وإجابة الدعوة ، وتشميت العاطس » متفق عليه ، جامع الأصول ، (ج ٦ ، ص ٥٢٧) .

ومن الأخوة الإسلامية قضاء حاجات الناس « عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه من كان في حاجة أخيه ، كان الله في حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة ، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة » رواه مسلم ، (ج ١٦ ، ص ١٣٥) .

اتسقت توجيهات الأحاديث النبوية الشريفة مع ما جاء بالآيات الكريمة من حيث التأكيد على مفهوم الأخوة الإسلامية . وقد وضعت هذه الأحاديث النبوية الشريفة المحذورات أمام الإنسان المسلم لكي تتحقق له الأخوة الإسلامية مع أقرانه من المسلمين ، وفي مقدمة هذه المحذورات البغض والحسد والتجسس وتحقيق الآخرين وخذلانهم .

كما أوردت المستحبات التي على المسلم اتباعها لتوكيد أخوته منها الكلمة الطيبة والتراحم والتعاطف والعفو وتقوى الله سبحانه وتعالى ، وهى صفات لو تحلى بها المسلم فى عمله لتحقق من ورائها أرقى مستويات التعامل الإنسانى الذى تطمح إلى تحقيقه نظريات الإدارة على اختلاف أنواعها .

تطبيق مفهوم الأخوة الإسلامية في صدر الإسلام :

إن في استشعار الأخوة أقوى الروابط والتنظيمات الهادفة إلى إصلاح ما بين الناس وتصفية الأحقاد والأحساد . ومن سياسة رسول الله ﷺ الإدارية في بداية تأسيس الدولة الإسلامية أن آخى بين المهاجرين والأنصار فقد ذكر الدميري (١٤٠٨ هـ) : « أنه قال لهم : « إني أؤاخي بينكم كما آخى الله تعالى بين ملائكته » . وقد آخى رسول الله ﷺ بين الأوس والخزرج فصفى ما بينهم من خلافات وأنساهم الثأر والحروب وصهرهم في بوتقة واحدة ، وكان المقصود من المؤخاة أن يوقر كل منهم أخاه ويعاونه ويواسيه ويكون عوناً له على الأعداء ويحبه كما يحب نفسه » ، ص ٧١ .

وفي تعامل رسول الله ﷺ مع خادمه أفضل الصور لاستشعار الأخوة الإسلامية بمعناها الحقيقي .

عن أنس رضي الله عنه قال : كان رسول الله ﷺ من أحسن الناس خلقاً ، فأرسلني يوماً لحاجة فقلت : والله لا أذهب ، وفي نفسي أن أذهب لما أمرني به نبي الله ﷺ فخرجت حتى أمر على صبيان وهم يلعبون في السوق ، فإذا رسول الله ﷺ قد قبض بقفاي من ورائي ، قال : فنظرت إليه وهو يضحك ، فقال : « أنيس ! أذهبت حيث أمرتك » ؟ قال : قلت : نعم ، أنا أذهب يا رسول الله ، قال أنس : والله لقد خدمته تسع سنين ما علمته قال لشيء صنعته : « لم فعلت كذا وكذا » أو لشيء تركته : « هلا فعلت كذا وكذا » ، رواه مسلم ، (ج ١٥ ، ص ٧١) .

ومن الإيثار ولواسة ما ذكر في رياض الصالحين في الحديث المتفق عليه عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال : إني مجهود فأرسل إلى بعض نسائه ، فقالت : والذي بعثك بالحق ما عندي إلا ماء ثم أرسل إلى أخرى فقالت مثل ذلك قلن كلهن مثل ذلك : لا والذي بعثك بالحق ما عندي إلا ماء فقال النبي ﷺ : « من يضيف هذا الليلة ؟ » فقال رجل من الأنصار : أنا يا رسول الله ﷺ فانطلق به إلى رحله ، فقال لامرأته : أكرمي ضيف رسول الله ﷺ وفي رواية قال لامرأته : هل عندك شيء ؟ فقالت : لا ، إلا قوت صبياني قال : عليهم بشيء وإذا أرادوا العشاء ،

فنومئهم ، وإذا دخل ضيفنا ، فأطفئى السراج ، وأريه أنا نأكل فقعدوا وأكل الضيف وياتا طاويين ، فلما أصبح غداً على النبي ﷺ : فقال : « لقد عجب الله من صنعكما بضيفكما الليلة » ، ص ١٩٦ .

ونزلت في ذلك آية قال تعالى : ﴿ وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ، وَالصُّورُ كَثِيرَةٌ مِنْ سِيرَةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ عَلَى اسْتِشْعَارِ الْأَخُوَّةِ الْإِسْلَامِيَّةِ مَعَ جَمِيعِ أَصْحَابِهِ ، وَقَدْ تَدْرَبَ عَلَيْهَا أَصْحَابُهُ وَطَبَقُوهَا ، وَمِنْ أُمْتَلَتْ ذَلِكَ التَّوَاضُّعُ وَمَا ذَكَرَهُ أَبُو بَكْرٍ الْجَزَائِرِيُّ (د . ت) : « رَوَى أَنَّ عُمَرَ بْنَ عَبْدِ الْعَزِيزِ أَتَاهُ لَيْلَةً ضَيْفٌ وَكَانَ يَكْتُبُ فَكَادَ السَّرَاجُ يَطْفَأُ فَقَالَ الضَّيْفُ : أَقُومُ إِلَى الْمَصْبَاحِ فَأُصْلِحُهُ ؟ فَقَالَ : لَيْسَ مِنْ كَرَمِ الرَّجُلِ أَنْ يَسْتَعْدِمَ ضَيْفَهُ . فَقَالَ الضَّيْفُ إِذَا أَنْبَهَ الْغُلَامَ ؟ فَقَالَ عُمَرُ : إِنَّهَا أَوَّلُ نَوْمِهِ نَامَهَا فَلَا تَنْبَهُ . وَذَهَبَ إِلَى الْبُطَّةِ وَمَلَأَ الْمَصْبَاحَ زَيْتًا وَلَمَّا قَالَ لَهُ الضَّيْفُ : قَمْتَ أَنْتَ بِنَفْسِكَ يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ ؟ أَجَابَهُ قَائِلًا ذَهَبْتُ وَأَنَا عُمَرُ ، وَرَجَعْتُ وَأَنَا عُمَرُ ، مَا نَقَصَ مِنِّي شَيْءٌ ، وَخَيْرَ النَّاسِ مَنْ كَانَ عِنْدَ اللَّهِ مُتَوَاضِعًا » ص ص ٢٣٤ - ٢٣٥ .

أهمية مفهوم الأخوة الإسلامية للإدارة التربوية :

إن هذا المفهوم من المفاهيم الأساسية والتي يجب على مدير المدرسة إدراكها وممارستها في إدارته المدرسية لما فيها من تحقيق روح الأخوة والأسرة الواحدة المتعاونة والمتفاهمة للظروف والإمكانات .

فيشعر العاملون بالمدرسة بمدى حرص المدير على الاطمئنان على صحتهم وسلامتهم باستمرار في رفع روحهم المعنوية وكذلك تقديمهم لخدمات أكثر في العمل المدرسي . ويذوب الحسد والحقد بين العاملين في ظل هذا المفهوم ويتعاون الجميع في إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة والجودة العالية المرغوب فيها ويأقل التكاليف . مما يعني نجاح مدير المدرسة في عمله وقيام المدرسة بواجبها التربوي والتعليمي كما رسم لها في ظل هذا الجو الأسري بين المعلمين والطلاب والقيادة المدرسية .

تطبيق مفهوم الأخوة الإسلامية في الإدارة التربوية :

من وسائل تحقيق مفهوم الأخوة الإسلامية كما يراها الباحث ما يلي :

١ - الاطمئنان على صحة العاملين معه من معلمين ومستخدمين .

٢ - الاطمئنان على صحة الطلاب .

- ٣ - الجلوس مع المعلمين فى مكاتبهم بعض الوقت لمناقشة الأمور الخاصة بالعمل وليس جعل ذلك محصوراً على مكتبة وقاعة الاجتماعات .
- ٤ - أن يتعاون مع المعلمين فى شغل حصص الاحتياط بالمدرسة فى حالة تغيب زميل عن المدرسة واستغلال ذلك فى إرشاد وتوجيه الطلاب أو شرح بعض المواضيع الهامة أو ذات التخصص .
- ٥ - زيارة المرضى من المعلمين والمستخدمين وكذلك الطلاب سواء كان ذلك فى المستشفى أو منازلهم لإشعارهم بوقوف الإدارة معهم باستمرار والدعاء لهم بالشفاء العاجل .
- ٦ - أن يساهم فى جمع التبرعات للمعسرين بالمدرسة من معلمين ومستخدمين وطلاب فقد تمر ظروف مالية صعبة لأحد المعلمين أو يعلم الظروف المالية للمستخدمين فيعمل على جمع التبرعات لهم لسد حاجتهم . وكذلك يحرص على عمل كشف بأسماء الطلاب المعسرين بالمدرسة ورفع ذلك لإدارة التعليم بالمنطقة وعدم الاكتفاء بذلك بل يسعى إلى جمع التبرعات لهم من المعلمين وأغنياء المنطقة .
- ٧ - مشاركة منسوبي المدرسة أفراحهم ومناسباتهم السعيدة بالحضور والمشاركة الفعالة حسب المناسبة .
- ٨ - التخفيف من أحزان العاملين بالمدرسة وذلك بالوقوف معهم ومواساتهم والتخفيف عنهم بالدعاء لهم والتقرب إليهم وحل مشاكلهم التي يتعرضون لها .
- ٩ - أن يساهم فى إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين معه قدر الطاقة وذلك بالنصح أو بالاشتراك أو بالتوسط لهم لإنجازها .
- ١٠ - التواد مع العاملين بالمدرسة خارج وقت الدوام الرسمي وذلك بالاجتماع بهم باستمرار فى كل شهر مرة حتى ولو كان ذلك بشكل دوري بين أقسام المدرسة التخصصية وعلى وليمة حتى يتم فيها تبادل الآراء وتصفية القلوب من الأحقاد .
- ١١ - التعامل ببساطة دون تعال مع منسوبي المدرسة وخارجها فالتواضع رفعه .
- ١٢ - الحرص على إصلاح ذات البين بين العاملين بالمدرسة من معلمين ومستخدمين وطلاب وعدم ترك الخلاف يأخذ مجرى غير مرغوب فيه .
- ١٣ - تجنب السماع للغيبة والنميمة بين العاملين بالمدرسة .
- ١٤ - مساندة المظلوم من العاملين لدى الجهات المختصة والعمل على رفع الظلم عنه .

الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة بالرصد والتحليل فى هذا الجزء من الدراسة ،
على أساس أقدميتها فى البحث والدراسة .

الدراسة الأولى :

دراسة رياض صالح جنز رلي بعنوان : « الإدارة الإسلامية لمحات من أسسها »
جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ١٣٩٧هـ . وتهدف الدراسة إلى
إيضاح بعض الأسس التي قامت عليها الإدارة الإسلامية ومبادئها ، وإيضاح
أنواع الإدارة فى الإسلام ومقارنة الإدارة الإسلامية فى ضوء المفاهيم الإدارية
الحديثة .

الدراسة الثانية :

دراسة محمد حسني وحسن عبد المالك بعنوان : « العلاقة بين إعتقاد ناظر
المدرسة الثانوية وممارسته الفعلية لبعض مضامين مفاهيم الإدارة فى مجال
الإدارة والمدرسة » جامعة طنطا - كلية التربية - طنطا - ١٤٠٠هـ . تهدف
الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين ما يعتقد فيه ناظر المدرسة
الثانوية وممارسته أو ممارستها الفعلية تجاه مضامين بعض مفاهيم الإدارة
المدرسية ، استخدم الباحث فى الدراسة أسلوب المنهج الوصفي حيث طبق فيه
استبيان من جزئين على عينة من فئة المديرين والمديرات وفئة المعلمين والمعلمات
فى نفس المدرسة .

نتائج الدراسة :

- أ - أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ما يعتقد فيه الناظر والناظرات
وممارستهم الفعلية لبعض مضامين مفاهيم الإدارة .
- ب - اتفاق كبير بين الفئتين الناظر والناظرات فيما يتعلق بجانب الاعتقاد فى
مضامين المفاهيم الإدارية فى الإدارة المدرسية .

توصيات الدراسة :

أ - أهمية دراسة العوامل المختلفة التي تحول دون تمكن نظار وناظرات المدارس من ممارسة ما يعتقدون فيه من مضامين المفاهيم الإدارية الصحية في الإدارة المدرسية .

ب - الاهتمام بالجانب التطبيقي العملي في برامج إعداد وتدريب النظار في أثناء الخدمة .

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج والأسلوب المتبع وتختلف في المفاهيم المختارة ومنطقة التطبيق .

الدراسة الثالثة :

دراسة علي إبراهيم الزهراني بعنوان « مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية » جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ١٤٠٥ هـ . تهدف الدراسة الى استخلاص بعض مبادئ الإدارة التربوية من خلال سيرة الرسول ﷺ وإبراز صفات وسمات الرسول ﷺ القيادية والنواحي الإدارية التربوية في حياته ، وكذلك دراسة الإدارة التربوية من منظور إسلامي .

نتائج الدراسة :

أ - إن الإدارة التربوية في المفهوم الإسلامي إدارة هامة كانت على خصائص ومبادئ ريانية شاملة .

ب - حاجة المؤسسات التربوية المعاصرة بصفه خاصة والمؤسسات الإدارية عامة إلى تطبيق أسلوب الرسول ﷺ في إدارتها .

ج - وجود توازن بين المصالح المادية والروحية في إدارة الرسول ﷺ .

توصيات الدراسة :

أ - العمل على تطبيق ماتضمنته السيرة النبوية من مبادئ قويمه في مجال الإدارة التربوية .

ب - العودة إلى الالتزام بمبادئ الإسلام والاهتمام بها في مناهجنا التربوية .

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في استخلاص بعض المفاهيم الإدارية الإسلامية التي اتبعها رسول الله ﷺ ، والتأكد من إدراكها وممارستها من قبل المديرين في المدارس الثانوية .

الدراسة الرابعة :

دراسة طاهر حامد الحاج محمد ، بعنوان : « مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختبارات القائد التربوي » جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ١٤٠٨ هـ . تهدف الدراسة إلى الخروج بنموذج يمثل المعايير التي ينبغي توفرها في القائد المسلم في المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس المتوسطة بصفة خاصة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة البحث استبانة مستخدماً في تحليلها الأسلوب الإحصائي بحساب النسبة المئوية واختبار « كا^٢ » ومعامل ارتباط سبيرمان للرتب وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من المعلمين بالمدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة .

نتائج الدراسة :

أ - أن مديري المدارس المتوسطة يذكرون العاملين بما ورد في القرآن الكريم ويطبقون مبدأ العدل والمساواة ويستمعون إلى النصيحة ، « مطبقين للمبادئ الإسلامية » .

ب - أن يتحلى الرؤساء الذين يقومون بعملية اختيار الأفراد للمناصب القيادية التربوية بالحكمة المؤدية إلى إنتقاء القيادات في ضوء معيار الصلاحية والقدرة على الحفاظ على المصالح العامة .

ج - القيام بدراسة تقييمية لمديري المدارس الموجودين على رأس العمل .

يستفيد الباحث من هذه الدراسة في استخلاص المفاهيم الإدارية التي يجب ان يستخدمها القائد المسلم والتأكد من إدراكها وممارستها الفعلية في اثناء العمل .

الدراسة الخامسة :

دراسة سفر عوض الحارثي بعنوان : « استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في إتخاذ القرارات الإدارية » جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ١٤١١ هـ . تهدف الدراسة الى استنباط بعض القيم الإدارية من الكتاب والسنة ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية وتحديد بعض العلاقات بين مفهوم الإدارة إسلامياً وغريباً وكذلك تحديد علاقة القيم باتخاذ القرار إسلامياً وغريباً ، واستخدم الباحث فيها المنهج الاستنباطي والمقارن .

نتائج الدراسة :

أ - الشريعة الإسلامية تحفل بأسمى القيم الإنسانية منها - العدل - الاحسان - الشورى - المسؤولية .

ب - اتخاذ القرارات يعتمد على ركيزتي الحقائق والقيم في كل من الإدارتين الإسلامية والغربية إلا أن أثر القيم الإسلامية في القرار أعمق وأثبت .

توصيات الدراسة :

أ - اتخاذ العدل أساساً في التعامل .

ب - ضبط النفس والابتعاد عن القرارات التي تتخذ كردة فعل .

ج - الرفق والأمان في كل الأمور مع استشعار المسؤولية في كل مايوكل اليه .

ويستفاد من هذه الدراسة في بحثنا هذا استخلاص بعض المفاهيم الإدارية التي يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار والتأكد من إدراك ذلك وممارسته من قبل مديري المدارس الثانوية .

الدراسة السادسة :

دراسة محمد مشيب القحطاني بعنوان : « الأنموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز وتطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية » جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ١٤١٢ هـ . وتهدف الدراسة إلى استخلاص

صفات القائد المسلم الناجح من خلال السمات الشخصية لعمر بن عبدالعزيز ، واستنباط المبادئ الإدارية من خلال أقواله وأفعاله وتطبيقاته القيادية والإدارية . والعمل على طرح تلك الصفات والمبادئ بما يناسب التطبيق والاستفادة منها في مجال الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي التحليلي .

ومن نتائج الدراسة :

أ - لقد تبنى عمر بن عبدالعزيز رضي الله عنه مبادئ إدارية جعلها في حيز التطبيق ، إذ أثبتت سيرته إخضاع إدارته لها قولاً وعملاً وهي منها :
الحاكمية لله وحده ، مبدأ الشورى ، استعمال الأصلح ، والمساواة ، المرونة ، تحري ومراعاة أهمية الوقت ، تقسيم العمل .

ب - أهمية وجود القادة ، والمديرين ، والمسؤولين ، والمعلمين المؤمنين الراشدين ، ليرى أتباع هؤلاء ومرؤوسوهم فيهم القدوة العملية لتطبيق خصائص الإسلام في مجال العمل الإسلامي وبخاصة الإدارة التربوية .

ومن هذه الدراسة يمكن الاستفادة من بعض الاستخلاصات التي توصلت لها الدراسة ، من مفاهيم إدارية إسلامية والتأكد من إدراك وممارسة المديرين لها .

الفصل الثالث

- منهج الدراسة .
- مجتمع وعينة الدراسة .
- وصف عينة الدراسة .
- أداة الدراسة .
- الاستبانة .
- مكونات الاستبانة .
- صدق الاستبانة .
- ثبات الاستبانة .
- المعالجة الإحصائية .

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

يسعى الباحث في دراسته إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي الذى يقوم على الوصف الدقيق للظاهرة أو المشكلة التى يدور حولها البحث ، ثم شرح وتحليل لهذه الظاهرة ، وبما يمكن الباحث بقدرة على التوقع المستقبلى للظاهرة موضوع الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون من فئتين :

١ - فئة مديرى المدارس الثانوية للبنين في كل من مدينتي مكة المكرمة وجدة لمعرفة مدى الإدراك لدى مديرى المدارس وعددهم ٢٨ مديراً وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع .

٢ - فئة المعلمين في المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة : لتحديد مدى الممارسة الفعلية للمفاهيم الإدارية الإسلامية من قبل مدير المدرسة وعددهم ١٤٦٠ معلماً أخذت منهم عينة عددها ١٩٠ معلماً بنسبة (١٣٪) بواقع خمس معلمين من كل مدرسة أخذوا بطريقة عشوائية من بين معلمي كل مدرسة .

وصف تفصيلي لعينة الدراسة :

الجدول التالى يوضح توزيع فئتي الدراسة والنسب المئوية لكل منها فى مدينتي مكة المكرمة وجدة .

جدول يوضح توزيع فئتي العينة والنسب المئوية لكل منها

فى مدينتي مكة المكرمة وجدة رقم (١)

الموقع	المديرين		المعلمين		النسبة بين مجموع العينة ن = ١٩٠
	العدد	النسبة ن = ٢٨	العدد	النسبة ن = ١٤٦٠	
مكة المكرمة	١٦	% ٤٢	٨٠	% ٥,٥	% ٤٢
جدة	٢٢	% ٥٨	١١٠	% ٧,٥	% ٥٨
المجموع	٣٨	% ١٠	١٩٠	% ١٣	% ١٠

وقد جاء توزيع أفراد عينة الدراسة كما يشير إليها الجدول أعلاه رقم (١) حيث مجموع أفراد العينة ٢٢٨ فرداً منهم ٣٨ مديراً وعدد ١٩٠ معلماً .

ولقد جاء عدد أفراد عينة الدراسة بنسبة %٤٢ إلى %٥٨ لكل من مدينتي مكة المكرمة وجدة على التوالي وذلك نظراً لإزدياد أعداد المدارس الثانوية بمدينة جدة عنها بمدينة مكة المكرمة لكل من فئتي المديرين والمعلمين كما أن نسبة عينة المعلمين من المجتمع الأصلي بلغت %١٣ جاء توزيعها على مدينتي مكة المكرمة وجدة بنسبة ٥,٥ إلى ٧,٥ على التوالي .

