

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الإيمان
كلية الإيمان
قسم التزكية والتربية



من منظورها العام و الإسلامي

جمع وإعداد/

محمد نعمان محمد علي البعداني

أستاذ مساعد

١٤٣٤هـ / ٢٠١٣م

المقدمة

الحمد لله نحمده، ونستعينه، ونستهديه، ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات 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 صلى الله عليه وسلم، المبعوث رحمة للعالمين، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٢]، ويقول سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: ١]، ويقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ [الأحزاب: ٧٠، ٧١].

أما بعد: فإن التزكية والتربية لما كانت من أهم مهمات الرسول صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ [الجمعة: ٢]، فقد اعتنت جامعة الإيمان بشأن التزكية والتربية، وأنشأت لها هيئة مستقلة، انفردت بها انفراداً متميزاً عن باقي الجامعات، ولما كانت هذه الجامعة المباركة تهدف إلى تخريج (العالم بدينه، العارف بعصره، الورع التقى)، فإنها تسعى إلى الجمع بين الأصالة والمعاصرة، أصالة في منهج التزكية والتربية والنابع من الكتاب والسنة مصدراً الهداية للبشرية، وفقاً لعمل سلف الأمة الذين ساروا على خطى الحبيب صلى الله عليه وسلم، وفي الوقت نفسه تسعى للاستفادة مما تقدمه علوم العصر الحديثة من مخترعات وطرق ووسائل وأساليب ومبتكرات تحرك الطاقات في الاتجاه الموصل إلى تحقيق الأهداف؛ أخذاً منها بكافة الإمكانيات المتاحة، وتماشياً مع متطلبات الواقع، وقد كُلفت من قبل قسم التزكية والتربية بتدريس مادة الإدارة والإشراف التربوي، ونظراً لعدم وجود كتاب مقرر لهذه المادة فقد استعنت بالله تعالى في العمل على جمع مادة علمية لها، وحاولت من خلالها الوقوف على أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام الذي تحدث عنه رواد الإدارة المعاصرين وهذا هو المطلوب من تدريس هذه المادة، إلا أنني عملت بالإضافة إلى ذلك على محاولة الوقوف عليها من منظورها الإسلامي؛ لأن ذلك يبعث الروح في المادة، ويزيل عنها الجفاف، ويعطيها ذوقاً علمياً، راجياً لها أن تتوج بالقبول والنفع، وقد بدأت الحديث فيها عن الإدارة، ثم الإدارة التربوية، ثم وظائف الإدارة الأربع الرئيسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وأضفت التنسيق إلى التوجيه، وتكلمت عن اتخاذ القرارات، ثم تحدثت عن عمليتي القيادة والاتصال، وكذلك عن السلوك التنظيمي، كل ذلك من منظوره العام والإسلامي، ثم تحدثت عن الإشراف التربوي، وكفايات المشرف التربوي وأعماله وسلطاته، وفاعلية منظومة الإشراف التربوي، والعوامل المؤثرة على فعالية النظام الإشرافي، والسلوك التنظيمي والإشراف التربوي، والإشراف التربوي النبوي، وممارسة الصحابة للإشراف التربوي، والمهارات النبوية، وتطوير المنظمات التربوية، ثم قرارات جمعية ذات صلة، وختاماً ذكرت اعترافاً بالريادة الإدارية الإسلامية.

تطور الإدارة

عرفت الإدارة كنشاط منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه الأرض، ولكن الإدارة كعلم لم تعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ابتداء من الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور الذي ركز على كفاءة الأداء والجهد الإنساني الجسمي المبذول وتخفيف ثمن وحدة الإنتاج، وانعكس هذا المفهوم على الإدارات المختلفة ومنها إدارة التربية التي اتخذت لنفسها إطاراً مشابهاً، فآلة المصنع هم الطلاب، ونظام العمل هو العملية التربوية، وكمية الإنتاج هم الخريجون، ولكن هذه النظرية لم تمتد طويلاً؛ لأنها أهملت حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، واعتبرت العاملين كآلات.

وظهرت بعد ذلك مفاهيم إدارة العلاقات الإنسانية على يد ايلتون مايو، والتي تهدف إلى التوفيق بين إشباع حاجات الفرد الإنسانية، وبين تحقيق أهداف المنظمة، وهذا النوع لم يسلم من النقد؛ لأنه يمكن من استغلال العلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، وقد عبر ماكلوم مكينير عن مخاوفه بأن العلاقات الإنسانية تعني لطف ورقة في المعاملة، وهذا يؤدي إلى إهمال أداء العمل.

وهناك مفهوم الإدارة البيروقراطية - مأخوذة من الكلمة الفرنسية (Bureau) ومعناها مكتب، أي: حكم المكاتب-، وبعض الكتاب يرجعها إلى الأصل الإغريقي القديم والذي يعني القوة، وجاء بها العالم الألماني ماكس فيبر الذي وضع قواعد إدارية قريبة الصلة بالقواعد العلمية لكل منصب أو وظيفة أو سلطة معينة، ليصبح العمل مقسماً بدقة واضحة، والوظائف متسلسلة، والقوانين واللوائح والقرارات يجب أن تكون مكتوبة؛ ليلتزم بها الجميع، والوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها، بل يتغير الموظفون والعاملون حسب متطلبات العمل، كما تدعو البيروقراطية إلى ضرورة تدريب الإداري لزيادة كفاءته، وأخذ عليها الاستخدام السليء لمعيار التخصص، وللإجراءات الروتينية، وللتسلسل الرئاسي، والاستخدام الحربي للقوانين، والالتزام الجامد باللوائح، والتطبيق الخاطئ لمعيار ثبات الرتب ودوام الوظيفة.

وفي أواخر الخمسينات ظهرت النظم التي تأثرت بالعلوم الطبيعية وتكنولوجيا المعلومات، حيث تمتاز هذه النظرية بالشمولية للمؤسسات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، مع وجود علاقات ونشاطات متشابكة بين المنظمات، تحقق هدف التنظيم الكلي، وظهرت نظريات وأساليب أخرى عديدة نجحت في مجال عملها، كأسلوب بيرت وأسلوب دلفاي الذين استخدموا بعد الحرب العالمية الثانية لدى الجيش الأمريكي في مجال العلوم العسكرية^(١).

وقد صنف بعض الباحثين تطور الفكر الإداري إلى ثلاث مدارس:

١- المدرسة العلمية: والتي قامت على تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب علمية جديدة، تساعد على حل كافة المشكلات التي تواجهها، ومن أشهر روادها (فريدريك تايلور) و(هنري فايول).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ليعقوب وهميل نشوان ص ١٤٢، والإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ص ١٢.

٢- المدرسة الاجتماعية: ويعتبر (ماكس فيبر) و(وشيستر برنارد) و(هيربارت سيمون) من مؤسسيها، حيث قاموا بمعالجة نظريات الإدارة بفكر عميق، مستخدمين في ذلك الجوانب النفسية والفلسفية والاجتماعية والإحصائية، ويعتبر ماكس أشهر رواد الإدارة في بلورة البيروقراطية.

٣- المدرسة السلوكية أو الطبيعية: وترتكز على إنتاجية الأفراد والجماعات، وتؤثر في العملية وممارستهم الوظيفية، مما يدفعهم إلى المزيد من العمل المثمر، أو قد يكون لها تأثير مضاد إذا لم تتوفر، فيقل أداؤهم ويضعف حماسهم ولا يتعاملون بإيجابية في أعمالهم، هذه الجوانب تتمثل في توفير المواءمة بين الفرد ونواحيه النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وبذلك ينبغي حدوث توافق بين العامل وطبيعة العمل التي يقوم بها، ومن أبرز روادها: (أيلتو ماي) و(هنري لورنس جنت) و(ماري باركر فوليت)^(١).

بينما صنف آخرون تطور الفكر الإداري إلى ثلاث مدارس على النحو التالي:

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، وتشمل ثلاث نظريات، وهي:

أ- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

ب- نظرية التقسيمات الإدارية (العملية الإدارية) لهنري فايول، والذي عاصر تايلور، ويرفعه الكثيرون من كتاب الإدارة إلى مرتبة الأب الحقيقي للإدارة الحديثة؛ فقد ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمنطلق لدراسة طبيعة الإدارة، وقسم وظائف الإدارة إلى ست وظائف، ووضع مبادئ إدارية، وعناصر للإدارة، وتوجيهات.

ج- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

ومن محاسن هذه المدرسة: هدفها الرامي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية، وتأكيدها على أهمية التدريب، واعتمادها أسلوب البحث العلمي في العمل.

ومن الانتقادات الموجهة إليها: إهمال النواحي الإنسانية، واعتبارها للإنسان آلة، ومركزية اتخاذ القرار- فئة قائمة وأخرى مقودة-، واعتبارها الإنسان كائن اقتصادي تتحكم فيه عن طريق التأثيرات المادية، وأهملت روح الإبداع عن العامل، وأهملت التأثيرات السيئة، واعتبرت أن التنظيم نظام مغلق، مع التناقض بين المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة، والاعتماد الكبير على التخصص والتدقيق...

٢- المدرسة السلوكية: وتشتمل على نظريتين أساسيتين:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر الخطوة الأولى في المدخل السلوكي؛ حيث قام ألتون مايو بعدة بحوث كان أبرزها البحث الذي أجراه في هوثورن، وتجارب هوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، ومن أمثلة هذه التجارب تجربة شدة الإضاءة، وتجربة الحفز غير المادي وأثره على الإنتاجية، وتجربة السلوك الاجتماعي ودوره في زيادة الإنتاج، ومن النتائج الهامة المستخلصة عن تلك الدراسات: أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام مرفقي، ودور

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية لشرف إبراهيم الهادي ص ٢٠-٢٩.

الحوافز المعنوية في إثارة دوافع الأفراد، وأنه يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن الجماعة غير الرسمية تلعب في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم، ويجب التركيز على إتباع الأسلوب الشوروي والمشاركة كمنط في القيادة، والربط بين رضا الفرد العامل والإنتاجية، وضرورة تطوير نظام اتصال فعال، وحاجة المدراء إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

ب- نظرية ماك جريجور (X.Y): انتقد جريجور من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، وكان ماك جريجور أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل.

واعتمدت المدرسة السلوكية طرقاً علمية في الدراسة، كطريقة التجربة، وطريقة عينات الاستقصاء، وطريقة دراسة الحالة، وقد ساهمت هذه المدرسة -السلوكية- في رقد الفكر الإداري بمعطيات جديدة؛ من حيث تركيزها على العامل الإنساني وسلوكه، غير أن من عيوبها أنها لم تنجح في تقديم تفسير متكامل لسلوك المنشأة، وبالغت في تعظيم أهمية العلاقات الإنسانية في العمل وأهملت جوانب أخرى.

٣- المدارس الحديثة: وتشمل ما يلي:

أ- مدرسة علم الإدارة (الكمية): ظهرت على يد البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية؛ حيث واجهوا مشكلات عديدة في شؤون الحرب، والتي على إثرها تم تكوين فريق من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى؛ لحل هذه المشاكل، وتنطوي أفكار رواد هذه المدرسة على أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، وقد ساهمت في إثراء الفكر الإداري بإيجاد حلول إدارية جديدة لمشاكل الإدارة، إلا أنها بالغت في استخدام الأرقام، خاصة أن هناك مشاكل كثيرة لا يمكن التعبير فيها رقمياً.

ب- مدرسة النظم، وتشتمل على:

- نظرية النظام: ومؤسسها بيرتا لانفي، وعبر عنها بأن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء، وكل جزء عبارة عن نظام فرعي، كنظام الإنتاج، ونظام الأفراد، ونظام التسويق، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه، ونظام المنظمة يعيش ويتأثر في بيئتين: داخلية تشمل جميع الأنشطة المادية والإنتاجية والإنسانية التي تتم داخلها، وخارجية ويقصد بها أصحاب المصالح ذوي العلاقة بنشاط المنظمة، وهؤلاء موجودون خارج نطاق المنظمة ضمن المجتمع، فأى نظام له مدخلات تخضع لعمليات تحويل ومعالجة لنحصل على مخرجات، ونجد أنه تتاح فيه عملية التغذية العكسية للمدخلات من المخرجات؛ لتجنب تكرار الأخطاء، وقد ساهمت نظرية النظام في إيجاد أفكار

إدارية جديدة، وحاولت دراسة المشروع كوحدة واحدة ضمنها وحدات لا بد أن تعمل للوصول للهدف، وتهتم بعلاقات المنشئة بالوضع المحيط بها وبيئتها الخارجية، وأخذ على هذه النظرية بأنه ليس من السهل عملياً النظر للمشاريع الكبيرة كوحدة واحدة.

- نظرية الإدارة الموقفية: ذلك إن معظم المدارس والنظريات السابقة لم تأخذ بعين الاعتبار أهمية اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية ولا التكنولوجيا في تحديد السلوك الأمثل تجاه الأفراد العاملين، ففي أحيان معينة لا بد من استخدام النظم والقوانين المعلومة داخل المنظمة، وفي ظروف أخرى لا بد من التسامح، وطبقاً للنظرية الموقفية لا يمكن إتباع تنظيم إداري للأفراد والأعمال تناسب كافة الأحوال والظروف، ولا يمكن للمدير أن يستخدم مبادئ إدارية تطبق على جميع التنظيمات وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها، وامتازت بالمرونة حيث لا توجب الالتزام بنظرية معينة للتطبيق، والتكيف مع الموقف وفق ما يحتاج إليه، وأخذ عليها أنها اعتبرت تجميع لنظريات مختلفة.

ج- الإدارة بالأهداف: وضعها بيتر دركر بهدف زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وتقييم الإنجاز، وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر، ليرفع الروح المعنوية، ويؤكد روح الفريق، ويحسن المشاركة، ويخفض نسبة قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل وبالنسبة لرئيسه، ويعزز إبداعاتهم وابتكاراتهم والاستفادة منها، والاهتمام الشمولي بالفرد لا بقدراته الفنية.

د- الإدارة اليابانية: اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية (J) في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار دوغلاس ماك جريجور الذي تصدى بفكره الإداري والاجتماعي المتقدم على زملائه المعاصرين له في المدرسة الكلاسيكية، من خلال تقديم نظريتي (X, Y)، فأرسي في الأولى (Y) التكامل والتوافق بين أهداف الأفراد والمنظمة، وفي الثانية (X) وجه النقد إلى المدرسة الكلاسيكية.

إن ربط نظرية (Y) بمبادئ الإدارة اليابانية (J) اختصار لكلمة Japanese، وهي تقوم على أساس إحداث نوع من التكاتف الاجتماعي داخل المنظمة، من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية، والتي تتصف بخاوية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي التي يخضع فيها الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم^(١).

وصنف آخرون تطور الفكر الإداري إلى:

- ١- مدرسة الإدارة العلمية. ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية. ٣- المدرسة السلوكية.
- ٤- المدخل الكمي. ٥- مدخل النظم. ٦- المدخل الموقفي^(٢).

١- انظر: المنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ١٩١-٢٧١، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي لربيعة وعفون ص ٣-١٣، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ٢٤-٤١، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) للقريوتي وزويلف ص ٤١-٩٤.

٢- انظر: أصول الإدارة الحديثة لأحمد الصباب ص ٥١-٨٧.

تعريف الإدارة وعناصر العمل الإداري

أ- تعريف الإدارة:

تعني الإدارة تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية (أدمنستري) التي تتكون من جزئين: (أد) تعني خدمة، و(منستري) تعني الآخرين، ومنه فالإدارة تعني خدمة الآخرين، وتعني كذلك تقديم العون لهم.

والمعنى الاصطلاحي لها: نشاط جماعي موجه؛ لتنفيذ سياسات معينة، بغية تحقيق أهداف مرسومة. أو عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، وذلك عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والقيادة، والاتصال؛ لتحقيق أهداف أساسية محددة للمنظمة. أو هي عملية علمية مستمرة وشاملة؛ لتطوير المنظمات الإدارية، من خلال تفاعلات إيجابية، واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة، واستثمار الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفعالية، بأقل جهد ووقت وتكلفة^(١).

وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على مفهوم واحد، إلا أنهم يتفقون جميعاً على أن الإنسان هو المحور الرئيس والعنصر الأساس في العملية الإدارية^(٢).

ب- عناصر العمل الإداري

- ١- الأهداف: وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل عنصراً هاماً في عمل الإدارة؛ حيث تخدم اتجاهين: الأول: أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط، والثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.
- ٢- الموارد: وتمثل الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى أهدافها، والموارد الأساسية التي تتعامل معها الإدارة: الأفراد، والمال بأشكاله ومظاهره المختلفة، والمعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الإنساني.
- ٣- السياسات: وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرشداً وضابطاً للأعمال التنفيذية، ويرجع إليه القائمون بالأعمال التنفيذية للاسترشاد حين تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار، ولا بد من وجود سياسات واضحة معلنة في كل مجال من مجالات عمل المنظمات.
- ٤- القيود: وهي عوامل تؤثر في كفاءة الإدارة في حين لا تملك عليها سلطاناً حيوياً، ولها أنواع مختلفة، فمنها القانونية والسياسية، ومنها الاقتصادية، ومنها الاجتماعية، ومنها الفنية والتكنولوجية.
- ٥- البيئة أو المناخ: وهي الظروف التي تعمل في ظلها الإدارة، ويعبر عن مجموعة النظام المؤثر على مجموعة من الأفراد بالمناخ والذي يشير إلى العلاقات بين الأفراد في أي موقف، ومدى تأثير الأفراد فيها.
- ٦- الخطط والبرامج^(٣).

١- انظر: مبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ٩، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٨، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٥، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ١٣.

٢- نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لصالح أبو عزاد ص ٣، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ١٣.

٣- انظر: أساسيات الإدارة (١) لعلي السلمي وآخرين ص ١١٩-١٢٣.

مميزات الإدارة ووظائفها

أ- مميزات الإدارة:

١- الإدارة عملية مستمرة: فلا تتوقف عند انتهاء أو نجاح إحدى العمليات داخلها؛ لأنها أنشطة حركية مستمرة، تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض في حلقات متواصلة من الأنشطة المتداخلة، تتميز بالتأثير والتأثير.

٢- الإدارة عملية اجتماعية: أي أن هناك مجموعة من الأفراد يشتركون في العملية الإدارية، وتحقيق هدف واحد، على اختلاف مؤهلاتهم ودوافعهم وخلفياتهم وقدراتهم العلمية، واجتماعيتها أيضاً بممارستها لنشاطها في محيط اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية المؤثرة على الجوانب الإدارية إيجاباً أو سلباً.

٣- الإدارة عملية فاعلة: أي أنها تعمل على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، والموارد اللازمة للإدارة كي تمارس أنشطتها تشمل ثلاثة عناصر رئيسية، تحقق من خلالها أهدافها المطلوبة، وهي:
أ- العنصر البشري: والمتمثل في المدراء، والمدرسون، والفنيون، وهو أهم العناصر المتاحة للإدارة؛ لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فهو الذي يخطط وينفذ ويراقب ويحقق الهدف، وهو المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج.

ب- العنصر المعنوي: والمتمثل في الأفكار، والأساليب، والطرق، والمعلومات، والمفاهيم الإدارية والتنظيمية، والسلوكية.

ج- العنصر المادي: والمتمثل في الأموال، والأجهزة، والتجهيزات، والمباني.

وهذه العناصر تعمل جميعها لخدمة الجهاز الإداري، ولا يمكن الاستغناء عن أي واحد منها.

٤- الإدارة عملية هادفة: أي تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة؛ باستثمار واستغلال كامل لكل الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة بدرجة مثلى؛ لتصل إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد وتكلفة وكفاءة وفعالية عالية.

٥- الإدارة عملية توجيهية: أي أنها عملية توجيه الجهود والطاقات البشرية، والسيطرة على أمور الحياة في المنظمة.

٦- الإدارة عملية شاملة: أي تشمل جميع الجوانب والعمليات.

٧- الإدارة نشاط عام نجده في مختلف المنظمات.

٧- الإدارة نظامها ديناميكي متحرك، فالمنظمة تعمل في ظل العديد من المتغيرات البيئية.

٨- الإدارة مجموعة أنشطة -التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة- لاستخدام مختلف موارد المنظمة.

٩- الإدارة تتضمن مقاييس ومعايير لتنظيم النتائج.

١٠- العملية الإدارية متداخلة ومتشابكة مع بعضها.

١١- الإدارة تستلزم اتخاذ قرارات علمية سليمة بناء على الظروف والعوامل المحيطة، إذ إنها تتأثر بالمتغيرات الخارجية المحيطة بها، ومن ثم تتأثر معظم القرارات المتخذة بالتأثيرات البيئية التي تعمل بها، وتشمل هذه المتغيرات الظروف الاقتصادية والسياسية وغيرها.

١٢- الإدارة وسيلة وليست غاية في ذاتها، ودرورها معلن رسمياً^(١).

ب- وظائف الإدارة:

عرّفت وظائف الإدارة بأنها: عبارة عن نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستغلال موارد متاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، أو هي النشاط الإداري الذي يتم على عدة مراحل تتكون منها العملية الإدارية.

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وهذه الوظائف متداخلة مع بعضها البعض في واقع الممارسة العملية، ويصعب الفصل بين هذه العناصر، إلا أنه يمكن القول بأن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط، فالتنظيم، فالتوجيه، ثم الرقابة، وهي عمليات تتأثر وتؤثر في بعضها البعض، وعلى أي حال فإن هذه الوظائف الأربع تمثل الأبعاد الرئيسية للعملية الإدارية في المنظمات التي تسير على نهج إداري سوي حسب اتفاق معظم رواد الإدارة^(٢).

ج- الإدارة علم وفن ومهنة:

إن الإدارة مزيج بين العلم والفن والمهنة في آن واحد، يمارسها المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه، فهي تركز على أصول وقواعد ومبادئ محددة، وتتطلب ممارستها خبرة ومهارة وموهبة معينة، لذا فالإدارة الناجحة ما توفر فيها كل هذه العناصر، فهي علم له أصوله، وقواعده، وأهدافه، وأساليبه العلمية، مما يجعل الحاجة في الإداري إلى أن يكون مؤهلاً تأهيلاً علمياً، وهي في الوقت نفسه فن يعتمد كثيراً على مدى التطبيق العملي للمهارات والقدرات والمواهب والخبرات الشخصية بأكبر قدرٍ من الفعالية، ومهنة تتطلب في ممارستها خلفية نظرية تصقلها وتزيد من فاعليتها والقدرة على ممارستها^(٣).

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٨، ٩، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٤، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ١٤، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ١٠، ١٣.

٢- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٤٣، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لعزاد ص ٣، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) للقريوتي وزويلف ص ٩٩، والوجيز في مبادئ الإدارة لسلامة ص ٨٥-١٧٣، وأصول الإدارة الحديثة للصباب ص ٩٠-٢٢٤.

٣- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي ص ٤، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١١، والوجيز في علم الإدارة لأنور سلامة ص ٣١، وأساسيات الإدارة (١) لعلي السلمي وآخرين ص ٣٠.

الإدارة الإسلامية (مفهومها وأهدافها ومصادرها وخصائصها ومبادئها)

أ- مفهوم الإدارة الإسلامية:

وردت مفردة اشتقاقية لكلمة إدارة في القرآن الكريم في موضع واحد، هو قوله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة: ٢٨٢]، وجاء في أحاديث أشراف الساعة: "وَيَقِلُّ الرَّجَالُ وَيَكْثُرُ النِّسَاءُ، حَتَّى يَكُونَ لِخَمْسِينَ امْرَأَةً الْقَيْمُ الْوَاحِدُ"^(١)، وعند الطبراني: "لَا تَقُومُ السَّاعَةُ حَتَّى يُدِيرَ الرَّجُلُ أَمْرَ خَمْسِينَ امْرَأَةً"^(٢)، إلا أن الهيثمي في تعلقه عليه ذكره بلفظ: "يُدَبِّرُ"، وذكر أن فيه من لم يعرفه، واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، والذي ورد في آيات كثيرة من كتاب الله تعالى^(٣)، وهناك تعريفات عدة للإدارة الإسلامية ذكرها الباحثون، ومنها:

الإدارة الإسلامية: تصرف عياني واقعي وملموس، يهدف إلى إتمام قضايا المعاملات، وينظر شؤونها بين الناس، إتماماً فعلياً مباشراً، على أساس من الحقوق والالتزامات، بما لا يقبل التأجيل، ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراضي^(٤).

وعرفها عدنان النحوي بأنها: الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفير أكبر قدر من الإنتاج، على أعلى مستوى من الإتقان، وأقل وقت ممكن؛ ليكون العمل كله عبادة لله تعالى^(٥).

وعرفها أحمد داود المزجاجي بأنها: أي نشاط مشروع مقصود، صادر عن فرد أو جماعة، في فترة زمنية معينة؛ لتحقيق هدف مباح محدد.

وقام المزجاجي بتقسيم الإدارة إلى عامة وخاصة، وعرفهما من منظور إسلامي كما يلي:

الإدارة الخاصة - إدارة الأعمال -: أي نشاط مشروع ومقصود -فردى أو جماعى- يتم من خلاله تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور، في فترة زمنية معينة؛ بغية تحقيق أهداف مباحة، تتمثل في أقصى قدر ممكن من الأرباح المشروعة.