ويمكن وصف فئتي الدراسة كما يلي :

وصف فئة المديرين :

وتشير الجداول التفصيلية التالية إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين ، حسب متغيرات الخبرة ، والمؤهل الدراسي المتحصل عليه ، والتخصص العلمي (من دراسات شرعية والتخصصات الأخرى) .

جدول رقم (٢)

التكرار والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم العملية

فئات سنوات الخبرة العملية		عدد مديري مكة المكرمة		عدد مديري جدة		المجموع	
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١	٦,٣ %	١	٤,٥ %	٢	٥,٣ %	من ٣ - أقل من ٦ سنوات	
—	٠ %	١	٤,٥ %	١	٢,٦ %	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
١٣	٨١,٣ %	١٦	٧٢,٧ %	٢٩	٧٦,٣ %	٩ سنوات فأكثر	
٢	١٢,٥ %	٤	١٨,٢ %	٦	١٥,٨ %	لم يحدد	
١٦	٤٢,١ %	٢٢	٥٧,٩ %	٣٨	١٠٠ %	المجموع	

فيما يتعلق بمتغير الخبرة لدى مديري المدارس ، تشير نتائج الوصف الاحصائي ، كما يتضح من الجدول رقم (٢) إلى نسبة ٧٦,٣ % من مديري المدارس كانت مدة خبرتهم ٩ سنوات فأكثر مما يشير إلى إرتفاع عامل الخبرة لدى هذه الفئة المفحوصة ، مما يطمئن إلى سلامة استجاباتهم لفقرات الاستبانة موضوع الدراسة .

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين
لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في التدريس

عدد مدبري مكة المكرمة		عدد مدبري جدة		المجموع		فئات سنوات الخبرة في التدريس
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
٢	٪ ١٢,٥	٢	٪ ٩,١	٤	٪ ١٠,٥	من ١ - أقل من ٣ سنوات
٤	٪ ٢٥	١١	٪ ٥,٠	١٥	٪ ٣٩,٥	من ٢ - أقل من ٦ سنوات
٣	٪ ١٨,٨	٣	٪ ١٣,٦	٦	٪ ١٥,٨	من ٦ - أقل من ٩ سنوات
٥	٪ ٣١,٣	٤	٪ ١٨,٢	٩	٪ ٢٣,٧	من ٩ سنوات فأكثر
٢	٪ ١٢,٥	٢	٪ ٩,١	٤	٪ ١٠,٥	لم يحدد
١٦	٪ ٤٢,١	٢٢	٪ ٥٧,٩	٣٨	٪ ١٠٠	المجموع

ومن حيث توزيع هذه الخبرات التعليمية إلى خبرات تدريس وأعمال الإدارة ،
فإن الجدول رقم (٣) يشير إلى أن نسبة ٪ ٣٩,٥ من أفراد العينة خبراتهم التدريسية
تتراوح بين ٣ سنوات إلى ست سنوات .

جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في الإدارة

فئات سنوات		عدد مديري مكة المكرمة		عدد مديري جدة		المجموع	
الخبرة في الإدارة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
من ١ - أقل من ٣ سنوات		٤	٪ ٢٥	—	—	٤	٪ ١٠,٥
من ٣ - أقل من ٦ سنوات		١	٪ ٦,٣	٤	٪ ١٨,٤	٥	٪ ١٣,٢
من ٦ - أقل من ٩ سنوات		—	—	١٣	٪ ٥٩,١	١٣	٪ ٣٤,٢
من ٩ سنوات فأكثر		٩	٪ ٥٦,٣	٢	٪ ٩,١	١١	٪ ٢٨,٩
لم يحدد		٢	٪ ١٢,٥	٣	٪ ١٣,٦	٥	٪ ١٣,٢
المجموع		١٦	٪ ٤٢,١	٢٢	٪ ٥٧,٩	٣٨	٪ ١٠٠

بينما يشير الجدول أعلاه رقم (٤) إلى أن نسبة ٣٤,٢٪ من أفراد مجتمع مديري المدارس تتراوح خبراتهم في أعمال الإدارة من ٦ سنوات إلى أقل من ٩ سنوات بينما ٢٨,٩٪ من عينة المديرين خبراتهم الإدارية أكثر من ٩ سنوات مما يجعل الاطمئنان أكثر إلى سلامة الإجابات المتحصلة من العينة ذات الخبرات الكبيرة في مجال أعمال الإدارة .

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لمؤهلاتهم العلمية

المؤهل العلمي	عدد مديري مكة المكرمة		عدد مديري جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أقل من بكالوريوس	—	—	١	٪ ٤,٥	١	٪ ٢,٦
بكالوريوس	٨	٪ ٥٠,٠	٣	٪ ٥٩,١	٢١	٪ ٥٥,٣
دبلوم عالي بعد البكالوريوس	٤	٪ ٢٥	٣	٪ ١٣,٦	٧	٪ ١٨,٤
ماجستير	٤	٪ ٢٥	٥	٪ ٢٢,٧	٩	٪ ٢٣,٧
المجموع	١٦	٪ ٤٢,١	٢٢	٪ ٥٧,٩	٣٨	٪ ١٠٠

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي المتحصل عليه ، يشير الجدول رقم (٥) إلى أن أغليته بنسبة ٥٥,٣٪ من المديرين حاصلين على درجة البكالوريوس وذلك مقابل أقلية ضئيلة جداً بنسبة ٢,٦٪ حاصلين على درجة أقل من البكالوريوس ونسبة تبلغ ٢٣,٧٪ من الحاصلين على درجة الماجستير الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الاطمئنان لمستوى الإعداد العلمي لهذه الفئة .

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين
لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لتخصصاتهم العلمية

التخصص العلمي	عدد مديري مكة المكرمة		عدد مديري جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تخصص دراسات إسلامية	٤	٪ ٢٥	١١	٪ ٥٠	١٥	٪ ٣٩,٥
تخصصات أخرى	١٢	٪ ٧٥	١١	٪ ٥٠	٢٣	٪ ٦٠,٥
المجموع	١٦	٪ ٤٢,١	٢٢	٪ ٥٧,٩	٣٨	٪ ١٠٠

أما توزيع أفراد المجتمع من المديرين حسب التخصص العلمي فيشير الجدول رقم (٦) أعلاه إلى أن نسبة ٣٩,٥ ٪ ذوي التخصصات الشرعية وذلك مقابل نسبة ٦٠,٥ ٪ للتخصصات الأخرى المختلفة . مع ملاحظة تساوى النسبة بين مديري مدينة جدة بنسبة ٥٠ ٪ .

ويلاحظ أن نسبة التخصصات الإسلامية إلى الأخرى فى مكة المكرمة تساوى ٢٥ ٪ إلى ٧٥ ٪ فى حين أنها بمدينة جدة تشكل ٥٠ ٪ - أى النصف - أى أن مديري المدارس الذين يحملون تخصصات إسلامية فى مدينة جدة أكثر منهم فى مدينة مكة المكرمة ، الأمر الذى قد يحتاج إلى دراسة تتناول هذا الواقع القائم بين مديري المدارس .

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع المديرين
لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لمجال التخصص

مجال التخصص	عدد مديري مكة المكرمة		عدد مديري جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تربوي	١٥	٪ ٩٣,٨	٢٠	٪ ٩٠,٩	٣٥	٪ ٩٢,١
غير تربوي	١	٪ ٦,٣	٢	٪ ٩,١	٣	٪ ٧,٩
المجموع	١٦	٪ ٤٢,١	٢٢	٪ ٥٧,٩	٣٨	٪ ١٠٠

ويشير الجدول رقم (٧) أعلاه إلى توزيع مجتمع المديرين حسب نوع مجال تخصصهم حيث تشير النسبة إلى أغلبية عظمى لذوي المجال التربوي بنسبة ٩٢,١ ٪ .

وصف عينة المعلمين :

يبلغ عدد أفراد عينة المعلمين ١٩٠ معلماً من مدينتي مكة المكرمة وجدة وتختلف خبراتهم ومؤهلاتهم التعليمية ، وتوضح الجداول التفصيلية التالية هذا الاختلاف .

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لفئات سنوات خبرتهم في التدريس

فئات سنوات الخبرة		عدد معلمي مكة المكرمة		عدد معلمي جدة		المجموع	
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
١٤	٪ ١٧,٥	١٨	٪ ١٦,٤	٣٢	٪ ١٦,٨	من ١ - أقل من ٣ سنوات	
٢٨	٪ ٣٥	٣١	٪ ٢٨,٢	٥٩	٪ ٣١,١	من ٢ - أقل من ٦ سنوات	
١٣	٪ ١٦,٣	٣٩	٪ ٣٥,٥	٥٢	٪ ٢٧,٤	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	
٢٣	٪ ٢٨,٨	١١	٪ ١٠	٣٤	٪ ١٧,٩	من ٩ سنوات فأكثر	
٢	٪ ٢,٥	١١	٪ ١٠	١٣	٪ ٦,٨	لم يحدد	
٨٠	٪ ٤٢,١	١١٠	٪ ٥٧,٩	١٩٠	٪ ١٠٠	المجموع	

ففي مجال الخبرات يتضح من الجدول رقم (٨) أن نسبة ٣١,١٪ من أفراد عينة (المعلمين) تتراوح خبراتهم ما بين ٣ سنوات إلى ٦ سنوات ونسبة ٢٧,٤٪ تتراوح ما بين ٦ سنوات إلى ٩ سنوات من خبرات تدريسية .

وتشكل فئة الخبرة من ٣ سنوات إلى ٦ سنوات أغلبية عينة الدراسة من المعلمين بمدينة مكة المكرمة بينما فئة الخبرة من ٦ سنوات إلى ٩ سنوات تمثل الأغلبية من أفراد عينة المعلمين في مدينة جدة .

جدول رقم (٩)

توزيع أفراد عينة المعلمين لكل من مكة المكرمة وجدة

طبقاً لمؤهلاتهم العلمية

المؤهل العلمي	عدد معلمي مكة المكرمة		عدد معلمي جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أقل من بكالوريوس	٨	٪ ١٠	٦	٪ ٥,٥	١٤	٪ ٧,٤
بكالوريوس	٦٧	٪ ٨٣,٨	٩٧	٪ ٨٨,٢	١٦٤	٪ ٨٦,٣
دبلوم بعد البكالوريوس	٥	٪ ٦,٢	٣	٪ ٢,٧	٨	٪ ٤,٢
ماجستير	—	٪ ٠	١	٪ ٠,٩	١	٪ ٠,٥
دكتوراه	—	٪ ٠	١	٪ ٠,٩	١	٪ ٠,٥
لم يحدد	—	٪ ٠	٢	٪ ١,٨	٢	٪ ١,١
المجموع	٨٠	٪ ٤٢,١	١١٠	٪ ٥٧,٩	١٩٠	٪ ١٠٠

الجدول رقم (٩) يوضح مؤهلات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في المدينتين حيث أن نسبة ٨٦,٣٪ من أفراد العينة نوى المؤهل الجامعي - بكالوريوس - بينما تشكل نسبة ٧,٤٪ من أفراد العينة أقل من البكالوريوس . بينما مؤهل -

بكالوريوس - النسبة العظمى فى مدينة مكة المكرمة حيث يمثل ٨٣,٨٪ من أفراد العينة فى مكة المكرمة ، وكذلك فى مدينة جدة حيث يبلغ ٨٨,٢٪ من أفراد العينة ؛ وهذا بلاشك نتيجة حرص المسؤولين على التعليم فى المملكة على استقطاب ذوي المؤهلات العلمية العالية إلى التعليم الثانوي ؛ لما لهذه المرحلة من أهمية كبرى فى تأهيل أفراد المجتمع إلى مواصلة التعليم العالي أو العمل الميداني .

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لتخصصاتهم العلمية

التخصص العلمي	عدد علمي مكة		عدد علمي جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تخصصات إسلامية	٦٧	٨٣,٨٪	٨٢	٧٤,٥٪	١٤٩	٧٨,٤٪
تخصصات أخرى	١٣	١٦,٣٪	٢٨	٢٥,٥٪	٤١	٢١,٦٪
المجموع	٨٠	٤٢,١٪	١١٠	٥٧,٩٪	١٩٠	١٠٠٪

من الجدول الموضح أعلاه رقم (١٠) يتضح أن أغلبية أفراد عينة المعلمين من ذوي التخصصات الإسلامية حيث بلغت النسبة ٧٨,٤٪ فى مقابل ٢١,٦٪ من ذوي التخصصات الأخرى وهذا يجعل استجابات المعلمين أكثر دقة من غيرهم .

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة المعلمين

لكل من مكة المكرمة وجدة طبقاً لمجال التخصص

مجال التخصص	عدد معلمي مكة المكرمة		عدد معلمي جدة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
تربوي	٥٣	٪ ٦٦,٣	٥٧	٪ ٥١,٨	١١٠	٪ ٥٧,٩
غير تربوي	٢٧	٪ ٣٣,٨	٥٣	٪ ٤٨,٢	٨٠	٪ ٤٢,١
المجموع	٨٠	٪ ٤٢,١	١١٠	٪ ٥٧,٩	١٩٠	٪ ١٠٠

وفى الجدول أعلاه رقم (١١) يشير التوزيع لمجال التخصص - تربوي وغير تربوي - لعينة المعلمين إلى نسبة ٥٧,٩ ٪ من المعلمين من ذوي التخصصات التربوية فى مقابل ٤٢,١ ٪ منهم غير تربويين .

أداة الدراسة :

- استخدم الباحث استبانة مكونة من جزئين بالإضافة إلى الجزء الخاص بالمعلومات العامة :
- ١ - الجزء الأول يجب عليه مديرو المدارس الثانوية أنفسهم وهو خاص بقياس مدى إدراكهم لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية .
 - ٢ - الجزء الثاني يجب عليه المعلمون وهو خاص بقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمفاهيم الإدارية الإسلامية فعلياً .

الاستبانة :

تم إعداد استبانتين ، من قبل الباحث ، أحدهما خاصة بمديري المدارس الثانوية ، والأخرى خاصة بالمعلمين في هذه المدارس .

* حيث تم قياس إدراك مديري المدارس الثانوية للمفاهيم الإدارية الإسلامية ، عن طريق فقرات الاستبانة الموجهة إليهم مباشرة لاستطلاع آرائهم حول محتوى كل من المفاهيم الإدارية الإسلامية المعنية حيث يُجيب المدير حسب ما تعنيه كل فقرة من فقرات المفهوم لديه من حيث موافقته عليه باختيار إحدى ثلاث حالات (موافق تماماً - موافق إلى حد ما - غير موافق) .

* وتم قياس ممارسة المديرين الفعلية في المدارس الثانوية لهذه المفاهيم الإدارية الإسلامية المعنية بالدراسة وذلك باستطلاع آراء المعلمين العاملين تحت رئاستهم ، حول مدى ممارسة هؤلاء المديرين لهذه المفاهيم حيث يُجيب المعلم حسب ما يراه من ممارسة مدير المدرسة لكل فقرة من فقرات كل مفهوم باختيار إحدى ثلاث حالات (دائماً - أحياناً - لا يحدث) .

وكانت فقرات الاستبانة الثانية تحمل نفس معنى فقرات الاستبانة الأولى مع تعديل في صياغة الفقرة بما يناسب العينة الموجهة إليها الاستبانة .

مكونات الاستبانة :

تتكون الاستبانة من عدد تسعة مفاهيم للإدارة الإسلامية . ويتكون كل مفهوم على مجموعة من الفقرات لقياس مستوى المفهوم كما في الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

يوضح عدد فقرات كل مفهوم من مفاهيم الإدارة الإسلامية

م	المفهوم	عدد الفقرات التابعة له	م	المفهوم	عدد الفقرات التابعة له
١	الشورى	١٢	٦	تقسيم العمل	١٣
٢	المسئولية الراحبة	١٥	٧	أهمية الوقت	١١
٣	العدل	١٠	٨	الرقابة	١٢
٤	المصلحة العامة	٩	٩	الأخوة الإسلامية	١٣
٥	المرونة	١٥	المجموع		١١٠

صدق الاستبانة :

تم تحكيم الاستبانة وذلك بعرضها على عدد من الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة التعليمية من هيئة التدريس قسم الإدارة والتخطيط التربوى بكلية التربية بجامعة أم القرى ، وكذلك الخبراء من المختصين فى الإدارة التعليمية (مدير عام تعليم مكة المكرمة - ورئيس التوجيه التربوي - ورئيس شئون المعلمين - ورئيس توجيه الإدارة المدرسية ومجموعة من مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الكبيرة) .

وقد بلغ عدد المحكمين ٢٠ محكماً ، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات التى اقترحها المحكمون ، وتم إقرار الاستبانة فى مرحلتها الأخيرة واعتبرت موافقة أعضاء التحكيم بمثابة صدق للاستبانة مرفق قائمة بأسماء المحكمين بالملاحق .

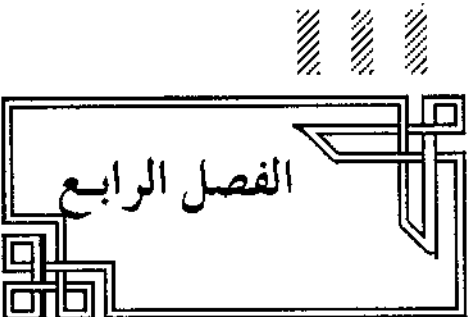
ثبات الاستبانة :

قام الباحث باستخدام معادلة الثبات ألفا كرونباخ « Alpha » لقياس مدى ثبات الاستبانة كأداة للقياس وقد أسفر تطبيق المعادلة عن درجة ثبات عالية تساوي = ٩٥٥١ ، وهى درجة مقبولة إحصائياً .

المعالجة الإحصائية :

١ - تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

٢ - تم حساب قيمة t لدلالة الفروق بين فئتي عينة الدراسة .



الفصل الرابع

— تفسير وتحليل نتائج الدراسة .

نتائج الدراسة وتحليلها

وحدة القياس لتفسير النتائج :

ستكون وحدة قياس متدرجة من ثلاث درجات حسب المتوسط وفق ما يلي :

أ - استبانة مدير المدرسة : من صفر - أقل من ١ مدرك بدرجة ضعيفة أو معدومة .

من ١ - أقل من ٢ مدرك بدرجة متوسطة .

من ٢ - ٣ مدرك بدرجة عالية جداً .

ب - استبانة المعلم : من صفر - أقل من ١ يمارس بدرجة ضعيفة أو معدومة .

من ١ - أقل من ٢ يمارس بدرجة متوسطة .

من ٢ - ٣ يمارس بدرجة عالية .

أولاً : إجابة السؤال الأول :

إدراك مديري المدارس للمفاهيم الإدارية الإسلامية التسعة

١ - إدراك مديري المدارس الثانوية لمفهوم الشورى :

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المديريين على العبارات الخاصة بمفهوم الشورى

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أخذ رأى أقراني من مديري المدارس الأخرى إذا اقتضت الضرورة .	٢,٦٨	,٥٣
٢	أخذ رأى وكلاء المدرسة عند اتخاذ القرار المدرسي .	٢,٦٨	,٥٣
٣	أخذ رأى أعضاء مجلس إدارة المدرسة عند اتخاذ القرار .	٢,٧٤	,٤٥
٤	أخذ رأى قدامى المعلمين من ذوي الخبرة بالمدرسة عند اتخاذ القرار.	٢,٣٩	,٥٥
٥	الاقتصار على أخذ رأى المقربين من المعلمين .	١,١٦	,٣٧
٦	أخذ رأى ذوي التخصص من المعلمين بالمدرسة عند اتخاذ القرار .	٢,٤٧	,٦٥
٧	أخذ رأى ذوي التخصص من خارج المدرسة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك .	٢,١٦	,٦٤
٨	اتخاذ القرار نزولاً عند رأى الأغلبية .	٢,١٨	,٧٣
٩	اتخاذ القرار بعد الاستماع لذوي العلاقة بموضوع القرار المتخذ.	٢,٥٣	,٥٦
١٠	اتخاذ القرار بعد الاستماع لذوى الخبرة في موضوع القرار المتخذ .	٢,٣٤	,٥٨
١١	اتخاذ القرار بناءً على أصوب الآراء المقدمة .	٢,٧٤	,٥٥
١٢	الاستماع إلى الرأي في الأمور التي ليس فيها نص شرعي منظم لها .	٢,٥٣	,٦٩
المتوسط العام للبعد		٢,٣٨٤	,٣٠٧

فيما يتعلق باستجابات أفراد فئة مديري المدارس ، عن مدى إدراكهم لمفهوم الشورى الإسلامي ، اسفرت نتائج الدراسة ، كما يتضح من الجدول رقم (١٣) أن إدراك المديرين لمفهوم الشورى ككل كان بدرجة كبيرة (المتوسط العام ٢,٢) . وكذلك اسفرت النتائج إلى أن إدراك المديرين لكل فقرة تفصيلية من فقرات مفهوم الشورى جاءت بإدراك كبير ماعدا الفقرة رقم (٥) والتي تنص (الإقتصار على أخذ رأي المقربين من المعلمين) حيث جاءت استجاباتهم لهذه الفقرة بدرجة متوسطة ويمكن تقبل هذه النتيجة في ضوء الأخذ بمعيار عدم التفرقة بين المعلمين ومعاملاتهم على قدم المساواة والبعد عن المجاملة والمحاباة عند اللجوء إلى الإستشارة .