والإدارة العامة: نشاط جماعى مشروع يقوم به الراعى مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية، من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الرعية -الجمهور- بلا تمييز؛ شعورا منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية، وفقا لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية، مستعملين في ذلك كافة الإمكانيات المتاحة؛ سعياً لتحقيق أهداف عامة مباحة، من أجل توفير الأمن والرخاء والنماء للبلاد والعباد.

١- أخرجه البخاري ٢٠٠٥/٥ برقم: ٤٩٣٣، ومسلم ٢٠٥٦/٤ برقم: ٢٦٧١، واللفظ للبخاري.

٢- أخرجه الطبراني في الكبير ١٥٦/١٩ برقم: ١٦٠١٦، قال الهيثمي: «وفيه محمد بن عيسى الرملي، ولم أعرفه»، مجمع الزوائد ٢٧٩/٧.

٣- ويذكر بعض الباحثين أن لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً؛ لأنه أشمل وأعمُّ، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال، بينما لفظ الإدارة محدود الاستعمال ويعني التنفيذ، انظر: الإدارة الإسلامية مدخل مبسط لكل باحث، في منتديات موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.

٤- فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية لعدنان النحوي ص ٣٦.

٥- الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٢٩، نقلاً عن الإدارة في الإسلام (المنهجية والتطبيق والقواعد) للفهداوي ص ٥٥.

ويشير إلى أن كلمتي (مباح ومشروع) هما الفارق بين المفهوم الإسلامي للإدارة والمفاهيم الحديثة؛ لأن الإدارة ليست أداة تنفيذ مجردة عن الإنسان وتصرفاته، وإنما هي أولاً وأخيراً سلوك، وهذا السلوك في الإسلام يجب أن يكون منضبطاً وحميداً، يخضع لأوامر الله تبارك وتعالى ونواهيه، ويشكل جزءاً لا يتجزأ من عبادة الإنسان للخالق الديان^(١).

ويمكن القول: إن الإدارة الإسلامية هي تلك التنظيمات الإدارية التي رضيت بالله ربنا، وبالإسلام ديننا، وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً، وبشرعة الإسلام منهاجاً وطريقاً، فهي توافق كتاب الله تعالى، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، وتنهل منهما، وتلتزم بأوامر الإسلام، وتجتهد في تحري موافقة تعاليمه في كل ما يستجد من أحوال وأمور جديدة، وتصوغ إدارتها بما يوافق الشرع المطهر^(٢).

ب- أهداف الإدارة الإسلامية:

إن الأهداف في أي نظام اجتماعي تعتمد اعتماداً مباشراً على مصادر هذا النظام، وعليه فإن أهداف ومقاصد النظام الإداري في الإسلام هي نفسها أهداف ومقاصد الدين الإسلامي الحنيف، ومقاصد هذا الدين الحنيف هي ما يلي:

١- حفظ الدين: حيث شرع لإقامته وتحقيقه العبادات، وشرع لحفظه الجهاد، وعقوبة المرتد، وزجر من يفسد على الناس عقيدتهم، وغاية ما يتجلى به النشاط الإداري في الإسلام في حفظ الدين بالعمل به، وبتنفيذ أوامر الله، وتحكيم شرعه على كل المستويات وفي كل الظروف والأحوال والأماكن والأزمان، والدعوة إليه، ورد كل ما يخالفه، والجهاد لرفع رايته.

٢- حفظ النفس: إذ شرع لإيجادها النكاح، وشرع لحفظها القصاص على من يعتدي عليها، وتحريم إلقاء النفس بالتهلكة، ولزوم دفع الضرر عنها، وإباحة تناول المحرم عند الضرورة.

٣- حفظ العقل: بالعمل على تطوير العقلية المسلمة فكراً وتطبيقاً وإبداعاً في شتى مجالات الحياة، وحماية العقل من كل ما يهدد سلامته، أو يعيق وظيفته من مفسد، سواء كانت هذه المفسد معنوية فكرية يمكن أن تظهر في المناهج التعليمية، أو الوسائل الإعلامية والفكرية وما تبثه من سموم تؤثر على سلامة العقيدة وصفائها، أو مفسد مادية، كالمسكرات والخدرات وما شابهها مما حرمه الإسلام صيانة للعقل، لهذا شرعت عقوبة لشارب الخمر.

٤- حفظ النسل: حيث شرع لإيجاده الزواج، وشرع لحفظه عقوبة الزنى والقذف، وحرمة إجهاض المرأة الحامل، وحماية الأعراض والأنساب، ومحاربة كل أنواع السفور والمجون، ومنع الاختلاط، وحفظ شرف وكرامة الأمة بسلوك وإتباع أخلاق الإسلام في التعامل مع جميع الأحوال والظروف.

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٤٤-٤٩.

٢- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٢٢٣، ٢٣٦.

٥- حفظ المال: حيث شرع لتحصيله أنواع المعاملات من بيع وشراء، وهبات، وتبرع، وزكوات، ووصية، وميراث، ونحو ذلك، وشرع لحفظه صرفه واستخدامه في الأوجه المشروعة وبالوسائل المشروعة، وأداء الحقوق لأهلها، وحرمة أكل مال الناس بالباطل، أو إتلافه بلا وجه سائغ مشروع، والحجر على السفية، وتحريم الربا، وعقوبة السرقة، ومحاربة المكاسب المحرمة والمشبوهة كالربا والسرقات والرشاوى، والغصب والقمار، ونحو ذلك^(١).

وهناك من يرى أن أهداف النظام الإداري الإسلامي لا تنحصر في حفظ هذه الضرورات الخمس التي دعت الشريعة الإسلامية إلى وجوب المحافظة عليها، ولكنها تتجاوز ذلك إلى ما هو أكمل و أشمل، فهي لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم، وتتخلص في عبادة الله في الأرض التي تأخذ عدة ظواهر هي:

- أ- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع النواحي والمجالات والأعمال.
 - ب- عمارة الأرض، والتي تتطلب بذل الجهد المادي والعقلي للاستفادة من جميع الثروات.
 - ج- تحقيق الاستخلاف في الأرض بإقامة الحكم والإدارة العادلة، وتنظيم العلاقات بين الناس.
 - د- قيام مجتمع الكفاية والعدل كهدفٍ نهائي، ذلك المجتمع الذي يتوفر لأفراده حد الكفاية لا الكفاف.
- وهذه الأهداف الأربعة تمتاز بالشمولية التي تكفل تسخير كافة أنواع النشاط البشري في المجتمع المسلم ليكون عوناً للإنسان على طاعة الله سبحانه، وعبادته والامتثال لأوامر الدين والبعد عن نواهيه^(٢).

ج- مصادر الإدارة الإسلامية: إن مصادر الإدارة الإسلامية هي ذاتها المصادر الشرعية للأحكام، وهذه المصادر أصلية -الكتاب، والسنة-، وتبعية -الإجماع، والقياس، والاستحسان، والمصالح المرسله، وسد الذرائع، والعرف، ومذهب الصحابي، وشرع من قبلنا، والاستصحاب-^(٣):

أولاً: المصادر الأصلية:

- ١- القرآن الكريم: وهو كلام الله تعالى المعجز، المنزل على النبي صلى الله عليه وسلم، المكتوب في المصاحف، المنقول بالتواتر، المتعبد بتلاوته، ولم يذكر قضايا تفصيلية عن الإدارة، وإنما أرسى المبادئ والأسس التي يقوم عليها العمل الإداري.
- ٢- السنة النبوية: وهي ما صدر عن النبي صلى الله عليه وسلم غير القرآن من قول أو فعل أو تقرير، وهي مفصلة لما جاء به القرآن الكريم، وتضمنت جوانب كثيرة لها صلة بالإدارة أو ما يطلق عليه بالتدبير، حيث أعطت مفاهيم للعمل، وإعطاء الأجر، وعدم الغش، والإتقان، والدعوة إلى العدل في تنفيذ الأوامر والأحكام بين الناس^(٤).

١- انظر: نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي ص ٥، وأصول الدعوة ص ٥٧، ومقدمة في الإدارة الإسلامية ص ٥٥-٦٠.

٢- انظر: نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لصالح أبو عرّاد ص ٦.

٣- المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لعبد الكريم زيدان ص ١٥٣.

٤- انظر: مناهل العرفان للزرقي ١/١٥، وإرشاد الفحول للشوكاني ١/٩٥، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٠.

ثانياً: المصادر التبعية:

١- الإجماع: هو اتفاق مجتهدي أمة الإسلام، بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، في عصر من العصور، على أمر من الأمور، على حكم شرعي في واقعة، حيث استمدت الإدارة الإسلامية أو التدبير الإسلامي بعض مفاهيمه ومقرراته التفصيلية والقواعد العملية، كحسم أمور المعاملات المستجدة، وتنظيم الأموال العامة...^(١).

٢- القياس: إلحاق ما لم يرد فيه نص على حكمه، بما ورد فيه نص على حكمه، في الحكم الذي ورد به النص؛ لاشتراكهما في علة ذلك الحكم، وقد ثبتت حجيته بأدلة كثيرة من القرآن والسنة وعمل السلف به دون إنكار^(٢).

٣- الاستحسان: العدول عن قياس جلي إلى قياس خفي، أو استثناء مسألة جزئية من أصل كلي أو قاعدة عامة؛ لدليل يقتضي هذا العدول، وهو من المصادر الشرعية؛ لأنه ليس إلا أخذاً بقياس أو بدليل آخر، أما من أنكره كالشافعي فإنه أراد بالاستحسان اتباع الهوى، وتشريع الأحكام بغير دليل، ولذلك سلم به أصحابه بعدما تبين لهم مراد القائلين به^(٣).

٤- المصالح المرسلّة: المصلحة هي جلب منفعة أو دفع مضرة-مفسدة-، والمصالح المرسلّة هي التي لم يشرع الشارع أحكاماً لتحقيقها، ولم يقدّم دليلاً على اعتبارها أو إلغائها، وهي من المصادر بدليل تتبع واستقراء نصوص وأحكام الشريعة، وعمل فقهاء الصحابة^(٤).

٥- سد الذرائع: الذرائع هي الوسائل، والمقصود بها منع الوسائل المفضية إلى الحرام والفساد، سواء كانت هذه الوسائل محرمة وفسادة بذاتها، أو كانت مباحة جائزة، وهو أصل معتبر، ومصدر للأحكام، مشهود له بالصحة بدلائل القرآن والسنة وعمل الصحابة^(٥).

٦- العرف: العرف هو ما تعارفه الناس وساروا عليه، من قول، أو فعل، أو ترك، ويسمى العادة، وقد اعتبره العلماء أصلاً من أصول الاستنباط التي تبني عليه الأحكام، ومن أقوالهم في حجته: (العادة محكمة)، و(المعروف عرفاً كالمشروط شرطاً)، وهو راجع إلى أدلة الشرع المعتمدة وليس بدليل مستقل، ويدل على اعتباره مراعاة الشارع الحكيم لأعراف العرب الصالحة، كالمعاملات والمشاركات الصحيحة، واحتجاج الفقهاء به في مختلف العصور واعتبارهم إياه في اجتهاداتهم يدل على صحة اعتباره، وأساس اعتبار العرف يرجع إلى رعاية مصالح الناس ورفع الحرج عنهم، والأحكام المبينة على العرف تتغير بتغيره

١- انظر: إرشاد الفحول ١/١٩٣، وعلم أصول الفقه لخلاف ص ٤٥، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٠.

٢- انظر: الوجيز في أصول الفقه للدكتور زيدان ص ١٩٥، والمدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٦٧، ١٦٨.

٣- انظر: المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٦٨، ١٦٩.

٤- انظر: المستصفي من علم الأصول للغزالي ١/٣٧٨، والمدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٦٨، ١٦٩.

٥- انظر: المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٧١، ١٧٢، والوجيز في أصول الفقه لزيدان ص ٢٤٤.

زماناً ومكاناً؛ لأن الفرع يتغير بتغير أصله، ولهذا يقول الفقهاء في مثل هذا الاختلاف: إنه اختلاف عصر وزمان، لا اختلاف حجة وبرهان^(١).

٧- قول الصحابي: بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم تصدى لإفتاء المسلمين جماعة من الصحابة، عرفوا بالفقه والعلم طول ملازمة الرسول وفهم القرآن وأحكامه، وقد صدرت عنهم عدة فتاوى وأقضية في وقائع مختلفة، وقد اختلف أهل الأصول في حجية قول الصحابي الصادر عن رأيه واجتهاده، ولا أقل من الأخذ به حيث لا يكون هناك حكم في المسألة من الكتاب والسنة والإجماع والمصادر الأخرى^(٢).

٨- شرع من قبلنا: وهي الأحكام التي شرعها الله تعالى لمن سبقنا من الأمم، وأنزلها على أنبيائه ورسوله لتبليغها لتلك الأمم، ومنها ما دلت النصوص أنها مكتوبة علينا كما كتبت عليهم، وهذه من شرعنا، ومنها ما حكى الله نسخها، وهذه ليست من شرعنا، ومنها ما لم يبق دليل على بقائه أو نسخه، وقد اختلف أهل الأصول في اعتباره من شرعنا، وقد ذكر الدكتور زيدان أنه ما من حكم من أحكام الشرائع السابقة التي قصها الله علينا إلا وفي شريعتنا ما يدل على نخبه أو بقائه، بدليل متصل بالنص أو منفصل عنه^(٣).

٩- الاستصحاب: وهو الحكم على الشيء بالحال التي كان عليها من قبل، حتى يقوم دليل على تغير تلك الحال، أو هو جعل الحكم الذي كان ثابتاً في الماضي باقياً في الحال حتى يقوم دليل على تغيره، والاستصحاب آخر دليل شرعي يلجأ إليه المجتهد لمعرفة حكم ما عرض له، ولهذا قال الأصوليون: إنه آخر مدار الفتوى، وهو الحكم على الشيء بما كان ثابتاً له مادام لم يبق دليل يغيره، وقد ابتنى عليه بعض القواعد الشرعية ومنها: (الأصل بقاء ما كان على ما كان حتى يثبت ما يغيره)، و(الأصل في الأشياء الإباحة)، و(اليقين لا يزول بالشك)، و(الأصل براءة الذمة)^(٤).

• ويضاف إلى مصادر الإدارة الإسلامية ما يلي:

١- القواعد الأصولية والفقهية، والقاعدة: قضية كلية منطبقة على جميع جزئياتها^(٥)، والفرق بينهما: أصل الفقه بالنسبة للفقه ميزان وضابط للاستنباط الصحيح، شأنه في ذلك شأن علم النحو لضبط النطق والكتابة، فهي التي يستنبط بها الحكم من الدليل التفصيلي، وموضوعاتها دائماً الدليل والحكم، أما القاعدة الفقهية فهي قضية كلية أو أكثرية، وجزئياتها بعض مسائل الفقه، وموضوعاتها دائماً هو فعل المكلف.

١- انظر: علم أصول الفقه لعبد الوهاب خلاف ص ٨٩، والوجيز في أصول الفقه للدكتور زيدان ص ٢٥٠-٢٥٢، والمدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٧٢، ١٧٣.

٢- انظر: علم أصول الفقه لعبد الوهاب خلاف ص ٩٤، والمدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٧٥.

٣- انظر: المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٧٥، ١٧٦.

٤- انظر: علم أصول الفقه لعبد الوهاب خلاف ص ٩١، والمدخل لدراسة الشريعة الإسلامية لزيدان ص ١٧٨، ١٧٩.

٥- التعريفات للخرجاني ص ٢١٩.

ب- القواعد الأصولية كلية تنطبق على جميع جزئياتها، أما القواعد الفقهية فإنها أغلبية وتكون لها مستثنيات.

ج- القواعد الفقهية متأخرة في وجودها الذهني والواقعي عن الفروع؛ لأنها جمع لأشتاتها وربط بينها، أما الأصول فالغرض الذهني يقتضي وجودها قبل الفروع؛ لأنها القيود التي أخذ الفقيه نفسه بها عند الاستنباط.

د- معظم مسائل أصول الفقه لا ترجع إلى خدمة حكمة الشريعة ومقصدتها، ولكنها تدور حول محور استنباط الأحكام من ألفاظ الشارع بواسطة قواعد يتمكن العارف بها من انتزاع الفروع منها، أما القواعد الفقهية فإنها تحدم المقاصد الشرعية العامة والخاصة، وتمهد الطريق للوصول إلى أسرار الأحكام وحكمتها^(١).

وقد اتفق الفقهاء على أن القاعدة الفقهية التي مصدرها نص شرعي حجة؛ لأن الاحتجاج بها في الواقع من الاحتجاج بأصلها، وحصل خلاف في القاعدة الفقهية التي استنبطها الفقهاء من استقراءهم للفروع الفقهية، فذهب ابن فرحون وابن دقيق العيد إلى أنها ليست حجة، وإنما هي شاهد يستأنس به، ولا يمكن الاعتماد عليها، وذهب القرافي إلى أنها إذا سلمت من المعارض تصير حجة، والمذهب الأول يقويه أن القواعد الفقهية كثيرة المستثنيات، وأحكامها أغلبية، غير مضطردة، وفي الاستدلال بها ذريعة لتترك العناية بالدليل الخاص، وإن كان في الرأي الثاني وجهة؛ لاشتراط السلامة من المعارض^(٢).

٢- مقاصد الشريعة: وهي الغايات والأهداف والنتائج والمعاني التي أتت بها الشريعة، وأثبتتها في الأحكام، وسعت إلى تحقيقها وإيجادها والوصول إليها في كل زمان ومكان، وعرفت بأنها المعاني الملحوظة في الأحكام الشرعية، والمتربة عليها، سواء أكانت تلك المعاني حكماً جزئية، أم مصالح كلية، أم سمات إجمالية، وهي تتجمع ضمن هدف واحد هو تقرير عبودية الله، ومصالحة الإنسان في الدارين^(٣)، وهي ثابتة بالأدلة الشرعية من الكتاب والسنة، ومستخلصة من أدلة الشرع وتوجيهاته وتعليماته، وفهما واجب عند أداء العمل، وأثناء الاجتهاد والاستنباط الشرعي؛ لأن هذا الفهم يؤدي إلى عدم الغلو أو الإسراف أو الاعتلال، ويقود إلى النظرة الشمولية الواعية بمقاصد الشريعة، وترك المقاصد أو إغفالها يفضي إلى التعامل الحرفي والشكلي لبنان الشريعة ومنظومتها^(٤).

٣- السيرة النبوية: التوجيهات والجوانب العملية التطبيقية في حياة الرسول منذ بعثته حتى وفاته، وشمائله وأخلاقه صلى الله عليه وسلم، وأعظم خصائصها أنها ترجمة عملية للجانب النظري في القرآن والسنة، فهي تمثل

١- انظر: القواعد الفقهية للحويطان، نقلاً عن مجلة البيان، عدد ٤٨٥، ص ٩، والقواعد الفقهية الكبرى وما تفرع عنها للسدلان ص ٢٠-٢٢.

٢- انظر: القواعد الفقهية الكبرى وما تفرع عنها ص ٣٥-٣٨، والقواعد الفقهية الكبرى وأثرها في المعاملات المالية لعمر عبدالله ص ٣٥.

٣- مقاصد الشريعة الإسلامية لمحمد الزحيلي، والاجتهاد المقاصدي (حجته ضوابطه مجالاته) للخادمي ٥٢/١، كتاب الأمة العدد ٦٥.

٤- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ١٠٣، نقلاً عن تعليم علم الأصول لنور الدين الخادمي.

التطبيق العملي للإسلام وتعاليمه وتشريعاته، ومن أجل أهدافها زيادة الإيمان، وتقوية الجانب الوجداني لدى الإنسان، ولتقرير أحكام معينة لا بد أن تكون رواية السيرة صحيحة، وأما فيما عدا ذلك فيمكن قبول روايات كتب السيرة المعتمدة لدى جمهور العلماء، وإن كان الأفضل الاعتماد على الروايات الصحيحة فقط^(١).

٤- النظر والاعتبار في التاريخ الإسلامي قديمه وحديثه، والتاريخ علم نظري إنساني، يبحث حوادث الزمان من حيث التعيين والتوقيت والتفسير والتعليل، ويشمل جانبين هما: نقل الأحداث رواية أو مشاهدة ومعاينة، والآخر تعليل الأحداث، ولا بد من حسن الاختيار والانتقاء، وعدم نقل كل ما جاء في المصادر التاريخية من أخبار، ولا بد كذلك من معرفة كلام العلماء الثقات في المراجع التاريخية قبل الاعتماد عليها والنقل منها^(٢).

وتدخل كل الأصول التبعية والإضافية -غير الإجماع- في الاجتهاد: وهو بذل الوسع في نيل حكم شرعي عملي بطريق الاستنباط، والفرق بينه -الاجتهاد- وبين الإجماع، أن الاجتهاد رأي غير مجمع عليه، والمجتهد لا يعتمد في اجتهاده على رأيه المجرد، بل عندما لا يجد النص من الكتاب، أو السنة، أو الإجماع، فإنه يغوص في الكتاب والسنة ويتلمس الأشباه والنظائر، ليصل إلى الحكم بواسطة الاجتهاد، والإدارة الإسلامية استقت من الاجتهاد -خاصة القياس- الكيفية التي تكون عليها الإدارة، وكيف يتسنى للمدراء تأدية مهامهم بصورة جيدة، ووفق الشروط الصحيحة، ووسائل وأساليب الإدارة^(٣).

إن الاجتهاد معين لا ينضب لاستخلاص الأحكام في كل ما يتعلق بشؤون الناس الدينية والدنيوية في كل ما لم يرد فيه نص من القرآن والسنة، والإدارة هي الوسيلة التي تحمل مخططات الدول التنموية إلى حيز التنفيذ، والأداة الفعالة اللازمة لإنجاح الأعمال وتقدمها ورفقيها، وذلك يجعلنا بحاجة إلى أن نبحت في القرآن الكريم والسنة النبوية عن أصول النظم والنظريات والمبادئ الإدارية التي تحقق لنا طموحاتنا وآمالنا في التقدم والرفقي، وبعد ذلك يجتهد علماءنا في كل شأن إداري لم يرد فيه نص في القرآن أو السنة، وهذا هو الجزء الأكبر، والمعول عليه كثيرا، وهي المساحة التي تركها الشارع الكريم للاجتهاد؛ لتتوافق نتائج الاجتهاد فيه مع تغير العصور والأحوال، وذلك في سبيل إيجاد الإدارة الإسلامية الفعالة، القادرة على الرقي والتقدم بالعالم الإسلامي، وانتشاله من براثن الجهل والتخلف والمرض إلى مجبوحة العيش والتقدم والرفقي^(٤).

ويجمع جميع هذه المصادر قول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ١٠٧، ١٠٨.

٢- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١٠٩، نقلاً عن منهج كتابة التاريخ الإسلامي لمحمد صامل العلياني، ص ٢١٦.

٣- انظر: الإسلام والدستور لتوفيق السديري ص ٩٤، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٠، ٣١.

٤- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١٩٧، نقلاً عن الإدارة الإسلامية لمحمد مهنا العلي.

ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا [النساء: ٥٩]، فهذه الآية الكريمة عدت وترتبت مصاد الشريعة الإسلامية المباركة، والتي تتمثل أولاً في طاعة الله تعالى باتباع كتابه، ثم طاعة الرسول صلى الله عليه وسلم بالتزام سنته، ثم الأخذ بإجماع المجتهدين وهم من أولي الأمر -الولاة المطاعون والعلماء المتبعون-، ثم الرجوع إلى الكتاب والسنة للاجتهاد في استنباط ما لم يرد النص على حكمه^(١).

يقول السعدي: «ثم أمر برد كل ما تنازع الناس فيه من أصول الدين وفروعه إلى الله وإلى رسوله أي: إلى كتاب الله وسنة رسوله؛ فإن فيهما الفصل في جميع المسائل الخلافية، إما بصريحهما أو عمومهما؛ أو إيماء، أو تنبيه، أو مفهوم، أو عموم معنى يقاس عليه ما أشبهه، لأن كتاب الله وسنة رسوله عليهما بناء الدين، ولا يستقيم الإيمان إلا بهما، فالرد إليهما شرط في الإيمان»^(٢).

د- خصائص الإدارة الإسلامية:

١- ربانية المصدر؛ لأنها تستمد أصولها ومبادئها من المصادر الربانية للدين الإسلامي، فجميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية والمهام التي تقوم بها في شتى المؤسسات وبجميع منسوبيها، تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية الغراء، بمصادرها المتعددة، والتي على رأسها القرآن الكريم، والسنة النبوية، وإجماع الأمة، بالإضافة إلى أن العمل بهذه المصادر الشرعية واجب لا يخضع للاختيار، كما قال تعالى: **﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾** [النساء: ٦٥]، وقال سبحانه: **﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُبِينًا﴾** [الأحزاب: ٣٦]، مع ما في اتباع هذه المصادر من عزل للإدارة والسلوك الإداري عن الهوى والمصالح والأغراض والتقلبات الشخصية، مما يضمن الحقوق، ويوفر الاستقرار.