ومن هذا التحليل يتضح إدراك مديري المدارس الثانوية موضوع الدراسة لمفهوم الشورى ، والذي يؤكد خادماً الحرمين الشريفين باعتباره اتجاهاً عاماً في المملكة وذلك في كلمته للمواطنين عند صدور مجلس الشورى « والبلاد شهدت قيام مجلس الشورى منذ وقت طويل ، وخلال هذه المدة استمرت الشورى بصيغ متعددة ومتنوعة فقد دأب حكام المملكة العربية السعودية على استشارة العلماء وأهل الرأي كلما دعت الحاجة إلى ذلك » (ملحق المجلة العربية : أنظمة الحكم ، ص ٥) .

فلا عجب أن يكون ذلك قدوة حسنة للمسؤولين في جميع قطاعات الدولة وفي مقدمتها قطاع التعليم نحو الاهتمام بمفهوم الشورى وتطبيقاته العملية في مختلف مجالات العمل .

٢ - إدراك مفهوم المسؤولية :

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة بمفهوم المسؤولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تحقيق الالتزام في الحضور والانصراف .	٢,٥٣	,٦٠
٢	الاطمئنان على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي .	٢,٨٩	,٣٩
٣	رعاية الطلاب المتميزين دراسياً .	٢,٨٧	,٤١
٤	مساعدة المعلم على تطوير أدائه الوظيفي .	٢,٨٤	,٤٤
٥	رعاية المعلم حديث العهد بالمهنة .	٢,٧١	,٤٦
٦	تهيئة الجو المناسب للعاملين لأداء العمل داخل المدرسة .	٢,٨٩	,٣١
٧	مناقشة سلبيات العمل في الاجتماعات الدورية للمدرسة .	٢,٦٨	,٤٧
٨	مناقشة سلبيات المعلم على المستوى الشخصي على افراد .	٢,٨٢	,٣٩
٩	تأدية الصلاة جماعة في المدرسة .	٢,٧١	,٤٦
١٠	إبراز القدوة الحسنة في المدرسة .	٢,٧١	,٤٦
١١	نصح العاملين غير الملتزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية .	٢,٧٦	,٤٣
١٢	توجيه العاملين غير الملتزمين بتقاليد وعادات المجتمع السعودي .	٢,٨٩	,٣١
١٢	مساعدة العاملين غير الملتزمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية .	٢,٧٤	,٤٥
١٢	الاهتمام المناسب بأولياء الأمور بالمدرسة .	٢,٦١	,٥٠
١٢	ترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .	٢,٦١	,٥٥
المتوسط العام للبعد		٢,٧٥١	,٢٦٧

أما فيما يتعلق بإدراك مفهوم المسؤولية . فإن الجدول رقم (١٤) يوضح مدى الإدراك الكبير لهذا المفهوم لدى هذه الفئة حيث وصل إلى متوسط عام (٢,٧٥) والمستنتج من الجدول إن درجات الإدراك لمفهوم المسؤولية لجميع فقرات هذا المفهوم تراوحت بين (٢,٥٣ إلى ٢,٨٩) مما يشير الى وضوح مدركات هذا المفهوم لدى هذه الفئة ومما يشير إلى إرتفاع مستوى إدراك المديرين لهذا المفهوم حيث بلغ عند بعض الفقرات درجة عالية جداً تكاد تصل إلى الإدراك التام .

٢- إدراك مفهوم العدل :

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة بمفهوم العدل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين بالتساوي .	٢,٦٣	,٥٩
٢	توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين حسب التخصص .	٢,٧٩	,٤١
٣	تكليف المعلمين بالأنشطة المدرسية بالتساوي .	٢,٣٧	,٤٩
٤	تكليف المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم .	٢,٥٥	,٥٥
٥	توزيع الإشراف اليومي بدون تفرقة على العاملين .	٢,٨٤	,٣٧
٦	توزيع عضوية المجالس على جميع المعلمين بالمدرسة .	٢,٤٢	,٥٥
٧	توزيع عضوية المجالس على المعلمين غير المكلفين بالأنشطة المدرسية .	٢,٢٦	,٦٩
٨	مكافأة المعلمين المتميزين وفق معيار تقويمي موضوعي محدد .	٢,٧٦	,٤٣
٩	مكافأة المعلم المتميز لمرة واحدة فقط لإتاحة الفرصة للآخرين .	٢,٢٦	,٧٦
١٠	مساعدة المعلمين المقصرين .	٢,٧٩	,٤١
المتوسط العام للبعد		٢,٥٦٨	,٢٢٧

ويشير الجدول رقم (١٥) إلى إدراك وبدرجة عالية لمفهوم العدل حيث بلغ المتوسط العام لجميع فقرات هذا المفهوم ككل (٢,٥٦٨) .

ويشير الجدول كذلك على إدراك كبير لجميع فقرات هذا المفهوم حيث تراوح متوسط الإدراك (٢,٢٦ - ٢,٨٤) مما يستنتج منه أن مديري المدارس الثانوية مدركون لمفهوم العدل بدرجة عالية .

٤ - مفهوم المصلحة العامة :

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد المصلحة العامة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	قطع الإجازة المرضية عند تماثلي للشفاء قبل نهاية الإجازة .	٢,٥٥	,٦٠
٢	الامتناع عن أداء المصالح الشخصية غير الرسمية اثناء الدوام الرسمي.	٢,٧١	,٤٦
٣	إيثار الآخرين الأكثر احتياجاً ، للفرص المتاحة (إجازة ، منح دراسية ، دورات تدريبية ... الخ) في العمل .	٢,٤٧	,٦٠
٤	استخدام وسائل المدرسة وإمكاناتها للأغراض العامة المدرسية فقط.	٢,٦٦	,٤٨
٥	الاستزادة من العلم قدر الطاقة لإفادة الطالب .	٢,٧١	,٤٦
٦	الاستعداد الذاتي لاستكمال العمل المدرسي الذي قد يتطلب القيام به خارج وقت الدوام .	٢,٧٦	,٤٣
٧	تغليب صالح العمل العام على التعاطف مع الحالات الفردية الخاصة.	٢,٧٦	,٤٣
٨	إبلاغ الجهات المختصة عن أية جوانب قصور تهدد العمل المدرسي .	٢,٧١	,٤٦
٩	إيثار تطبيق ما يفيد العمل المدرسي دون النظر إلى الاستفادة الشخصية من ذلك .	٢,٨٧	,٣٤
المتوسط العام للبعد		٢,٦٩٠	,٢٠٧

من الجدول رقم (١٦) يتضح الإدراك العالي من مديري المدارس الثانوية لمفهوم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة حيث كان ذلك بمتوسط عام وصل إلى (٢,٦٩) ومما يشير إلى وضوح هذا المفهوم لمديري المدارس ؛ هو إدراكهم لجميع فقرات هذا المفهوم بدرجة عالية حيث تراوح ذلك بين (٢,٤٧ - ٢,٨٧) مما يعنى أن مديري المدارس الثانوية فى المدينتين مدركون وبدرجة عالية لهذا المفهوم .

٥ - إدراك مفهوم المرونة :

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد المرونة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اختيار أيسر الطول عند المفاضلة بين البدائل المتاحة .	٢,٦٦	٠,٥٣
٢	تفسير القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد.	٢,٧٦	٠,٤٣
٣	اختصار الخطوات التنظيمية - الروتينية - لتحقيق صالح العمل عند الضرورة .	٢,٦٣	٠,٤
٤	إتاحة الفرصة لتصحيح خطأ المخطئ من العاملين .	٢,٦١	٠,٥٠
٥	السماح للمعلمين بمناقشة تقارير الكفاية السنوية لهم .	٢,٦١	٠,٥٥
٦	الإستماع إلى كافة وجهات النظر عند مواجهة المشكلات المدرسية .	٢,٧٦	٠,٤٣
٧	السماح للمعلمين لإبداء الرأى في أى موضوع مدرسي يهتمون به .	٢,٨٢	٠,٣٩
٨	قبول الطلاب الذين يرغبون في الالتحاق بالمدرسة حسب الامكانيات المدرسية المتاحة .	٢,٨٧	٠,٣٤
٩	تفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في تفسير تجاوزات الطلاب نوى المشاكل .	٢,٦٣	٠,٤٩
١٠	تفهم الأسباب التي يبيدها العاملون في حالات الغياب عن العمل .	٢,٥٣	٠,٥١
١١	السماح بتعديل خطط العمل المدرسي حسب الظروف المتغيرة .	٢,٦٣	٠,٥٤
١٢	العمل عن القرار المتخذ عند تبين عدم سلامته .	٢,٨٤	٠,٣٧
١٣	تفويض بعضاً من سلطاتي الى الوكلاء .	٢,٥٠	٠,٦٥
١٤	تفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في حالات غياب الطلاب .	٢,٥٣	٠,٦٠
١٥	التجاوز عن بعض تأخيرات العاملين في الحضور للدوام الرسمي عند الضرورة فقط .	٢,٥٨	٠,٦٠
المتوسط العام للبعد		٢,٦٦٣	٠,٢٧٦

فيما يتعلق بقياس مدى إدراك مفهوم المرونة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة يشير الجدول رقم (١٧) إلى إدراك بدرجة عالية تصل إلى المتوسط العام (٢,٦٦) مما يتضح منه إن مديري المدارس الثانوية متفهمون بشكل واضح لمفهوم المرونة في العمل كما أن الجدول يشير إلى إدراك كبير في جميع فقرات المفهوم والتي تتراوح بين (٢,٥٠ - ٢,٨٧) مما يستنتج منه وضوح هذا المفهوم بشكل كبير لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة .

٦ - إدراك مفهوم تقسيم العمل :

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد تقسيم العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توزيع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب الأقدمية .	٢,٢٤	,٧٩
٢	توزيع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب التخصص .	٢,٦٦	,٤٨
٣	تحديد الواجبات الوظيفية لكل من العاملين بالمدرسة .	٢,٧٦	,٤٣
٤	تشكيل مجلس إدارة المدرسة من العاملين .	٢,٨٢	,٣٩
٥	تشكيل جماعات النشاط المدرسي حسب خبرة المعلم .	٢,٥٨	,٥٥
٦	تشكيل جماعات النشاط المدرسي حسب رغبات المعلمين .	٢,٤٥	,٥٥
٧	تشكيل لجنة الإرشاد والتوجيه الطلابي بالمدرسة .	٢,٦٣	,٥٤
٨	تشكيل مجلس رواد الفصول .	٢,٦٨	,٥٣
٩	تشكيل الجمعية العمومية التعاونية « المقصف » .	٢,٦٣	,٥٤
١٠	توزيع أعمال الاختبارات (وضع الأسئلة ، الملاحظين ، المراقبين ، المصححين ، ... الخ) .	٢,٧٤	,٤٥
١١	توزيع الإشراف اليومي على المعلمين بالمدرسة .	٢,٧٩	,٤١
١٢	اختيار رئاسة اللجان المدرسية .	٢,٧٤	,٥٠
١٣	توزيع حصص الاحتياط على المدرسين .	٢,٧٦	,٤٩
	المتوسط العام للبعد	٢,٦٥٢	,٢٩٩

يوضح الجدول رقم (١٨) أنه يوجد إدراك بدرجة عالية من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة بمتوسط عام (٢,٦٥٢) لفهم تقسيم العمل ويشير أيضاً إلى إدراك كبير في جميع فقرات المفهوم حيث يتراوح المتوسط (٢,٢٤ - ٢,٨٢) مما يوضح ان لدى مديري المدارس المعنية المعلومات الكافية لكيفية تقسيم العمل .

٧- إدراك أهمية الوقت :

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد أهمية الوقت

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التبكير بالحضور إلى المدرسة .	٢,٨٧	,٢٤
٢	الحرص على الاستفادة من الوقت خلال الدوام .	٢,٧٤	,٤٥
٣	الحرص على توزيع أنشطة الإدارة المدرسية اليومية على وقت الدوام .	٢,٦٨	,٥٣
٤	الحرص على جدولة الأنشطة المدرسية اللاصفية زمنياً بتوقيت محدد .	٢,٥٥	,٥٥
٥	متابعة جدولة المنهج المدرسي على شهور السنة الدراسية لدى المعلم .	٢,٨٤	,٣٧
٦	حث المعلمين على توزيع أنشطة الدرس على زمن الحصة .	٢,٧٤	,٥٠
٧	تحديد أوقات زمنية للاجتماعات المدرسية المختلفة .	٢,٧٦	,٤٩
٨	الحرص على جدول أعمال يعرض على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة زمنية مناسبة .	٢,٥٥	,٥٥
٩	تخصيص وقت محدد للاطلاع على البريد اليومي للمدرسة .	٢,٣٩	,٦٨
١٠	تخصيص وقت محدد للرد على البريد الوارد .	٢,٣٩	,٦٨
١١	وضع « جدول » مواعيد بالمقابلات والاتصالات اليومية التي أجريها عادة.	٢,٢٦	,٦٩
	المتوسط العام للبعد	٢,٥٦٨	٠,٢٢٧

الجدول رقم (١٩) يبين الإدراك العالي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة لمفهوم أهمية الوقت والذي بلغ المتوسط العام للبعد (٢,٥٦٨) مما يعني ذلك وضوح مفهوم أهمية الوقت لدى هذه الفئة كما أن العبارات تتراوح بين (٢,٢٦ - ٢,٨٧) .

٨ - إدراك مفهوم الرقابة :

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد الرقابة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعزيز مخافة الله تعالى ومراقبته لدى العاملين .	٢,٩٧	,١٦
٢	حفز العاملين على تقويم أنفسهم ذاتياً .	٢,٨٩	,٣١
٣	إشراك المعلمين في المدرسة في تقويم العمل المدرسي .	٢,٥٨	,٥٠
٤	السماح للعاملين في المدرسة بتقويم شخصياً .	٢,٥٥	,٥٥
٥	الاطلاع على أعمال المعلمين .	٢,٧١	,٤٦
٦	الاطلاع على أعمال العاملين من غير المعلمين .	٢,٧٩	,٤١
٧	الاطلاع على أعمال الطلاب .	٢,٧١	,٤٦
٨	زيارة المعلم داخل الفصل .	٢,٧٦	,٤٣
٩	تكليف بعض المعلمين بمراقبة سير العمل بالمدرسة .	٢,٦١	,٥٥
١٠	تكليف بعض الطلاب بمراقبة امتثال أقرانهم للنظام المدرسي .	٢,٥٥	,٥٥
١١	إعداد تقارير تقويم العاملين بالمدرسة .	٢,٧١	,٥٢
١٢	مشاركة الموجه التربوي في تقويم المعلمين بالمدرسة .	٢,٧١	,٥٢
المتوسط العام للبعد		٢,٧١٣	,٢٦٤

يشير الجدول رقم (٢٠) إلى إدراك كبير فى جميع فقرات مفهوم الرقابة حيث يتراوح متوسط ذلك بين (٢,٥٥ - ٢,٩٧) وإدراك بدرجة عالية لهذا المفهوم بمتوسط عام (٢,٧١٣) . مما يستنتج منه فهم مديري المدارس الثانوية لمفهوم الرقابة بشكل أكثر وضوحاً وفقاً لإستجاباتهم .

٩ - إدراك مفهوم الأخوة الإسلامية :

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المديرين على العبارات الخاصة ببعد الأخوة الإسلامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الاطمئنان على سلامة العاملين بالمدرسة .	٢,٧٩	,٤٧
٢	الجلوس مع المعلمين فى مكاتبتهم بعض الوقت .	٢,٨٤	,٣٧
٣	التعاون مع المعلمين فى شغل بعض حصص الاحتياط .	٢,٤٧	,٦٥
٤	زيارة المرضى من العاملين بالمدرسة .	٢,٨٧	,٣٤
٥	المساهمة فى جمع التبرعات للمعسرين بالمدرسة .	٢,٨٩	,٣١
٦	التخفيف من أحزان العاملين .	٢,٧٩	,٤١
٧	مشاركة العاملين أفراحهم ومناسباتهم السعيدة .	٢,٨٩	,٣١
٨	المساهمة فى إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين قدر الطاقة .	٢,٦٦	,٤٨
٩	التواد مع العاملين بالمدرسة خارج وقت الدوام .	٢,٦٨	,٤٧
١٠	التعامل ببساطة دون تعال مع العاملين بالمدرسة .	٢,٦٦	,٤٨
١١	إصلاح ذات البين بين العاملين بالمدرسة .	٢,٦٣	,٤٩
١٢	تجنب السماع للغيبة والنميمة بين العاملين .	٢,٦٨	,٥٣
١٣	مساعدة المظلوم من العاملين لدى الجهات المختصة .	٢,٥٠	,٥١
المتوسط العام للبعد		٢,٧٢١	,٢٣٤

يشير الجدول رقم (٢١) إلى إدراك بدرجة عالية من قبل المديرين لمفهوم الأخوة الإسلامية بمتوسط عام (٢,٧٢١) كما يشير الجدول إلى أن المديرين مدركون بدرجة عالية لجميع فقرات المفهوم حيث يتراوح متوسط ذلك بين (٢,٤٧ - ٢,٨٩) مما يعنى ذلك استيعاب المديرين لمفهوم الأخوة الإسلامية وأهميته فى نجاح العمل المدرسي .

جدول رقم (٢٢)

الترتيب التنازلي لإدراك المديرين للمفاهيم الإدارية الإسلامية
حسب أعلى درجات المتوسط الحسابي العام

المفاهيم الإدارية الإسلامية	الترتيب حسب أعلى إدراك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسئولية	١	٢,٧٥١	٠,٢٦٧
الأخوة الإسلامية	٢	٢,٧٢١	٠,٢٣٤
الرقابة	٣	٢,٧١٣	٠,٢٦٤
تغليب المصلحة العامة	٤	٢,٦٩٠	٠,٢٠٧
المرونة	٥	٢,٦٦٣	٠,٢٧٦
تقسيم العمل	٦	٢,٦٥٢	٠,٢٩٩
العدل	٧	٢,٥٦٨	٠,٢٢٧
أهمية الوقت	٨	٢,٥٦٨	٠,٢٢٧
الشورى	٩	٢,٣٨٤	٠,٣٠٧

من العرض السابق من نتائج الدراسة حول مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية يمكن القول إن مديري المدارس الثانوية يدركون هذه المفاهيم المعنية في البحث بدرجة عالية تراوحت ما بين (٢,٧٥١) درجة للمتوسط الحسابي العام لإدراكهم لمفهوم المسؤولية ، ودرجة (٢,٣٨٤) للمتوسط الحسابي العام لإدراكهم لمفهوم الشورى .

ويلاحظ أن مفهومي الشورى وأهمية الوقت قد جاءت في ذيل الترتيب التنازلي لإدراك المديرين للمفاهيم المعنية ، ويمكن تفسير ذلك بأن اختلاط مفهوم الشورى مع بعض المفاهيم الغربية مثل مفهوم الديمقراطية وكذلك فإن مفهوم أهمية الوقت لدى الكثير من المديرين مازال يمثل مشكلة فى عدم القدرة على استثماره الإستثمار الأفضل فقد ذكر حسني (١٤٠٦ هـ) : « يشير بارسوتز إلى أن مديري المدارس يهتمون بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني والتأسييسي والذي يركز على العملية التعليمية » ، ص ١٠ .

كما أن معظم الدراسات الغربية تشير إلى أن مديري المدارس يستهلكون أغلبية الوقت متاح خلال اليوم المدرسي فى أعمال إدارية روتينية وكتائية مثل الاطلاع على البريد اليومي والرد على المكالمات التلفونية ومقابلة الزوار .

ثانياً : إجابة السؤال الثاني :

ممارسة مديري المدارس الثانوية للمفاهيم الإدارية الإسلامية التسعة

١ - ممارسة مفهوم الشورى :

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد الشورى

٢	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يأخذ برأى أقرانه من مديري المدارس الأخرى إذا اقتضت الضرورة .	٢,٣٥	,٥٤
٢	يأخذ برأى وكلاء المدرسة عند اتخاذ القرار المدرسي .	٢,٣٧	,٤٩
٣	يأخذ برأى أعضاء مجلس إدارة المدرسة عند اتخاذ القرار .	٢,٤٤	,٥٣
٤	يأخذ برأى قدامى المعلمين من ذوي الخبرة بالمدرسة عند اتخاذ القرار .	٢,٢١	,٦٦
٥	يقتصر على أخذ رأى المقربين من المعلمين .	١,٧٩	,٧٣
٦	يأخذ برأى ذوي التخصص من العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرار.	٢,٢٨	,٧٣
٧	يأخذ برأى ذوي التخصص من خارج المدرسة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك .	٢,٠٧	,٧٢
٨	يتخذ القرار نزولاً عند رأى الأغلبية .	٢,٤٢	,٥٣
٩	يتخذ القرار بعد الاستماع لذوي العلاقة بموضوع القرار المتخذ .	٢,٣٧	,٥٦
١٠	يتخذ القرار بعد الاستماع لذوي الخبرة في موضوع القرار المتخذ .	٢,٣٣	,٧٠
١١	يتخذ القرار بناءً على أصوب الآراء المقدمة إليه .	٢,٦٢	,٥٠
١٢	يستمع إلى الرأي في الأمور التي ليس فيها نص شرعى منظم لها .	٢,٤٩	,٥٨
المتوسط العام للبعد		٢,٣١٢	,٣٣٣

من الجدول رقم (٢٣) يتضح أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الشورى فى مدارسهم وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٣١٢) كما أنهم يمارسون ذلك مع جميع فقرات مفهوم الشورى وبدرجة عالية ما عدا فقط رقم (٥) والتي تنص على الاقتصار على أخذ رأى المقربين من المعلمين فكانت بدرجة متوسطة بلغت (١,٧٩) .

٢ - ممارسة مفهوم المسؤولية :

جدول رقم (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المسؤولية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	يحقق الالتزام في الحضور والانصراف .	٢,٨٣	,٤٣
١٤	يطمئن على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي .	٢,٥٣	,٥٢
١٥	يرعى الطلاب المتميزين دراسياً .	٢,٥٨	,٧٢
١٦	يساعد المعلم على تطوير أدائه الوظيفي .	٢,٥٦	,٥٧
١٧	يرعى المعلم حديث العهد بالمهنة .	٢,٦٦	,٥٢
١٨	يهيئ الجو المناسب للعاملين لأداء العمل داخل المدرسة .	٢,٥٢	,٧٣
١٩	يناقش سلبيات العمل في الاجتماعات الدورية للمدرسة .	٢,٦٠	,٥٧
٢٠	يناقش سلبيات المعلم على المستوى الشخصي على أفراد .	٢,٦٧	,٥٠
٢١	يؤدي الصلاة جماعة في المدرسة .	٢,٧٨	,٤٣
٢٢	يبرز القدوة الحسنة في المدرسة .	٢,٦٨	,٤٧
٢٣	ينصح العاملين المتهاونين بمبادئ الشريعة الإسلامية .	٢,٥٥	,٥٤
٢٤	يوجه العاملين المتهاونين بتقاليد وعادات المجتمع السعودي .	٢,٦٤	,٥١
٢٥	يحاسب العاملين المتهاونين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية .	٢,٥٣	,٥٤
٢٦	يهتم بأولياء الأمور بالمدرسة .	٢,٦١	,٥٣
٢٧	يرشح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .	٢,٧٤	,٥٠
المتوسط العام للبعد		٢,٦٣١	,٢٨٠

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى ممارسة المديرين لمفهوم المسؤولية وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٦٣١) وكذلك يتضح من الجدول أن المديرين يمارسون المسؤولية في جميع فقرات هذا المفهوم حيث أن المتوسط يتراوح بين (٢,٥٢ - ٢,٨٣) مما يشير إلى أن جو العمل المدرسي في هذه المدارس يغلب عليه طابع المسؤولية التي تشعر معظم المسؤولية الملقاه على عاتقهم .

٢ - ممارسة مفهوم العدل :

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد العدل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
٠,٥١	٢,٦٤	يوزع الجدول الدراسي بين المعلمين بالتساوي .	٢٨
٠,٤٩	٢,٧٢	يوزع الجدول الدراسي بين المعلمين حسب التخصص .	٢٩
٠,٧٧	٢,٤١	يكلف المعلمين بالأنشطة المدرسية بالتساوي .	٣٠
٠,٥٢	٢,٤٦	يكلف المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم .	٣١
٠,٤٨	٢,٣٢	يوزع الإشراف اليومي بدون تفرقة على العاملين .	٣٢
٠,٨٠	٢,١٦	يوزع عضوية المجالس على جميع المعلمين بالمدرسة .	٣٣
٠,٧٦	٢,٠٦	يوزع عضوية المجالس على المعلمين غير المكلفين بالأنشطة المدرسية .	٣٤
٠,٧٧	٢,٣٧	يكافئ المعلمين المتميزين وفق معيار تقويمي موضوعي محدد .	٣٥
٠,٨٣	٢,٠٨	يكافئ المعلم المتميز لمرة واحدة فقط لإتاحة الفرصة للآخرين .	٣٦
٠,٥٢	٢,٥٣	يحاسب المعلمين المقصرين .	٣٧
٠,٤٥٠	٢,٤١٤	المتوسط العام للبعد	

من الجدول رقم (٢٥) يتبين أن مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة يحرصون على ممارسة العدل وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٤١٤) في المتوسط العام للبعد وكذلك فهم يمارسون ذلك وبدرجة عالية في جميع فقرات هذا المفهوم (٢,٠٦ - ٢,٧) مما يعني أن العدل يمارس في مدارسنا بدرجة عالية وهذا يؤكد ما جاء به محمد (١٤٠٧هـ) في نتائج دراسته « أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يؤكدون أن العدل في كل الأمور خير كله ، ويعاملون مرؤوسيهـم بالسوية » ، ص ١٧٠ ..

٤ - ممارسة مفهوم المصلحة العامة :

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المصلحة العامة

٢	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٨	يقطع الإجازة المرضية عند تماثله للشفاء قبل نهاية الإجازة .	٢,٠٧	,٧٥
٣٩	يتمتع عن أداء مصالحه الشخصية غير الرسمية في أثناء الدوام الرسمي .	٢,٣٧	,٧١
٤٠	يؤثر الآخرون الأكثر احتياجاً ، للفرص المتاحة (إجازة ، منح دراسية ، دورات تدريبية ... الخ) في العمل .	٢,٤٦	,٥٦
٤١	يستخدم وسائل المدرسة وإمكانياتها للأغراض العامة المدرسية فقط .	٢,٥٩	,٥١
٤٢	يستزيد من العلم قدر الطاقة لإفادة الطالب .	٢,٥٦	,٥٣
٤٣	يبدى الاستعداد الذاتي لاستكمال العمل المدرسي الذي قد يتطلب القيام به خارج وقت الدوام .	٢,٥٧	,٥٧
٤٤	يُغلب صالح العمل العام على التعاطف مع الحالات الفردية الخاصة .	٢,٤٣	,٥٣
٤٥	يبلغ الجهات المختصة عن أية جوانب قصور تهدد العمل المدرسي .	٢,٦٢	,٥٤
٤٦	يؤثر تطبيق ما يفيد العمل المدرسي دون النظر إلى الاستفادة الشخصية من ذلك .	٢,٧٠	,٤٨
المتوسط العام للبعد		٢,٤٨٧	,٣١٤

من الجدول رقم (٢٦) نستنتج أن مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة يمارسون مفهوم تغليب المصلحة العامة وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٤٨) .

٥ - ممارسة مفهوم المرونة :

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد المرونة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٧	يختار أيسر الحلول عند المفاضلة بين البدائل المتاحة .	٢,٦٨	,٤٨
٤٨	يفسر القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد .	٢,٦٧	,٤٨
٤٩	يختصر الخطوات التنظيمية - الروتينية - لتحقيق صالح العمل عند الضرورة.	٢,٤٣	,٧١
٥٠	يتيح الفرصة لتصحيح خطأ المخطيء من العاملين .	٢,٦٥	,٥٠
٥١	يسمح للمعلمين بمناقشة تقارير الكفاية السنوية لهم .	٢,٤٣	,٧٥
٥٢	يستمع إلى كافة وجهات النظر عند مواجهة المشكلات المدرسية .	٢,٦٩	,٤٦
٥٣	يسمح للمعلمين بإبداء الرأي في أى موضوع مدرسي يهتمون به .	٢,٥٥	,٥٠
٥٤	يقبل الطلاب الذين يرغبون في الالتحاق بالمدرسة حسب الأماكن المدرسية المتاحة .	٢,٦٦	,٤٩
٥٥	يتفهم الأسباب التي يبدئها أولياء الأمور في تفسير تجاوزات الطلاب نوى المشاكل.	٢,٨٠	,٤١
٥٦	يتفهم الأسباب التي يبدئها العاملون في حالات الغياب عن العمل .	٢,٥٢	,٥٠
٥٧	يسمح بتعديل خطط العمل المدرسي حسب الظروف المتغيرة .	٢,٤٨	,٥٢
٥٨	يعدل عن القرار المتخذ عند تبين عدم سلامته .	٢,٥٧	,٥٠
٥٩	يفوض بعضاً من سلطاته إلى الوكلاء .	٢,٤٤	,٥٣
٦٠	يتفهم الأسباب التي يبدئها أولياء الأمور في حالات غياب الطلاب .	٢,٥٥	,٥١
٦١	يتجاوز عن بعض تأخير العاملين في الحضور للدوام الرسمي عند الضرورة فقط .	٢,٤٩	,٥٤
المتوسط العام للبعد		٢,٥٧٤	,٢٩١

يشير الجدول رقم (٢٧) إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون المرونة في إدارتهم للعمل المدرسي بدرجة عالية تصل إلى (٢,٥٧٤) في المتوسط العام للبعد مما يعني أن مديري المدارس يمارسون المرونة بدرجة عالية عند إتخاذهم للقرارات الإدارية وكذلك في تعاملهم مع العاملين بالمدرسة من معلمين وطلاب وأولياء أمورهم .

٦ - ممارسة مفهوم تقسيم العمل

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد تقسيم العمل

٢	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦٢	يوزع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب الأقدمية .	٢,٢٦	,٦٥
٦٣	يوزع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب التخصص .	٢,٦٤	,٥٤
٦٤	يحدد الواجبات الوظيفية لكل من العاملين بالمدرسة .	٢,٦٢	,٥١
٦٥	يشكل مجلس إدارة المدرسة من العاملين .	٢,٧٠	,٥٥
٦٦	يشكل جماعات النشاط المدرسي حسب خبرة المعلم .	٢,٥٥	,٥٩
٦٧	يشكل جماعات النشاط المدرسي حسب رغبات المعلمين .	٢,٦٢	,٥٥
٦٨	يشكل لجنة الإرشاد والتوجيه الطلابي بالمدرسة .	٢,٦٢	,٦٠
٦٩	يشكل مجلس رواد الفصول .	٢,٥٥	,٦٠
٧٠	يشكل الجمعية العمومية التعاونية « المقصف » .	٢,٤٦	,٦١
٧١	يوزع أعمال الاختبارات (وضع الأسئلة ، الملاحظين ، المراقبين ، المصححين ، ... الخ) .	٢,٧٤	,٤٨
٧٢	يوزع الإشراف اليومي على المعلمين بالمدرسة .	٢,٨٧	,٣٨
٧٣	يختار رئاسة اللجان المدرسية .	٢,٧٣	,٥٥
٧٤	يوزع حصص الاحتياط على المدرسين .	٢,٥٧	,٥٨
المتوسط العام للبعد		٢,٦١٠	,٢٥٧

من إستجابات المعلمين لمفهوم تقسيم العمل يوضح الجدول رقم (٢٨) أن مديري المدارس الثانوية يمارسون تقسيم العمل على العاملين بالمدرسة بالشكل المطلوب ودرجة عالية من الممارسة تصل إلى (٢,٦١٠) في المتوسط العام للبعد وهذا مما يساهم في حسن التنظيم وإنجاز العمل بالشكل المطلوب .

٧ - ممارسة مفهوم أهمية الوقت :

جدول رقم (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد أهمية الوقت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
,٤٤	٢,٧٤	يكر بالحضور إلى المدرسة .	٧٥
,٥٣	٢,٦٤	يحرص على الاستفادة من الوقت خلال الدوام .	٧٦
,٥٠	٢,٦٢	يحرص على توزيع أنشطة الإدارة المدرسية اليومية على وقت الدوام .	٧٧
,٦١	٢,٥٢	يجدول الأنشطة المدرسية اللاصفية زمنياً بتوقيت محدد .	٧٨
,٥٦	٢,٤٥	يتابع جدول المنهج المدرسي على شهور السنة الدراسية لدى المعلم .	٧٩
,٦٠	٢,٤٩	يحث المعلمين على توزيع أنشطة الدرس على زمن الحصة .	٨٠
,٦٢	٢,٤٦	يحدد أوقات زمنية للاجتماعات المدرسية المختلفة .	٨١
,٧٥	٢,١٣	يحرص على جدول أعمال يعرض على الاعضاء قبل الاجتماع بفترة زمنية مناسبة .	٨٢
,٦٥	٢,٣٨	يخصص وقت محدد للاطلاع على البريد اليومي للمدرسة .	٨٣
,٦٣	٢,٤٠	يخصص وقت محدد للرد على البريد الوارد .	٨٤
,٧٠	٢,٢٧	يضع جدول مواعيد بالمقابلات والاتصالات اليومية التي يجريها .	٨٥
,٣٨٧	٢,٤٦٣	المتوسط العام للبعد	

من إجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة كما يوضحها الجدول رقم (٢٩) نستنتج أن مديري هذه المدارس يهتمون بالوقت ويعملون على جدولة أعمالهم وفق الوقت متاح بمعنى أنهم يمارسون مفهوم أهمية الوقت بدرجة عالية تصل إلى (٢,٤٦٣) في المتوسط العام .

٨ - ممارسة مفهوم الرقابة :

جدول رقم (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعده الرقابة

٢	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨٦	يعزز مخافة الله تعالى ومراقبته لدى العاملين .	٢,٨٧	,٣٥
٨٧	يحفز العاملين على تقويم أنفسهم ذاتياً .	٢,٧٥	,٤٨
٨٨	يشرك المعلمين في المدرسة في تقويم العمل المدرسي .	٢,٤٩	,٦٢
٨٩	يسمح للعاملين في المدرسة بتقويمه شخصياً .	٢,١٦	,٨٣
٩٠	يطلع على أعمال المعلمين .	٢,٦٢	,٥٥
٩١	يطلع على أعمال العاملين من غير المعلمين .	٢,٧١	,٥٠
٩٢	يطلع على أعمال الطلاب .	٢,٦٧	,٥٣
٩٣	يزور المعلم داخل الفصل .	٢,٦٢	,٥٥
٩٤	يكلف بعض المعلمين بمراقبة سير العمل بالمدرسة .	٢,٥٢	,٦٥
٩٥	يكلف بعض الطلاب بمراقبة امتثال أقرانهم للنظام المدرسي .	٢,٣١	,٦٥
٩٦	يعد تقارير تقويم العاملين بالمدرسة .	٢,٨٥	,٣٧
٩٧	يشارك الموجه التربوي في تقويم المعلمين بالمدرسة .	٢,٨٣	,٤٤
المتوسط العام للبعد		٢,٦١٧	,٣١٥

من الجدول رقم (٣٠) يتبين أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الرقابة وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٦١٧) مما لها من أهمية كبرى في نجاح العمل المدرسي . لذلك يحرص مديرو المدارس على ممارسة الرقابة في أعمال المدرسة المختلفة .

٩ - ممارسة مفهوم الأخوة الإسلامية :

جدول رقم (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابات المعلمين على العبارات الخاصة ببعد الأخوة الإسلامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩٨	يطمئن على سلامة العاملين بالمدرسة .	٢,٧١	,٥١
٩٩	يجلس مع المعلمين فى مكاتبهم بعض الوقت .	٢,٥١	,٥٣
١٠٠	يتعاون مع المعلمين فى شغل بعض حصص الاحتياط .	٢,٠٧	,٨٥
١٠١	يزور المرضى من العاملين بالمدرسة .	٢,٧٣	,٥٣
١٠٢	يساهم فى جمع التبرعات للمعسرين بالمدرسة .	٢,٤٨	,٦١
١٠٣	يخفف من أحزان العاملين .	٢,٥١	,٥٣
١٠٤	يشارك العاملين أفراحهم ومناسباتهم السعيدة .	٢,٥٨	,٥٠
١٠٥	يساهم فى إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين قدر الطاقة .	٢,٣٩	,٥٨
١٠٦	يوصل التواد مع العاملين بالمدرسة خارج وقت الدوام .	٢,٥٤	,٥٨
١٠٧	يتعامل ببساطة دون تعال مع العاملين بالمدرسة .	٢,٧٣	,٤٦
١٠٨	يصلح ذات البين بين العاملين بالمدرسة .	٢,٦٤	,٥٣
١٠٩	يتجنب السماع للغيبة والنميمة بين العاملين .	٢,٧٥	,٤٩
١١٠	يساند المظلوم من العاملين لدى الجهات المختصة .	٢,٦٢	,٥٥
المتوسط العام للبعد		٢,٥٥٩	,٣٣٣

من الجدول رقم (٣١) يتضح ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفهوم الأخوة الإسلامية وبدرجة عالية تصل إلى متوسط عام (٢,٥٥) . وذلك لمعرفةهم بأهمية الشعور بالأخوة الإسلامية فى تحقيق جو من التعاون والمحبة والألفة بين العاملين .

جدول رقم (٣٢)

الترتيب التنازلي لممارسات المديرين للمفاهيم الإدارية الإسلامية
كما يراها المعلمون حسب أعلى درجات المتوسط الحسابي

المفهوم	الترتيب تنازلياً حسب الأولوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسئولية	١	٢,٦٣١	٠,٢٨٠
الرقابة	٢	٢,٦١٧	٠,٣١٥
تقسيم العمل	٣	٢,٦١٠	٠,٢٥٧
المرونة	٤	٢,٥٧١	٠,٢٩١
تغليب المصلحة العامة	٥	٢,٤٥٧	٠,٣١٤
الأخوة الإسلامية	٦	٢,٥٥٩	٠,٣٣٣
أهمية الوقت	٧	٢,٤٦٣	٠,٣٨٧
العدل	٨	٢,٤١٤	٠,٤٥٠
الشورى	٩	٢,٣١٢	٠,٣٣٣

من العرض السابق لنتائج الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية - كمايلمسها المعلمون العاملون مع هؤلاء المديرين - يمكن القول أن مديري المدارس يمارسون هذه المفاهيم الإدارية الإسلامية فى واقع العمل « بدرجة عالية » ، أيضاً يمكن القول أن مديري المدارس الثانوية يمارسون هذه المفاهيم - كما يراها المعلمون - بدرجة عالية تراوحت بين ٢,٦٣١ درجة للمتوسط الحسابي العام لممارستهم لمفهوم المسئولية ٢,٣١٢ درجة للمتوسط الحسابي العام لممارستهم لمفهوم الشورى .

غير أنه يلاحظ أن درجة ممارسة المديرين لهذه المفاهيم - كما يراها المعلمون - أقل من درجة إدراك المديرين لهذه المفاهيم - كما يدركها المديرون - وذلك فى جميع المفاهيم التسعة موضع الدراسة الجدول رقم (٢٢) .

وقد أوضحت هذه الحقيقة أن درجات المتوسط الحسابي العام لممارسة المديرين كان أقل من درجات المتوسط الحسابي العام لإدراك المديرين لهذه المفاهيم وذلك في جميع المفاهيم التسعة موضع البحث .

من تحليل إدراك المديرين لمفاهيم الإدارة الإسلامية والتي سبق توضيحها يمكن الإجابة على السؤال الأول من تساؤلات الدراسة .

إن مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة مدركون وبدرجة عالية لمفاهيم الإدارة الإسلامية . ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس هم من أبناء هذا الوطن الغالي والتي تعتبر الشريعة الإسلامية الركيزة الأساسية فيه سواء من حيث الحكم أو القضاء أو من حيث التعليم في شتى التخصصات العلمية وكذلك تعايش أفرادهم داخل مجتمع إسلامي في المنزل والحي والعمل مما يتيح فرصة كبيرة لهم لإدراك المفاهيم الإسلامية بشتى أنواعها من إدارية وغيرها .

من تحليل ممارسة المديرين للمفاهيم الإدارية الإسلامية والتي سبق توضيحها يمكن الإجابة على السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة .

إن مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة يحرصون وبدرجة عالية على ممارسة المفاهيم الإدارية الإسلامية . وذلك نظراً لما يتوفر لهم من فرصة عظيمة تتيحها حكومة خادم الحرمين الشريفين للعمل في ضوء الشريعة الإسلامية ومدى ما يدركونه من هذه المفاهيم الإدارية الإسلامية تتيح لهم فرصة أعظم لممارسة ما يدركونه في واقع العمل كما أن تربية المعلمين والطلاب في ظل هذا الجو الإسلامي يتيح فرصة كبيرة لمدير المدرسة لممارسة هذه المفاهيم في العمل المدرسي .

ثالثاً : اختبار صحة فروض الدراسة :

١ - الفرض الأول :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من إدراك ، وممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مجتمع الدراسة للمفاهيم الإدارية الإسلامية التي تم تحديدها .