إن الإدارة الإسلامية بهذه الخصيصة تختلف اختلافاً جوهرياً عن الإدارة الوضعية التي مصدرها الإنسان، ذلك أن الشريعة الإسلامية ربانية إلهية سماوية في مصدرها، نزلت من عند الله تعالى رب البشر على خاتم الأنبياء والمرسلين الأغر عليه الصلاة والسلام، وهذا يعني كمالها وخلوها من معاني النقص والجهل والهوى والظلم؛ لسبب بسيط واضح هو أن صفات الصانع تظهر في ما يصنعه، ولما كان الله تعالى له الكمال المطلق في ذاته وصفاته وأفعاله ويستحيل في حقه خلاف ذلك، فإن أثر هذا الكمال يظهر فيما يشرعه من أحكام ومناهج وقواعد، وطالما أن الإدارة الإسلامية تستمد أصولها ومبادئها من هذه الشريعة المباركة، بالتالي فإنها تتسم بهذا الكمال، والمشكلة كامنة في عدم الالتزام بتعاليمها، أو التقصير فيها.

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٧٦.

٢- تفسير السعدي ص ١٨٣.

٢- العالمية والعموم، فالإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام، فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا، والعمل الجاد؛ ليعم النفع الجميع، ولا يحدها المكان والزمان، وبالتالي فالإدارة في الإسلام تمارس أعمالها لتقديم خدمة لجميع الناس، من غير تمييز بين لون، أو جنس، أو لسان، أو منزلة اجتماعية، حتى أنها تكفل الحقوق لغير أهل الملة ممن يعيشون في كنفها وبين أهلها، وهذه الحصيفة اكتسبتها من خصائص الشريعة الإسلامية التي جاءت لعموم البشر: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ﴾ [سبأ: ٢٨]، وقال صلى الله عليه وسلم: "وَبُعِثْتُ إِلَى النَّاسِ عَامَّةً"^(١)، وفي رواية: "وَبُعِثْتُ إِلَى النَّاسِ كَافَّةً"^(٢)، وفي أخرى: "وَبُعِثْتُ إِلَى كُلِّ أَحْمَرَ وَأَسْوَدَ"^(٣)، وعمومها هذا غير مقصور على فترة معينة من الزمن، أو جيل خاص من البشر، وإنما هو عموم في الزمان كما هو عموم في المكان، ولهذا فهي باقية لا تزول ولا تتغير ولا تنسخ، وذلك يستلزم عقلاً وعدلاً أن تكون قواعدها وأحكامها ومبادئها وجميع ما جاءت به على نحو يحقق مصالح الناس في كل عصر ومكان، ويفي بحاجاتهم ولا يضيق بها، ولا يتخلف عن أي مستوى عال يبلغه المجتمع البشري؛ لأن الله تعالى إذ جعلها عامة في المكان والزمان، جعلها ذات قواعدها ومبادئ وأحكام صالحة لكل زمان ومكان، ومهيأة للبقاء والاستمرار لهذا العموم.

٣- الشمول: أي أنها إدارة نظامها شامل لجميع الأنشطة البشرية في كل زمان ومكان، فمدى ونوع العلاقات التي تنظمها والأفعال التي تحكمها، شاملة لجميع شؤون الحياة وسلوك الإنسان، فهو شمول تام لكل حدث وعمل يصدر عن الإنسان وعلاقة تقوم بينه وبين غيره، فقد وضع الإسلام الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة، والضوابط التي تحكمها، وينهل منها كل تبعاً لما يراه ملائماً لنوع العمل الذي يديره في أي مكان وزمان، وتختلف الإدارة الإسلامية في شمولها عن الإدارة الوضعية من ناحيتين:

الأولى: مراعاة المعاني الأخلاقية، فالإدارة الإسلامية راعت جانبها كل الرعاية، ومزجتها بالقواعد القانونية، وأقامت الأحكام التنظيمية عليها، فالغدر والخيانة وعدم الالتزام بالكلمة معاني ذميمة في ميزان الأخلاق، ومن ثم لا تجوز ولا تباح في جميع العلاقات التي تنظمها الإدارة الإسلامية والأعمال التي تقررها، سواء أكانت هذه العلاقات بين فرد وفرد، أو فرد ومنظمة، أو منظمة وأخرى، أو دولة ودولة. لهذا لما اتسم منهج العلاقات الدولية في الحضارة الغربية المعاصرة بمشاشة الأساس الأخلاقي، أصيبت الإدارة الدولية بالشلل، إذ إنها تعجز عن اتخاذ قرار يحقن الدماء، ويحفظ الحرمات، بل صارت تتعامل بمنطق القوة لا بقوة المنطق، وبقرار القوة لا بقوة القرار.

والثانية: من جهة الحل والحرمة في الفعل نفسه، فلا بد أن يكون الفعل في الإدارة الإسلامية صحيحاً موافقاً للإسلام ظاهراً وباطناً، وهذه الصفة للشيء في الحل والحرمة تبقى لاصقة بالفعل وإن صدر بها

١- أخرجه البخاري ١ / ١٢٨ برقم: ٣٢٨.

٢- أخرجه البخاري ١ / ١٦٨ برقم: ٤٢٧.

٣- أخرجه مسلم، ١ / ٣٧٠ برقم: ٥٢١.

حكم قضائي يقضي بخلاف ذلك؛ لأن الأمر عند الله تعالى على حقيقته، ومناطق الثواب والعقاب في الآخرة على حقائق الأفعال ونيات الإنسان، ولكن لما كان الباطن أمراً خفياً يعجز الإنسان عن إدراكه أو يتعذر عليه، ولأجل استقرار الأمور وجريان الأحكام على أسس ثابتة وقواعد مضبوطة، فقد اعتبرت الشريعة الإسلامية الظاهر، وجعلت صحته ومطابقته لمتطلبات الشريعة قرينة على صحة الباطن وحله، ومناطقاً لتعلق الحقوق وثبوت الآثار، ولكن الشيء أو الفعل يبقى بالرغم من ذلك موصوفاً بالحل والحرمة بناء على حقيقته الباطنة؛ لقوله صلى الله عليه وسلم: **"إِنَّكُمْ تَخْتَصِمُونَ إِلَيَّ، وَلَعَلَّ بَعْضَكُمْ أَلْحَنُ بِحُجَّتِهِ مِنْ بَعْضٍ، فَمَنْ قَضَيْتُ لَهُ بِحَقِّ أَخِيهِ شَيْئًا بِقَوْلِهِ، فَإِنَّمَا أَقْطَعُ لَهُ قِطْعَةً مِنَ النَّارِ، فَلَا يَأْخُذُهَا"**^(١)، ولهذا إذا ظهر الباطن ظهوراً كافياً، وتكشفت حقيقته، فالعبرة به لا بالظاهر، وتظهر أهمية هذه الناحية في حفظ الحقوق، وكف اعتداء الإنسان على الآخرين، فالإدارة الإسلامية تنظم شؤون الخلق أحسن التنظيم وأتمه وأكمله وأشمله، وتضع الحدود التي تمنع التعدي على الغير وحقوقهم، تبعاً لمصدرها الرباني: **﴿وَتِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْتَدُوهَا وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾** [البقرة: ٢٢٩].

٤- التكاملية: أي أن الإدارة الإسلامية ذات منهج متكامل، تعكس التوجهات الأصولية في تفاعلها مع الحاضر، والانطلاق نحو المستقبل، فقد أوضح القرآن الكريم أصولاً ثابتة، وأسساً منهجية في كيفية تولى الإدارة ومسؤولياتها، في ضوء الأصول والأسس والتعاليم التي أقرها الخالق للناس؛ لتكون المنطلق المرجعي في السلوك والفعل والتصرف، وبناء على ذلك تكون ممارسة الفرد في الحاضر للإدارة، وقيادتها نحو المستقبل، وهذا بالاجتهاد في التحليل والتطوير لكل ما فيه منفعة، لكن ضمن الإطار المرجعي، فالإدارة الإسلامية منهج كامل ومتكامل.

ومن التكاملية في الإدارة الإسلامية ارتباطها بكافة المتغيرات (الأخلاقية، والاقتصادية، والإنسانية، ومتغير السلوك والنظام)، فهي مرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي -المتغير الاجتماعي الأخلاقي-، وتركز على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفسيولوجية -المتغير الاقتصادي المادي، وبنفس القدر تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم إنسانية الإنسان، وتشركه في العملية الإدارية بحسب قدراته وإمكاناته العقلية والنفسية -المتغير الإنساني، وبنفس القدر تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكلي التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف -متغير السلوك والنظام-.

٥- إدارة متميزة تجمع بين الأصالة والمعاصرة، والدنيا والآخرة، والثبات والتغير، في تركيبة فريدة وعجيبة، إذ جمعت بين أصولها المرجعية -إدارة ربانية-، وأساليبها التطبيقية الإنسانية، وتقويتها بالأفكار

١- أخرجه البخاري ٩٥٢/٢ برقم: ٢٥٣٤، ومسلم ١٣٣٧/٣ برقم: ١٧١٣.

الاجتهادية المستندة إلى تلك الأصول؛ بغرض جعلها إدارة صالحة في كل زمان ومكان، كذلك الأعمال الإدارية في الإسلام تجمع الطابعين الديني والديني، أي تتجلى فيها مضامين الدين إلى جانب الواقع الديني، في سبيل التطور والارتقاء في تحقيق الأهداف والمصلحة الشرعية، مما يبين أن الإسلام دين ودولة، ولا ينفصلان، ودستور الدين والدولة مستمد من القرآن والسنة، فلعمري ما نوع الإدارة التي يطلب أصحابها أو يعملون على تنحية وفصل الشريعة الإسلامية عنها؟؟؟؟!!!!!!

٦- التوازن: أي أن الإدارة الإسلامية تعمل على إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكل متوازن ومعتدل، ﴿وَابْتِغِ فِيهَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: ٧٧]، بالإضافة إلى أن الإدارة الإسلامية ملتزمة بأوامر الخالق ونواهيه، وهذا الالتزام يدعو إلى إقرار التوازن الأمين بين الحقوق والواجبات-المسؤوليات-، والقضايا والمشكلات، والعمل على سيادة الأجواء الطيبة في العمل الإداري بين الرئيس والمرؤوس، وتعين على توفير الحلول والعلاج.

٧- اشتراطها لمشروعية الهدف وسمو الغاية، فلا تقتصر الإدارة في الإسلام على تحديد الهدف فقط؛ بل تشترط أن يكون هدفاً مشروعاً، ولا يتعارض في أي حالٍ من الأحوال مع مبادئ الدين الإسلامي، وكذلك الوسيلة الموصلة إليه، بخلاف الأنظمة الإدارية الوضعية المعاصرة التي تسعى إلى أن يكون لها هدف واضح ومحدد؛ ولكنها لا تهتم بنوعية هذا الهدف، ولا تحرص على مشروعيتها، ولا مشروعيتها الوسائل المؤدية إليه.

٨- إدارة ذات رقابة ذاتية: مما يدفع الجميع للعمل المشترك بغاية الإخلاص والنزاهة، وتحقيق متطلبات القوة والأمانة، وكذلك فهي إدارة تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات والإلتقان في تقديم المنفعة؛ وهذا نابع من شمولية المنهج الإسلامي.

٩- الاعتدال والوسطية في وظائف الإدارة دون انغلاق وتشدد أو تساهل، فلا إفراط ولا تفريط، ولا غلو ولا تقصير في أي عمل، بالإضافة إلى التوسط بين المدارس الإدارية التي تركز على الإنتاج وتحمل الجوانب الإنسانية، وغلاة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تغالي في احتياجات الإنسان على حساب مصلحة العمل، وهي وسط بين الإدارة الشيوعية التي تحمل الحق الخاص، والإدارة الرأسمالية التي تحمل الحق العام؛ وذلك لأن الأمة الإسلامية أمة وسط: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ [البقرة: ١٤].

١٠- الإدارة الإسلامية تعين على كشف أخطر الأمراض وأسوأ أنواع الخلل، ألا وهو العصبية الجاهلية بمختلف أنواعها، وتعين على معالجتها، وتمنع من استغلال الصداقات الشخصية والقرابة والرحم من أجل إثارة باطل على حق، أو إثارة فتنة، أو التنافس على عرض من الدنيا، أو تأمين المصالح الخاصة، أو غلبة الأهواء، أو تغيير النهج والإجراءات الإدارية.

١١- الإدارة الإسلامية تنظم الوقت وتقدره في حياة المسلم والجماعة والأمة كلها، وذلك حين تعتبر الوقت كله فرصة لعبادة الله وطاعته في كل عمل.

١٢- ذات كفاءة وجدارة وأخلاق، ويظهر من خلال: (الاهتمام بالفرد المسلم مهما كانت مكانته أو مهنته، والاهتمام بالجانب العملي مع الروحي، والحث على العمل، وإعداد العامل وتهيئته للعمل فنياً وخلقياً، والصدق والأمانة والإخلاص، وتوفير العمل للإنسان، وسبق الأمم إلى إيجاد نظام الكفاءة والجدارة، والاهتمام بأخلاقيات العامل المسلم، والربط بين الإنسان كعنصر منتج في العمل وبين سلوكه وبيئته الإسلامية، والمنظمة الإدارية ترتبط بعقيدة المجتمع وأخلاقه، والعامل في المنظمة يراقب الله ويخافه، ولا فرق يذكر بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؛ لأن سلوك العامل المسلم واحد)^(١).

هـ- مبادئ الإدارة الإسلامية:

تستمد المنظومة الإدارية الإسلامية قدرتها على الفعل وعلى تكييف المتغيرات وإخضاعها لها من خلال مجموعة من المبادئ الحاكمة لكل سلوك إداري، ومنها:

١- الحكم بما أنزل الله، إذ أن العمل موجه يستهدف إرضاء الله تعالى، ففي كل لحظة حكم، وفي كل موقف قرار، وكل من القرار والحكم يكون بما أنزل الله تعالى، حتى تتحقق الطاعة وامتثال تعاليم الدين الحنيف، فروح الإدارة الإسلامية وأساس إدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه لله، وما دام الأمر كذلك؛ فالواجب أن يتم الحكم فيه بما أنزل الله سبحانه وتعالى، وهذا يستوجب الجهر بالحق، والتوصية به؛ لتستقيم الموجودات، وتتسخر لخدمة البشرية، لا للإضرار بها، ويظهر هذا المبدأ في قوله تعالى: **﴿وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ * أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ﴾** [المائدة: ٤٩، ٥٠].

٢- الدعوة إلى الله تعالى، فالإدارة الإسلامية تحكمها الدعوة إلى الخير، وقلبها الأمر بالمعروف، وسياسها النهي عن المنكر، وهدفها الفلاح، وطريقها العمل الصالح قولاً وفعلاً، فالإدارة الإسلامية تتبلور معالمها في الدعوة إلى الله، التي تدفع الأفراد التي تحتويهم المنظمات الإدارية إلى البذل والعطاء والتجويد وزيادة الطاقة الإنتاجية والإنتاج، ليس انتظاراً لعائد أو حافز مادي، ولكن إرضاء لله ورسوله عليه الصلاة والسلام، فالعمل الإداري في الإسلام شامل وكامل ومتكامل، ويشمل كافة جوانب الحياة؛ ليصبح سلوك المؤمن خير وسيلة إلى الدعوة؛ امتثالاً لقوله تعالى: **﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾** [الأنعام: ١٦٢]، فالإدارة الإسلامية صورة تطبيقية لمعنى الأخلاق في الإسلام، والمساعدة على رفع الظلم والعدوان وعدم الوقوع فيه، ورعاية مصالح الدعوة والإمامة الإسلامية.

١- انظر للخصائص: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٥٠-٦٤، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي ص ٧، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣١-٣٣، ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٣٦-٢٣٨، وفقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية لعبدان النحوي ص ١٩٢، وأصول الدعوة لعبد الكريم زيدان ص ٤٠-٧٧، وأسباب وعلاج التمزق في ميزان الشريعة الإسلامية لمحمد البعداني ص ٨-١٦، ومجلة البحوث الإسلامية ١٦١/٧٢.

٣- الشورى، فالإدارة في الإسلام ليست تسلطاً ولا تسخيراً للبشر، وإنما هي مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فهي تمحص الرأي وتسدده، وتقوي العزيمة وتشحذ الهمة، وتدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وهذا رسول الله صلى الله عليه وسلم كان كثيراً ما يشاور أصحابه، فالشورى تعتبر ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإسلامية؛ لأنها تظهر الحقيقة، وتقدم الرأي والنصيحة، وتضمن موافقة العاملين، وحسن تنفيذ الأعمال، وتعظيم الأداء والابحاز في إطار المنظومة الإدارية، كما تظهر خير العناصر البشرية فيسند كل أمر لأهله، ويسود العدل، وتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة وللكيان الإداري، ويحقق الرضا النفسي للعاملين، فلا بد من الاهتمام بالشورى، وجعلها قيمة عليا لدى المنظمة، ثم يجب أن تنعكس على أرض الواقع ممارسة وتطبيقاً.

٤- العدل، وهو عمود الإدارة الإسلامية، ورأس مالها، ودعامتها الرئيسية التي تقوم عليها وتستند إليها، فبدونه لا تنهض هذه الإدارة، ولا تقوم بواجباتها، فالعدالة في القول والعمل، وفي الحكم والأمر، وفي كل سلوك من جانب القائد وأعضاء فريقه الذين يعملون معه؛ امتثالاً لقوله تعالى: ﴿فَلِدَلِكْ فَادْعُ بِبَيْنِكُمْ﴾ [الشورى: ١٥]، ومن هنا فلا ظلم فيها، ولا غبن، ولا جور، بل عدل قائم على المعرفة واليقين، لا يعرف التأثير بالهوى، فهذا هو الصراط المستقيم للعمل الإداري، وسيله إلى تحقيق الغايات.

٥- الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة، وهي روح الإدارة الإسلامية، وبدونها تنهار ويحتل بنياؤها، وهذه حقيقة أكدها الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ [الحجر: ١٩]، وهذا التوازن يتحقق من خلال جانبين، أن الفرد بطبيعته ينتمي إلى مجتمع، والمجتمع لا يقوم إلا بأفراده، وفي إطار التوازن يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلامية، ويتحدد نطاق التكليف والمسؤولية بين الفرد والمجتمع.

٦- حسن اختيار القائد-الولاية الصالحة-، وإسناد الأمر لأهله؛ ذلك أن للقائد أهمية كبيرة ومحورية في الإدارة الإسلامية؛ فهو المعلم والقُدوة والمثل الصالح في الإخلاص والمشاركة والمسؤولية، وهو عنوان المنظمة الإدارية الإسلامية، والقائد الأمين والزعيم التقى الورع أداة الإدارة الإسلامية الفاعلة، وعنوان المنظمات الإدارية الإسلامية.

٧- الطاعة، وهي أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية، فبدونها لا تنتظم الإدارة، ولا تقوم بعملها الموكل إليها، والطاعة أمر بها الله تعالى: ﴿بَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩]، وحث عليها رسوله الكريم: "السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ"^(١)، ودعا إليها خلفاؤه الراشدون، وعليه تصبح الطاعة ملزمة لكل فرد

١- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٥، ومسلم ٣ / ١٤٦٩ برقم: ١٨٣٩.

في البنيان الإداري أياً كان موقعه، فهي أساس التكاتف والتلاحم والتكامل، وفيها تنهض المنظمة برسالتها، وتوحد الجهود، وتجمع القلوب جميعاً على الهدف، وتقوى العزيمة، وتشحذ الهمم، ويعظم الأداء، وقد حدد الإسلام شروط وضوابط للطاعة هي: أن يكون الأمر الإداري لا يحتمل معصية؛ لقوله صلى الله عليه وسلم: **"السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ"**، وعلى ولي الأمر أن لا يكلف إنساناً فوق طاقته؛ لأن الله تعالى يقول: **﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾** [البقرة: ٢٨٦]، والقائد منفذ لأوامر الله، فالقائد المسلم قوي عادل، والمرؤوس مشارك لا يحرم حقه ولا ينقص أجره، والمال والنفس والعرض مصون.

٨- المسؤولية: وللمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة؛ فهي مسؤولية إنسانية وعقائدية من جهة، وعقائدية من جهة أخرى، وتشمل كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة والمجتمع، فالإدارة الإسلامية تقوم على المسؤولية لكل أفراد المنظمة قادة وأفراد، فكل مسؤول عن عمله، والمسؤولية لا تنتهي بقرار اتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار وآثاره، وعليه فالمسؤولية الإسلامية ممتدة وشاملة ومتكاملة وشخصية في ذات الوقت؛ فهي جهاد وابتلاء عظيم، إذ وجب حرص كل قائد وفرد في أن يراعي الله في عمله، وفي سلوكه وفكره واعتقاده، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"** (١).

٩- التبيين القائم على المعرفة والإدراك الصحيح والسليم، وهو أساس القرار الإداري في الإسلام، فالسلوك الإداري في الإسلام يبنى على قرارات يتخذها القائد، والذي يستلزم تحري المعرفة والبحث عن المعلومات الكافية والصادقة والكاملة والحديثة والمناسبة، حيث يتعين على كل إداري أن يكون على بينة من أمره -الموقف الإداري الذي عليه أن يتخذ قراراً بشأنه- وأن يحتاط له بجمع معلومات عن كافة جوانبه، ويبين الأمر لمن يعمل معه حتى يكون كل منهم على بينة من المهمة المسندة إليه، ويحقق الهدف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة، وذلك بحاجة إلى الصبر والتأني والترث وإشباع الأمور دراسة وبحثاً، يقول تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾** [الحجرات: ٦].

١٠- العمل الجماعي، إذ الإدارة ما وجدت إلا لخدمة الجميع، لا لخدمة شخص بعينه، وعليه لا بد أن يكون العمل جمعياً مؤسسياً لا فردياً، ومن أجل تحقيق مبدأ العمل الجماعي، هناك قيم وأخلاق نحتاج لوجودها من أجل تحقيق هذا المبدأ، فمبدأ العمل الجماعي لا يمكن أن يتحقق ولا أن يفعل إلا

١- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

بوجود التواضع والتعاون والصدق والوفاء والتسامح والسماحة والصبر... ومبدأ العمل الجماعي يرافق كافة مراحل العمل، فلا بد أن يكون موجوداً منذ وضع الأهداف والتخطيط، مروراً بالتنظيم والاتصال والتفويض، وانتهاءً بالتقويم، ومثله مبدأ (الشفافية والوضوح)، يرافق سائر مراحل العمل وخطواته ووظائفه ومهامه، والشفافية والوضوح مبدأ من حيث الأصل وفي جميع الأمور، والكتمان في المواضيع المتعلقة بالقضايا الخطيرة التي تتطلبه.

١١- التيسير والتبسيط، واختصار الإجراءات والروتين، والبعد عن التعسير والمشقة على الناس، فالأصل هو السعي الدؤوب والمتواصل إلى التيسير في الإدارة الإسلامية، وجعل ذلك هدفاً ومنطقاً للإدارة الإسلامية في التعامل داخل المنظمة ومع الجهات الخارجية الأخرى، يقول تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: ١٨٥]، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "يُسْرُوا وَلَا تُعْسِرُوا، وَسَكُنُوا وَلَا تُنْفِرُوا"^(١)، وحديث عائشة رضي الله عنها أنها قالت: "مَا خَيْرَ رَسُولٍ لِلَّهِ اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَيْنَ أَمْرَيْنِ إِلَّا أَحَدًا أَيْسَرُهُمَا، مَا لَمْ يَكُنْ إِثْمًا، فَإِنْ كَانَ إِثْمًا كَانَ أَبْعَدَ النَّاسِ مِنْهُ"^(٢)، وهو مبدأ يرافق سائر مراحل العمل وخطواته ووظائفه ومهامه، ومن مستلزماته إيجاد حسن الظن بالناس، وحمل تصرفاتهم على أحسن المحامل، والإيجابية، وتوقع الخير.

١٢- الدقة والاتقان في ممارسة المهنة، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ"^(٣).

١٣- الإدارة الإسلامية هي ترجمة لمقاصد الشريعة الإسلامية ومراميها.

١٤- الإدارة الإسلامية عبادة من العبادات متى خلصت نية القائمين عليها، وتسعى لتحقيق عبودية الله، وتحقيق شرعه.

١٥- الإدارة الإسلامية وسيلة لتحقيق الأهداف النبيلة في المجتمعات والمنظمات، وليست غاية في حد ذاتها.

١٦- الأمانة هي القيمة الأساسية التي توجه الإدارة الإسلامية الاتجاه الصحيح، وأعظمها الأمانة في العلاقة بخالق الخلق وفي التعامل معه^(٤).

١- أخرجه البخاري، ٢٢٦٩/٥ برقم: ٥٧٧٤، ومسلم، ١٣٥٩/٣ برقم: ١٧٣٤.

٢- أخرجه البخاري، ٢٢٦٩/٥ برقم: ٥٧٧٥، ومسلم، ١٨١٣/٤ برقم: ٢٣٢٧.

٣- أخرجه البيهقي في شعب الإيمان ٢٣٣/٧ برقم: ٤٩٣٠، والطبراني في المعجم الأوسط ٢٧٥/١ برقم: ٨٩٧.

٤- انظر للمبادئ: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٤٢-٢٤٧، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٣-

٣٦، وفقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية ص ١٩٢.