جدول رقم (٣٣)

اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق

بين آراء المديرين و آراء المعلمين حول أبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	المديرون ن = ٢٨		المعلمون ن = ١٩٠		قيمة ت (t)	مستوى الدلالة الاحصائية القطبي	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الشورى	٢,٢٨٤	٠,٣٠٧	٢,٣١٢	٠,٣٢٣	١,٢٣	٠,٢١٩	غير دالة
٢	المسئولية	٢,٧٥١	٠,٢٦٧	٢,٦٣١	٠,٢٨٠	٢,٤٢	٠,٠١٦	دالة
٣	العدل	٢,٥٦٨	٠,٢٢٧	٢,٤١٤	٠,٤٥٠	٢,٠٦	٠,٠٤٠	دالة
٤	المصلحة العامة	٢,٦٩٠	٠,٢٠٧	٢,٤٨٧	٠,٣١٤	٣,٨١	٠,٠٠٠	دالة
٥	المرونة	٢,٦٦٣	٠,٢٧٦	٢,٥٧٤	٠,٢٩١	١,٧٤	٠,٠٨٤	غير دالة
٦	تقسيم العمل	٢,٦٥٢	٠,٢٩٩	٢,٦١٠	٠,٢٥٧	٠,٨٨	٠,٣٨١	غير دالة
٧	أهمية الوقت	٢,٦١٧	٠,٣٠٩	٢,٤٦٣	٠,٣٨٧	٢,٣١	٠,٠٢٢	دالة
٨	الرقابة	٢,٧١٣	٠,٢٦٤	٢,٦١٧	٠,٣١٥	١,٧٥	٠,٠٨١	غير دالة
٩	الأخوة الإسلامية	٢,٧٢١	٠,٢٣٤	٢,٥٥٩	٠,٣٣٣	٢,٨٥	٠,٠٠٥	دالة
	المجموع	٢,٦٤٠	٠,١٦٩	٢,٥١٩	٠,٢٤٧	٢,٨٩	٠,٠٠٤	دالة

فيما يتعلق بالفروق بين مدى إدراك المديرين للمفاهيم الإسلامية ، وممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم ، كما يشير إليها استجابات المعلمين العاملين تحت قيادة مديري المدارس المعنية فى الجدول رقم (٢٢) ، فقد أسفرت نتائج التحليل الميداني إلى فروق دالة فى كل من المفاهيم التالية :

- ١ - المسئولية .
- ٢ - العدل .
- ٣ - المصلحة العامة .
- ٤ - أهمية الوقت .
- ٥ - الأخوة الإسلامية .

حيث جاءت قيمة ت (t) المستخلصة من التطبيق الميداني ، أكبر من قيمة ت (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ (قيمة ت (t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٦) وقد جاءت الفروق الدالة لحساب إدراك المديرين للمفاهيم الإسلامية على حساب ممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم ، وذلك فى جميع المفاهيم الخمسة المعنية وتشير نتائج الجدول التفصيلية إلى أن المتوسط الحسابي لإدراك مديري المدارس للمفاهيم الخمسة جاء أكبر من المتوسط الحسابي لممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم كما يراها المعلمون لديهم وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين يدركون المفاهيم الإدارية الإسلامية بدرجة جيدة غير أنهم غير قادرين على ممارستها على درجة مماثلة للفهم وربما يمكن القول هنا إنه على رغم إدراك المديرين الجيد لمفاهيم الإدارة الإسلامية المعنية إلا أنه هناك عوامل قد تتدخل لاعاقبتهم عن تطبيق هذه المفاهيم من عوامل ذاتية ترجع إلى شخص المدير نفسه ، أو إلى عوامل خارجية تؤثر عليه من البيئة المدرسية أو خارجها .

وربما يمكن تفسير قصور الممارسة لهذه المفاهيم الخمسة التى جاءت الفروق الدالة تشير إليها كالاتي :

إنه فيما يتعلق بالمسئولية ، قد يؤثر سلبياً على ممارسة المسئولية ، ما يُشغل الإدارة التقليدية من تداخل في المسئوليات بين الوظائف بعضها البعض ، وعدم وجود توصيف وظيفي محدد لكل موقع مما يضيف على شاغل الموقع الوظيفي رؤيا غير واضحة لمسئوليات محدودة يجب عليه الوفاء بها .

فيما يتعلق بالعدل ، يمكن القول أيضاً ان تداخل المؤثرات الشخصية السائدة في المجتمعات المحافظة مثل مجتمعنا السعودي من قيم تعود الناس عليها مثل مراعاة

عوامل القرابة والمحابة وتداخل المشاعر الشخصية في علاقات العمل مما قد يسبب
أو ممارسة مفهوم العدالة المجردة - معصوية العيّن - .

أيضاً فيما يتعلق بممارسة مفهوم المصلحة العامة ، فإنه مما يصعب بعض
الممارسات الخاطئة في مجتمعنا تلك النظرة الذاتية التي تحكم سلوك الكثيرين قبل
النظر إلى المصلحة العامة .

فيما يتعلق بمفهوم الوقت .. فما زال مفهوم الوقت يمثل مشكلة قائمة في معظم
بلاد العالم الثالث حيث تتدنى أهمية حساب الوقت عند الممارسة ، وذلك مقارنة بالعالم
الغربي الذي ينظر إلى الوقت باعتباره أحد العناصر الهامة التي يحرص على استثماره
بأعلى درجة .

وأخيراً ، فإن ممارسة مفهوم الأخوة الإسلامية قد يكون أحد المفاهيم غير
الواضحة لعدد غير قليل من الأفراد العاديين ، وكذلك للتفرقة بين مفهوم الأخوة
الإسلامية ومفهوم العوامل الشخصية في علاقات العمل الرسمية .

كذلك يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين إدراك المدير
للمفاهيم الإدارية الإسلامية ، وممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم ، كما يراها المعلمون
لديهم ، وذلك فيما يتعلق بجميع المفاهيم الإدارية الإسلامية المعنية بالدراسة ككل ، حيث
جاءت قيمة t المستخلصة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ .
وجاء المتوسط الحسابي لإدراك المديرين لهذه المفاهيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي
لممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم كما يراها المعلمون لديهم الأمر الذي يشير إلى أنه رغم
أن المديرين مدركون لمفاهيم الإدارة الإسلامية إلا أنهم لا يقومون بممارسة هذه المفاهيم
بنفس مستوى إدراكهم لها .

ومن ناحية أخرى ، أسفرت نتائج الجدول السابق (٣٣) إلى أنه لا توجد فروق
دالة بين إدراك المديرين لمفاهيم الإدارة الإسلامية ، وممارستهم الفعلية لهذه المفاهيم ،
كما يراها المعلمون العاملون معهم ، حيث جاءت قيمة t المستخلصة أقل من قيمة
 t الجدولية ، وذلك فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الإسلامية التالية :

- ١ - الشورى . ٢ - المرونة . ٣ - تقسيم العمل . ٤ - الرقابة .

وربما يمكن تفسير ذلك بأن مفهوم الشورى ، وتقسيم العمل والرقابة مفاهيم لها دلالات إجرائية واضحة ، تُمكن مديري المدارس من تنفيذها وذلك على عكس بعض المفاهيم التي ما زالت تحتاج إلى جهود أكبر نحو تحديد إجراءاتها في معرفة خطوات تطبيقه مثل مفهوم العدالة والأخوة الإسلامية ... وهكذا .

من النتائج السابقة يمكن استخلاص النتيجة التالية :

يوجد اختلاف بين إدراك ، وممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة في مفهوم العدل والمسئولية الراحية ، والمصلحة العامة ، وأهمية الوقت والأخوة الإسلامية ، بينما لا يوجد اختلاف بين إدراك وممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة في مفهوم الشورى ، والمرونة وتقسيم العمل ، والرقابة .

وبذلك نرفض الفرض الصفري الأول الذي ينص على « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من إدراك ، وممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مجتمع الدراسة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التي تم تحديدها » وذلك فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الإسلامية المعنية في الدراسة ككل .

كما يُرفض الفرض الصفري المعني هنا ، وذلك فيما يتعلق بمفاهيم المسئولية والعدل والمصلحة العامة وأهمية الوقت ، والأخوة الإسلامية ، على وجه التفصيل والدقة .

٢ - الفرض الثاني :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الشرعية وبين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الأخرى في إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية .

جدول رقم (٣٤)

اختبار « ت » لدراسة الفروق بين آراء المديريين ذوي التخصصات الإسلامية

و آراء نظرائهم ذوي التخصصات العلمية الأخرى

م	أبعاد الدراسة	مديرون ذوي تخصصات إسلامية ن = ١٥		مديرون ذوي التخصصات العلمية ن = ٢٢		قيمة ت (T)	مستوى الدلالة الاحصائية الفعلي	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الشورى	٢,٤١٧	٠,٢٩٧	٢,٣٦٢	٠,٣١٧	٠,٥٢	٠,٦٠٠	غير دالة
٢	المسئولية	٢,٦٨٤	٠,٢٥٦	٢,٧٩٤	٠,٢٧٠	١,٢٥	٠,٢١٩	غير دالة
٣	العدل	٢,٦٢٠	٠,٢٤٣	٢,٥٣٥	٠,٢١٤	١,١٤	٠,٢٦٣	غير دالة
٤	المصلحة العامة	٢,٦٥٢	٠,٢١٨	٢,٧١٥	٠,٢٠١	٠,٩٢	٠,٣٦٥	غير دالة
٥	المرونة	٢,٦١٣	٠,٣٠٠	٢,٦٩٦	٠,٦٢٠	٠,٩٠	٠,٣٧٦	غير دالة
٦	تقسيم العمل	٢,٥٩٥	٠,٣٤٨	٢,٦٨٩	٠,٢٦٣	٠,٩٥	٠,٣٤٩	غير دالة
٧	أهمية الوقت	٢,٦٢٤	٠,٣٠٥	٢,٦١٣	٠,٣١٩	٠,١١	٠,٩١٢	غير دالة
٨	الرقابة	٢,٧٧٢	٠,٢٨٤	٢,٦٧٤	٠,٢٤٩	١,١٣	٠,٢٦٨	غير دالة
٩	الأخوة الإسلامية	٢,٦٤١	٠,١٨٨	٢,٧٧٣	٠,٢٥٠	١,٧٤	٠,٠٩١	غير دالة
	المجموع	٢,٦٢٤	٠,١٧٥	٢,٦٥٠	٠,١٦٩	٠,٤٥	٠,٦٥٣	غير دالة

فيما يتعلق باختبار مدى الفروق بين إدراك فئتي مديري المدارس الثانوية من عينة الدراسة حسب تخصصاتهم الشرعية ، والتخصصات الأخرى ، فقد أسفر التطبيق الميداني للدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة عند أي مستوى إحصائي مقبول ، وذلك فيما يتعلق بجميع مفاهيم الإدارة الإسلامية المعنية بالدراسة كما يوضحها الجدول رقم (٢٤) .

وبناءً على ما تقدم من نتائج ، يمكن أن نستخلص أن مديري المدارس الثانوية سواء من فئة التخصصات الشرعية ، أو من فئة التخصصات الأخرى ، يتفقون معاً في إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية ويمكن تقبل ذلك حيث يمكن القول بأن هذه المفاهيم الإسلامية لها أهمية على نفس الدرجة لدى جميع التخصصات العلمية وليست مقصورة على المديرين من دارسي العلوم الشرعية حيث يحرص الجميع على وضوح هذه المفاهيم الإسلامية والاطلاع المستمر في هذا المجال الحيوي لجميع المسلمين .

وكما يمكن القول إن من أسباب ذلك أن التعليم في المملكة العربية السعودية ركيزته الأساسية الشريعة الإسلامية فيحرص المسؤولون عن التعليم سواء العام أو العالي على تزويد جميع الطلاب بالمبادئ الإسلامية في جميع التخصصات العلمية وذلك لإرتباطها بحياة الفرد ومعيشتة .

وعلى ذلك يمكن تقبل الفرض الصفري الثاني في الدراسة والذي ينص على « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الشرعية وبين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الأخرى في إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية » .

٣ - الفرض الثالث :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمي التخصصات الشرعية ، ومعلمي التخصصات الأخرى ، حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية .

جدول رقم (٣٥)

اختبارات لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين ذوي التخصصات الإسلامية والمعلمين ذوي التخصصات العلمية في متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معلمين ذوي التخصصات الإسلامية ن = ١٤٨		معلمين ذوي التخصصات العلمية ن = ٤١		قيمة ت (٢)	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الشورى	٢,٤٠٤	٠,٢٥١	١,٩٧١	٠,٣٧٢	٨,٧١	٠,٠٠٠	دالة
٢	المسئولية	٢,٦٦٠	٠,٢٩٦	٢,٥٢٥	٠,١٨٧	٢,٧٦	٠,٠٠٦	دالة
٣	العدل	٢,٥٥٣	٠,٣٥٨	١,٨٩٨	٠,٣٦٦	١٠,٣٢	٠,٠٠٠	دالة
٤	المصلحة العامة	٢,٥٧١	٠,٢٦٢	٢,١٧٩	٠,٢٩٩	٨,٢٢	٠,٠٠٠	دالة
٥	المرونة	٢,٦٥٥	٠,٢٣٥	٢,٢٧٦	٠,٢٨٤	٨,٧٠	٠,٠٠٠	دالة
٦	تقسيم العمل	٢,٥٨٩	٠,٢٧٤	٢,٦٨٣	٠,١٦٩	٢,٠٩	٠,٠٢٨	دالة
٧	أهمية الوقت	٢,٥٥٠	٠,٣٦٤	٢,١٤٤	٠,٢٩٥	٦,٥٧	٠,٠٠٠	دالة
٨	الرقابة	٢,٦٣٢	٠,٣٣٤	٢,٥٥٥	٠,٢٢٥	١,٤٠	٠,١٦٤	غير دالة
٩	الأخوة الإسلامية	٢,٦٣٠	٠,٢٢١	٢,٣٠٠	٠,٢٣٩	٦١٣	٠,٠٠٠	دالة
	المجموع	٢,٥٨٣	٠,٢١٩	٢,٢٨١	٠,١٩٥	٧,٩٩	٠,٠٠٠	دالة

فيما يتعلق بمدى الفروق بين ممارسات مديري المدارس الثانوية لمفاهيم الإدارة الإسلامية كما يراها معلمو التخصصات الشرعية ، ومعلمو التخصصات الأخرى ، فقد أسفر التطبيق الميداني إلى فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة t (المستخلصة أكبر من قيمة t) الجدولية في جميع المفاهيم الإدارية المعنية بالدراسة ما عدا المفهوم الثامن (الرقابة) .

وتشير نتائج الجدول التفصيلي رقم (٣٥) إلى أن المتوسط الحسابي لإستجابات معلمي التخصصات الإسلامية (الشرعية) حول ممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية من قبل مديري المدارس الثانوية أكبر من المتوسط الحسابي لاستجابات معلمي التخصصات الأخرى حول ممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية من قبل مديري المدارس الثانوية وذلك في جميع مفاهيم الإدارة الإسلامية ما عدا المفهوم السادس « تقسيم العمل » حيث العكس فقد جاء المتوسط الحسابي للاستجابات معلمي التخصصات الإسلامية (الشرعية) أقل من المتوسط الحسابي لاستجابات معلمي التخصصات الأخرى مما يعني أنه توجد فروق في آراء المعلمين مع العلم بأن مفهوم الرقابة من حيث التفصيل لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ حيث جاءت قيمة t (المستخلصة أكبر من قيمة t) الجدولية ، لصالح معلمي التربية الإسلامية وهذا الأمر ليس بغريب فإجابات المعلمين تختلف حسب إدراكهم للمفهوم فقد يختلف اثنان حول ممارسة عملٍ ما من كونه يمثل العدالة من عدمه وذلك راجع إلى ظروف هذه الحالة وبالتالي يمكن جعل أسباب ذلك إلى اختلاف تقدير ممارسة المفهوم بسبب عدم إدراكهم للمفهوم بالشكل المطلوب خاصة من قبل المعلمين ذوي التخصصات الأخرى .

مع العلم بأن مفهوم الرقابة من حيث التفصيل لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية مقبولة حيث جاءت قيمة t (المستخلصة أكبر من قيمة t) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ مما يعني أن حكم المعلمين على ممارسة الرقابة بشكل أكثر وضوحاً من بقية المفاهيم الأخرى والتي تختلف فيها آراؤهم حول الممارسة وفقاً للتخصصات العلمية .

وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري الثالث والذي ينص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التخصصات الشرعية ، ومعلمي التخصصات الأخرى حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة للمفاهيم الإدارية الإسلامية) .

كما أنه يمكن القول بقبول الفرض الصفري لمفهوم الرقابة فقط على وجه الخصوص .

٤ - الغرض الرابع :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية في مدينة جدة ، حول إدراك بعض المفاهيم الإدارية الإسلامية .

جدول رقم (٣٦)

اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق بين آراء مديري مدينة مكة المكرمة

و آراء مديري مدينة جدة حول أبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	مديرو مكة المكرمة ن = ١٦		مديرو جدة ن = ٢٢		قيمة ت (t)	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الشورى	٢,٢٤٥	٠,٢٣٥	٢,٤٨٥	٠,٢٤٥	٢,٥٥	٠,٠١٥	دالة
٢	المسئولية	٢,٨٢١	٠,٢١٩	٢,٧٠٠	٠,٢١٥	١,٤٠	٠,١٧١	غير دالة
٣	العدل	٢,٥٢٥	٠,٢٣٨	٢,٦٠٠	٠,٢١٨	١,٠١	٠,٢٢١	غير دالة
٤	المصلحة العامة	٢,٦٨٧	٠,٢٢٣	٢,٦٩٢	٠,٢٠٠	٠,٠٦	٠,٩٤٩	غير دالة
٥	المرونة	٢,٦٤٦	٠,٢١٩	٢,٦٧٦	٠,٢٤٧	٠,٢٣	٠,٧٤٦	غير دالة
٦	تقسيم العمل	٢,٥٦٧	٠,٤٠٤	٢,٧١٣	٠,١٧٦	١,٥١	٠,١٣٩	غير دالة
٧	أهمية الوقت	٢,٥٠٠	٠,٢٧١	٢,٧٠٢	٠,٢٢٨	٢,٠٨	٠,٠٤٥	دالة
٨	الرقابة	٢,٦٣٥	٠,٢١٣	٢,٧٦٩	٠,٢١٢	١,٥٧	٠,١٢٥	غير دالة
٩	الأخوة الإسلامية	٢,٧٤٠	٠,٣٠٢	٢,٧٠٦	٠,١٧٥	٠,٤٤	٠,٦٦٤	غير دالة
	المجموع	٢,٥٩٦	٠,٢٢٢	٢,٦٧١	٠,١١٣	١,٢٧	٠,١٨٠	غير دالة

فيما يتعلق بمدى الفروق بين إدراك مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة وجدة فقد أسفر التطبيق الميداني الموضح بالجدول (٣٦) إلى أنه لا توجد فروق دالة بين فئة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة وفئة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من حيث إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية المعنية بالدراسة ككل وذلك حيث جاءت قيمة t (المستخلصة أقل من قيمة t) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ .

أيضاً أسفرت النتائج بالجدول المذكور (٣٦) إلى أنه لا توجد فروق دالة في كل مفاهيم الإدارة الإسلامية المعنية بالدراسة ما عدا المفهومين رقم (١ ، ٧) « الشورى ، أهمية الوقت » .

وعلى ذلك يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية » .

ورفض الفرض الصفري المذكور عند مفهوم الشورى وأهمية الوقت على وجه الخصوص .

٥ - الفرض الخامس :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية .

جدول رقم (٣٧)

اختبار « ت » لدراسة دلالة الفروق بين آراء معلمي مدينة مكة المكرمة

و آراء معلمي مدينة جدة حول أبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	معلمي مكة المكرمة ن = ٨٠		معلمي جدة ن = ١١٠		قيمة ت (t)	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة الاحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الشورى	٢,٣٢٥	٠,٢٥٥	٢,٣٠٢	٠,٢٨٠	٠,٤٦	٠,٦٤٣	غير دالة
٢	المسئولية	٢,٦٣٥	٠,٣٣٤	٢,٦٢٩	٠,٢٣٦	٠,١٦	٠,٨٧٥	غير دالة
٣	العدل	٢,٣٣٧	٠,٣٤٨	٢,٤٦٩	٠,٥٠٦	٢,٠١	٠,٠٤٦	دالة
٤	المصلحة العامة	٢,٤٦٨	٠,٣٤٧	٢,٥٠١	٠,٢٨٩	٠,٠٧١	٠,٤٧٧	غير دالة
٥	المرونة	٢,٦١٧	٠,٢٦٢	٢,٥٤٣	٠,٣٠٨	١,٧٣	٠,٠٨٥	غير دالة
٦	تقسيم العمل	٢,٤٩٢	٠,٢٩٨	٢,٦٩٦	٠,١٨٠	٥,٨٦	٠,٠٠٠	دالة
٧	أهمية الوقت	٢,٣٨٢	٠,٣٩٤	٢,٥٢٢	٠,٣٧٢	٢,٥١	٠,٠١٣	دالة
٨	الرقابة	٢,٤٦١	٠,٣٦٠	٢,٧٣٠	٠,٢١٦	٦,٤٠	٠,٠٠٠	دالة
٩	الأخوة الإسلامية	٢,٥١١	٠,٣٨٤	٢,٥٩٤	٠,٢٨٧	١,٦٩	٠,٠٩٣	غير دالة
	المجموع	٢,٤٧٠	٠,٢٥٥	٢,٥٥٤	٠,٢٣٦	٢,٣٥	٠,٠٢٠	دالة

فيما يتعلق بمدى الفروق بين ممارسات مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون وذلك في كل من مدينة مكة المكرمة وجدة ، أسفرت نتائج التطبيق الميداني ، كما يشير الجدول رقم (٢٧) إلى أن هناك فروقاً دالة عند مستوى ٠,٠٥ بين ممارسات المديرين في كل من مكة المكرمة ومدينة جدة وذلك فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الإسلامية ككل . حيث جاءت قيمة ت (t) المستخلصة أكبر من قيمة ت (t) الجدولية . وقد جاءت هذه الفروق لصالح مديري مدينة جدة حيث حصل مديري جدة على متوسط حسابي أكبر من قرنائهم من مديري مدارس مكة المكرمة .

كذلك يشير الجدول (٢٧) إلى فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الإسلامية :

١ - العدل . ٢ - تقسيم العمل . ٣ - أهمية الوقت . ٤ - الرقابة .

وقد جاءت الفروق الدالة في هذه المفاهيم لصالح فئة مديري مدارس جدة حيث كانت المتوسطات الحسابية لممارساتهم الفعلية لهذه المفاهيم الأربعة أكبر من مثيلاتها لدى قرنائهم في مدينة مكة المكرمة .

وربما يمكن القول أن المناخ المدرسي السائد في مدارس جدة قد تكون أقرب إلى الانفتاح الاجتماعي منه بالمقارنة بما هو سائد في مدينة مكة المكرمة والذي قد يساعد الفئة الأولى على الممارسة وتطبيق ما يروونه دون عوائق أو متغيرات تتداخل لغير صالح هذا التطبيق .

وعلى هذا يمكن رفض الفرض الصفري الذي ينص على :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة مفاهيم الإدارة الإسلامية » .

وكذلك رفض هذا الفرض الصفري للمفاهيم الإدارية :

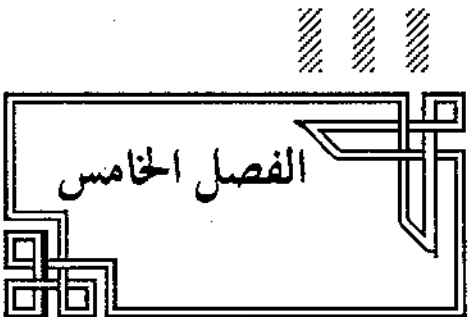
١ - العدل . ٢ - تقسيم العمل . ٣ - أهمية الوقت . ٤ - الرقابة .

وقبوله فى المفاهيم :

١ - الشورى . ٢ - المسئولية . ٣ - المصلحة العامة .

٤ - المرونة . ٥ - الأخوة الإسلامية .

ويمكن أن نستنتج من كلا الجدولين السابقين رقم (٣٦ ، ٣٧) أنه على الرغم من أنه لا توجد فروق دالة فى إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية ككل من مديري مدارس مكة المكرمة ، وجدة ، إلا أن الفروض الدالة جاءت فى ممارسة الفئتين لهذه المفاهيم حيث أسفرت الفروض عن قدر أكبر فى الممارسة لمديري جدة بالمقارنة بقرنائهم من مديري مدارس مدينة مكة المكرمة . الأمر الذى يمكن تفسيره فى احتمال وجود عوامل تدخل كمتغيرات تعوق مديري مدارس مكة المكرمة عن الممارسة الفعلية على مستوى الإدراك ، كما يتيسر ذلك لقرنائهم من مديري مدارس مدينة جدة .



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة .
 - التوصيات .
 - التوصيات بدراسات مستقبلية .
 - الخاتمة .
 - قائمة المراجع .
 - الملحق .
- 

نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج تحصل عليها الباحث عن طريق تطبيق أداة الدراسة - الاستبانة - على فئتي الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومعلمي نفس المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة وذلك للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة وتحقيقاً لأهدافها وهي كالتالي :

أولاً : إجابة السؤال الأول :

« ما مدى إدراك مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة ؟ » .

من وصف وتحليل الدراسة الميدانية لاستجابات مديري المدارس الثانوية حول إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

- أ - إن مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة يدركون مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة المعنية بالدراسة وبدرجة عالية يصل متوسطها العام إلى (٢,٦٤) .
- ب - يتراوح إدراك مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة بين متوسط عام لمفهوم الشوري (٢,٢٨٤) ومتوسط عام لمفهوم المسئولية (٢,٧٥١) .

ج - جاء مفهوم المسئولية في أعلى الترتيب العام لإدراك مديري المدارس الثانوية بينما مفهوم الشوري أخذ ذيل الترتيب العام .

ثانياً : إجابة السؤال الثاني :

« ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة ؟ » .

من وصف وتحليل الدراسة الميدانية لإستجابات معلمي المدارس الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - إن مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة يمارسون مفاهيم الإدارة الإسلامية التسع وبدرجة عالية يصل متوسطها العام (٢,٥١) .

ب - يتراوح ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسع بين متوسط عام لمفهوم الشورى (٢,٣١) ومتوسط عام لمفهوم المسؤولية (٢,٦٣) .

ج - جاء مفهوم المسؤولية في أعلى الترتيب العام لممارسة مديري المدارس الثانوية لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة بينما مفهوم الشورى أخذ ذيل الترتيب العام .

ثالثاً : اختبار صحة الفرض الأول :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من إدراك وممارسة مديري التعليم الثانوي في مجتمع الدراسة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة » .

من إجابات مديري المدارس الثانوية ومعلمي نفس المدارس حول إدراك وممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ ، بين إدراك مديري المدارس الثانوية وممارستهم الفعلية لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة بصفة عامة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لإدراك مديري المدارس الثانوية أكبر من قيمة المتوسط الحسابي العام لممارسة هذه المفاهيم .

ب - ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ ، بين إدراك مديري المدارس الثانوية وممارستهم الفعلية لمفاهيم المسؤولية ، والعدل ، والمصلحة العامة وأهمية الوقت ، والأخوة الإسلامية ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لإدراك مديري المدارس الثانوية لهذه المفاهيم الخمسة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي العام لممارستهم لهذه المفاهيم .

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ ، بين إدراك مديري المدارس الثانوية وممارستهم الفعلية لمفاهيم الشورى ، والمرونة ، وتقسيم العمل ، والرقابة .

رابعاً : اختبار صحة الفرض الثاني :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية الشرعية وبين مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات العلمية الأخرى في إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة » .

من إجابات مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية الشرعية ومديري المدارس ذوي التخصصات العلمية الأخرى حول إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ بين إدراك فئتي مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية الشرعية ومديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات العلمية الأخرى وذلك فيما يتعلق بجميع مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة .

خامساً : اختبار صحة الفرض الثالث :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية ، ومعلمي التخصصات العلمية الأخرى ، حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة » .

من إجابات معلمي المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية والشرعية ومعلمي المدارس الثانوية ذوي التخصصات العلمية الأخرى حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ بين معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية ومعلمي التخصصات العلمية الأخرى حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لمفاهيم الإدارة الإسلامية بصفة عامة ، وذلك لصالح آراء معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية .

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ بين معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية ومعلمي التخصصات العلمية الأخرى حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة لمفهوم الرقابة فقط .

ج - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية ومعلمي التخصصات العلمية الأخرى حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجدة للمفاهيم التالية :

- ١ - الشورى . ٢ - المسؤولية . ٣ - العدل . ٤ - المصلحة العامة .
٥ - المرونة . ٦ - تقسيم العمل . ٧ - أهمية الوقت . ٨ - الأخوة الإسلامية .

وجاءت الفروق في صالح معلمي التخصصات الإسلامية الشرعية في المفاهيم :
١ - الشورى . ٢ - المسؤولية . ٣ - العدل . ٤ - المصلحة العامة .
٥ - المرونة . ٦ - أهمية الوقت . ٧ - الأخوة الإسلامية .

وجاءت الفروق في صالح معلمي التخصصات العلمية الأخرى في مفهوم تقسيم العمل فقط .

سادساً : اختبار صحة الفرض الرابع :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة » .

ومن إجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة حول إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين فئة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفئة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة حول إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة بصفة عامة .

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين فئة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفئة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة حول إدراكهم لمفاهيم : ١ - الشورى . ٢ - أهمية الوقت . وذلك لصالح فئة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة .

خامساً : اختبار صحة الفرض الخامس :

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة » .

من إجابات معلمي المدارس الثانوية بمكة المكرمة ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة يتضح ما يلي :

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية التسعة بصفة عامة وذلك في صالح ممارسات مديري المدارس الثانوية بجدة .

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية : ١ - العدل . ٢ - تقسيم العمل . ٣ - أهمية الوقت . ٤ - الرقابة . وجاءت هذه الفروق لصالح ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة .

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٥ ، بين ممارسات مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة ومديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمفاهيم الإدارة الإسلامية : ١ - الشورى . ٢ - المسئولية . ٣ - المصلحة العامة . ٤ - المرونة . ٥ - الأخوة الإسلامية .

أخيراً لا شك في أن إدراك مفاهيم الإدارة الإسلامية لدى القيادات التربوية يمثل أهمية بالغة في قيام هذه القيادات بمهامها الوظيفية على الوجه الأمثل . وقد جاءت مؤشرات النتائج المستخلصة من الدراسة في صالح هذه القيادات التربوية من حيث مستويات الإدراك والممارسة العالية التي تتمتع بها هذه القيادات نحو مفاهيم الإدارة الإسلامية الأساسية موضوع الدراسة الماثلة .

غير أن مؤشرات النتائج المستخلصة من الدراسة تشير من جانب آخر إلى قصور في الممارسة العملية لهذه المفاهيم عند نفس مستوى الإدراك عند تصدي القيادات التربوية لتطبيق هذه المفاهيم في واقع العمل الفعلي . نتيجة لاختلاف أراء المعلمين حول ممارسة هذه المفاهيم من قبل مديري المدارس واختلاف ظروف تطبيقها من مدرسة إلى أخرى ومن حالة إلى أخرى في نفس المدرسة . وهذا لا يعيب مديري المدارس الثانوية لمدينتي مكة المكرمة وجدة بقدر ما يكون له مبرره فلا يمكن الحكم باستمرار على سلوك معين لمدير المدرسة على أنه صفة دائمة الأمر الذي يدعونا كمتخصصين إداريين وكمسلمين غيورين على تطبيق مفاهيم شريعتنا السمحة وأن نولي عناية زائدة لواقع الممارسة الفعلية للقيادات الإدارية التربوية الإسلامية في محاولة جادة لتخليص بيئة العمل التربوية من معوقات التطبيق التي تعترض سبيل هؤلاء المديرين في محاولتهم الصادقة نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الإسلامية في بيئة العمل الواقعية .

توصيات الدراسة

- من نتائج الدراسة الميدانية السابقة يمكن للباحث اقتراح عدد من التوصيات التالية :
- ١ - تهيئة ظروف العمل المناسبة للمديرين - المادية والبشرية - التي تعينهم على رفع درجة الممارسة لمفاهيم الإدارة الإسلامية حتى تكون بمستوى الإدراك .
 - ٢ - من المهم أن يحرص المديرون على ممارسة ما يدركونه من مفاهيم الإدارة الإسلامية مع زيادة الاطلاع حولها .
 - ٣ - الاهتمام بتعميق مفهوم الشورى إدراكاً وممارسة حتى يتمكن المديرون من استيعاب هذا المفهوم وممارسته على الوجه الأكمل .
 - ٤ - تشجيع الأساليب اللازمة لرفع مستوى ممارسة مفاهيم المسئولية والعدل والمصلحة العامة وأهمية الوقت والأخوة الإسلامية لمديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة حتى تكون بمستوى إدراكهم لها .
 - ٥ - من المهم أن يحرص مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات العلمية الأخرى غير الشرعية على رفع درجات ممارساتهم الفعلية لمفاهيم الإدارة الإسلامية .
 - ٦ - من المهم أن يحرص مديري المدارس الثانوية ذوي التخصصات الإسلامية الشرعية على رفع درجات ممارساتهم الفعلية لمفهوم تقسيم العمل .
 - ٧ - أن يحرص مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة على رفع درجات إدراكهم لمفاهيم الإدارة الإسلامية وبالذات الشورى وأهمية الوقت .
 - ٨ - أن يحرص مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة على رفع درجات ممارساتهم الفعلية لمفاهيم الإدارة الإسلامية بصفة عامة ومفاهيم العدل وتقسيم العمل وأهمية الوقت والرقابة بصفة خاصة حتى تكون بمستوى إدراكهم لها .
 - ٩ - ضرورة التمييز بين مفهوم الشورى وما قد يتداخل معه في مفاهيم غريبة - ديموقراطية - مما يشوب إدراك وممارسة المديرين لهذا المفهوم الإسلامي .

١٠- القضاء على الممارسات الخاطئة لبعض ما جرى العرف عليه في كثير من الإدارات المدرسية من محاباة وقرابة وتداخل العواطف الشخصية في علاقات العمل التي تضعف من إدراك وممارسة مديري المدارس الثانوية لمفهوم العدالة والمصلحة العامة .

١١- تدريب المديرين أثناء الخدمة على الاهتمام بما يعرف الآن - إدارة الوقت - حيث يأتي هذا المفهوم إدراكاً وممارسة في ترتيب متأخر بين أولويات مفاهيم الإدارة الإسلامية وعدم الاستفادة المثلى من الوقت المتاح في العمل .

١٢- ضرورة الاهتمام بتحديد مفهوم الأخوة الإسلامية وكيفية تطبيقه حتى لا يتداخل هذا المفهوم مع طبيعة علاقات العمل الرسمية والمصلحة العامة للعمل حيث يشاع استخدام هذا المفهوم في بعض المواقف التي قد يساء استغلال هذا المفهوم فيه .

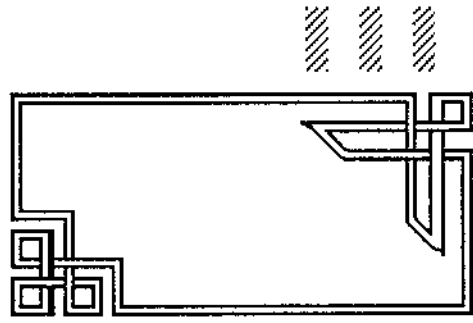
١٣- الحرص والاهتمام بتوعية مديري المدارس وبخاصة حديثي الخبرة بالوظيفة على الاهتمام بممارسة مفاهيم الإدارة الإسلامية وتعميق إدراكها .

التوصيات بدراسات مستقبلية

- ١ - تطوير الدراسات الأكاديمية التي تتناول مفاهيم الإدارة الإسلامية وتطبيقاتها العملية ، والتخصص فيها من قبل الأكاديميين المعنيين بحيث يكون الغرض من هذه الدراسة الوصول إلى نظرية متكاملة للإدارة تقوم على مفاهيم الإدارة الإسلامية وتصلح للتطبيق الكامل في إدارة مؤسسات التعليم في العالم الإسلامي ، حتى يقل الاعتماد على النظريات الإدارية الغربية المنقولة والتي قد تتعارض في تطبيقاتها مع حدود التشريع الإسلامي .
- ٢ - إجراء البحوث المتعمقة في مفاهيم الإدارة الإسلامية كل على حدة من حيث طبيعة المفهوم ومحتواه والخطوات الإجرائية اللازمة لتطبيقه في الممارسة العملية .
- ٣ - التوسع في بحث مفاهيم الإدارة الإسلامية التي تضمنتها مصادر التشريع وتصنيف هذه المفاهيم بما يضمن شموليتها واستيعابها جميعاً .
- ٤ - إجراء دراسات مقارنة بين مفاهيم الإدارة الإسلامية ومفاهيم الإدارة في الفكر الإداري الغربي والاستفادة من هذه المقارنة في التوصل إلى حذف الغريب من المفاهيم الغربية التي تتنافى مع أحكام الشريعة الإسلامية والتي قد تختلط بمناهج الإدارة الإسلامية دون وعي أو قصد .
- ٥ - دراسات تتناول تطبيق مفاهيم الإدارة الإسلامية في مجالات أخرى غير المدارس الثانوية - كما تناولها البحث - أو بين فئات أخرى من العاملين في الحقل التعليمي غير مديري المدارس .

الخاتمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته واهتدى بهديه إلى يوم الدين ... ويعد
فهذه كلمة موجزة عن أهمية تطبيق الإدارة الإسلامية في المجالات التربوية
حتى نستفيد منها في كل المؤسسات التربوية والله أسأل أن ينفع بها وأن يجعل هذا
العمل طريقا إلى الرشاد والحمد لله رب العالمين .



قائمة
المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - ابن الأثير ، مجد الدين الجزري : « جامع الأصول في أحاديث الرسول » ، الطبعة الثانية ، بيروت ، دار الفكر ، ١٤٠٣ هـ .
- ٣ - ابن تيمية ، تقي الدين أحمد (ت ٧٢٨ هـ) : « السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية » ، بيروت ، دار المعرفة ، بدون تاريخ نشر .
- ٤ - ابن تيمية ، تقي الدين أحمد (ت ٧٢٨ هـ) : « الحسبة في الإسلام » ، الطبعة الأولى ، الكويت ، مكتبة دار الأرقم ، ١٤٠٣ هـ .
- ٥ - ابن تيمية ، تقي الدين أحمد (ت ٧٢٨ هـ) : « مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية » مكة المكرمة - مكتبة النهضة الحديثة - ١٤٠٤ هـ .
- ٦ - ابن الجوزي ، جمال الدين أبو الفرج (ت ٥٩٧ هـ) : « تاريخ عمر بن الخطاب » ، الطائف ، مكتبة المؤيد ، بدون تاريخ نشر .
- ٧ - ابن الجوزي ، جمال الدين أبو الفرج (ت ٥٩٧ هـ) : « سيرة ومناقب عمر بن عبدالعزيز » ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٤٠٤ هـ .
- ٨ - ابن حنبل ، أحمد (ت ١٤٠١ هـ) : « المسند » ، دار الفكر للطباعة والنشر .
- ٩ - ابن عبد البر ، أبو عمر يوسف (ت ٤٦٣ هـ) : « جامع بيان العلم وفضله » ، المدينة المنورة ، المكتبة السلفية ، ١٢٨٨ هـ .
- ١٠ - ابن عبد الحكيم ، أبو محمد عبدالله (ت ٣١٤ هـ) : « سيرة عمر بن عبدالعزيز » ، دمشق ، مكتبة وهبه ، ١٢٧٣ هـ .
- ١١ - ابن القيم ، شمس الدين الجوزية (ت ٧٥١ هـ) : « الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية » ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار البيان ، ١٤١٠ هـ .

١٢- ابن كثير ، اسماعيل أبي الفداء (ت ٧٧٤هـ) : « تفسير القرآن العظيم » ، بيروت ، دار الفكر ، ١٤٠٨هـ .

١٣- ابن كثير ، اسماعيل أبي الفداء (ت ٧٧٤هـ) : « البداية والنهاية » ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الريان ، ١٤١٣هـ .

١٤- ابن كثير ، اسماعيل أبي الفداء (ت ٧٧٤هـ) : « الفصول فى سيرة الرسول ﷺ » ، الطبعة السادسة ، بيروت ، دار ابن كثر ، ١٤١٣هـ .

١٥- ابن منصور ، أبي الفضل جمال الدين (ت ٧١١هـ) ، « لسان العرب » ، بيروت ، دار صادر ، بدون تاريخ نشر .

١٦- ابن هشام ، أبو محمد عبد الملك (ت ٢١٨هـ) : « السيرة النبوية لابن هشام » ، بيروت ، دار المعرفة ، بدون تاريخ نشر .

١٧- أبو ركيه ، حسن وغنيمه ، عبدالعزيز : « بحث في التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي » ، سلسلة البحوث والدراسات ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، ١٤٠١هـ .

١٨- أبوسن ، أحمد : « الإدارة في الإسلام » ، الخرطوم ، الدار السودانية ، ١٤٠٤هـ .

١٩- أبي داود ، سليمان الأزدي (ت ٢٧٥هـ) : « سنن أبي داود » ، بيروت ، المكتبة العصرية ، بدون سنة إصدار .