تاريخ الإدارة الإسلامية ورواد الفكر الإداري في الإسلام

أ- تاريخ الإدارة الإسلامية: مرت الإدارة الإسلامية بخمس مراحل أساسية، وهي:

المرحلة الأولى: الإدارة النبوية، والتي بدأت من السنة الأولى للهجرة النبوية، وحتى السنة الحادية عشرة التي انتقل فيها النبي صلى الله عليه وسلم إلى الرفيق الأعلى.

المرحلة الثانية: الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين، والتي بدأت من ١١هـ، واستمرت حتى ٤٠هـ.

المرحلة الثالثة: الإدارة في العصر الأموي، والتي استمرت من ٤١هـ، واستمرت حتى ١٣٢هـ.

المرحلة الرابعة: الإدارة في العصر العباسي الأول والثاني، والتي استمرت من ١٣٢هـ، وحتى ٦٥٦هـ،

ويعتبر العصر الفاطمي والمملوكي امتداداً للعصر العباسي حيث استمر إلى غاية (٩٢٣هـ).

المرحلة الخامسة: الإدارة في العصر العثماني، التي استمرت في الحكم حتى ألغى مصطفى كمال أتاتورك

منصب الخلافة الإسلامية سنة ١٣٤٣هـ الموافق ١٩٢٤م.

وسأتحدث بشيء من التفصيل عن المرحلتين الأولى والثانية؛ لأنها تعتبر فترة الإنشاء والتأسيس^(١).

المرحلة الأولى: الإدارة النبوية (١هـ-١١هـ):

بدأت من السنة الأولى للهجرة النبوية من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة؛ لأن العهد المكّي لم يكن فيه للمسلمين شوكة؛ لعدم الاستقرار في الوطن، وعدم المناصر من القبائل، بخلاف المدينة التي شكلت موطناً ومستقراً، وتوفرت القبيلة الحامية والمناصرة والمعينة في نشر الإسلام، ومع هذا المستقر الجديد - المدينة المنورة - كان النبي عليه الصلاة والسلام على دراية تامة بأهمية التدبير - التنظيم والإدارة لعمله؛ لأن ذلك مهم لنجاح الدعوة الإسلامية، وترسيخ قواعدها في مستقرها الجديد، لتقديمها إلى العالم الخارجي بصورة لائقة ومقنعة، ومن ثم مارس النبي صلى الله عليه وسلم التدبير - العملية الإدارية - بدراسة ودقة تامة، فمن بداية الهجرة إلى السنة الرابعة منها اقتصر أمر التدبير - الإدارة - على المدينة، حيث كان الرسول عليه الصلاة والسلام يدير المدينة بصورة مباشرة، ويتولى المهام بنفسه، ولم يعين أشخاصاً لمهام محددة، سوى اليسير منها كالأذان وكتابة الوحي، وكان يستخلف بعض الصحابة على المدينة في حالة سفره وفي الغزوات العسكرية، وجعل من المسجد مركزاً للعمل والتبليغ والحكم والإدارة، وهو أول مؤسسة إسلامية في المدينة، بالإضافة إلى جمعه أهل المدينة تحت لواء الأنصار، ومؤاخاته بينهم وبين المهاجرين، وبهذا التدبير أقام المجتمع على الأخوة وقضى على عوامل الفرقة، بالإضافة أيضاً إلى وثيقة المعاهدة وحسن الجوار؛ لكف شر اليهود عن المسلمين، وتحقيق الأمن والاستقرار، وبهذا التدبير كف شر اليهود عنهم، وأظهر المدينة ذات شوكة وقوة، وكانت هذه الوثيقة إشارة واضحة إلى انتهاء عصر الفوضوية السياسية والإدارية، وبداية عهد سياسي وإداري يقوم على مبادئ ونظم وتشريعات محددة، يخضع لها

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٨٩، ٩٠.

الجميع، وتُنظم حياة ذلك المجتمع من كافة النواحي الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والأمنية، أما بعد السنة الرابعة للهجرة لما اتسعت رقعة الدولة بدخول بعض القبائل في الإسلام، مما اقتضى اتساع رقعة التدبير -الإدارة- لتمتد إلى خارج المدينة، فكان أن اعتمد الحبيب صلى الله عليه وسلم على أشخاص في هذه القبائل يتواصل معهم بأشخاص كلفوا للقيام بمهام تعليمية.

وبعد فتح مكة شملت الدعوة شبه الجزيرة العربية، واقتضى هذا التطور إلى تطوير التدبير -الإدارة- كماً ونوعاً بما يتناسب والتوسع الجغرافي والبشري تحت قيادة ومرجعية الرسول عليه الصلاة والسلام، ويمكن إيجاز ملامح التدبير -الإدارة- في هذه المرحلة بما يلي:

١- إقامة تنظيم إداري يركز على روح التعاون والتآخي بين الأفراد، ويحارب كل أنواع الصراعات والتغيرات الطائفية والطبقية والمناطقية، ويوفر الأمن والأمان لجميع أفراد المجتمع، ذلك من خلال المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وعقد المعاهدة والاتفاقية مع اليهود والتي تعطي المسلمين حق الحماية والرعاية.

٢- كان من أبرز التدابير الإدارية النبوية بُعد النظر، وحسن اختياره لأصحابه عند توزيع المهام المختلفة عليهم؛ وكان يُراعي الفروق الفردية بينهم، واختلاف طاقاتهم وقدراتهم ومواهبهم؛ ليكون الرجل المناسب في المكان المناسب؛ ضمناً وحرصاً أن يؤدي كل فرد ما عليه من مهام ووظائف كأحسن ما يكون الأداء، وهكذا عمده النبي صلى الله عليه وسلم إلى الذخائر البشرية وهي أكادس من المواد الخام لا يعرف أحد غناها ولا محلها، وقد أضعفتها الجاهلية والكفر والإخلاق إلى الأرض، فأوجد فيها الإيمان والعقيدة، وبعث فيها الروح الجديدة، وأشعل مواهبها.

٣- ظهور تنظيم إداري إسلامي لم يعرف حتى الآن في الفكر الإداري، وهو التنظيم المركزي المرن، حيث كان النبي عليه الصلاة والسلام يقر ما يحكم به أصحابه بين الناس أثناء غيابه، بل حتى في حضوره، وذلك لتهيئة قيادات إسلامية من أجل مستقبل أفضل لإدارة شؤون الأمة الإسلامية، فعن أبي قتادة قال: رأيت رجلين يقتتلان مسلم ومشرك، وإذا رجل من المشركين يريد أن يعين صاحبه المشرك على المسلم، فأنيته فضربت يده فقطعتها، وأعتقني بيده الأخرى، فوالله ما أرسلني حتى وجدت ربح الموت، فلولا أن الدم نزهه لقتلني، فسقط فضيرته فقتلته، وأجهضني عنه القتال، ومر به رجل من أهل مكة فسلبه، فلما فرغنا ووضعت الحرب أوزارها، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"مَنْ قَتَلَ قَتِيلًا فَسَلَبَهُ لَهُ"**، قال قلت: يا رسول الله، قد قتلت قتيلاً ذا أسلح، فأجهضني عنه القتال، فلا أدري من استلبه، فقال رجل من أهل مكة: صدق يا رسول الله، أنا سلبته فأرضه عني من سلبه، قال: فقال أبو بكر: تعمد إلى أسد من أسد الله يقاتل عن الله عز وجل تقاسمه سلبه، اردد عليه سلب قتيله، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"صَدَقَ، فَارْدُدْ عَلَيْهِ سَلْبَ قَتِيلِهِ"**^(١).

١- أخرجه أحمد في المسند ٢٩٣/٣٧ برقم: ٢٢٦٠٧، (وأجهضني) أي: بَعَدَنِي وشغَلَنِي.

٤- ظهور تنظيمات مالية جديدة لم يعرفها المجتمع من قبل، كالزكاة والغنائم والجزية والفية، ورافق هذه التنظيمات توجيهات تنظم البيع والشراء وتحريم الربا وما شابه، وظهر قاعدة الكفاية والتي لها مفهوم اقتصادي وإداري في حياة الموظف في ظل الإدارة الإسلامية؛ فإنه إذا كان الأجر الذي يتلقاه الموظف مقابل عمله لم يلب حاجاته فعلى الحاكم تغطية هذا العجز من بيت مال المسلمين؛ حتى لا يفكر الموظف في أي ممارسة غير شريفة لإشباع حاجاته.

٥- ظهور شكل جديد من أشكال الحكم والإدارة يتميز بالشورى الذي تكفلت بإزالة ما عاناه الناس قبل الإسلام من القهر والظلم والاستبداد.

٦- ظهور معايير جديدة لمن يريد الالتحاق بالسلك الوظيفي في الدولة (الأمانة والقدرة والعلم).

٧- ظهور معايير رقابية للنشاط الإداري لم تعرف من قبل، ذكرها الله في قوله: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]، ﴿فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾ رقابة ذاتية، ﴿وَرَسُولُهُ﴾ رقابة إدارية، ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ رقابة مجتمعية شعبية^(١).

المرحلة الثانية: الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين (١١هـ - ٤٠هـ):

بدأت بخلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه، حيث افتتح عهده الإداري بخطبة، وأقر في عهده الرقابة على أعمال الإدارة ومسؤولياتها من طرف الأمة، وعمل بالشورى لترسيخ قيم الحق والعدل والمساواة، وكان يختار بعناية الولاة والأمراء بموجب التجربة والمؤهلات، وأكد على ضرورة التفريغ للمنصب الإداري الأعلى، وكان من بين عماله عمر بن الخطاب على القضاء، وأبو عبيدة على بيت المال، وعمل على قمع التمرد الذي ظهر بالردة بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم.

تلتها خلافة الفارق عمر رضي الله عنه، والذي باشر عهده بإفصاحه عن رؤية شمولية للإدارة والسلوك الإداري، الملتزم في تحمله المسؤوليات، والعمل بالمشاورة، والاختيار الحسن للولاة والعمال، والتأكيد على إثبات النجاح، وتضمنت منجزاته الإدارية أعمالاً كثيرة، ومنها: إنشاء الدواوين، وفصل القضاء عن المهام الإدارية، وتحديد المستويات الإدارية بدءاً من الوالي على الولاية، ثم عامل المنطقة، ثم القاضي، فكتاب الديوان، فصاحب بيت المال، ولكل ولاية مقرها، وممارسة الرقابة على المصروفات والإيرادات، وتكوين هيئة استشارية تتابع مهام الولاية وتأتيه بالتقارير عنها، ومارس الخليفة الحسبة وكذا الرقابة بنفسه، وكان يرسل ممثلين عنه للتفتيش والتفقد، واعتماد المشاورة في الاختيار والمشاركة في اتخاذ القرارات، وظهر دواوين الجند والرسائل والخراج، وكان هناك تخصص في الوظائف.

ثم إدارة الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه، وقد اتضحت السياسة الإدارية له من خلال خطبه، وكتابات الموجهة للولاة وعمال الخراج وعمامة الناس، وكان العمل الإداري يستند إلى العدل

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٩٠-١٠٧، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لعزاد ص ١٠، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٢٣.

والالتزام بالحقوق والواجبات، وجباية الأموال بغير تعسف من الرعية، وتحلت بنجاحاته الإدارية في توحيد المسلمين على مصحف واحد كإجراء إداري حاسم، وإعطاء مرتبات للجيش، ومارس الرقابة على الولاة والعمال، وكان يعزل ويستبدل الأفراد الذين تصدر شكاوى ضدهم من الرعية، وأصلح بعض الأمور التي كان فيها سوء تطبيق.

ثم إدارة رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب رضي الله عنه الذي كان يدعو إلى إرساء الصدق في النوايا والعمل، وبما يرضي الخالق، ثم السعي لإنصاف الرعية من ظلم العمال والولاة، وقام الخليفة بمراقبة العمل على الولاة، ومحاسبتهم وإلزامهم التحلي بأخلاقيات القادة الإداريين - القدوة -، وتبنى مبدأ ترقية الأئمة، والاعتماد على الشورى، والصبر على المعضلات.

ويمكن إيجاز ملامح التدبير - الإدارة - في هذه المرحلة بما يلي:

١- توسع مفهوم الدولة، وظهر نوع جديد من التنظيم الإداري، بسبب التوسع في الدولة الإسلامية نتيجة الفتوحات الإسلامية، وما تبعه من تدفق الخيرات، وبسبب احتكاك المسلمين بغيرهم والاستفادة مما عندهم في ذلك، كالداووين التي أنشأها عمر رضي الله عنه باقتراح من خالد بن الوليد رضي الله عنه، فظهرت الداووين كديوان العطاء، وديوان الجند، وديوان الإنشاء، وديوان الخراج، والديوان: موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطنة من الأعمال والأموال، ومن يقوم بها من الجيوش والعمال.

٢- تنوع المفاهيم الرقابية على الأعمال الإدارية لموظفي الدولة الإسلامية، والتي أخذت شكلاً يشجع الحاكم وأعوانه على الإشراف والمتابعة والتقييم لنشاطات الولاة والقضاة والجباة في شتى أقاليم الدولة الإسلامية، فتنوعت أساليبها بما يتفق والتوسع الجغرافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة الإسلامية في عهده، كإرسال العيون، والمراسلات المستمرة بين الخليفة وولاته، واللقاء الدوري بالمسلمين في المواسم.

٣- ظهور ما يسمى اليوم بالإدارة المحلية بما يتناسب مع أوضاع وظروف ذلك العصر، حيث قسمت مناطق الدولة الإسلامية إلى ولايات.

٤- ظهور إجراءات تعيين جديدة لمن يتم اختياره لشغل منصب حساس في الدولة، كوالٍ أو قاضٍ أو أمير للجيش أو ما شابه ذلك، وذلك في عهد عمر رضي الله عنه حيث إنه كان إذا أراد استخدام شخص من الأشخاص في أمر من الأمور كتب له كتاباً - قرار تعيين - وأشهد عليه جمعاً من المهاجرين والأنصار، ويذكر فيه أسم الموظف ووظيفته ووجهته واختصاصه، مع الاتفاق المسبق على مرتبه، ويختمه بخاتم الخليفة، ويأخذ من الموظف إقراراً خطياً يبين فيه كل ما يمتلكه من مال وعقار وأملاك قبل مباشرته لعمله، ثم يؤخذ للمسجد، ويتم قراءة قرار التعيين في المسجد أمام الحضور، لينتقل الموظف إلى مباشرة عمله مزوداً بتوجيهات الخليفة ونصائحه.

٥- تطور الأنظمة المالية إيراداً وصرفاً بطريقة مركزية، فالإيرادات كانت محصورة تقريباً في الزكاة والغنائم بما فيها الفبيء والحزبة، وقد أضيفت إليها موارد أخرى للخزانة العامة للإدارة الإسلامية، كالخراج والعشور، والأموال التي ليس لها مالك، وتركة من يموت بغير وارث، وما يفرضه ولي الأمر في أموال الناس في حالات الطوارئ والضرورة بقدر ما يدفعها، وكانت هذه الإيرادات تعمل على تغطية حاجات الولايات الإسلامية من النفقات اللازمة، ويتم إرسال الزائد إلى المدينة المنورة.

٦- تداول نقود تم سكها في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث كانت تأتي دنانير العرب من الروم، ودرهمهم من الفرس، وظل العمل عليها كما هي عليه من نقوش وكتابات، فكان عمر أول من ضرب النقود في الإسلام سنة ١٨هـ.

٧- وضع أصول النظام القضائي، وتحديد صفات القاضي، وفصل السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية، إذ عين عمر رضي الله عنه قضاة لفصل القضايا بين الناس، مُستقلين تماماً عن ولاة الإمارات والولايات الإسلامية، وكان القضاة مسؤولين لدى الخليفة رأساً^(١).

ب- رواد الفكر الإداري في الإسلام:

هناك مجموعة من علماء الإسلام كانوا رواداً في علم الإدارة؛ لأنهم اعتنوا بالجانب الإداري واهتموا به اهتماماً كبيراً في كتاباتهم، ولعل من أبرزهم:

١- علي بن محمد بن حبيب أبو الحسن الماوردي (٣٦٤هـ-٤٥٠هـ): صاحب الحاوي الكبير، وأدب الدنيا والدين، وقانون الوزارة، وتسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك، وأدب الوزير، ونصيحة الملك، والأحكام السلطانية والذي ركز فيه على أسلوب الإدارة والحكم، وتناول فيه رئاسة الدولة، والواجبات العامة للحاكم والخاصة فيما يتعلق بموظفيه، وشروط أهليته للحكم، وكذلك الوزارة وأنواعها وشروط التعيين فيها، والإمارة والدواوين والقضاء والحسبة وتنظيماتها، ويُعد هذا الكتاب بمثابة الدستور العام للدولة، حيث يُعتبر المرجع الأول والأساسي لكل باحثٍ في أمور الإدارة الإسلامية والسياسة والحكم.

٢- أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن تيمية الحرّاني أبو العباس (٦٦١هـ-٧٢٨هـ): وقد اعتنى بقضايا الإصلاح الإداري في الحكومة، وله في ذلك رسالتان هما: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، والحسبة ومسؤولية الحكومة الإسلامية، ومن أهم ما جاء في السياسة الشرعية الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري، وتولية المناصب للأكفاء، وتعتبر خطة للإصلاح الإداري، وتحدث عن اختيار الأصلاح، فالأمثل، واجتماع القوة والأمانة، وحيث تعذر اجتماعهما فيعين الأمين لما احتاج إلى أمانه، والقوي فيما يحتاج إلى القوة، ومعرفة الأصلاح تتم عن طريق معرفة هدف الوظيفة من وجودها،

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ١٠٧-١١٣، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٢٥، ٢٦، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لعرّاد ص ١٠-١٢.

وأفضل الوسائل لتحقيقه، وبهذا يتبين الأصلح، وقد أشار أحد الباحثين في علم الإدارة إلى أن ابن تيمية قد تناول العمليات الإدارية المعروفة الآن (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وتحدث عنها، ولكن بطريقة السلف التي تشير إلى الأمر، وتقصد المصلحة العامة، دون ذكر أن الأمر فيه عمل أو عملية إدارية، لكن من واقع الدراسة الحديثة يمكن للمهتم بهذا الأمر أن يستخرج هذه المعاني والمفاهيم.

٣- محمد بن محمد بن محمد أبو حامد الغزالي (٤٥٠هـ-٥٠٥هـ): له ميزان العدل، والتبر المسبوك في نصيحة الملوك الذي وضع أصلاً باللغة الفارسية، ثم تمت ترجمته إلى العربية، وفيه قدم الغزالي نصائح إدارية حكيمة، ركز فيها على عنصرَي العدل والإنصاف، وبين لهما عشرة أصول، تعتبر كواجبات ينبغي على الحاكم المسلم الالتزام بها مثل: الابتعاد عن التسلط والظلم، والاقتراب من العلماء، والرفق بالرعية، واستشعار مسؤولية الحكم أمام الله سبحانه وتعالى، ونحو ذلك.

٤- أحمد بن علي بن أحمد الفزاري القلقشندي أبو العباس (٧٥٦هـ-٨٢١هـ): له مؤلفات من أبرزها كتابه الشهير (صبح الأعشى في صناعة الإنشاء) بعد أن عمل في ديوان الإنشاء -أي ديوان الرسائل سابقاً-، فاكسب الخبرة والممارسة العملية في هذا الميدان، ويمثل هذا المؤلف بشكل عام ما يُسمى بالإدارة المكتبية، حيث إنه يُعد موسوعة ودائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وإجراءاته، وتنظيم المكاتبات وتصنيفها، وقد تضمن كافة المجالات التي تعكس منهجه في دراسته، والتي تشابه إلى حد بعيد الدراسات المعاصرة في الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية.

٥- عبدالرحمن بن محمد بن محمد بن خلدون الحضرمي أبو زيد (٧٣٢هـ-٨٠٨هـ): عمل في أجهزة الدولة كثيراً في وظائف إدارية وسياسية، ومن أشهر مؤلفاته (كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر)، ثم أضاف إليه مقدمة أشتهر بها وأطلق عليها مقدمة ابن خلدون، وباعتباره من أوائل رواد الاجتماع اهتم بالتأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية، ونادى بالتنظيم الاجتماعي المرتبط بالمعارف القديمة وبالعلوم الجديدة المكتسبة، واعتبر العمل مصدراً للقيمة قبل آدم سميث وهو سبق يشهد له التاريخ به.

٦- محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد الزرعي الدمشقي أبو عبد الله ابن القيم الجوزية (٦٩١هـ-٧٥١هـ): له مؤلفات عديدة، أشهرها الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية، وكتاب إعلام الموقعين، ومن اهتمامات ابن القيم مجال النفس البشرية.

٧- إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الشهير بالشاطبي (توفي ٧٩٠هـ): له مؤلفات عديدة أهمها كتاب الاعتصام، والموافقات في أصول الشريعة، وقد أسهم في شرح مقاصد الشرع الحنيف مصنفاً في ضوءها حاجات الإنسان، فسبق علماء النفس الذين قدموا نظريات شتى محاولة في تفسير هذه الاحتياجات، وما أطلق عليها بنظريات الدوافع والحوافز، حيث قال الشاطبي: إن مقاصد الشرع لا تُخرج

عن خمسة: حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال، وهذه المقاصد تتجلى في ثلاث أقسام هي: الضروريات، والحاجيات، والتحسينات، وفرع لها فروعاً، وأسهب في شرحها.

٨- قدامة بن جعفر بن قدامة بن زياد الكاتب البغدادي أبو الفرج (المتوفي ٣٣٧هـ)، وضع كتاباً كثيرة إلا أن معظمها لا زال مخطوطاً مثل كتاب السياسة، وأهم كتبه المتاحة هو الخراج وصناعة الكتابة، حيث خصص ستة أبواب في مؤخرته للحديث عن السياسة والحكم، ومن أهم الأمور ذات العلاقة بشؤون الحكم والإدارة: الحاجة إلى وجود إمام للناس يجمعهم، ويدير شؤونهم، ويقوم بخدمتهم، وتحقيق المساواة بينهم، بما يكسب من معلومات وخبرة ومعرفة، ويجب أن يكون الإمام شخصاً واحداً، وأن يجالس العلماء والحكماء مستمعاً إليهم، سائلاً عما يجله، مشاركاً معهم بما يعلمه مما يزيد من قدره وهيبته، وألا يستغني عن الرأي؛ فالشورى أساسية لحكمه، وهذا للنفع ودفع الآفات وعوارض الخطأ والنكبات، ويحتاج الإمام أو الملك أن يكون بعيد الفكر، متطلعاً نحو العواقب، ذا عزيمة في نفسه، وشكيمة في رأيه، وعدلاً في حكمه، ورحيماً برعيته، بعيداً عن الترف والبدخ وسفاسف الأمور، وأكد على ضرورة توافر الأخلاق الحميدة في الإمام والقائد، بالإضافة إلى أنه ذكر في كتابه الصفات الواجب توفرها في الوزير، وكذا ذكر العوامل التي لها تأثير على علاقة الملك بالرعية وعلاقة الرعية به.

٩- عبد الرحمن بن علي بن محمد بن عبيد الله بن عبد الله أبو الفرج ابن الجوزي (توفي ٥٩٧هـ): أهم كتبه المصباح المضيء في خلافة المستضيء، الذي قدمه إلى الخليفة العباسي كدليل للإدارة والحكم بما فيه من نصائح ومعلومات عن السلطان وأعدائه والرعية والخدمات الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية ونحوها، وعالج أموراً كثيرة ذات علاقة بالإدارة والحكم، ومنها: أكد على الحكم بين الناس وفق الشرع الحنيف، ودعا الخليفة إلى عدم الاحتجاج عنهم وتسهيل وصول المظلوم إليه، وأشار إلى تفقد -رقابة- موظفي الدولة بشكل مستمر؛ حتى لا تطلق سلطاتهم بدون قيد أو محاسبة، ولا يشيع ظلمهم بين الناس، وأكد على ضرورة توافر الكفاءة الإدارية للحاكم كي يتمكن من سياسة شؤون الرعية بكل دراية، وإقامة العدل والمساواة واللين والرفق والتواضع والحزم، إضافة إلى حسن اختيار العمال والولاة لإدارة البلاد، وأن توفر فيهم الأمانة والقدرة والالتزام بما يتطلبه العمل من واجبات، وأورد مصطلحات عديدة لوظائف إدارية سائدة حينها تدل على طبيعة المسؤوليات المناطة بالأشخاص كالوزير، والخازن والخادم، والوكيل، والمحتسب، وصاحب البريد، ودعا إلى الاهتمام بالعلم والعلماء لأثرهم على الإدارة، وكذا بين دور المرأة ومكانتها العلمية في المجتمع الإسلامي، ومدى إمكانية مشاركتها الإدارية بصورة تعكس حرية المرأة في الإسلام^(١).

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٦٤٣-٦٧٤، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٦-٤٠، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لعزاد ص ١٢-١٤.

الإدارة التربوية (مفهومها وخصائصها وأنواعها وأنماطها ووظائفها والعوامل المؤثرة فيها)

وجدت الإدارة التربوية -شأنها في ذلك شأن التربية- منذ بداية الحياة الإنسانية على الأرض، بصورة بسيطة محدودة، ثم نمت بنمو الإنسان، وتطورت بتطور حياته على الأرض، حتى صارت إلى ما هي عليه اليوم، وما الإدارة التربوية إلا تحقيق للإدارة العامة في المجال التربوي، وقد أصبحت علماً مستقلاً له كيانه المميز، وتطور مفهومها نتيجة لاعتبار الإدارة علم وفن ومهنة، وظاهرة سلوك وأداء اجتماعي وعلاقات إنسانية، ونتيجة لاستخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة، ونتيجة للبحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية، واهتمام الباحثين بالدراسة العلمية للإدارة، وظهور التقنيات الحديثة والانفجار المعرفي والسكاني، وتولد الاتجاهات الشوروية في السياسة والحكم، والتغير الكبير في وظيفة المدرسة وتحولها من نقل المعلومات والتراث إلى مهمة الحياة والارتباط بمشكلات وحاجات المجتمع والفرد، ولذا فإن الإدارة التربوية دائماً في حالة تجدد وتحديث بناء على التطور الفكري العالمي والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، مما يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة؛ ترفع وتزيد فعالية وكفاءة العملية التعليمية وتحسنها؛ لتناسب التغيرات الإدارية، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة التربوية في كونها أداة تسعى إلى نجاح وتقدم وتطور النظام التربوي، من خلال تبني مواقف ومفاهيم تربوية حديثة في مجالات العلوم المختلفة، تراعي المفهوم والواقع التربوي الإسلامي، والظروف والعوامل المؤثرة في الإدارة التربوية^(١).

أ- مفهوم الإدارة التربوية:

عرفت الإدارة التربوية بأنها: مجموعة متشابكة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية، وهي نظام له أنظمتها الفرعية التي تتفاعل مع بعضها؛ من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التربوية. وعرفت بأنها: تنظيم جهود العاملين في المجال التربوي وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبدويته وبيئته.

وعرفت بأنها: كل ما يسهم في عملية التربية والتعليم في المستويات والمحاور المختلفة (تخطيطاً، وتشريعاً، وتنفيذاً)، شاملاً كل من يستطيع الإسهام فيها، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف التربية بالأسلوب الملائم للمجتمع وتطلعاته وقيمه.

ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، لتكون بذلك عملية شاملة لجوانب متعددة أبرزها: التعليم، والتعلم، وتوجيه نشاطاتها وما ترتبط بها من مناهج وفعاليات وعلاقات نحو تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، لتكون بذلك نظاماً تربوياً على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية وصحافة وإعلام، وما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة التربوية تتضمن العلاقات البشرية الفعالة، وتنظيمات لاختيار

١- انظر: الإدارة التربوية لحسان والعجمي ص ٨٦، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٥، ١٤٦.

الموظفين وتعيينهم أو فصلهم، بالإضافة إلى الخطط والوسائل لتعليم الطلاب والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وإيجاد جو ودي مع المجتمع، والقيام بالقيادة التربوية لذلك المجتمع، وعنايتها بنمو وسعادة القائمين بأي دور فيها^(١).

أما مقومات الإدارة التربوية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- الإنسان أو العامل الإداري.
- ٢- الإطار التنظيمي والفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي تم العمل وفقه.
- ٣- الناس الذين يتم التعامل معهم ضمن المؤسسات وخارجها.
- ٤- الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل.
- ٥- الأساليب والأطر الفكرية والعملية والعلمية التي تتبع^(٢).

الإدارة (التربوية والتعليمية والمدرسية):

تعتبر الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ترجمة للمصطلح (Educational Administration)، وبه يعينان نفس الشيء، إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يتماشون مع الاتجاهات الحديثة؛ باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم الذي هو جزء من النظام التربوي، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة، بينما يفضل آخرون مصطلح الإدارة التعليمية على أنها أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة والإحصائية، ويبقى الفاصل بين الاستخدامين راجع إلى جمهور المربين والعاملين في مجال التربية من حيث الوظيفة والاستخدام.

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، والصلة بينهما صلة الجزء بالكل، وتبقى وظيفة الإدارة المدرسية هي التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج التفصيلية التي تضعها الإدارة التربوية؛ لتحقيق الأهداف بفعالية في ضوء القرارات والقوانين التي تصدرها الإدارة التعليمية، فهي كالأداة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الإدارة التعليمية أو التربوية، والتي تحاول بناء أجيال علمية واعية تستطيع إحداث التغيير الإيجابي في مستقبل المجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال التعاون البناء والمثمر مع البيئة المحلية، واستخدام الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والاتصال والتقويم والعمليات الإدارية الأخرى، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وبنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة، وقد تطورت أهداف المدرسة من تلقين المعلومات والتراث إلى تربية الأبناء تربية كاملة في جميع الجوانب، من أجل بناء المجتمعات حسب قدراته، ومع زيادة النمو المعرفي والتقدم التكنولوجي يبرز دور المدرسة الفعال في مواجهة المشكلات وقضايا المجتمع، وتقديم الخدمات الضرورية في المجالات المختلفة، وتوسيع مجال

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص١٣، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٦، ومنهجية التأصيل

الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص٧١، والإدارة والإشراف التربوي محمد عدس ومحمد الدويك ص١٦.

٢- انظر: أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص١٣، ١٤.

الإدارة المدرسية لتشمل النواحي الإدارية والفنية بما يعنيه ذلك من زيادة النمو المهني للمعلمين، وتحسين عملية التعليم والتعلم، وكذلك النواحي الاجتماعية مع البيئة والمجتمع المحلي، وهذا يتطلب توفر سمات قيادية في الإدارة المدرسية الناجحة للقيام بهذه المهام، ومنها: تحديد الأهداف تحديداً واضحاً، وتنظيم العمل المدرسي بفعالية من خلال تحديد المسؤوليات وتوزيعها حسب التخصصات والميول، وتهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، واستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالطريقة المثلى، والاهتمام بالجديد في المجال التربوي والمتوافق مع الشريعة الإسلامية، وتوفير كافة الظروف الملائمة لأداء العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية، وممارسة الأسلوب الشوروي في القيادة والاتصال، ويعتبر غياب كل ذلك، مع غياب التعاون والتنسيق والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الإدارة المدرسية أو بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، مع كثرة الأعباء الإدارية والفنية للإدارة المدرسية، يعتبر من معوقات عملها^(١).

ب- خصائص الإدارة التربوية:

يوجد للإدارة التربوية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن مجالات الإدارة الأخرى على الرغم من تشابه المسميات كالمداخلات والمخرجات والعمليات والوسائل والأهداف، ويمكن إنجازها فيما يلي:

- ١- أهميتها الحيوية (ضرورتها الملحة)، ذلك أن التعليم أكثر إلحاحاً وضرورة من النشاطات الأخرى؛ لأنه وسيلة نمو وتقدم المجتمع، وهو الذي يعد الطاقة البشرية اللازمة ويدربها؛ لتتمكن من زيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف وخطط التنمية، وتبرز أهميتها أيضاً فيما تتخذه الإدارة التربوي من وسائل بما يضمن تحقيق أهدافها، وما تتخذه من إجراءات، وتوفره من طاقات بشرية يكون لها دورها في وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ، وابتكار الطرق والوسائل التي تحقق تلك الأهداف في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية.

- ٢- صلتها الوثيقة بالمجتمع، من خلال ما يجري داخل المؤسسات التعليمية من توجيه وتعليم وتثقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع، مما يزيد في أهميتها وتأثيرها في الحياة الاجتماعية الخاصة والعامة.

- ٣- تعقد الوظائف والفعاليات؛ لأنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات أكثر مما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية؛ لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد، وهذا يتطلب مستوى فنياً من الإدارة التربوية؛ لتتمكن من توجيه عملية التربية والتعليم في ظل هذه الظروف المعقدة.

- ٤- تعدد وترابط وظائفها، وتأثير كل واحدة منها بالأخرى، بحيث يؤدي الخلل في أي جزء من الأجزاء إلى ظهور نتائج سلبية، إذا تتداخل العلاقات في الإدارة التربوية بشكل معقد، كالعلاقات بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلاب، والإدارة وأولياء الأمور، وهناك إدارة المناهج، والامتحانات، والمختبرات، والإشراف، وإعداد المعلمين، كلها تقوم بواجبات متميزة عن بعضها

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص ١٦، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٦ - ١٤٩.

البعض بالرغم من ترابطها، مما يفرض عليها عملاً متجانساً ومتكافئاً، وهذه العلاقات تعتبر أساساً في عملية التعليم والتعلم، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات، ووضع أسس سليمة لها، مما يتطلب إدارة تربوية ناجحة تطبق الأساليب العملية في إدارتها، وتحقق الأهداف المرسومة.

٥- التأهيل التربوي والمهني للعاملين، إذ يتطلب الإعداد التربوي والمنهي إعداد الملحقين به إعداداً شاملاً في كافة الميادين العلمية والمهنية التي تزيد من معلوماتهم التخصصية، وتؤهلهم تربوياً وإدارياً وفنياً؛ بتزويدهم بالوسائل والمناهج والطرق اللازمة لتحقيق هذا الهدف؛ لأن التعليم ومؤسساته تعامله مع البشر مما يتطلب معرفة تامة وتأهيلاً كافياً، ولما للمؤسسات التربوية من دور هام في المجتمع، حيث يفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة.

٦- صعوبة التحكم في مدخلات ومخرجات مؤسساتها؛ لأن المؤسسات التعليمية تستقبل كافة أبناء المجتمع -إذ التعليم ليس حكراً على أحد- على اختلاف مستوياتهم الذهنية ومداركهم العقلية، مما يجتم وجود وسائل وإمكانات تلائم جميع مستوياتهم وقدراتهم، وبما يحقق الطموحات والآمال، لذا كان قياس نجاح المؤسسات التربوية يتسم بالصعوبة البالغة؛ لأنه قياس لمستويات البشر الذي لا يعتمد على معايير ثابتة، ومن هنا كان من الصعوبة بمكان التحكم بمخرجات المؤسسات التربوية في أغلب الأحيان، وقياس نجاحها أو فشلها، ما لم يثبت الخريج نفسه كفاءته وقدرته، لذا كانت الإدارة التربوية تختلف عن إدارة الآلات والمنشآت الأخرى؛ لاختلاف النتائج والموقع والأسلوب^(١).

ج- أنواع الإدارة التربوية:

- ١- الإدارة المركزية: وتعني الإشراف والسيطرة الكاملة على العملية التربوية، وتوجيهها كما تريد السلطة المركزية -كما نريد-، دون تدخل أي سلطة أخرى، ولها مميزات وعيوب، أما مميزاتها فالتالي:
 - أ- تحقيق الوحدة والفاعلية في النظم التعليمية، وعدم حدوث ازدواجية في الوظائف، أو تكرار للأعمال.
 - ب- توزيع الخدمات التعليمية بطريقة تحقق العدالة بين المؤسسات التعليمية.
 - ج- تحقيق الاستقرار النفسي والمهني للمعلمين؛ لوجود نظام واحد للترقيات والمكافآت.
 - د- تحقيق الوفرة في النفقات التعليمية؛ لوجود إشراف ووحدة التخطيط.
 - هـ- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في المناطق البعيدة.

أما عيوب الإدارة المركزية:

- أ- ضياع الكثير من الوقت والجهد في الأقاليم والفروع العديدة؛ للحصول على موافقه الإدارة المركزية؛ من أجل الحصول على المواد المادية، وتنفيذ بعض الأمور الفنية.

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ١٧، ١٨ والإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها لجودت عزت ص ١٨، ١٩، والإدارة والإشراف التربوي لرداح الخطيب وآخرين ص ٢١، ٢٢.

ب- تعطيل الأعمال؛ بسبب الوقت والجهد الذي تستغرقه مرحلة تنفيذ الخطط بين المستويات الإدارية التنفيذية.

ج- حدوث تناقضات وخلط بين مسؤوليات الإداريين الفنية والإدارية.

د- المركزية لا تشجع الابتكار في المناطق التعليمية التابعة، وتحرم الكوادر في الأقاليم من الحرية والعمل على تحسين النظام.

٢- الإدارة اللامركزية: وتعني إدارة العملية التربوية من قبل المناطق المحلية دون تدخل السلطة المركزية، ولها عدة مميزات:

أ- تمثل إرادة الشعب في مختلف الجهات المحلية.

ب- تمتاز بمساهمة الشعب في تمويل التعليم، مما يخفف من ميزانية الدولة.

ج- تؤكد على قيمة الفرد، والإيمان بحرية الاختيار.

د- تهتم بالفروق الفردية، وتوفر الاحتياجات اللازمة لكل فرد في كل منظمة تعليمية.

ويعاب عليها: كثرة النفقات، وعدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الولايات والجهات المحلية، لذا وجد لها من يعارضها في أوروبا وأمريكا على الرغم من النجاح الكبير الذي حققه هذا النظام، بالإضافة إلى مناسبتها أكثر للمستوى الفكري المرتفع لدى الجماهير، وحاجتها لارتفاع الدخل القومي، ووجود الخبرة الكافية لدى الأفراد في الأقاليم المحلية لإدارة شؤون أقاليمهم، من هنا كان على الأنظمة التربوية الأخذ بما هو الأنسب لواقعها وإمكاناتها، ويساعد في تحقيق الأهداف التربوية^(١).

د- أنماط الإدارة التربوية:

للإدارة التربوية أنماط عدة:

١- النمط الشوروي: وهو النمط الذي يوفر الحرية للفرد، ويرفع من معنوياته، ويدعو إلى المشاركة في إدارة شؤونه، وتحديد السياسات، واتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط، وعلاج المشكلات، وتهتم هذا الإدارة بالعلاقات الإنسانية السليمة، وتدعو إلى مشاركة كل من لهم علاقة بالعملية التعليمية في رسم السياسات التربوية، ووضع البرامج والأنشطة وتنفيذها، ويشجع هذا النمط المعلمين والمتعلمين على الابتكار والتجديد والإبداع.

٢- النمط الاستبدادي: وهو النمط الذي يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور، وعلى حرفية القوانين واللوائح المنظمة، ويتميز بالرقابة الدقيقة على العمل، وعدم وجود الرغبة لدى العاملين نحو العمل، ويكون التخطيط التربوية واتخاذ القرارات من مسؤولية السلطة في الإدارة التربوية دون مشاركة المعلمين أو المتعلمين.

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٥٠-١٥٣.

٣- النمط الفوضوي: وهو النمط الذي يوفر الحرية المطلقة وغير المسؤولة، ويتميز بانعدام الدور الرقابي والإشرافي، وكذلك النظرة الفردية للأمور والتخطيط، والعشوائية وعدم الوضوح في التخطيط والتنسيق، وعدم المسؤولية، وبهذا يصعب تحقيق الأهداف ضمن هذا النمط^(١).

هـ- وظائف الإدارة التربوية

وظائف الإدارة التربوية هي نفسها وظائف الإدارة في المؤسسات أو المنظمات الأخرى، ولكنها تختلف من حيث المحتوى تبعاً لأوجه الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسات التربوية، وسيأتي إن شاء الله تعالى بيانها.

و- العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية:

يتم التعامل التربوي مع الناس وبواسطتهم ومن أجلهم، فحيث تعمل المؤسسات التربوية في المجتمع ومؤسساته وتنظيماته الأخرى الرسمية وغير الرسمية نجد بأن التأثير والتأثر متبادل بين المجتمع ومؤسساته وتنظيماته المختلفة، ومنها المؤسسات التربوية، ومن أبرز العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية ما يلي:

١- العوامل السياسية: إذ يؤثر ويتأثر النظام السياسي السائد في المجتمع بالنظام الإداري السائد في ذلك المجتمع، وللإدارة التربوية وسيلة السلطة لتنفيذ الخطط والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الدولة والمتعلقة بالتربية والتعليم، ولهذا فإن الدولة التي تؤمن بالسيطرة على جميع أوجه النشاط في المجتمع نجد أن الإدارة تعمل وفق تلك المفاهيم، أما الدولة التي تؤمن بأهمية التنوع والتعدد في أساليب العمل والتفكير فإنها تتبع سياسه اللامركزية؛ بتوزيع الصلاحيات والاختصاصات، مما يعطي للمؤسسات التربوية القدرة على تنفيذ مشاريعها وخططها الهادفة بصورة ميسرة، وعليه فإن نوع نظام الحكم وأيدلوجيته وفلسفته تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في العمل التربوي، سواء كان ذلك العمل فنياً أو تعليمياً أو إدارياً.

٢- العوامل الاجتماعية: فقيم المجتمع وعاداته وتقاليده وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته والاتجاهات السائدة فيه لها دور كبير في تسيير نوع التعليم ومجالاته وأهدافه.

٣- العوامل الاقتصادية: فعدم توفر الموارد المالية لأي جهاز إداري يعتبر عاملاً أساسياً يحد من نموه وتقدمه، لهذا فإن أجهزة الإدارة التربوية لا بد أن تتوفر لها موارد اقتصادية ثابتة؛ للمحافظة على استمرارها نحو تلك الأجهزة المحتاجة إلى نفقات كبيرة لتطور هيكلها التنظيمية ووسائلها الإدارية، وإذا كانت سياسة الدولة غالباً ما تتأثر بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة، وبالتالي فإن العملية التربوية لا بد أن تتأثر بالأوضاع والظروف الاقتصادية؛ لأن الحالة الاقتصادية الجيدة توفر العديد من الخدمات والإمكانات التربوية والإدارية، والعكس يحدث في حالة شحنتها.

٤- العوامل البيئية والجغرافية: فمتطلبات البناء المدرسي تكون محددة في المناطق المعتدلة والحارة بخلاف الباردة التي تحتاج إلى ساحات وصلات مغلقة، والبيئات الباردة يتأخر تعلم الأطفال خوفاً عليهم، وهكذا^(٢).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٥٣-١٥٤.

٢- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ١٨، ١٩ والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٠، ٢١، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٦٥.

الإدارة التربوية من منظور الإسلام

(تعريفها وأهمية معرفتها وأهدافها ومصادرها ومهامها وخصائصها ومبادئها وأثر مصادر التشريع فيها)

أ- تعريف الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي:

عرفت الإدارة التربوية الإسلامية بأنها: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، وتستند إلى المبادئ والتعاليم التي جاء بها الإسلام، ويتم بواسطتها استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة؛ بقصد تحقيق أغراض التربية الإسلامية.

وعرفت بأنها: تلك الإدارة التي يتمسك العاملون فيها بقيم الإسلام من إيمان وصدق وعلم، وتستفيد من الكسب البشري في كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وغيره.

وعرفت بأنها: الإدارة التي يتحلى منتسبوها أفراداً وجماعات، قادة وأتباعاً، رجالاً ونساءً، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم في جميع القطاعات، وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، ويقوم منتسبوها أيضاً بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة^(١).

وبما أن الإدارة التربوية جزء من الإدارة العامة؛ فإنه بالإمكان القول: إن الإدارة التربوية الإسلامية هي تلك التنظيمات الإدارية التعليمية التربوية التي رضيت بالله ربا، وبالإسلام ديناً، وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً، وبشريعة الإسلام منهجاً وطريقاً، وتسعى إلى تحقيق أهداف الشريعة الإسلامية ومقاصدها، باستخدام كل الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة، وتصوغ مناهجها منه وبما يوافقها.

ب- أهمية معرفة الإنسان للإدارة التربوية الإسلامية:

١- الإنسان هو محور الإدارة التربوية، وإبراز نظرة الإسلام للإنسان يوضح للتربويين دوافع الإنسان، وحاجاته ومطالبه وإمكاناته؛ ليتمكنوا من تحديد أهداف تربيته، ومناهج تعليمه، وطرائق تنشئته.

٢- تعرض الإنسان خلال مسيرة الإدارة التربوية لمنعطفات حادة، ومنزلقات شديدة الوطء؛ نتيجة لسوء فهم طبيعته، أو قصور النظر إلى هذه الطبيعة، في حين أن النظرة التي لا تخطئ هي نظرة خالق الإنسان للإنسان.

٣- تأثر الإدارة التربوية في المجتمعات الإسلامية المعاصرة باتجاهات الإدارة التربوية في العالم المعاصر؛ بسبب غياب النظرة الإسلامية للإنسان.

٤- هذا الموضوع إسهام في إبراز معالم الفكر الإداري التربوي، ووضع أساس من أهم أعمدته الرئيسة.

٥- أن وظيفة التربية في الأصل هي بناء الإنسان وتغيير سلوكياته حسب المقتضيات الدينية والاجتماعية والحضارية، ولا يتم ذلك إلا ببناء على علم بطبيعة الإنسان وقابلياته واستعداداته وأهدافه وطرق توجيهه، وعلم طبيعة الإنسان هو معدن أو مادة هذه التربية، والتي بقدر علم الباحث بها ينجح

١- معايير اختيار من يشغلون وظائف الإدارة التربوية من منظور إسلامي لمحمد البشير محمد عبد الهادي، دراسات تربوية، ع ٢٢، ص ١١.

في صناعة ما تهدف إليه هذه الطبيعة، والمربي كالقائد، والطبيعة الإنسانية كالسيارة، وبقدر معرفة قائد السيارة لطبيعتها وضوابطها؛ يستطيع التحكم فيها وفي قيادتها.

٦- أن الإدارة التربوية تفاعل إنساني في جملته، وحتى لو دخلت عوامل أخرى كالبيئة والتجهيزات وغيرها في المنظومة التفاعلية؛ فإن الإنسان يبقى طرفاً وعاملاً فعالاً مع هذه العوامل، فهو يتفاعل معها ويستخدمها ويستفيد منها، ومن هنا تتجلى أهمية معرفة الإنسان حق المعرفة؛ ليسهل التعامل معه^(١).

ج- أهداف الإدارة التربوية في الإسلام:

سبق القول: إن الأهداف في أي نظام اجتماعي تعتمد اعتماداً مباشراً على مصادر هذا النظام، وعليه فإن أهداف الإدارة التربوية هي نفسها أهداف ومقاصد الدين الإسلامي الحنيف، ومقاصد هذا الدين هي ما يلي: حفظ (الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال).

ويرى آخرون أنها تتجاوز ذلك إلى ما هو أكمل و أشمل، فهي لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم، وتتلخص في عبادة الله في الأرض التي تأخذ عدة ظواهر هي:

- ١- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع النواحي والمجالات والأعمال.
- ٢- عمارة الأرض، والتي تتطلب بذل الجهد المادي والعقلي للاستفادة من جميع الثروات.
- ٣- تحقيق الاستخلاف في الأرض؛ بإقامة الحكم والإدارة العادلة، وتنظيم العلاقات بين الناس.
- ٤- قيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية كهدفٍ نهائي، ذلك المجتمع الذي يتوفر لأفراده حد الكفاية لا الكفاف.

وهذه الأهداف الأربعة تمتاز بالشمولية التي تكفل تسخير كافة أنواع النشاط البشري في المجتمع المسلم ليكون عوناً للإنسان على طاعة الله سبحانه، وعبادته والامتثال لأوامر الدين، والبعد عن نواهيه^(٢).

ويقرر عدنان النحوي أن أهداف الإدارة التربوية الإسلامية هي:

- ١- بناء المؤمن الذي يحمل رسالة خيرة في الحياة، وبناء الجيل المؤمن، وبناء الأمة الإسلامية الواحدة.
- ٢- حماية فطرة الإنسان من التشويه والتخريب. ٣- التفكير والتفكير والسياسة في ملكوت الله.
- ٤- بناء الأخوة في الله تعالى والروابط الإيمانية.
- ٥- النهوض إلى تحقيق الأهداف الربانية الراسخة (الثابتة).
- ٦- رعاية الحوافز الإيمانية، والمواهب والطاقات والقدرات.
- ٧- معالجة الأخطاء والمشكلات المختلفة.
- ٨- التعلم الذاتي، ومجاهدة النفس، وحل المشكلات، بثقة وشجاعة^(٣).

١- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١٣١، ١٣٢.

٢- انظر: نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لصالح أبو عرّاد ص ٦.

٣- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية للحلواني ص ٦٦، نقلاً عن التربية في الإسلام (النظرية والمنهج) لعدنان علي رضا النحوي.

د- مصادر الإدارة التربوية الإسلامية:

إن مصادر الإدارة التربوية الإسلامية هي نفسها مصادر الإدارة الإسلامية التي سبق القول إنها ذاتها مصادر التشريع الإسلامي، وهذه المصادر هي: مصادر أصلية (الكتاب، والسنة)، ومصادر تبعية (الإجماع، والقياس، والاستحسان، والمصالح المرسله، وسد الذرائع، والعرف، وقول الصحابي، وشرع من قبلنا، والاستصحاب)، ومصادر إضافية (القواعد الأصولية والفقهية، ومقاصد الشريعة، وكل ما يستنتج منه فهم وفقه وتصور لمبادئ الإسلام وأصوله، والسيرة النبوية، والنظر والاعتبار في التاريخ الإسلامي قديمه وحديثه)، وتدخل كل الأصول التبعية والإضافية -غير الإجماع- في الاجتهاد.