٢٠- الاحدب ، خلدون : « سوانح وتأملات في قيمة الزمن » ، الطبعة الأولى ، جدة ، مكتبة دار الوفاء ، ١٤٠٧هـ .

٢١- أحمد ، الأمين الحاج محمد : « الشورى المفترى عليها » ، جدة ، دار المطبوعات ، ١٤١٠هـ .

٢٢- البخاري ، أبي عبدالله محمد الجعفي (ت ٢٥٦هـ) : « صحيح البخاري » ، الطبعة الأولى ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٤١٢هـ .

٢٣- البرعي ، محمد وعابدين ، عثمان : « الإدارة في التراث الإسلامي » ، الظهران ، جامعة الملك فهد ، كلية الإدارة الصناعية ، مكتبة الخدمات الحديثة ، ١٤٠٨ هـ .

٢٤- البقري ، أحمد : « القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام » ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٧ م .

٢٥- الترمذي ، أبو عيسى محمد عيسى (ت ٢٧٩ هـ) « سنن الترمذي » ، بيروت ، دار الفكر ، بدون تاريخ نشر .

٢٦- جاكسون ، جون - هـ وآخرون : « نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة » ، ترجمة خالد حسن ، الطبعة الثالثة ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .

٢٧- الجزيري ، أبو بكر جابر : « منهاج المسلم » ، بيروت ، دار مكتبة المتنبّي ، بدون تاريخ نشر .

٢٨- جنزلي ، رياض صالح : « الإدارة الإسلامية لمحات من أسسها » ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط ، مكة المكرمة ، ١٣٩٧ هـ .

٢٩- الحارثي ، سفر عوض : « إستنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى اسهامها في إتخاذ القرارات الإدارية » ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط ، مكة المكرمة ، ١٤١١ هـ .

٣٠- الحاكم ، محمد عبدالله (ت ٤٠٥ هـ) : « المستدرک علی الصحيحین فی الحديث » ، بيروت ، دار الفكر ، ١٣٩٨ هـ .

٣١- حسني ، محمد محمود : « تطور الفكر الإداري وأثره على تطور علم الإدارة التعليمية » ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ م .

- ٣٢- حسني ، محمد محمود وأحمد ، حسن محمد : « العلاقة بين اعتقاد ناظر المدرسة الثانوية وممارسته الفعلية لبعض مضامين ومفاهيم الإدارة في مجال الإدارة المدرسية » ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد العاشر ، يونيه ١٩٩٠ م .
- ٣٣- حسني ، محمد محمود وعبدالمالك ، حسن : « الإدارة التعليمية » ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٦ م .
- ٣٤- الحقيـل ، سليمان عبدالرحمن : « سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية » ، الرياض ، مطابع الزقزوق ، ١٤٠٩ هـ .
- ٣٥- الحميدى ، عبدالله محمد : « إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى » ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، معهد البحوث العلمية وأحياء التراث الإسلامي ، مكة المكرمة ، ١٤١٤ هـ .
- ٣٦- درويش ، عبدالكريم وتكلا ، ليلي : « أصول الإدارة العامة » ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٢ م .
- ٣٧- الزهراني ، على ابراهيم : « مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية » ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط ، مكة المكرمة ، ١٤٠٥ هـ .
- ٣٨- الساعاتي ، أمين : « الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية » الطبعة الثانية ، جدة ، دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ .
- ٣٩- سالم ، فؤاد وآخرون : « المفاهيم الإدارية الحديثة » ، الطبعة الثانية ، الأردن ، مطبعة الصفدي ، ١٩٨٥ م .
- ٤٠- السدلان ، صالح : « أسس الحكم في الشريعة الإسلامية » الشورى - العدل - المساواة ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار المسلم ، ١٤١٢ هـ .
- ٤١- السدلان ، صالح : « أسباب الحكم بغير ما أنزل الله ونتائج » ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار المسلم ، ١٤١٣ هـ .

- ٤٢- السديس ، عبدالرحمن عبدالعزيز : « الحاكمية في تفسير أضواء البيان » ، الطبعة الأولى ، مكة ، دار طيبة ، ١٤١٢هـ .
- ٤٣- السري ، هناد : « الزهد » ، الطبعة الأولى ، الكويت ، دار الخلفاء ، ١٤٠٦هـ .
- ٤٤- سلمان ، سامي ، مقال حاجتنا إلى علم الإدارة ، مجلة البيان ، العدد ١٣ ، ذو الحجة ١٤٠٨هـ .
- ٤٥- سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد منير : « الإدارة الحديثة » ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٩م .
- ٤٦- السيوطي ، جلال الدين عبدالرحمن (ت ٩١١هـ) : « تاريخ الخلفاء » ، بيروت ، دار الفكر ، بدون تاريخ نشر .
- ٤٧- شاكر ، محمد الشريف : « حقيقة الديمقراطية » ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار الوطن للنشر ، ١٤١٢هـ .
- ٤٨- الشاوي ، توفيق : « فقه الشوري والاستشارة » ، الطبعة الأولى ، المنصورة ، دار الوفاء ، ١٤١٢هـ .
- ٤٩- الضحيان ، عبدالرحمن : « الإدارة والحكم في الإسلام » ، الطبعة الثالثة ، جدة ، دار العلم ، ١٤١٣هـ .
- ٥٠- الطبري ، أبو جعفر محمد بن جرير (ت ٣١٠هـ) : « تاريخ الأمم والملوك » ، بيروت ، دار سويدان ، بدون تاريخ نشر .
- ٥١- عبدالغفار ، عبدالسلام : « مقدمة في علم النفس العام » ، الطبعة الثانية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، بدون تاريخ نشر .
- ٥٢- عبداللطيف ، عبدالعزيز : « حكم الله وما ينافيه » ، الطبعة الأولى ، الرياض ، دار الوطن ، ١٤١٣هـ .

- ٥٢- علاقي ، مدني عبدالقادر : « الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية » ، جدة ، الكتاب الجامعي ، تهامة ، ١٤٠١هـ .
- ٥٤- الغزي ، محمد صدقي : « قدوة الحكام والمصلحين عمر بن عبدالعزيز » ، الطبعة الأولى ، ال ، مكتبة المعارف ، ١٤١٣هـ .
- ٥٥- الفيروز آبادي ، مجد الدين محمد : « القاموس المحيط » ، الطبعة الثانية ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ١٤٠٧هـ .
- ٥٦- الفيومي ، أحمد بن محمد (ت ٧٧٠هـ) : « المصباح المنير » ، بيروت ، المكتبة العلمية ، بدون تاريخ نشر .
- ٥٧- قادري ، عبدالله احمد : « الشورى » ، جدة ، دار المجتمع ، ١٤٠٦هـ .
- ٥٨- القحطاني ، محمد مشيب : « الانموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبدالعزيز » ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط ، مكة المكرمة ، ١٤١٢هـ .
- ٥٩- القرطبي ، أبي عبدالله محمد الانصاري : « الجامع لأحكام القرآن » ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٤١٣هـ .
- ٦٠- قطب ، سيد : « فى ظلال القرآن » ، الطبعة السابعة عشر ، القاهرة ، دار الشروق ، ١٤١٢هـ .
- ٦١- الكيلاني ، ماجد عرسان : « فلسفة التربية الإسلامية » ، الطبعة الثانية ، مكة المكرمة ، مطبعة هادي ، ١٤٠٨هـ .
- ٦٢- الامام مالك بن انس الأصمعي (ت ١٧٩هـ) : « الموطأ » ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الريان ، ١٤٠٨هـ .
- ٦٣- مجاور ، محمد صلاح والديب ، فتحي : « المنهج المدرسي أسسه وتطبيقاته التربوية » ، الكويت - دار القلم - ١٣٩٢هـ .
- ٦٤- محضر ، حسين عبدالله : « الجديد في الإدارة المدرسية » ، الطبعة الثالثة ، جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٣م .

٦٥- محمد ، طاهر حامد الحاج : « معايير إختيار القائد التربوي » ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة والتخطيط ، مكة المكرمة ، ١٤٠٨هـ .

٦٦- مرسى ، محمد منير : « الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها » ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٤٠٤هـ .

٦٧- مسعود ، جبران : « الرائد » ، الطبعة الرابعة ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٨١م .

٦٨- مسلم ، أبو الحسن القشيري : « صحيح مسلم » ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الريان ، ١٤٠٧هـ .

٦٩- مصطفى ، صلاح عبد الحميد : « الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر » ، الرياض ، دار المريخ ، ١٤٠٢هـ .

٧٠- المنيف ، إبراهيم : « الإدارة - المفاهيم - الأسس - المهام » ، الرياض - دار العلوم ، ١٤٠٠هـ .

٧١- النحوي ، عدنان على : « ملاحح الشورى فى الدعوة الإسلامية » ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، ١٤٠٥هـ .

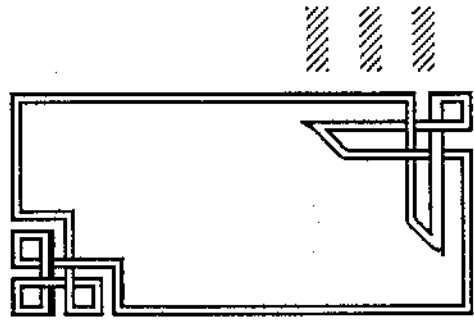
٧٢- النعمة ، إبراهيم : « العمل والعمال فى الفكر الإسلامى » ، الطبعة الأولى - جدة - الدار السعودية ، ١٤٠٥هـ .

٧٣- النمر ، سعود وآخرون : « الإدارة العامة الأسس والوظائف » ، الطبعة الثانية ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، ١٤١١هـ .

٧٤- النوى ، أبى زكريا يحيى : « رياض الصالحين » ، بيروت ، دار الجيل ، بدون تاريخ .

دوريات عربية :

١ - أنظمة الحكم والشورى والمناطق ، ملحق المجلة العربية ، ١٤١٢هـ .



الملاحق





المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

الإدارة والتخطيط التربوي

استبانة حول

« مدى إدراك مديري المدارس الثانوية
لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية ومدى
ممارستهم الفعلية لها »

الجزء الخاص بمدير المدرسة

إعداد الطالب

طلال مبارك الحربي

بإشراف الدكتور

عبدالله محمد الحميدي

الفصل الدراسي الثاني

لحام ١٤١٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عزيزى / مدير المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

بين يديك استبانة لجمع معلومات تتعلق بإجراء بحث يهدف إلى معرفة
« مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية ومدى
ممارستهم الفعلية لها » .

وباعتبارك المحور الأساسي الذي يمكن أن أعتمد عليه في الحصول على
معلومات صادقة وصريحة والتي ستكون الركيزة الأساسية في انجاح هذا البحث
- أن شاء الله - .

لهذا أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وذلك
بوضع إشارة (✓) أمام الحقل التي يتفق ورأى سعادتك علماً بأن جميع
البيانات المتحصل عليها تستخدم لغرض البحث العلمي وستكون في غاية السرية
التامة .

شاكرين لسعادتك تعاونكم واسهامكم في تحقيق النتائج المرجوة من
هذا البحث العلمي .

الباحث

البيانات الأولية :

١ - الخبرة :

من ١ - أقل من ٢ سنوات	من ٢ - أقل من ٦ سنوات	من ٦ - أقل من ٩ سنوات	٩ فأكثر

أ - في مجال التدريس

ب - في مجال الإدارة المدرسية

المجموع

٢ - أعلى مؤهل علمي حصلت عليه :

بكالوريوس أقل من بكالوريوس ماجستير دبلوم بعد البكالوريوس أخرى (.....) دكتوراه

٣ - التخصص :

لغة عربية اجتماعيات علوم إسلامية علوم إدارية رياضيات علوم طبيعية أخرى (.....) غير تربوي ٤ - تربوي

٥ - منطقة العمل :

جدة مكة المكرمة

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً	العبرة	٢
			* مفهوم الشورى يعني لدي : أخذ رأى أقراني من مديري المدارس الأخرى إذا اقتضت الضرورة .	١
			أخذ رأى وكلاء المدرسة عند اتخاذ القرار المدرسي .	٢
			أخذ رأى أعضاء مجلس إدارة المدرسة عند اتخاذ القرار .	٣
			أخذ رأى قدامى المعلمين من ذوي الخبرة بالمدرسة عند اتخاذ القرار .	٤
			الاقتصار على أخذ رأى المقربين من المعلمين .	٥
			أخذ رأى ذوي التخصص من المعلمين بالمدرسة عند اتخاذ القرار .	٦
			أخذ رأى ذوي التخصص من خارج المدرسة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك .	٧
			اتخاذ القرار نزولاً عند رأى الأغلبية .	٨
			اتخاذ القرار بعد الاستماع لذوي العلاقة بموضوع القرار المتخذ .	٩
			اتخاذ القرار بعد الاستماع لذوي الخبرة في موضوع القرار المتخذ .	١٠
			اتخاذ القرار بناءً على أصوب الآراء المقدمة .	١١
			الاستماع إلى الرأي في الأمور التي ليس فيها نص شرعي منظم لها .	١٢

م	العبارة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	* مفهوم المسؤولية الراحية يعني لذي: تحقيق الالتزام في الحضور والانصراف .			
٢	الاطمئنان على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي .			
٣	رعاية الطلاب المتميزين دراسياً .			
٤	مساعدة المعلم على تطوير أدائه الوظيفي .			
٥	رعاية المعلم حديث العهد بالمهنة .			
٦	تهيئة الجو المناسب للعاملين لأداء العمل داخل المدرسة .			
٧	مناقشة سلبيات العمل في الاجتماعات الدورية للمدرسة .			
٨	مناقشة سلبيات المعلم على المستوى الشخصي على انفراد .			
٩	تأدية الصلاة جماعة في المدرسة .			
١٠	إبراز القدوة الحسنة في المدرسة .			
١١	نصح العاملين غير الملتزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية .			
١٢	توجيه العاملين غير الملتزمين بتقاليد وعادات المجتمع السعودي .			
١٣	مساءلة العاملين غير الملتزمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية .			
١٤	الاهتمام المناسب بأولياء الأمور بالمدرسة .			

م	العبرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
١٥	ترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .			
	* مفهوم العدل يعني لدي :			
١	توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين بالتساوي .			
٢	توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين حسب التخصص .			
٣	تكليف المعلمين بالأنشطة المدرسية بالتساوي .			
٤	تكليف المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم .			
٥	توزيع الإشراف اليومي بدون تفرقة على العاملين .			
٦	توزيع عضوية المجالس على جميع المعلمين بالمدرسة .			
٧	توزيع عضوية المجالس على المعلمين غير المكلفين بالأنشطة المدرسية .			
٨	مكافأة المعلمين المتميزين وفق معيار تقويمي موضوعي محدد .			
٩	مكافأة المعلم المتميز مرة واحدة فقط لإتاحة الفرصة للآخرين .			
١٠	مساعدة المعلمين المقصرين .			

٢	العبرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	* مفهوم تغليب المصلحة العامة يعني لدي : قطع الإجازة المرضية عند تماثلي للشفاء قبل نهاية الإجازة .			
٢	الامتناع عن أداء المصالح الشخصية غير الرسمية أثناء الدوام الرسمي .			
٣	إيثار الآخرين الأكثر احتياجاً ، للفرص المتاحة (إجازة ، منح دراسية ، دورات تدريبية ... الخ) في العمل .			
٤	استخدام وسائل المدرسة وإمكاناتها للأغراض العامة المدرسية فقط .			
٥	الاستزادة من العلم قدر الطاقة لإفادة الطالب .			
٦	الاستعداد الذاتي لاستكمال العمل المدرسي الذي قد يتطلب القيام به خارج وقت الدوام .			
٧	تغليب صالح العمل العام على التعاطف مع الحالات الفردية الخاصة .			
٨	إبلاغ الجهات المختصة عن أية جوانب قصور تهدد العمل المدرسي .			
٩	إيثار تطبيق ما يقيد العمل المدرسي دون النظر إلى الاستفادة الشخصية من ذلك .			

م	العبارة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
	* مفهوم المرونة يعني لدي :			
١	اختيار أيسر الحلول عند المفاضلة بين البدائل المتاحة .			
٢	تفسير القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد .			
٣	اختصار الخطوات التنظيمية - الروتينية - لتحقيق صالح العمل عند الضرورة .			
٤	إتاحة الفرصة لتصحيح خطأ المخطيء من العاملين .			
٥	السماح للمعلمين بمناقشة تقارير الكفاية السنوية لهم .			
٦	الإستماع إلى كافة وجهات النظر عند مواجهة المشكلات المدرسية ..			
٧	السماح للمعلمين لإبداء الرأي في أى موضوع مدرسي يهتمون به .			
٨	قبول الطلاب الذين يرغبون في الالتحاق بالمدرسة حسب الامكانيات المدرسية المتاحة .			
٩	تفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في تفسير تجاوزات الطلاب ذوي المشاكل .			
١٠	تفهم الأسباب التي يبيدها العاملون في حالات الغياب عن العمل .			
١١	السماح بتعديل خطط العمل المدرسي حسب الظروف المتغيرة .			
١٢	العدول عن القرار المتخذ عند تبين عدم سلامته .			
١٣	تفويض بعضاً من سلطاتي الى الوكلاء .			

٢	العـبـارة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	* مفهوم أهمية الوقت تعني لدي : التبكير بالحضور إلى المدرسة .			
٢	الحرص على الاستفادة من الوقت خلال الدوام .			
٣	الحرص على توزيع أنشطة الإدارة المدرسية اليومية على وقت الدوام .			
٤	الحرص على جدولة الأنشطة المدرسية اللاصفية زمنياً بتوقيت محدد .			
٥	متابعة جدولة المنهج المدرسي على شهور السنة الدراسية لدى المعلم .			
٦	حث المعلمين على توزيع أنشطة الدرس على زمن الحصّة .			
٧	تحديد أوقات زمنية للاجتماعات المدرسية المختلفة .			
٨	الحرص على جدول أعمال يعرض على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة زمنية مناسبة .			
٩	تخصيص وقت محدد للاطلاع على البريد اليومي للمدرسة .			
١٠	تخصيص وقت محدد للرد على البريد الوارد .			
١١	وضع « جدول » مواعيد بالمقابلات والاتصالات اليومية التي أجريها عادة .			

٢	العبرة	موافق تماماً	موافق إلى حدا	غير موافق
	* مفهوم الرقابة تعني لدي :			
١	تعزيز مخافة الله تعالى ومراقبته لدى العاملين .			
٢	حفز العاملين على تقويم أنفسهم ذاتياً .			
٣	إشراك المعلمين في المدرسة في تقويم العمل المدرسي .			
٤	السماح للعاملين في المدرسة بتقويمي شخصياً .			
٥	الاطلاع على أعمال المعلمين .			
٦	الاطلاع على أعمال العاملين من غير المعلمين .			
٧	الاطلاع على أعمال الطلاب .			
٨	زيارة المعلم داخل الفصل .			
٩	تكليف بعض المعلمين بمراقبة سير العمل بالمدرسة .			
١٠	تكليف بعض الطلاب بمراقبة امتثال أقرانهم للنظام المدرسي .			
١١	إعداد تقارير تقويم العاملين بالمدرسة .			
١٢	مشاركة الموجه التربوي في تقويم المعلمين بالمدرسة .			
	* مفهوم الأخوة الإسلامية يعني لدي :			
١	الاطمئنان على سلامة العاملين بالمدرسة .			
٢	الجلوس مع المعلمين في مكاتبهم بعض الوقت .			
٣	التعاون مع المعلمين في شغل بعض حصص الاحتياط .			
٤	زيارة المرضى من العاملين بالمدرسة .			
٥	المساهمة في جمع التبرعات للمعسرين بالمدرسة .			
٦	التخفيف من أحزان العاملين .			

٢	العبرة	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق
٧	مشاركة العاملين أفراحهم ومناسباتهم السعيدة .			
٨	المساهمة في إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين قدر الطاقة .			
٩	التواد مع العاملين بالمدرسة خارج وقت الدوام .			
١٠	التعامل ببساطة دون تعال مع العاملين بالمدرسة .			
١١	إصلاح ذات البين بين العاملين بالمدرسة .			
١٢	تجنب السماع للغيبة والنميمة بين العاملين .			
١٣	مساندة المظلوم من العاملين لدى الجهات المختصة .			



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

الإدارة والتخطيط التربوي

استبانة حول

« مدى إدراك مديري المدارس الثانوية
لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية ومدى
ممارستهم الفعلية لها »

الجزء الخاص بالمعلم

إعداد الطالب

طلال مبارك الحربي

بإشراف الدكتور

عبدالله محمد الحميدي

الفصل الدراسي الثاني

لحام ١٤١٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عزيزى / المعلم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

بين يديك استبانة لجمع معلومات تتعلق بإجراء بحث يهدف إلى معرفة
« مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لبعض المفاهيم الإدارية الإسلامية ومدى
ممارستهم الفعلية لها » .

وباعتبارك المحور الأساسي الذي يمكن أن أعتمد عليه في الحصول على
معلومات صادقة وصريحة والتي ستكون الركيزة الأساسية فى انجاح هذا البحث
- أن شاء الله - .