ه- المهام العامة للإدارة التربوية الإسلامية:

يذكر محمد مهنا العلي أن مهام الإدارة التربوية الإسلامية هي:

- ١- نشر الدين الإسلامي، بتنقية العقيدة، وتصفية الفكر، وتصحيح المفاهيم الخاطئة عن الإسلام، وذلك بالحجة، والإقناع، والموعظة الحسنة، والأسلوب الجميل المبتكر.
- ٢- تنفيذ شريعة الله في الأرض؛ بعمل ما أمر به واجتناب ما نهى عنه، والحكم بما أنزل الله، وتحقيق الأمن، والشورى، وحماية حرمة المسلم، والتقىيد بنظام الإسلام السياسي والتعليمي والاقتصادي والاجتماعي.
- ٣- إدارة المرافق العامة التربوية في الدولة؛ بإعطاء القطاع العام ما يجب أن يضطلع به، وإعطاء القطاع الخاص ما يجب أن يقوم عليه، بوسطية تحالف الرأسمالية المغلبة للقطاع الخاص، والشيوعية المغلبة للعام.
- ٤- تحقيق التنمية الإسلامية الشاملة في كافة نواحي الحياة، بإيجاد النمط التنموي الذي يتلاءم مع معتقدات ومبادئ الإسلام، فيأخذ أفضل ما عند الآخرين مما ينفع، ويرفض ما يخل بالدين والأخلاق والقيم^(١).

و- خصائص الإدارة التربوية الإسلامية:

لما كانت الإدارة التربوية جزء من الإدارة الإسلامية، فإن خصائص الإدارة التربوية الإسلامية هي ذاتها خصائص الإدارة الإسلامية السابق ذكرها، والمتلخصة في:

- ١- ربانية المصدر. ٢- العالمية والعموم. ٣- الشمول. ٤- التكاملية. ٥- التوازن.
- ٦- إدارة متميزة تجمع الأصالة والمعاصرة، والدنيا والآخرة، والثبات والتغيير، في تركيبة فريدة وعجيبة.
- ٧- اشتراطها لمشروعية الهدف وسمو الغاية. ٨- ذات كفاءة وجدارة وأخلاق.
- ٩- الاعتدال والوسطية في وظائفها دون انغلاق وتشدد أو تساهل. ١٠- إدارة ذات رقابة ذاتية.

ز- مبادئ الإدارة التربوية الإسلامية:

هي نفسها مبادئ الإدارة الإسلامية، وهي:

- ١- الحكم بما أنزل الله. ٢- الدعوة إلى الله تعالى. ٣- الشورى. ٤- العدل.

١- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية للحلواني ص ٢٣٦، ٢٣٧، نقلاً عن الإدارة الإسلامية محمد مهنا العلي.

- ٥- الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة.
- ٦- المسؤولية ذات الطبيعة الخاصة.
- ٧- حسن اختيار القائد -الولاية الصالحة.
- ٨- الدقة والاتقان في ممارسة المهنة.
- ٩- التبيين القائم على المعرفة والإدراك الصحيح والسليم.
- ١٠- العمل عن قناعة راسخة.
- ١١- الطاعة بالمعروف وهي أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية.
- ١٢- العمل الجماعي، والشفافية والوضوح من حيث الأصل، والكتمان في المواضيع المتعلقة بالقضايا الخطيرة التي تتطلبه.
- ١٣- التبسيط والتبسيط، واختصار الإجراءات والروتين، والبعد عن التعسير والمشقة على الناس.
- ١٤- الإدارة الإسلامية هي ترجمة لمقاصد الشريعة الإسلامية ومراميها.
- ١٥- الإدارة الإسلامية عبادة من العبادات متى خلصت نية القائمين عليها، وتسعى لتحقيق عبودية الله، وتحقيق شرعه.
- ١٦- الإدارة الإسلامية وسيلة لتحقيق الأهداف النبيلة في المجتمعات والمنظمات وليست غاية.
- ١٧- الأمانة هي القيمة الأساسية التي توجه الإدارة التربوية الاتجاه الصحيح، وأعظمها الأمانة في العلاقة بخالق الخلق وفي التعامل معه.
- ١٨- التفويض وتوزيع الأعمال ومنح الثقة.
- ١٩- التطوير والتدريب والإبداع المستمر فكراً وممارسة.
- ٢٠- التحفيز المستمر والارتقاء بعملية المتابعة والتقوم، وجعلها اتصالية إنسانية، وتعديل نظام التقوم، بحيث يكون محفزاً للعاملين على الإنتاجية والتطوير والارتقاء بأنفسهم وأعمالهم، ويكون داعماً لكل التغيرات المطلوب إحداثها في المؤسسة؛ فيربط التدريب والإنجاز بالتقوم، ويتضمن التقوم تعريف العاملين بأهداف المؤسسة والواجبات المسندة إليهم، والثقافة المؤسسية التي يجب أن تكون متوفرة لدى العاملين، والأهم أن يترتب على هذا التقوم حوافز ومكافآت مجزية ومقنعة للعاملين.
- ٢١- توفر الرؤية المستقبلية، والتخطيط الاستراتيجي، والفكر الثاقب، وحسن التقدير، والحدس - سبق النظر - وسعة الأفق.
- ٢٢- المرحلة والتدرج في التغيير، والتهيئة الكافية قبل البدء فيه، والاستعانة الدائمة بالله تعالى^(١).

ح- أثر مصادر التشريع الإسلامي في الإدارة التربوية

أولاً: أثر المصادر الأصلية في الإدارة التربوية

(أ) أثر القرآن الكريم في الإدارة التربوية:

تعتبر الإدارة التربوية من ضمن ما أجمل القرآن الحديث عنه، وترك بيان باقي ما يتعلق بها للبيان النبوي، ثم للاجتهاد فيما لم تبينه السنة، ومن آثار القرآن على الإدارة التربوية ما يلي^(٢):

١- انظر: الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٣٣-٣٦، ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٤٢-٢٤٧.

٢- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٧٩، ٨٠.

١- الرقابة (الذاتية، والإدارية، والاجتماعية): ﴿الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلَاقُوا رَبِّهِمْ وَأَنَّهِنَّ إِلَيْهِ رَاجِعُونَ﴾ [البقرة: ٤٦]، ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥].

٢- الوسطية: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ [البقرة: ١٤٣].

٣- التكليف المناسب: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾ [البقرة: ٢٨٦].

٤- الولاية في الله: فهي الموجه للمؤمنين، وأساس الارتباط في المجتمع الإيماني والمنظمة التربوية، فمقياس القرب هو التقوى، ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾ [المائدة: ٥٥]، ﴿لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاةً وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ﴾ [آل عمران: ٢٨].

٥- التناصح والتواصي: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ [التوبة: ٧١]، ﴿وَالْعَصْرُ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [العصر: ١، ٢، ٣].

٦- الطاعة والالتزام: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: ٥٩].

٧- الأمانة والعدل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨].

٨- التغيير والإصلاح من الداخل: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١].

٩- الإصلاح الدائم (التطوير المستمر): ﴿يَا بَنِي آدَمَ إِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ رُسُلٌ مِنْكُمْ يَقُصُّونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِي فَمَنْ اتَّقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [الأعراف: ٣٥].

١٠- العمل للدنيا والآخرة مع استحضر الرقابة في كل ذلك: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: ٧٧].

١١- الوفاء: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: ٣٤].

١٢- التخطيط والتنظيم الإداري: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ [يوسف: ٤٧-٤٩].

١٣- حسن الخلق: قال تعالى في المربي الأعظم: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤]، وقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

١٤- القدوة الحسنة؛ تأسياً برسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: ٢١].

١٥- الشورى: قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]، ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

١٦- المساواة الموافقة لتعاليم الشريعة: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [الحجرات: ١٣].

١٧- العدالة: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨]، ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: ٥٨].

١٨- الأخوة: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ [الحجرات: ١٠]،

١٩- الاتحاد: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ [آل عمران: ١٠٣]، ويقول تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾ [الأنفال: ٤٦].

٢٠- بيان معايير اختيار القادة، من القوة والأمانة: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]، والحفيظ العليم: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥]، وجعل الله تعالى العلم من الميزات التي تؤهل طالوت للقيادة مع فقره: ﴿وَزَادَهُ سِنَّةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ [البقرة: ٢٤٧].

(ب) أثر السنة النبوية في الإدارة التربوية:

بين عبد الرحمن النحلاوي بأن للسنة النبوية في المجال التربوي فائدتين عظيمتين:
الأولى: إيضاح المنهج التربوي الإسلامي المتكامل الوارد في القرآن الكريم، وبيان التفاصيل التي لم ترد في القرآن الكريم.

٢- استنباط أساليب وقواعد تربوية من حياة الرسول مع أصحابه، وكيفية معاملته للناس والناشئة، وكيفية غرسه للإيمان في النفوس^(١).

١- أصول التربية الإسلامية وأساليبها للنحلاوي ص ٢٥.

والفوائد التي يمكن أن تستخرجها الإدارة التربوية من سنة النبي تؤخذ من أقواله وأفعاله وتقريراته الإدارية والتربوية، وما يتعلق بها من حكم وسياسة وإدارة، ومن الأمثلة على ذلك^(١):

١- الحث على التقوى وحسن الخلق: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَةَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ"^(٢)، ويقول صلى الله عليه وسلم: "لَيْسَ الْمُؤْمِنُ بِالطَّعَانِ، وَلَا اللَّعَانِ، وَلَا الْفَاحِشِ وَلَا الْبَدِيِّ"^(٣)

٢- بيان السلطة والمسؤولية: يقول صلى الله عليه وسلم: "أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَلَأَمِيرٌ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"^(٤).

٣- الحث على القيادة: يقول صلى الله عليه وسلم: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"^(٥).

٤- الحث على العدل: يقول صلى الله عليه وسلم: "سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا لِلَّهِ: الْإِمَامُ الْعَادِلُ..."^(٦)، ويقول صلى الله عليه وسلم: "مَا مِنْ أَمِيرٍ عَشْرَةَ إِلَّا يُؤْتَى بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مَغْلُوبًا، لَا يَفُكُّهُ إِلَّا الْعَدْلُ، أَوْ يُؤْبَقُهُ الْجَوْرُ"^(٧).

٥- بيان المساواة: يقول صلى الله عليه وسلم: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ، أَلَا إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ، وَإِنَّ آبَاءَكُمْ وَاحِدٌ، أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى عَجَمِيٍّ، وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ، وَلَا أَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدٍ، وَلَا أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ، إِلَّا بِالْتَّقْوَى"^(٨)، والحذر من مساواة الخديعة التي تخالف ولا توافق الشريعة.

٦- الطاعة في المعروف: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أَمَرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ"^(٩)

٧- الدقة والاتقان في ممارسة المهنة: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِنَهُ"^(١٠).

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٨٤-٨٦.

٢- أخرجه الترمذي ٣٥٥/٤ برقم: ١٩٨٧، وأحمد ٢٨٤/٣٥ برقم: ٢١٣٥٤، وقال الترمذي: «هذا حديث حسن صحيح».

٣- أخرجه الترمذي ٣٥٠/٤ برقم: ١٩٧٧، وأحمد ٣٩٠/٦ برقم: ٣٨٣٩، صححه الألباني.

٤- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٥- أخرجه أبو داود ٤٢/٢ برقم: ٢٦٠٨، وقال الألباني: «إسناده حسن صحيح»، صحيح سنن أبي داود ٣٦٣/٧ برقم: ٢٣٤٧.

٦- أخرجه البخاري ٢٤٩٦/٦ برقم: ٦٤٢١، ومسلم ٧١٥/٢ برقم: ١٠٣١.

٧- رواه أحمد ٤٣١/٢ برقم: ٩٥٧٠، قال الألباني: «رواه أحمد بإسناد جيد رجاله رجال الصحيح» صحيح الترغيب والترهيب ٢/٢٥٨.

٨- أخرجه أحمد ٤٧٤/٢٨ برقم: ٢٣٤٨٩.

٩- أخرجه البخاري ٦/٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٥، ومسلم ١٤٦٩/٣ برقم: ١٨٣٩.

١٠- أخرجه البيهقي في شعب الإيمان ٢٣٣/٧ برقم: ٤٩٣٠، والطبراني في المعجم الأوسط ١/٢٧٥ برقم: ٨٩٧.

٨- النصيحة والحذر من الغش في المسؤولية: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "الدِّينُ النَّصِيحَةُ، فُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ: لِلَّهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِرَسُولِهِ، وَلِأَيِّمَةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ"^(١)، ويقول: "مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً، فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصْحَةٍ، إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ"^(٢)، وفي رواية: "مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً، يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ، إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ"^(٣).

٩- القوة في صاحب الولاية: يقول النبي صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: "يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"^(٤).

١٠- لا يُقلد أحد منصباً سأله أو حرص عليه: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّا وَاللَّهِ لَا نُؤَلِّي عَلَى هَذَا الْعَمَلِ أَحَدًا سَأَلَهُ، وَلَا أَحَدًا حَرَصَ عَلَيْهِ"^(٥)، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ، لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ؛ فَإِنَّكَ إِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ أُكِلَتْ إِلَيْهَا، وَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنَتْ عَلَيْهَا"^(٦).

١١- الاتصال بالرعية: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "مَنْ وَلِيَ أَمْرًا مِنْ أَمْرِ النَّاسِ، ثُمَّ أَغْلَقَ بَابَهُ دُونَ الْمَسْكِينِ وَالْمَظْلُومِ أَوْ ذِي الْحَاجَةِ، أَغْلَقَ اللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى دُونَهُ أَبْوَابَ رَحْمَتِهِ عِنْدَ حَاجَتِهِ وَفَقْرِهِ أَفْقَرُ مَا يَكُونُ إِلَيْهَا"^(٧).

١٢- الموازنة بين الاحتياجات النفسية والروحية والمادية، وحاجات النفس والآخريين: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَلِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ"^(٨)، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "مَنْ كَانَ لَنَا عَامِلًا فَلْيَكْتَسِبْ زَوْجَةً، فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَكْتَسِبْ خَادِمًا، فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَكْتَسِبْ مَسْكَنًا"^(٩).

١٣- التحذير من المهلكات كالظلم والشح، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "اتَّقُوا الظُّلْمَ؛ فَإِنَّ الظُّلْمَ ظُلُمَاتٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَاتَّقُوا الشُّحَّ؛ فَإِنَّ الشُّحَّ أَهْلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ؛ حَمَلَهُمْ عَلَى أَنْ سَفَكُوا دِمَاءَهُمْ، وَاسْتَحَلُّوا مَحَارِمَهُمْ"^(١٠).

١- أخرجه مسلم، ١/ ٧٤ برقم: ٥٥.

٢- أخرجه البخاري ٦/ ٢٦١٤ برقم: ٦٧٣١.

٣- أخرجه مسلم ١/ ١٢٥ برقم: ١٤٢.

٤- أخرجه مسلم ٣/ ١٤٥٧ برقم: ١٨٢٥.

٥- أخرجه البخاري ٦/ ٢٦١٤ برقم: ٦٧٣٠، ومسلم ٣/ ١٤٥٤ برقم: ١٧٣٣.

٦- أخرجه البخاري ٦/ ٢٦١٣ برقم: ٦٧٢٧، ومسلم ٣/ ١٤٥٤ برقم: ١٦٥٢.

٧- أخرجه أحمد ٢٤/ ٤٠٨، رقم: ١٥٦٥١، قال الألباني: «رواه أحمد وأبو يعلى، وإسناد أحمد حسن» صحيح الترغيب والترهيب ٢/ ٢٦١.

٨- أخرجه البخاري ٥/ ٢٢٧٣ برقم: ٥٧٨٨.

٩- أخرجه أبو داود ٢/ ١٤٩ برقم: ٢٩٤٥، وصححه الألباني في صحيح سنن أبي داود.

١٠- أخرجه مسلم ٤/ ١٩٩٦ برقم: ٢٥٧٨.

١٤ - الرقابة: يقول رسول الله: "أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ"^(١).

١٥ - توضيح قاعدة التعامل مع الآخرين: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يَرْحَمْ صَغِيرَنَا وَيُوَقِّرْ كَبِيرَنَا"^(٢).

ثانياً: أثر المصادر التبعية في الإدارة التربوية:

(أ) تتجلى أهمية الإجماع في الإدارة التربوية في أن هناك مسائل دليل مشروعيتها أو عدمه هو الإجماع، وهناك من المسائل العامة ما أجمع المختصون بشأنها على رأي معين، فمن الصعب أن يخالفها الإنسان والحال هذه دون دليل قوي مقنع، مع الحرص على وجود الإجماع على الأمور كمصدر قوة للإدارة التربوية، وهذا لن يتم إلا بالرجوع إلى الشريعة الإسلامية، والاقتباس منها، والسير على هديها.

(ب) تتجلى أهمية القياس في الإدارة التربوية في أنه من مصادر التشريع، فهناك من المسائل ما دليله القياس، وعليه كان لابد من معرفته، وبالإضافة إلى أن كثيراً من القضايا التي تواجه المدير التربوي لا نص عليها في اللوائح والأنظمة، لكن توجد نصوص مشابهة يمكن القياس عليها، وبالتالي لابد من إدارة تربوية تكون قادرة على القياس بشكل صحيح وواضح وغير معتسف.

(ج) الاستحسان من مصادر التشريع، وقد تواجه الإدارة التربوية بعض المسائل التي دليلها الاستحسان، فلا بد أن تكون ملمة به؛ حتى يكون قرارها صحيحاً، بالإضافة إلى أن الأنظمة توضع من أجل تحقيق أهداف معينة، وفي ظروف وملابسات معينة قد يتبين للإدارة التربوية أن تطبيق النظام بشكل حرفي يؤدي إلى الوصول إلى نتيجة معاكسة للأهداف التي وضع من أجلها النظام، وبالتالي عليها أن تمارس الاستحسان في هذه الحالة.

(د) المصالح المرسله مجال خصب جداً للإدارة التربوية؛ لأن كثيراً من نظريات الإدارة التربوية ما وضعت إلا من أجل تحقيق مصلحة معينة، لكن يبقى السؤال عن مدى تحقق هذه المصلحة، وهل المصلحة شرعية، وهل تتحقق المصلحة بشكل تكاملي جماعي أم بشكل فردي جزئي؟ وهل تتعارض هذه المصلحة مع مصالح أخرى أهم وأعم؟ وما مدى صحة الحكم بكون هذه المسألة مصلحة؟ ومساحة المصالح المرسله في الإدارة التربوية واسعة جداً، لكنها تحتاج إلى التقدير السليم، والعقلية الواعية، والرؤية الثاقبة بعيدة المدى للإدارة التربوية.

(هـ) الغاية لا تبرر الوسيلة، وما يشترط للغايات يشترط للوسائل، وكما أن مساحة المصالح المرسله بالنسبة للإدارة التربوية واسعة جداً، فكذلك مساحة سد الذرائع واسعة جداً، وبالذات في عصرنا الحالي الذي كثرت فيه الوسائل والحيل والتلاعب، فسد الذرائع سلاح فعال في يد الإدارة التربوية تستطيع من

١ - أخرجه البخاري ١٧٩٣/٤ برقم: ٤٤٩٩، ومسلم ٣٩/١ برقم: ٩.

٢ - أخرجه الترمذي ٣٢١/٤ برقم: ١٩١٩، وهو عند أبي داود ٧٠٣/٢ برقم: ٤٩٤٣، بلفظ: "مَنْ لَمْ يَرْحَمْ صَغِيرَنَا وَيَعْرِفْ حَقَّ كَبِيرَنَا فَلَيْسَ مِنَّا"، وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب ٢٤/١ برقم: ١٠٣.

خلاله تحقيق المصالح من خلال إغلاق أبواب ووسائل الإفساد، مع ضرورة التنبه إلى أهمية التوازن بين جانبي المصالح المرسله وسد الذرائع، فالتوسع في المصالح المرسله والتساهل في اعتبارها مصالح يؤدي إلى تسلل المفاسد في صورة مصالح، كما أن التوسع في سد الذرائع وشدة التخوف والتوجس يؤدي إلى القضاء على كثير من المصالح وإغلاق أبوابها، مما يحجر واسعاً في الحالتين، وكلا طريقي قصد الأمور ذميم، والتوسط هو المطلوب.

(و) مراعاة بيعة الإدارة التربوية مهمة جداً، وتساعد في تحقيق الأهداف بفعالية، وتتجلى أهمية العرف للإدارة التربوية في أن العرف من مصادر التشريع، فعلى الإدارة التربوية التعرف على الأعراف السائدة، ليتم التوافق معها، وتستفيد منها في عملها، وتوظفها فيما يحقق المصلحة العامة، بالإضافة إلى أن هناك الكثير من الأعراف الخاطئة، فلا يصح اعتبارها.

(ز) (قول الصحابي) بعض الأمور لا دليل فيها إلا قول الصحابي، وأثناء البحث في السيرة النبوية أو التاريخ يواجه الباحث أقوالاً وأعمالاً للصحابة، ويحتاج للاستفادة منها، ويحتاج لمعرفة مدى القوة التشريعية لهذا القول أو الفعل.

(ح) (شرع من قبلنا) أثناء البحث في القرآن الكريم والسنة النبوية والسيرة الشريفة والتاريخ ترد قصص الأقدمين من الأمم السابقة وأحوالهم وأفعالهم وما شرع لهم، ويحتاج الباحث لمعرفة شرعية هذه الأمور بالنسبة لشريعتنا، ومدى قدرتنا على الاستفادة منها في تنظير وتطبيقات الإدارة التربوية.

(ط) هناك قواعد شرعية مهمة مبنية على الاستصحاب، والقواعد الشرعية تبنى عليها كثير من قواعد الإدارة التربوية، والاستصحاب يؤصل لقاعدة مهمة في التعامل والتصرف مع الأنظمة والقوانين والأشياء والأشخاص، ولا يستغنى عنها في مجال الإدارة التربوية، بل إن غيابها يسبب خللاً كبيراً في المنظمة^(١).

(ي) توظيف القواعد الأصولية والفقهية في الإدارة التربوية:

يمكن توظيف القواعد الأصولية والفقهية في الإدارة التربوية كالتالي:

- ١- القواعد الأصولية لا بد من اعتبارها عند النظر في الأدلة؛ لتجنب الفهم الخاطئ.
- ٢- الاستفادة من القواعد الأصولية والفقهية في وضع أسس راسخة أصيلة لعلم الإدارة التربوية.
- ٣- الحصول على عدد من قواعد الإدارة التربوية من خلال مهارات التفكير واستراتيجياته.
- ٤- القواعد الأصولية والفقهية تنظم طريقة تفكير أهل الإدارة التربوية بما يوافق الأصول الشرعية، وهذا في حد ذاته نوع من التأصيل، ومجال هذا التأصيل هو: عقول أهل الإدارة التربوية.
- ٥- القواعد الفقهية والأصولية تبنى اتجاهات وتوجهات راقية في التعامل والاتصال والعلاقات الإنسانية لدى أهل الإدارة التربوية.

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٨٧-٩٥.

٦- يمكن توظيف القواعد الفقهية باعتبارها محددات شاملة للسلوك الإداري، بعد دراستها وفهمها، كما يمكن توظيف العديد من الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة وغيرهما كمحددات للسلوك الإداري في المنظمة، لكن بشكل أقل شمولاً.

٧- القاعدة الفقهية تعطي فكرة موجزة عن جزء لا بأس به من الأحكام الشرعية، ولذا يمكن دراسة القاعدة دراسة وافية، وفهمها بشكل جيد، ثم استنباط القواعد الإدارية المشابهة لها.

٨- القواعد الفقهية تعرف أهل الإدارة التربوية على أهداف وأسس وروح ومضمون الشريعة الإسلامية.

٩- القواعد الفقهية تخدم مقاصد الشريعة، وبالتالي أهداف الإدارة التربوية.

١٠- القواعد الفقهية تساعد أهل الإدارة التربوية على مراعاة حقوق وواجبات العاملين في المنظمة.

١١- القواعد الفقهية تعتبر موارد خصبة يمكن من خلالها وضع الأهداف، والتخطيط، والتنظيم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتقييم، إلى غير ذلك من وظائف الإدارة التربوية، وهي تساعد على جودة وإتقان كل هذه الوظائف^(١).

(ك) أثر مقاصد الشريعة في الإدارة التربوية:

تعتبر مقاصد الشريعة الإسلامية هي إحدى المجالات المهمة التي نستطيع من خلالها أن نتعرف على المعالم الرئيسة للإدارة التربوية، فمثلاً نجد أن أول ما نهتم به في عملية التخطيط في الإدارة التربوية هو وضع الأهداف أو التعرف إليها، وأهداف ومقاصد وغايات الإدارة التربوية في المجتمع المسلم هي نفس مقاصد الشريعة الإسلامية، وبالتالي فإن مقاصد الشريعة الإسلامية تمثل الرؤى النهائية، والغايات الكبرى، والأهداف العامة المطلوب تحقيقها في الإدارة التربوية، وهناك مهمات عديدة في الإدارة التربوية، كتحديد الأهداف، والتخطيط، وكذلك وضع الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى التقييم المرتبط بالأهداف، وكذلك بقية عمليات ووظائف وممارسات الإدارة التربوية؛ كلها بحاجة إلى استلهام مقاصد الشريعة الإسلامية، ومعرفة ما الذي تريده في هذا الجانب أو ذلك.

ومن الأمور بالغة الأهمية محاولة الربط بين المقاصد الشرعية في الإسلام ومقاصد الإدارة التربوية، بعمل أهداف عامة للإدارة الإسلامية، ثم توظيف هذه الأهداف من خلال آليات محددة ودقيقة؛ لنقلها إلى عالم الواقع، وجعلها مهيمنة على عمل الإدارة التربوية وسلوكيات أهلها.

ومن الفوائد التي تعود على الإدارة التربوية من خلال امتزاجها بمقاصد الشريعة الإسلامية ما يلي:

١- إقامة الإدارة العادلة الجيدة المتكاملة، مما يسهم في حفظ النفس من جوانب عديدة، ويعود عليها بالسعادة والراحة والاستقرار، ويعزز الجوانب الإيجابية البناءة لدى الإنسان، ويكفل النمو المستمر في الجوانب النفسية والعقلية والعاطفية، وبالتالي لا يتم التركيز على جانب العقاب فقط في توجيه الإنسان.

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ٩٨، ٩٩.

- ٢- التأكد من توافق الأنظمة والتعليمات الإدارية التربوية مع مقاصد وخصائص الشريعة الإسلامية، وعدم انحرافها عنها، وتصحيح هذه الأنظمة والتعليمات على ضوء ذلك.
- ٣- التأكد من كون الممارسات والتطبيقات التي تتم في الإدارة التربوية متوافقة مع المقاصد الشرعية، وغير مخالفة لها، وتصحيح هذه المخالفات والانحرافات على ضوء المقاصد الشرعية.
- ٤- تصحيح مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة التربوية الحديثة من زاوية الأهداف والأغراض والمقاصد التي تسعى وترمي إليها هذه النظريات، وذلك من خلال عرض هذه الأهداف على مقاصد الشريعة الإسلامية، مما يساعد على التعرف العميق على هذه النظريات وغاياتها ومراميها.
- ٥- دخول مقاصد الشريعة الإسلامية في تفاصيل وجزيئات اتخاذ القرار وحل المشكلات، من خلال عرض الخطوات والمراحل المختلفة لهاتين العمليتين على المقاصد الشرعية، مما يسهم في اتخاذ القرار الرشيد، ويساعد على حل المشكلات بطريقة فعالة، تنبع من صلاحية الشريعة الإسلامية لكل زمان ومكان.
- ٦- من خلال مقاصد الشريعة الإسلامية يمكن وضع أسس متينة للإدارة التربوية، تحدد فيها الرؤية النهائية للإدارة، والرسالة التي تعمل لها المنظمة، والغايات الأساسية والفرعية، والأهداف الجزئية للإدارة، والقيم العليا التي تعد بمثابة المصايح التي تنير الطريق للعاملين في المنظمة، وتسدد خطواتهم وجهودهم.
- ٧- تساعد المقاصد المدير التربوي على حسن إدارة وقته من خلال تنظيم وإعادة ترتيب سلم أولوياته.
- ٨- تعزز المقاصد الجانب الوجداني لدى أفراد المنظمة، وتساعد في بناء اتجاهاتهم وتصحيحها وتوحيدها، فتصبح المنظمة كتلة واحدة متماسكة قوية لا تتزعزع ولا تميد، وتعطي دافعية كبيرة لأفراد المنظمة نحو العمل والإنتاج والإبداع^(١).

تطبيقات إدارية لتحقيق المقاصد:

هناك عدة أمثلة لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية في الإدارة التربوية، ومنها:

- ١- منع اتخاذ القرار في حالة الغضب الشديد؛ قياساً على منع القضاء في هذه الحالة؛ لقوله رسول الله: **"لَا يَفْضِيَنَّ حَكْمٌ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضْبَانٌ"**^(٢)؛ لأنها حالة تمنع الإدارة التربوية من اتخاذ قرار صحيح.
- ٢- عدم نسبة جهود العاملين وإنجازاتهم إلى رؤسائهم أو مدراءهم؛ لما فيه من اعتداء على حقوقهم.
- ٣- تنظيم لوائح الحوافز والترقيات والتقاعد؛ لحفظ مقصد التكافؤ في الفرص، والعدل بين الموظفين، وحفظ مقصد الأمن النفسي للعاملين وارتياحهم، وتحقيق أمنهم في المعاش والعلاج، ومكافأتهم على سابقة اجتهادهم وأعمالهم، وغير ذلك.
- ٤- التخلص من الإجراءات غير الضرورية في الإدارات والقطاعات الحكومية والأهلية؛ لما فيها من تيسير على المراجعين والمستفيدين، وهذا المبدأ هو أحد مبادئ هندسة الإدارة (المهندرة).

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية لحسان الحلواني ص ١٠٤، ١٠٥.

٢- أخرجه البخاري ٦/٢٦١٦، رقم: ٦٧٣٩، ومسلم ٣/١٣٤٢، رقم: ١٧١٧، ولفظ مسلم: **"لَا يَحْكُمُ أَحَدٌ بَيْنَ اثْنَيْنِ وَهُوَ غَضْبَانٌ"**.

٥- استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ لما فيها من تحقيق لجودة العمل وإتقانه، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ"**^(١).

٦- حسن ظن القائد أو المدير بالعاملين معه، وعدم اتخاذ القرارات بناء على الظن أو الشك، ما لم يثبت غير ذلك، والقصد منه إحسان الظن بالناس، وتحفيزهم على العمل دون خلفيات مسبقة خاطئة، والإيجابية والتفاؤل، والحصول على راحة البال، قال تعالى: **﴿إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾** [الحجرات: ١٢].

٧- التيسير والتخفيف من خلال مراعاة الشريعة الإسلامية لقدرة الإنسان وطاقته المحدودة، ورفع الحرج عنه، كأصل من الأصول والقواعد الفقهية.

وبذلك تظهر أهمية معرفة مقاصد الشريعة الإسلامية وإعمالها عند وضع أحكام وتعليمات إدارية، وعند تطبيقها، بحيث تراعي وتحقق مقاصد الشريعة الإسلامية، من تحقيق للعدل، والمساواة، والتيسير، والجودة والإتقان، والأمانة، والإخلاص، وتحقيق التوكل على الله، وإيجاد القدوة الصالحة، وجلب المنافع، ودفع المفسدات، وتقدير الجهود، والاختيار حسب الكفاءة والنوعية، وتحقيق مصالح المنظمة والعاملين، واتخاذ القرارات الرشيدة التي لا تتعارض مع الإسلام، وإشعاع المبادئ في بيئة العمل، إلى غير ذلك من المطالب والمبادئ^(٢).

(ل) علاقة السيرة بالإدارة التربوية:

السيرة ترجمة عملية تطبيقية للشريعة الإسلامية، وهي بهذا تعد من أخصب المصادر الشرعية التي يمكن أن يجد مؤصل الإدارة التربوية فيها بغيتها، إضافة لكونها من المصادر السهلة في التعامل معها، فهي لا تحتاج إلى كثير من الخلفيات المسبقة للخوض فيها، مع كونها محببة إلى النفس وجذابة ومشوقة بأحداثها وقصصها وتفصيلاتها^(٣).

(م) علاقة التاريخ بالإدارة التربوية:

يعتبر التاريخ من العلوم المساعدة التي تخدم الشريعة الإسلامية، يقول سفيان الثوري: «لما استعمل الرواة الكذب، استعملنا لهم التاريخ»^(٤).

وتظهر أهمية دراسة التاريخ هنا فيما يلي:

١- أخذ العبرة: اقرءوا التَّارِيخَ إِذْ فِيهِ الْعِبْرَةُ *** ضَلَّ قَوْمٌ لَيْسَ يَدْرُونَ الْحَبْرَ.

٢- من خلال فهم حركة التاريخ وأبعاده يمكن مواجهة المشكلات والإسهام في حلها بصورة أفضل، مسترشدين بكيفية عمل السابقين على إيجاد حلول لمشكلاتهم الحياتية.

١- أخرجه البيهقي في شعب الإيمان ٢٣٣/٧ برقم: ٤٩٣٠ ، والطبراني في المعجم الأوسط ١/٢٧٥ برقم: ٨٩٧.

٢- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١٠٥-١٠٧.

٣- منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١٠٨.

٤- تدريب الراوي ٢/٣٥٠.

٣- في دراسة التاريخ الإسلامي زيادة الإيمان الذي هو الوقود المحرك للإدارة التربوية.

٤- العلم بأحوال المجددين والمصلحين، والذي يرفع الهمة، ويدفع اليأس، ويبقي في النفس أملاً، بل يوقد فيها جذوة العمل الدؤوب لأجل الدعوة والإصلاح، والقائد وأعضاء المنظمة بحاجة إلى التذكير الدائم بالمعاني التي تشحذ همهم نحو الإصلاح والتغيير والتطوير في أنفسهم وفي المنظمة، وعلى الصبر على العقبات في سبيل ذلك.

٥- معرفة عوامل قيام الدول وأسباب سقوطها، والمنظمات كالدول وكالكائنات الحية؛ تقوى وتضعف وتمرض وتشيح وتموت؛ بناء على مقدار الأخذ بالسنن والأسباب.

٦- في دراسة التاريخ طرد روح العجز، وإبعاد الخور، وملء النفس بالتفاؤل، وبث الأمل فيها وفي المجتمع، وفي التاريخ استلهم للمستقبل، على ضوء السنن الربانية الثابتة، التي لا تتغير ولا تتبدل، ولا تحابي أحداً، وهذا هو أكثر ما تحتاجه المنظمات اليوم؛ لأنها تواجه من العقبات ومن الأوضاع الاجتماعية والبيئية والسياسية والاقتصادية، داخليا وخارجيا؛ ما يفت في عضدها، ويهد أركانها، ويزلزل كيانها، لو لم يكن لها صلة وثيقة مستمرة بالتفاؤل والأمل، وطرد التواني والكسل.

وما ضعف الاهتمام بالتاريخ إلا في العصور المتأخرة، حين ابتعدت الأمة عن القيادة والسياسة، وأهمية التاريخ وأثره في تربية الشعوب لا ينكره إلا مغرض، أو من ليس عنده إحاطة بهذا العلم.

ومن يجهل أحداث الماضي يكون عرضة للأخذ بأحد اتجاهين:

الأول: التعلق بكل ما هو جديد من اتجاهات أو نظم؛ معتقداً أنها السبيل الوحيد إلى النجاح، دون أن يحاول أن يعرف ما إذا كان هذا الجديد هو السبيل المباشر، أو ما إذا كان قد جرب من قبل.

الثاني: اعتقاد الفرد بأن فكرة التقدم مجرد وهم، وبالتالي لا يخرج عن مضمون المسار الذي رسمته التقاليد، وهكذا يسير متخبطاً مترنحاً.

وكلا الأمرين مذموم؛ فالسير دون تأصيل تخبط، والعجز واليأس والإحباط دمار معنوي قبل أن يكون دماراً مادياً^(١).

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ١١٠-١١٣.

وظائف الإدارة التربوية

إن وظائف الإدارة التربوية هي تلك المسؤوليات والمهام والعمليات الإدارية التي ينبغي على القيادات الإدارية القيام بها، وفق الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لهم، وهي عبارة عن العديد من الأنشطة اللازمة لتوجيه الأفراد العاملين؛ لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

وظائف الإدارة التربوية هي نفسها وظائف الإدارة في المؤسسات أو المنظمات الأخرى، ولكنها تختلف من حيث المحتوى تبعاً لأوجه الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسات التربوية.

وقد اختلف أهل الإدارة حول تقسيم الوظائف الإدارية، فمنهم من قسمها إلى أربع وظائف، ومنهم من قسمها إلى خمس وظائف، وآخرون إلى ست وظائف، وآخرون إلى ثمان وظائف، وآخرون إلى عشر وظائف، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف رئيسة هي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وهذه الوظائف متداخلة مع بعضها البعض في واقع الممارسة العملية، ويصعب الفصل بين هذه العناصر، إلا أنه يمكن القول بأن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط، فالتنظيم، فالتوجيه، ثم الرقابة، وهي عمليات تتأثر وتتأثر في بعضها البعض، وعلى أي حال فإن هذه الوظائف الأربع تمثل الأبعاد الرئيسية للعملية الإدارية في المنظمات التي تسير على نهج إداري سوي حسب اتفاق معظم رواد الإدارة^(١).

ويعتبر الاتصال الإداري التربوي حلقة الوصل بين كافة الوظائف الإدارية الأخرى، لنقل وتوصيل الأوامر والتعليمات والبيانات ووجهات النظر المختلفة؛ بهدف التنسيق بين الأعمال والوظائف؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة، ومن هنا تتضح أهمية الاتصال وربطه بالوظائف الإدارية^(٢)، بالإضافة إلى القيادة التي تسير العملية الإدارية وتوجهها وتضبطها.

ومهما يكن فإن الوظائف الإدارية التربوية لا تخرج عن: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والإرشاد، والتقارير، والتنفيذ، والتوظيف، والتمويل، والمتابعة، والرقابة، والتقويم، والإشراف، والاتصال، واتخاذ القرار، والتغذية الراجعة^(٣).

وسأحدث - بإذن الله - عن الوظائف الأربع الرئيسية للإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة). وقبل الحديث عنها أشير إلى موضوع (اتخاذ القرارات)؛ حيث ينظر إلى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات، سواء كانت هذه القرارات لتحديد الأهداف، أو رسم السياسات، أو إقرار الإجراءات، أو تنفيذ البرامج، أو تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الأفراد العاملين، أو تحديد المعايير، أو قياس النتائج،

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٤٣، والإدارة والإشراف التربوي لرداح الخطيب وآخرين ص ١٥، ونظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي لصالح أبو عرّاد ص ٣.

٢- أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص ٤٤.

٣- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي لنشوان ص ١٥٥.

وغير ذلك، مما يدل على أهمية اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية، لذا يعتبر اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية وقلبها النابض، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتقييم تستوجب اتخاذ قرارات في كل جانب من جوانبها.

والمقصود بالقرار: اختيار رشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة، يساهم في تحقيق أهداف التنظيم، واتخاذ القرار عملية عقلية، فيها خطوات متتالية من التفكير حول المشكلة التي تواجه متخذ القرار ولا بد من حلها، ويحتاج إلى تروي وحيطة وحذر^(١).

وللقرار الإداري ركنان: أولهما: وجود أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، والثاني: أن يختار الشخص ويأدرأك البدائل المتاحة في مواجهة الموقف.

وله -القرار الإداري- عناصر جوهرية لازمة، وهي:

١- الاختصاص (من يتخذ القرار)، وهو شخص يمتلك القدرة والمواصفات لاتخاذ القرار.

٢- الشكل (كيف يتخذ القرار)، بصورة كتابية أو شفوية، صريحة أو ضمنية.

٣- السبب (لماذا يتخذ القرار). ٤- الإجراءات (هي الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل اتخاذه).

٥- الحل (من يتأثر بالقرار)، وهو الأثر القانوني الذي يترتب على القرار. ٦- الغاية (لماذا يتخذ القرار)^(٢).

وتمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة: ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ، ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة.

٢- جمع المعلومات: ويشمل ذلك الحقائق والأفكار والآراء المتصلة بالمشكلة، ويجب توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة.

٣- تحليل المعلومات: ويشمل ذلك تحليل المعلومات بمنطق سليم.

٤- وضع الحلول المقترحة: وهي بدائل أو احتمالات ممكنة للقرار، حيث يوجد عادة أكثر من بديل لحل المشكلة.

٥- تقييم الحلول (البدائل): من حيث إيجابيات وسلبيات كل حل.

٦- اختيار البديل الأفضل: في ضوء البدائل المقترحة.

٧- تطبيق القرار: أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ.

٨- متابعة تنفيذ القرار: من حيث معرفة أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد، وقدرته على تحقيق الهدف المتخذ من أجله^(٣).

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص ٤٤-٤٦، والإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم، ومحمد العجمي ص ١٣٢.

٢- انظر: الإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم، ومحمد العجمي ص ١٣٢، ١٣٣.

٣- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٤٧، والإدارة التربوية لحسان والعجمي ص ١٣٤.

وتتصف عملية اتخاذ القرارات بما يلي:

بأنها عملية قابلة للترشيد، وتتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية ترتبط بمتخذ القرار والمرؤوسين والبيئة الداخلية والخارجية، وهي عملية تمتد في الماضي والمستقبل بحيث لا تتخذ بمعزل عن القرارات التي سبق اتخاذها كما تمتد في تأثيرها إلى المستقبل، وهي عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، فهي نتاج جهد مشترك لمراحل مختلفة من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقويمها، وهي عملية تتصف بالعمومية والشمول، إذ تكاد تكون عامة لكافة المنظمات الإدارية وصالحة للتطبيق عليها جميعاً كانت تجارية أو خدمية أو صناعية، وشمولها من حيث إن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة، بالإضافة إلى أنها عملية ديناميكية مستمرة، تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، وهي عملية مقيدة حيث يخضع متخذ القرار لقيود متعددة، وتتسم بالبطء أحياناً، فقد تستغرق وقتاً طويلاً في بعض الحالات التي تتسم بتعقد المشكلة محل القرار، أو بسبب ما تتطلبه من جمع معلومات عديدة، أو بسبب حاجتها لدراسة متعمقة، أو لتردد متخذ القرار، كما أنها عملية معقدة وصعبة، حيث تتضمن أنشطة متعددة تقتضيها مراحل متعددة (مرحلة بحث واستطلاع، ومرحلة تفكير وتصميم، ومرحلة مقارنة واختبار)^(١).

وهناك عدة معوقات إدارية لاتخاذ القرار: كالمركزية الشديدة وعدم التفويض، وعدم توفر المعلومات أو عدم دقتها، والتخطيط غير السليم، وعدم استقرار الأنظمة السياسية، والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وغموض الأنظمة واللوائح وعدم مرونتها بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري، وعدم توافر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة، وعدم سلامة أساليب وطرق اختيار القيادات الإدارية، وعدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان الرئيسي لبعض القيادات الإدارية، فينتج عنه خوف القائد من اتخاذ القرارات، خاصة عندما يكون ضعيف الكفاءة أو حديث العمل أو لا يتوفر له الجو المناسب للعمل أو افتقاده للضمانات الاجتماعية، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية تكنولوجية محددة، بالإضافة إلى الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية والتي تتسم بأنها معوقة، مثل تعدد مستويات التنظيم، مما يسبب صعوبة التوجيه والاتصال، ويزداد على ذلك تشتت أقسام ووحدات التنظيم تجاه القرار، مع تحقيق التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية^(٢).

١- انظر: الإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم، ومحمد العجمي ص ١٣٣، ١٣٤.

٢- انظر: الإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم، ومحمد العجمي ص ١٣٥-١٣٧.

اتخاذ القرار في الإدارة الإسلامية

إن اتخاذ القرار في الإدارة الإسلامية عملية جماعية شورية مستمرة، تتيح التعرف على البدائل المناسبة للمشروعة التي تحقق أهداف ومقاصد التشريع والصالح العام، فهو قرار جماعي يراعي الصالح العام؛ لأن تصرفات الراعي في الرعية منوطة بالمصلحة، وبالتالي لا يقبل فيه مخالفه الشريعة الإسلامية، وإلا كان باطلاً مردوداً على صاحبه؛ لقوله صلى الله عليه وسلم: **"مَنْ عَمِلَ عَمَلًا لَيْسَ عَلَيْهِ أَمْرُنَا فَهُوَ رَدٌّ"**^(١)، وفي رواية: **"مَنْ أَحْدَثَ فِي أَمْرِنَا هَذَا مَا لَيْسَ مِنْهُ فَهُوَ رَدٌّ"**^(٢)، يقول النووي: «ومعناه فهو باطل غير معتد به، وهذا الحديث قاعدة عظيمة من قواعد الإسلام، وهو من جوامع كلمه صلى الله عليه وسلم؛ فإنه صريح في رد كل البدع والمخترعات... وهذا الحديث مما ينبغي حفظه واستعماله في إبطال المنكرات وإشاعة الاستدلال به»^(٣)، وعليه يلزم مصدر القرار طاعة الله ورسوله، وإلا فإن قراره باطل، ولا طاعة للقرار في معصية الخالق؛ لأن الإسلام دين ينظم الحياة بواقعية ومشروعية، صدرت ممن خلق، والذي يعلم من خلق، وهو لطيف فيما شرع، وخبير بما يحقق الخير ويدفع الشر، والإسلام كل لا يقبل التجزئة أو الإنقاص، ويرد كل خلط بشرائع أخرى مهما كان لها ما يزينها من تبريرات، كالتقدم ومجاراته العصر، يقول تعالى: **﴿وَإِنَّ الشَّيَاطِينَ لَيُوحُونَ إِلَىٰ أَوْلِيَائِهِمْ لِيُجَادِلُوكُمْ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ﴾** [الأنعام: ١٢١].

وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم قبل اتخاذه للقرار يبدأ بالشورى، فيستمع أولاً، ويقلب وجهات النظر، ولا يبدي رأيه حتى يكف الجميع عن إبداء ما لديهم من آراء وأفكار وبيانات ومعلومات، فإذا ما انتهوا أفصح عن رأيه، غير مصادر لرأي غيره، أو معطل لفاعلية الشورى، وهذا لضمان جدية الشورى، وسرعة اتخاذ القرار، بحيث يصدر في التوقيت المناسب، والتخفيف الذي أضافه المنهج الإسلامي عن الإنسان -راعي ورعية- هو الآخذ بالأسباب في سبيل تحقيق النتائج، مع التوكل على الله عز وجل فيما تنتهي إليه هذه الأسباب، والمطلوب أن يتقبلها النظام المسلم بقيادته وأفراده بحققها، فإما أن يعاود المحاولة مصححاً أخطائه في أسبابه وفي نفسه -علاقته مع الله ومع غيره ومع نفسه ومع أهله، وإما أن يبحث عن البدائل التي أحلها الله سبحانه وتعالى^(٤).

قال الإمام البخاري: «باب قول الله تعالى: **﴿وَأْمُرُهُمْ سُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾** [الشورى: ٣٨]، **﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾** [آل عمران: ١٥٩]، وأن المشاورة قبل العزم والتبين؛ لقوله: **﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَىٰ اللَّهِ﴾** [آل عمران: ١٥٩]، فإذا عزم الرسول صلى الله عليه وسلم لم يكن لبشر التقدم على الله ورسوله، وشاور النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه يوم أحد في المقام والخروج، فرأوا له الخروج، فلما لبس لأتمته

١- أخرجه البخاري ٩٥٩/٢ برقم: ٢٥٥٠، ومسلم ١٣٤٣/٣ برقم: ١٧١٨.

٢- أخرجه البخاري ٢٦٧٥/٦، ومسلم ١٣٤٣/٣ برقم: ١٧١٨.

٣- شرح النووي على صحيح مسلم ١٦/١٢.

٤- المنهج الإسلامي في القرار الإداري ودوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية ص ٧، ٨.

وعزم قالوا: أقم، فلم يَمَلْ إليهم بعد العزم، وقال: **"لَا يَنْبَغِي لِنَبِيِّ يَلْبَسُ لِأُمَّتِهِ فَيَضَعُهَا حَتَّى يَحْكُمَ اللَّهُ"**، وشاور علياً وأسامة -رضي الله عنهما- فيما رمى به أهل الإفك عائشة -رضي الله عنها-، فسمع منهما، حتى نزل القرآن، فجلد الرامين، ولم يلتفت إلى تنازعهم، ولكن حكم بما أمره الله، وكانت الأئمة بعد النبي صلى الله عليه وسلم يستشيرون الأئمة من أهل العلم في الأمور المباحة؛ ليأخذوا بأسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره؛ اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم، ورأى أبو بكر -رضي الله عنه- قتال من منع الزكاة، فقال عمر -رضي الله عنه- كيف تقاتل الناس وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"أَمَرْتُ أَنْ أُقَاتِلَ النَّاسَ حَتَّى يَقُولُوا: لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، فَإِذَا قَالُوا: لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، عَصَمُوا مِنِّي دِمَاءَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ، إِلَّا بِحَقِّهَا وَحَسَابُهُمْ عَلَى اللَّهِ"**، فقال أبو بكر -رضي الله عنه-: والله لأقاتلن من فرق بين ما جمع رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم تابعه بعد عمر -رضي الله عنه-، فلم يلتفت أبو بكر -رضي الله عنه- إلى مشورته؛ إذ كان عنده حكم رسول الله صلى الله عليه وسلم في الذين فرقوا بين الصلاة والزكاة وأرادوا تبديل الدين وأحكامه، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: **"مَنْ بَدَّلَ دِينَهُ فَاقْتُلُوهُ"**، وكان القراء أصحاب مشورة عمر -رضي الله عنه- كُهللاً أو شباناً، وكان -رضي الله عنه- وقافاً عند كتاب الله عز وجل^(١).