لهذا أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وذلك
بوضع إشارة (✓) أمام الحقل التي يتفق ورأى سعادتك علماً بأن جميع
البيانات المتحصل عليها تستخدم لغرض البحث العلمي وستكون فى غاية السرية
التامة .

شاكرين لسعادتك تعاونكم واسهامكم في تحقيق النتائج المرجوة من
هذا البحث العلمي .

الباحث

البيانات الأولية :

١ - الخبرة :

أ - في مجال التدريــــــــــــــــس

من ١ - اقل من ٢ سنوات	من ٢ - اقل من ٦ سنوات	من ٦ - اقل من ٩ سنوات	٩ فأكثر

٢ - اعلى مؤهل علمي حصلت عليه :

بكالوريوس ☐أقل من بكالوريوس ☐ماجستير ☐دبلوم بعد البكالوريوس ☐أخرى (.....) ☐دكتوراه ☐

٣ - التخصص :

لغة عربية ☐اجتماعيات ☐علوم إسلامية ☐علوم إدارية ☐رياضيات ☐علوم طبيعية ☐أخرى (.....) ☐غير تربوي ☐٤ - تربوي ☐

٥ - منطقة العمل :

جدة ☐مكة المكرمة ☐

٢	السبب	دائماً	أحياناً	لا يحدث
١	* مدير المدرسة : يأخذ برأى أقرانه من مديري المدارس الأخرى إذا اقتضت الضرورة .			
٢	يأخذ برأى وكلاء المدرسة عند اتخاذ القرار المدرسي .			
٣	يأخذ برأى أعضاء مجلس إدارة المدرسة عند اتخاذ القرار .			
٤	يأخذ برأى قدامى المعلمين من ذوي الخبرة بالمدرسة عند اتخاذ القرار .			
٥	يقتصر على أخذ رأى المقربين من المعلمين .			
٦	يأخذ برأى ذوي التخصص من العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرار .			
٧	يأخذ برأى ذوي التخصص من خارج المدرسة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك .			
٨	يتخذ القرار نزولاً عند رأى الأغلبية .			
٩	يتخذ القرار بعد الاستماع لذوي العلاقة بموضوع القرار المتخذ .			
١٠	يتخذ القرار بعد الاستماع لذوي الخبرة في موضوع القرار المتخذ .			
١١	يتخذ القرار بناءً على أصوب الآراء المقدمة إليه .			
١٢	يستمع إلى الرأي في الأمور التي ليس فيها نص شرعى منظم لها .			
١٣	يحقق الالتزام في الحضور والانصراف .			

٢	العبارة	دائماً	أحياناً	لا يحدث
١٤	يطمئن على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي .			
١٥	يرعى الطلاب المتميزين دراسياً .			
١٦	يساعد المعلم على تطوير أدائه الوظيفي .			
١٧	يرعى المعلم حديث العهد بالمهنة .			
١٨	يهيئ الجو المناسب للعاملين لأداء العمل داخل المدرسة .			
١٩	يناقش سلبيات العمل في الاجتماعات الدورية للمدرسة .			
٢٠	يناقش سلبيات المعلم على المستوى الشخصي على انفراد .			
٢١	يؤدي الصلاة جماعة في المدرسة .			
٢٢	يبرز القدوة الحسنة في المدرسة .			
٢٣	ينصح العاملين المتهاونين بمبادئ الشريعة الإسلامية .			
٢٤	يوجه العاملين المتهاونين بتقاليد وعادات المجتمع السعودي .			
٢٥	يحاسب العاملين المتهاونين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية .			
٢٦	يهتم بأولياء الأمور بالمدرسة .			
٢٧	يرشح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة .			
٢٨	يوزع الجدول الدراسي بين المعلمين بالتساوي .			
٢٩	يوزع الجدول الدراسي بين المعلمين حسب التخصص .			
٣٠	يكلف المعلمين بالأنشطة المدرسية بالتساوي .			

٢	العبرة	دائماً	أحياناً	لا يحدث
٣١	يكلف المعلمين بالأنشطة المدرسية حسب رغباتهم وميولهم .			
٣٢	يوزع الإشراف اليومي بدون تفرقة على العاملين .			
٣٣	يوزع عضوية المجالس على جميع المعلمين بالمدرسة .			
٣٤	يوزع عضوية المجالس على المعلمين غير المكلفين بالأنشطة المدرسية .			
٣٥	يكافئ المعلمين المتميزين وفق معيار تقويمي موضوعي محدد .			
٣٦	يكافئ المعلم المتميز لمرة واحدة فقط لإتاحة الفرصة للآخرين .			
٣٧	يحاسب المعلمين المقصرين .			
٣٨	يقطع الإجازة المرضية عند تماثله للشفاء قبل نهاية الإجازة .			
٣٩	يتمتع عن أداء مصالحه الشخصية الغير رسمية أثناء الدوام الرسمي .			
٤٠	يؤثر الآخريين الأكثر احتياجاً ، للفرص المتاحة (إجازة ، منح دراسية ، دورات تدريبية ... الخ) في العمل .			
٤١	يستخدم وسائل المدرسة وإمكانياتها للأغراض العامة المدرسية فقط .			
٤٢	يستزيد من العلم قدر الطاقة لإفادة الطالب .			
٤٣	يبدى الاستعداد الذاتي لاستكمال العمل المدرسي الذي قد يتطلب القيام به خارج وقت الدوام .			

٢	السبب	دائماً	أحياناً	لا يحدث
٤٤	يُغَلَّب صالح العمل العام على التعاطف مع الحالات الفردية الخاصة .			
٤٥	يبلغ الجهات المختصة عن أية جوانب قصور تهدد العمل المدرسي .			
٤٦	يؤثر تطبيق ما يفيد العمل المدرسي دون النظر إلى الاستفادة الشخصية من ذلك .			
٤٧	يختار أيسر الحلول عند المفاضلة بين البدائل المتاحة .			
٤٨	يفسر القواعد واللوائح المنظمة للعمل للصالح العام دون إخلال بهذه القواعد .			
٤٩	يختصر الخطوات التنظيمية - الروتينية - لتحقيق صالح العمل عند الضرورة .			
٥٠	يتيح الفرصة لتصحيح خطأ المخطيء من العاملين .			
٥١	يسمح للمعلمين بمناقشة تقارير الكفاية السنوية لهم .			
٥٢	يستمع إلى كافة وجهات النظر عند مواجهة المشكلات المدرسية .			
٥٣	يسمح للمعلمين بإبداء الرأي في أى موضوع مدرسي يهتمون به .			
٥٤	يقبل الطلاب الذين يرغبون في الالتحاق بالمدرسة حسب الأماكن المدرسية المتاحة .			
٥٥	يتفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في تفسير تجاوزات الطلاب ذوي المشاكل .			

٢	العبارة	دائماً	أحياناً	لا يحدث
٥٦	يتفهم الأسباب التي يبيدها العاملون في حالات الغياب عن العمل .			
٥٧	يسمح بتعديل خطط العمل المدرسي حسب الظروف المتغيرة .			
٥٨	يعدل عن القرار المتخذ عند تبين عدم سلامته .			
٥٩	يفوض بعضاً من سلطاته الى الوكلاء .			
٦٠	يتفهم الأسباب التي يبيدها أولياء الأمور في حالات غياب الطلاب .			
٦١	يتجاوز عن بعض تأخيرات العاملين في الحضور للدوام الرسمي عند الضرورة فقط .			
٦٢	يوزع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب الأقدمية .			
٦٣	يوزع العمل بين المعلمين بالمدرسة حسب التخصص .			
٦٤	يحدد الواجبات الوظيفية لكل من العاملين بالمدرسة .			
٦٥	يشكل مجلس إدارة المدرسة من العاملين .			
٦٦	يشكل جماعات النشاط المدرسي حسب خبرة المعلم .			
٦٧	يشكل جماعات النشاط المدرسي حسب رغبات المعلمين .			
٦٨	يشكل لجنة الإرشاد والتوجيه الطلابي بالمدرسة .			
٦٩	يشكل مجلس رواد الفصول .			
٧٠	يشكل الجمعية العمومية التعاونية « المقصف » .			
٧١	يوزع أعمال الاختبارات (وضع الأسئلة ، الملاحظين ، المراقبين ، المصححين ، ... الخ) .			

٢	العبرة	دائماً	أحياناً	لا يحدث
٧٢	يوزع الإشراف اليومي على المعلمين بالمدرسة .			
٧٣	يختار رئاسة اللجان المدرسية .			
٧٤	يوزع حصص الاحتياط على المدرسين .			
٧٥	يبكر بالحضور إلى المدرسة .			
٧٦	يحرص على الاستفادة من الوقت خلال الدوام .			
٧٧	يحرص على توزيع أنشطة الإدارة المدرسية اليومية على وقت الدوام .			
٧٨	يجدول الأنشطة المدرسية اللاصفية زمنياً بتوقيت محدد .			
٧٩	يتابع جدول المنهج المدرسي على شهور السنة الدراسية لدى المعلم .			
٨٠	يحث المعلمين على توزيع أنشطة الدرس على زمن الحصة .			
٨١	يحدد أوقات زمنية للاجتماعات المدرسية المختلفة .			
٨٢	يحرص على جدول أعمال يعرض على الأعضاء قبل الاجتماع بفترة زمنية مناسبة .			
٨٣	يخصص وقت محدد للاطلاع على البريد اليومي للمدرسة .			
٨٤	يخصص وقت محدد للرد على البريد الوارد .			
٨٥	يضع جدول مواعيد بالمقابلات والاتصالات اليومية التي يجريها .			

٢	العبرة	دائماً	أحياناً	لا يحدث
٨٦	يعزز مخافة الله تعالى ومراقبته لدى العاملين .			
٨٧	يحفز العاملين على تقويم أنفسهم ذاتياً .			
٨٨	يشرك المعلمين في المدرسة في تقويم العمل المدرسي .			
٨٩	يسمح للعاملين في المدرسة بتقويمه شخصياً .			
٩٠	يطلع على أعمال المعلمين .			
٩١	يطلع على أعمال العاملين من غير المعلمين .			
٩٢	يطلع على أعمال الطلاب .			
٩٣	يزور المعلم داخل الفصل .			
٩٤	يكلف بعض المعلمين بمراقبة سير العمل بالمدرسة .			
٩٥	يكلف بعض الطلاب بمراقبة امتثال أقرانهم للنظام المدرسي .			
٩٦	يعد تقارير تقويم العاملين بالمدرسة .			
٩٧	يشارك الموجه التربوي في تقويم المعلمين بالمدرسة .			
٩٨	يطمئن على سلامة العاملين بالمدرسة .			
٩٩	يجلس مع المعلمين في مكاتبهم بعض الوقت .			
١٠٠	يتعاون مع المعلمين في شغل بعض حصص الاحتياط .			
١٠١	يزور المرضى من العاملين بالمدرسة .			
١٠٢	يساهم في جمع التبرعات للمعسرين بالمدرسة .			
١٠٣	يخفف من أحزان العاملين .			
١٠٤	يشارك العاملين أفراحهم ومناسباتهم السعيدة .			
١٠٥	يساهم في إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين قدر الطاقة .			

قائمة محكمي الاستبانه

أولاً : قسم الإدارة التربوية والتخطيط :

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| ١ - د/ سعد عبدالله الزهراني . | ٦ - د/ محمد احمد منشي . |
| ٢ - د/ جوبير ماطر الثبتي . | ٧ - د/ زهير احمد الكاظمي . |
| ٣ - د/ محمد معيض الوديناني . | ٨ - د/ إبراهيم الماحي . |
| ٤ - د/ محمد عابد الدوسري . | ٩ - د/ مسعود خضر القرشي . |
| ٥ - د/ محمد محمود حسني . | ١٠ - د/ محمد عيد ديراني . |

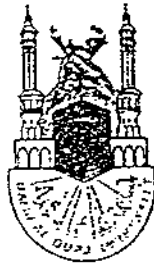
ثانياً : من الأقسام الأخرى - كلية التربية :

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| ١ - د/ فرغلي جاه أحمد | التربية الإسلامية والمقارنة . |
| ٢ - د/ ضيف الله الثبتي | مناهج وطرق التدريس . |
| ٣ - د/ إبراهيم فلاته | مناهج وطرق التدريس . |
| ٤ - د/ جميل منصور | علم النفس . |

ثالثاً : الخبراء المختصين في الإدارة التعليمية :

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| ١ - الأستاذ / سليمان عواض الزايدى | مدير عام تعليم مكة المكرمة . |
| ٢ - الأستاذ / منصور محمد أبو منصور | رئيس التوجيه التربوي . |
| ٣ - الأستاذ / على عبدالعال السليمانى | رئيس شؤون المعلمين . |
| ٤ - الأستاذ / عبدالعزيز الثبتي | رئيس شعبة توجيه الإدارة المدرسية . |
| ٥ - الأستاذ / على جمال الدين هيجان | مدير مدرسة أبي زيد الأنصاري بمكة . |
| ٦ - الأستاذ / مكي أحمد الحربي | مدير مدرسة الفيصل بجدة . |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم : ١٨٩٠٤
التاريخ : ١٤١١/١١/٢٧ هـ
المشروعات : ١٨٩٠٤

سعادة مدير الادارة العامة

للبحوث والتقويم التربوي

بوزارة المعارف - الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموقر

وبعد

حيث ان الطالب / طلال مبارك مسلم الحربي احد طلاب قسم الادارة التربويه والتخطيط بكلية التربية يقوم حاليا بعمل بحث بعنوان ((مدى ادراك مديري المدارس الثانويه بمدى مكنه المكنمه وجده لبعض المفاهيم الاداريه الاسلاميه ومدى ممارستها الفعلية لها)) كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير ويرغب في جمع معلومات تتعلق ببحثه المذكور بتطبيق الجان العنلي منه بمدارس المرحله الثانويه بالمنطقه مكه - وجده لذا آمل التكرم بتعميد من يلزم بالسماح له بتطبيق الاستبيان المرفق .

شاكرين لكم كريم تعاونكم معنا

وتقبلوا منا خالص التحيات والتقدير

١٤١١/١١/٢٧ هـ

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د / حسن بن علي مختار

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

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي : ٥٤٠٠٢٦ م.ك.ج
فاكسيلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تيليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث والتقويم

الرقم: ١٧/٤/٢٥٨
التاريخ: ٢١/٥/١٤٢٧
المرجع: ...

الموضوع: : بشأن الموافقة على إجراء دراسة ...

المحترم

سعادة / مدير عام التعليم بالمنطقة الغربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ،

تقدم لنا : الباحث / طلال مبارك مسلم الحربي من كلية التربية
بجامعة أم السقري .

بطلب : إجراء بحث بعنوان " مدى ادراك مديري المدارس الثانوية
بمدينتي مكة المكرمة وجدة لبعض المفاهيم الادارية الاسلامية
ومدى ممارستهم الفعلية لها " . حيث سيقوم الباحث بتطبيق
استبانتي مرفق صورة لكل منهما وذلك وفق استمارة البحث
المرفقة .

نأمل السماح له بإجراء البحث مع ملاحظة أن الباحث (أو الباحثين) يتحمل
كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث ، ولا يعني سماح الإدارة العامة
للبحوث التربوية بالوزارة موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق
والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها .

كما نأمل إحالة كامل الأوراق الى مشرف البحوث بإدارتكم لإكمال اللازم .

وتقبلوا تحياتي .

مدير عام البحوث التربوية والتقويم

د . عبد الخالق هـ صالح خلف

صورة لسعادة وكيل الوزارة المساعد للتطوير التربوي .
صورة للإدارة (هـ ١) ملف (ب ١) مع الأساس .

هـ ١

يسري B1

٢٠٥٤٠ - تطوير

تلك

TATWIR/205540 SG

ص.ب ٢٢٥٤٦

الرمز البريدي ١١٤١٦

٤٧٦٨٦٩٥

٤٧٦٨٥٤٨

٤٧٦٨٨١٦

الموضوع: بشأن الموافقة على إجراء دراسة ...

سعادة / مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ،

تقدم لنا : الباحث / طلال مبارك مسلم الحربي من كلية التربية
بجامعة أم القرى .

بطلب : إجراء بحث بعنوان " مدى ادراك مديري المدارس الثانوية
بمدينتي مكة المكرمة وجدة لبعض المفاهيم الادارية الاسلامية
ومدى ممارستهم الفعلية لها " . حيث سيقوم الباحث بتطبيق
استبانتين مرفقتين صورة لكل منهما وذلك وفق استمارة البحث
المرفقة .

نأمل السماح له بإجراء البحث مع ملاحظة أن الباحث (أو الباحثين) يتحمل
كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث ، ولا يعني سماح الإدارة العامة
للبحوث التربوية بالوزارة موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق
والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها .

كما نأمل إحالة كامل الأوراق الى مشرف البحوث بإدارتكم لإكمال اللازم .

وتقبلوا تحياتي .

مدير عام البحوث التربوية والتقويم

د . عبد الخالق صالح خلف

صورة لسعادة وكيل الوزارة المساعد للتطوير التربوي .
صورة للإدارة (ص ١) ملف (ب ١) مع الأساس .

يسري B1

٢٠٥٥٤٠ - تطوير

تلك

TATWIR/205540 SG

ص.ب ٢٢٥٤٦

الرمز البريدي ١١٤١٦

١٧٦٨٦٩٥

١٧٦٨٥٤٨

١٧٦٨٨١٦

((التدريب التربوي))

البحوث التربوية

الرقم: ٢١/٢٢ / ٤/٧/٢١
التاريخ: ١/١٤ / ١٤١٤ هـ
المشغولات: ١

تعميم للمدارس الثانوية الحكومية داخل مدينة جدة

الموضوع: السماح للباحث: طلال مبارك مسلم الحربي

باجراء بحث.

المكرم مدير مدرسة /

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بناء على خطاب سعادة مدير عام الادارة العامة للبحوث التربوية والتقويم رقم: ٦٥٨ / ١٧/٤/

وتاريخ ٢٨ / ١١ / ١٤١٢ هـ بشأن السماح للباحث / طلال مبارك مسلم الحربي

بتطبيق بحث بعنوان / مدى ادراك مديري المدارس الثانوية بدينتي مكة المكرمة وجدة لبعض المفاهيم الادارية الاسلامية ومدى ممارستها الفعلية لها . على عينة من مدارس المنطقة.

ونظراً لاكمال الأوراق المطلوبة حسب التعليمات الواردة من الادارة العامة للبحوث التربوية والتقويم. عليه نأمل مساعدة الباحث على تطبيق ادوات بحثه في مدرستكم على عينة حجمها (—) من الفئة (مدير والمدارس والمعلمين) ما لم يكن هناك ما يمنع من ذلك.

وتجدون برفقه صورة من اداة (ادوات الباحث) التي سيطبقها الباحث، كما نأمل عند إنتهاء عملية التطبيق تعبئة النموذج المرفق واعادته الينا.

ولكم خالص تحياتي.

ملاحظة : مدير عام التعليم بالمنطقة الغربية

تسليم الاستبانة بعد تعبئة حقولها لباحث .

د. / عبد الله بن محمد الزيد

١/١٤

١/١٤

مسورة لإدارة التدريب التربوي والكلديات

مسورة لشرف البحوث التربوية بالتدريب التربوي

مسورة للميكرو فيلم.

الرمز البريدي: ٢١١٥٨ - تليكس: ٦٠١٤٣٤ - تليفون: ٦٤٢٢٣٥٢ / ٦٤٢٢٥٤٦ / ٦٤٤٤٣٠٥

الرسائل الواردة مع نسيم

ورداً مع نسيم المذكرة صورة

لنفسه مع توزيع نسيم مع المذكرة

نسيم

المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

وزاد قالمخارف

إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة

الرقم : ٢٤/٥/٩٤٧

٩/٩/٩٧

التاريخ : ١٤١٢/١٢/١ هـ

التوجيه التربوي والتدريب

الموضوع : الموافقة بإجراء بحث

« تعميم لجميع المدارس الثانوية »

وفقه الله

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :

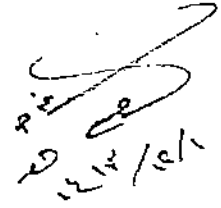
بالإشارة لخطاب مدير عام البحوث التربوية والتقويم رقم ١٦٥٨/١٢/٩٧ وتاريخ ٢٨/١١/١٤١٣ هـ

المتضمن الموافقة للباحث / **طلال هبائله مسليم الجريفي** ... بإجراء دراسةبمسمى (**مسمى الممارس الثانوي بمسبتي مكة المكرمة وجهة لبعض المفاهيم**)

اللازمة للخدمة ومبني على الفعالية لها //

عليه نأمل السماح له بإجراء البحث ومساعدته وتسهيل مهمته.

ولكم تحياتي الطيبة



مدير التعليم بمنطقة مكة المكرمة

سليمان عواض الزايد



صورة للتوجيه التربوي والتدريب

صورة للأرشيف