وقال سيد قطب: «إن مهمة الشورى هي تقليب أوجه الرأي، واختيار اتجاه من الاتجاهات المعروضة، فإذا انتهى الأمر إلى هذا الحد انتهى دور الشورى، وجاء دور التنفيذ في عزم وحسم، وفي توكل على الله يصل الأمر بقدر الله، ويدعه لمشيئته تصوغ العواقب كما تشاء، وكما ألقى النبي صلى الله عليه وسلم درسه النبوي الرباني، وهو يعلم الأمة الشورى، ويعلمها إبداء الرأي، واحتمال تبعته بتنفيذه في أخطر الشؤون وأكبرها، كذلك ألقى عليها درسه الثاني في المضاء بعد الشورى، وفي التوكل على الله، وإسلام النفس لقدره -على علم بمجره واتجاهه-، فأمضى الأمر في الخروج، ودخل بيته فلبس درعه ولأتمته، وهو يعلم إلى أين هو ماض، وما الذي ينتظره وينتظر الصحابة معه من آلام وتضحيات، وحتى حين أتاحت فرصة أخرى بتردد المتحمسين، وخوفهم من أن يكونوا استكروهه صلى الله عليه وسلم على ما لا يريد، وتركهم الأمر له ليخرج أو يبقى، حتى حين أتاحت هذه الفرصة لم ينتهزها ليرجع؛ لأنه أراد أن يعلمهم الدرس كله، درس الشورى، ثم العزم والمضي، مع التوكل على الله والاستسلام لقدره، وأن يعلمهم أن للشورى وقتها، ولا مجال بعدها للتردد والتأرجح ومعاودة تقليب الرأي من جديد، فهذا مآله الشلل والسلبية والتأرجح الذي لا ينتهي، إنما هو رأي وشورى، وعزم ومضاء، وتوكل على الله يحبه الله^(٢).

لهذا كانت الشورى هي جوهر القرارات في الإدارة الإسلامية.

١- صحيح البخاري ٦/٢٦٨١، ٢٦٨٢.

٢- في ظلال القرآن ١/٤٧٩، ٤٨٠.

التخطيط الإداري التربوي

يعتبر التخطيط عملية إدارية أساسية وضرورية للإدارة، وأداة لتطوير وتحسين المنظمات الإدارية؛ لأنه يزيل العشوائية عن العمل، ويعمل على تحديد الغايات والوسائل والمواءمة بين تحقيق الأهداف المرسومة والمدخلات المتوفرة، من خلال الخطط السليمة التي تحتاج إلى عمل جماعي تعاوني بين الأفراد العاملين، بعيداً عن الذاتية والانفرادية في العمل، ولا يقتصر على نشاط محدد في المؤسسات التربوية، بل له تعلق بكافة الشؤون التربوية، ويمتد إلى كافة أنشطة العاملين فيها، فهو يركز على تحديد السياسات، والأهداف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنفيذ، والمتابعة، والإشراف، ولا بد فيه من مهارات وكفايات عالية لدى الإداريين تساعدهم على سرعة الإنجاز وتحقيق الهدف، ولكونه عملية عقلية فإنه يستلزم الفهم، والتحليل، والترتيب، والتطبيق، والتقييم، والتخيل، والإبداع، واتخاذ القرارات؛ لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة التي تراعي الموارد المتوفرة، ويعد التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية، وهو نشاط أساسي تنهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة^(١)، وسأتحدث عن التخطيط ضمن المحاور التالية:

أ- تعريف التخطيط:

التخطيط: هو عملية علمية منهجية، تستخدم أسلوباً منظماً؛ لاستثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية، والطاقات المتوفرة؛ من أجل تحقيق الأهداف، والتطوير نحو الأفضل، ضمن خطة مرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية، وظروف المجتمع والبيئة.

والتخطيط التربوي: معالجة عقلية وعلمية للمشكلات التربوية، تقوم على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وتحري مضامين الفعاليات البديلة، والاختيار الواعي بينها، ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة، وتطوير أفضل للوسائل؛ لتحقيق الأهداف المختارة تحقيقاً نموذجياً^(٢). وهنا يشير بعض الباحثين إلى أنه ينبغي التفريق بين التخطيط الذي هو عملية مستمرة، ويعني المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط الذي يبدأ بالتفكير بالهدف وكيفية تحقيقه، ويقوم بها أفراد مختصون، ويتضمن التنبؤ بالظروف والمتغيرات المستقبلية التي تحدث في الفترة المقبلة، وبين الخطة التي تنتهي إليها عملية التخطيط، والتي تعني وضع التخطيط في صورة برامج مرتبطة بمراحل وخطوات محددة زمانياً ومكانياً، وبالتالي عرفت -الخطة- بأنها: تحديد الأعمال والأنشطة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الموضوعية، فهذه الأعمال يحدد لها برامج عمل تفصيلية، وكل برنامج من هذه البرامج مرتبط بزمن معين لتنفيذه يلتزم به المدير^(٣).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦٧، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٦٠، وأصول الإدارة الحديثة للصباب ص ٩٠.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦٨، ٧٦.

٣- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٦٢، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي لهاجر ربيعة وعائشة عفون ص ١٨.

ب- عناصر التخطيط:

١- الأغراض أو الأهداف: وهي الغايات أو النهايات أو المقاصد التي يراد الوصول إليها.
٢- التنبؤ بالأحداث المستقبلية (التوقع): وهو محاولة التعرف على التغيرات أو الاحتياجات الحادثة والطائفة مستقبلاً في البيئة المحيطة من جميع النواحي والمجالات المختلفة، ومنها التغيرات التربوية، والتعليمية، والإشرافية؛ وذلك من أجل إمكانية التعديل، أو التطوير في الخطة نفسها.
٣- الإجراءات: وهي بمثابة الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي تحدد وتوضح الطريقة التي ينبغي أن يتبعها الموظف لتحقيق وإتمام الأعمال، وآلية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، وهذا يتطلب تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد، بالإضافة إلى تفويض السلطات للأفراد ضمن قواعد محددة.

٤- السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف، وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.
٥- تدبير الوسائل والإمكانات: فالأهداف الموضوعية، والسياسات، والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف، وعند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها ينبغي مراعاة الدقة في تحديد الاحتياجات، وفي المعلومات والبيانات، والواقعية، والفترة الزمنية، والتكلفة المالية التقديرية، ويفضل تحديد المصدر الذي يُستعان به في توفير احتياجات الخطة، سواء احتياجات مادية أو بشرية.
٦- المتابعة المستمرة: وذلك من خلال عمليات التقييم المستمرة -تقويم مرحلي أو ختامي-؛ من أجل التعديل، أو التغيير في بعض الإجراءات أو العمليات، وهذا يحتاج مرحلياً إلى عملية تغذية راجعة للخطة، واتخاذ القرارات المناسبة.

٧- الموازنة التخطيطية أو الميزانية التقديرية: وهي ترجمة لأهداف المنشأة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل، وهي أداة من أدوات تحديد السلطة والمسؤولية ومراكزها، وأداة لمتابعة نشاط المنظمة؛ لمعرفة مدى تقدم العمل ومطابقته للخطة الموضوعية، فالميزانية تعتبر قائمة تقديرية للنتائج المتوقعة على شكل أرقام توضح المصادر المالية المقدمة للمنظمة، وأماكن صرفها وتوزيعها في فترة محددة، وهي أداة رقابة لمقارنتها بالنتائج النهائية للمؤسسات التربوية حيث تظهر المخالفات فتعالج بحزم^(١).

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ٧١، وأصول الإدارة الحديثة ص ٩٧، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧٠، والتخطيط الإداري الإسلامي في العهد النبوي المدني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ١٥م، ١ع، (١٤٢١هـ-٢٠٠١م) ص ٦٩.

ج- مراحل وخطوات التخطيط:

أولاً: مرحلة التشخيص، ويتم فيها بلورة المشكلة وتحديد لها، والاعتراف بأهميتها، وضرورة التصدي لها، والنظر إليها بواقعية؛ ذلك أن التخطيط عادة يكون بدافع وجود وضع غير مناسب، أو وجود وضع مرغوب فيه، ولكن هناك رغبة في تحسينه نحو الأفضل، وفي ضوء ذلك يمكن حصر المشكلات التي تواجه المخطط التربوي، كما يمكن ترتيب هذه المشكلات حسب أهميتها.

ثانياً: مرحلة الإعداد: وهي فترة تكوين الخطة، وتشتمل على ما يلي:

١- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.

٢- جمع البيانات والمعلومات الكافية واللازمة، وذلك بقصد تحليلها ودراساتها؛ لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة، باستخدام كافة الوسائل وأدوات التقويم المناسبة، والتكنولوجيا الإدارية في التقويم، سواء كان بالملاحظة أو الاستبيانات أو الاختبارات أو أية وسيلة أخرى ملائمة.

٣- وضع الافتراضات، والإجابة عن كل التساؤلات.

٤- تحديد الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة حسب الأولويات المطروحة، والحاجات المرغوبة، والإمكانات المتاحة، والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تساعد في الحصول على النتائج المرغوبة بسهولة ويسر.

٥- وضع البدائل وتقويمها، واختيار البديل الأنسب.

٦- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية، تحدد فيها الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مرحلة حسب أولويات التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة: فبعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، وهذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: فبعد الموافقة على الخطة، نبدأ بنقلها إلى حيز التنفيذ والتطبيق، وهذه المرحلة يرافقها نصائح وتوجيهات يوجهها القائد باستمرار إلى فريق العمل في الجهاز الإداري؛ لضمان التنفيذ الجيد، وبأعلى قدر ممكن من النجاح.

خامساً: مرحلة المتابعة والتقويم: أي متابعة تنفيذ الخطة والتقويم باستمرار لكل مرحلة، وتعتبر من أهم المراحل في عملية التخطيط؛ إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة، بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة، والعمل على تلافيها، والبحث عن أسباب الانحراف يكون بمراجعة الخطة نفسها، ومراجعة التنفيذ، والظروف الخارجية^(١).

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ٦٩-٧١، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧٨، ٧٩، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٠٦، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٤٦، وأصول الإدارة الحديثة ص ١٠٧، والإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ص ٩٣، والتخطيط التربوي لأحمد مخدوم، والتخطيط ٢ نقلاً عن مفكرة الإسلام: www.islammemo.com.

وإجراءات تنفيذ الخطة التربوية أو المدرسية لا تختلف كثيراً عن هذه الخطوات الرئيسية، ولكنها تختلف في نوعية الأهداف والإجراءات والمعلومات، وبالتالي ستختلف النتائج التعليمية عن النتائج المتوقعة في أي منظمة أخرى^(١).

د- أنواع التخطيط التربوي:

ينقسم التخطيط إلى عدة أقسام بعدة اعتبارات؛ ذلك لأن مفهوم التخطيط يختلف بحسب اختلاف نوع وحجم المنظمة، ونوع الخطة وهدفها ومجالها، والتفصيل التالي يبين ذلك:
أولاً: تقسيم التخطيط من حيث البعد الزمني، وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- ١- تخطيط طويل الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف طويلة المدى تتراوح ما بين ١٥-٢٠ سنة فأكثر.
- ٢- تخطيط متوسط الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف متوسطة المدى، كالتالي تتراوح ما بين ثلاث إلى عشر سنوات، وتتوقف مدة هذه الخطة على الأهداف الموضوعية ونوعها، وعلى التمويل المتوفر.
- ٣- تخطيط قصير الأجل: ويستخدم لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، كالتالي تتراوح ما بين سنة وستين، أو أقل من سنة، ويهدف إلى معالجة المشكلات الطارئة ذات المدى القصير، وكلما قلت المدة الزمنية للخطة كلما كان بإمكان إدارة المؤسسات التربوية التحكم فيها، وتنفيذها بكفاءة؛ لسهولة وضع التصورات اللازمة للمستقبل القريب المخصص لتنفيذ الخطة والتنبؤ به.

ثانياً: تقسيم التخطيط من حيث الهدف، وينقسم إلى قسمين:

- ١- التخطيط الهيكلي والبنائي: يتناول الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، والتي تحدث تغييراً جوهرياً وأساسياً في البناء الهيكلي، وهو بحاجة إلى قرارات على مستوى عالٍ من الأهمية، فهو إذن لا يقتصر على الإصلاح والتطوير، وإنما يتعدى ذلك إلى إحداث تغيير في البناء الاجتماعي.
- ٢- التخطيط الوظيفي: يتناول التغيير في الهيكل الوظيفي ونوعية الوظائف داخل المنظمات التعليمية نحو الأحسن، ومن هنا فإنه يقوم على التطوير البطيء والمتدرج، دون البحث عن تغييرات جذرية.

ثالثاً: تقسيم التخطيط من حيث الشمولية، وينقسم إلى قسمين:

- ١- تخطيط كلي استراتيجي شامل: وهو الذي يتم على مستوى النظام التربوي ككل، أو تخطيط يتضمن كل مكونات النظام التربوي، فيضع المحاور الكبرى للنظام التربوي، ويحدد العلاقات بينها، ووسائل تنفيذ الخطة، إلى غير ذلك من متطلبات التخطيط الشامل.
- ٢- تخطيط جزئي تكتيكي: وهو يتناول جزءاً أو مجالاً أو قطاعاً واحداً، دون أن يتعداه لغيره، مثال ذلك تخطيط المناهج الدراسية، هيكلية التعليم، تكوين المعلمين.

رابعاً: تقسيم التخطيط من حيث مصدر القرار، وينقسم إلى قسمين:

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٨٠.

١- تخطيط مركزي: يتم من طرف الإدارة المركزية، ويتطلب هذا النوع من التخطيط تنفيذ نفس المخطط في كافة المناطق، ولا يسمح بالمبادرة إلا في حدود ما ينسجم مع الخطة المركزية.

٢- تخطيط غير مركزي: ينسجم مع الخطوط العريضة لمتطلبات التنمية، ولكنه لا يأخذ شكلاً ولا مضموناً واحداً في كل المناطق، بل كل منطقة لها مجال من الحرية لوضع المخططات التربوية التي تناسب وضعيتها الخاصة.

خامساً: تقسيم التخطيط من حيث المكان الذي يحدث به التغيير سواء كان محلياً، أو إقليمياً، أو دولياً، أو عالمياً^(١).

وبغض النظر عن أنواع التخطيط المستخدمة يبقى الفيصل الوحيد بينها هو النتائج التي يتم الحصول عليها، ونوعية هذه النتائج، وهنا يبرز دور القائمين على عملية التخطيط، وأهمية كونهم من أصحاب الكفاءة، وفعاليتهم، وجودتهم في تحقيق الأهداف^(٢).

هـ- أهمية التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وبدونه يصبح العمل عشوائياً وارتجالياً، وتصبح القرارات دون معنى، ما يسبب ضياع جهود الأفراد العاملين وأوقاتهم، ويمثل التخطيط المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ومستمرة نحو الهدف، وتبرز أهمية التخطيط التربوي فيما يلي:

١- التعرف على إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

٢- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، وترتيبها حسب الأولوية التي تمثلها في حاجات المجتمع.

٣- ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة.

٤- الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والإجراءات ما هو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع، وما يناسب الإمكانيات والموارد المتاحة.

٥- تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة، واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي.

٦- زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو، لما يشكله من إبراز الدور الاستثماري للنظام التربوي.

٧- اقتصاد الجهد والوقت والمال؛ نظراً لدوره في تجنب التداخل والجهد المضاعف، بحيث من شأن

التخطيط الجيد أن يحدد دور كل الأجهزة القائمة على التعليم، دون تداخل بينها في القيام بالمهام المنوطة بها، ليؤدي كل عمله على أتم وجه.

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ٦٥، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ٦٢، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧٢-٧٤، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ١١١، وأساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية ص ٢٩، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٤٦.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧٤.

- ٨- تحقيق الرؤية الشاملة لمختلف متطلبات التنمية، وهذا من خلال التنسيق الذي يقوم به المخططون مع مختلف الجهات والأجهزة سواء في المجال التعليمي أو غيره من المجالات.
- ٩- يشكل التخطيط التربوي في كلياته وجزئياته الوسيلة الرئيسية لتطوير الأنظمة التربوية؛ لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد مستقبل النظام التربوي، وبالتالي تحديد الفروق الإيجابية بين واقع النظام التربوي والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل.
- ١٠- التخطيط التربوي ليس مجالاً ثانوياً ولا عنصراً زائداً، بل إن مستوى كل أمة من النمو يتحدد بمدى قدرتها على التخطيط العلمي الفعال البعيد كل البعد عن الارتجالية والآنية والقرارات المزاجية المتسرفة التي لا تحسب للمستقبل حسابه، فتفشل في تنميتها وتبتعد عن ركب الدول المتطورة.
- ١١- يساعد على تحديد المشكلات المتوقعة مستقبلياً، والعمل على تلافيتها، ومواجهتها قبل حدوثها، أو تحديد طريقة التعامل معها.
- ١٢- تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على التنفيذ؛ لأنه يحدد مسار الأعمال، والرقابة تعمل على التأكد من أن المراحل التنفيذية للأعمال متطابقة مع الخطة الموضوعية
- ١٣- تنمية الثقة بالنفس لدى الإداريين والعاملين في المنظمة، وتحقيق رضا العاملين^(١).

و- مبادئ وأسس التخطيط التربوي:

- ١- الواقعية: والتي تتطلب معرفة واقع النظام التربوي وعلاقته بمختلف المجالات، ومن واقعيتها قابليتها للتنفيذ، وليكون التخطيط التربوي واقعياً، فإنه ينبغي مراعاة ما يلي
- أ- ظروف المجتمع وطبيعة البناء الاجتماعي.
- ب- ربطة بالموارد المعنوية والمادية والبشرية المتاحة من حيث الكم والكيف.
- ج- ربطة بالهياكل التربوية الحالية والمتوقعة ومدى قدرتها على استيعاب متطلبات تنفيذ الخطة.
- د- الدراسات الاستشرافية الخاصة بمعرفة الوضع الذي سيكون عليها النظام التربوي بمختلف مكوناته، خاصة من حيث عدد التلاميذ والمدرسين ومختلف الأطراف المؤثرة على تنفيذ الخطة.
- هـ- المعرفة الدقيقة لإمكانات التمويل، حتى لا تكون الخطة التربوية أكبر أو أصغر من هذه الإمكانيات؛ ومحاولة دعمه بقرار سياسي؛ لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.
- و- التحديد الدقيق لحاجات المجتمع في المجال التربوي.
- ز- عدم وضع خطة خيالية يصطدم المنفذون لها بواقع لا يتوفر على الشروط الضرورية لهذا التنفيذ، فخطة متواضعة قابلة للتنفيذ خير من خطة ضخمة لا يمكن تحقيق أي جزء من مكوناتها على أرض الواقع.
- ٢- المرونة والاستقرار: أي قابليته للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي إذا استدعى الأمر ذلك أثناء تنفيذ الخطة، وهذا كنتيجة منطقية للمستجدات الطارئة التي لم تؤخذ بالحسبان أثناء وضع الخطة،

١- أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية ص ٢٥، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٦٣، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٩٥.

كما يمكن اللجوء إلى التعديل إذا لاحظ المنفذون أن تطبيق الخطة لا يتم بطريقة سليمة، ولا يسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة، مع الإشارة إلى أن المرونة لا تعني بحال من الأحوال عدم وجود أهداف ثابتة في الخطة، فالأهداف الاستراتيجية المعبرة عن خصائص المجتمع وانتمائه الحضاري الإسلامي لا مجال للتغيير فيها، ومن هنا فإن المرونة ترتبط فقط بالمجال التقني أي المكونات الإجرائية للخطة، والتي تتأثر بالمستجدات ومتطلبات التنفيذ، وهذا هو المقصود من استقرار التخطيط التربوي.

٣- الاستمرارية: أي أن تكون كل خطة مرتبطة بسابقتها ومهيأة للاحقتها، فهو عملية مستمرة لا تعرف توقفاً، تستمر مع استمرار الحياة، ومع الحاجة الدائمة للوقوف على حاجات النظام التربوي في مختلف المجالات، وتستمر كذلك لارتباطها مع مختلف العوامل الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والعالمية التي يتفاعل معها النظام التربوي ويبنى مخططاته تبعاً لذلك.

٤- الشمولية والتكامل: إن الخطة التربوية ينبغي أن تكون شاملة، بمعنى ضرورة تضمينها لمختلف العناصر التي تشكل منها، فلا معنى لخطة تربوية تذكر الأهداف وتغفل عن وسائل تحقيقها، أو تذكر الوسائل وتهمل كيفية توفيرها، فالخطة التربوية الناجحة تعطي لكل عنصر من عناصرها الأهمية التي ينبغي أن ينالها، سواء في ذلك المعلمين أو التلاميذ أو الهياكل أو المناهج، كما أن النظرة الشاملة تستلزم مراعاة مختلف المجالات التي يتفاعل معها النظام التربوي وتأثيراً وتأثيراً، ومن جهة أخرى فإن الشمولية تتطلب تحقيق الانسجام بين مطالب الفرد وحاجات الجماعة، وتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المشكلة للمجتمع، وحتى يكون التخطيط التربوي متكاملًا، فإنه ينبغي مراعاته للعلاقات التفاعلية بين مختلف العناصر المؤثرة في النظام التربوي، حتى تتحقق الأهداف بصفة كلية، بحيث تلتقي كل الأهداف الجزئية في تحقيق الاستراتيجية التربوية المعتمدة.

٥- التنسيق: يقصد بالتنسيق في التخطيط التربوي الانسجام بين الأهداف، بحيث تكون صياغتها بشكل منطقي، فلا يكون تعارض بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية، كما يقصد به تكاتف الجهود بين مختلف الأطراف المعنية بوضع وتنفيذ الخطة التربوية، بداية بالمؤسسات الواضعة للخطة التنموية الشاملة، إلى الخبراء التربويين المكلفين بصياغة الخطة التربوية، وهذا تجنباً لما قد يعيق تنفيذ الخطة، إذ أن اكتفاء الخبراء بالمعايير التقنية دون مراجعة الهيئات الرسمية من شأنه أن يجعل الخطة متصفة بالفوضوية والارتجالية، وهذا يؤدي في النهاية إلى بقاء الخطة حبراً على الورق.

٦- المستقبلية: إن التخطيط التربوي لا بد أن يكون مراعيًا للمستقبل، بحيث تتوزع الخطة التربوية على مدى زمني قريب - من سنة إلى سنتين -، ومدى زمني متوسط - أربع أو خمس سنوات -، ومدى زمني بعيد - عشرة إلى خمس عشرة سنة، وبطبيعة الحال فإن التوقع يكون دائماً أقل دقة كلما كان المدى الزمني بعيداً، ومع ذلك تبقى النظرة بعيدة المدى ضرورية خاصة فيما يتعلق بتحقيق الاحتياجات المستقبلية في كافة القطاعات - قطاع الأطباء، قطاع المهندسين، قطاع المعلمين... إن التخطيط

للمستقبل يعني الصياغة العلمية المنهجية للأهداف، وتحديد التدابير اللازمة لتحقيقها، ولمواجهة مختلف المشكلات المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة بكل جزئياتها ودقائقها، وهذا يتطلب أيضاً تحديد الوقت المناسب لكل نشاط؛ لتسهيل تنفيذ وتحقيق الأهداف.

٧- الأولوية والجوهرية: أي أن التخطيط يأتي في مقدمة الوظائف الإدارية الأخرى، أيضاً تحقيق الأولويات في وضع الخطط، فيبدأ بالأهم ثم المهم، وذلك حسب الضروريات والحاجات وظروف وإمكانات المنظمة، والتخطيط الجيد هو الذي يتناول حاجات جوهرية وحقيقية وأساسية تحدث التحسين والتطوير الجوهرية في النظام والنتائج.

٨- التشاركية: أي المشاركة والتعاون في عمليات التخطيط بين الأفراد أصحاب العلاقة بالعملية، والاستفادة من الخبرات السابقة لبعض الأفراد في مجال التخطيط، حيث إن المشاركة في وضع الخطط يساهم ويدعم الأفراد في عمليات التنفيذ لها.

٩- الإلزامية: أي أن تكون الخطة ملزمة لجميع الوحدات الإدارية، وإلا بقيت حبراً على الورق، وتبدد جهدها ووقتها، ولتسهيل إلزامها يلزم مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضعها^(١).

ز- من عوامل نجاح التخطيط:

- ١- الدقة في التشخيص، وصحة ودقة المعلومات والبيانات والإحصاءات.
- ٢- كفاءة الجهاز الإداري القائم بتنفيذ الخطة. ٣- أن يتميز بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- ٤- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. ٥- اتباع أسلوب المشاركة الجماعية في وضع وإعداد الخطة.
- ٦- أن يتصف التخطيط بالتغيير والتطوير بما يتناسب مع الظروف والمستجدات.
- ٧- الالتزام التام بمبادئ وأسس التخطيط^(٢).

ح- صعوبات التخطيط التربوي:

- ١- صعوبة التنبؤ الدقيق. ٢- التكلفة العالية. ٣- عامل الوقت. ٤- اعتماد التخطيط على الخبرة.
- ٤- جمود الإدارة وعدم كفاية الجهاز التنفيذي. ٥- قلة الالتزام بالتخطيط. ٧- قتل الابتكار والمبادأة.
- ٨- سرعة التغيير والتطور التكنولوجي والعلمي والاجتماعي يعيق وضع خطط طويلة المدى للتربية^(٣).

ط- من أسباب فشل التخطيط:

- ١- عدم تخصص القائمين عليه. ٢- التخطيط من أجل التخطيط. ٣- النظرة الضيقة للتخطيط.
- ٤- عدم الالتزام بمبادئ وأسس التخطيط، والعشوائية في العمل والتنفيذ، وعدم المتابعة.

١- أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية ص ٢٦- ٢٩، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٧٧، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦٩، ٧٠، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٤٦، ٤٧، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٠١، ١٠٢.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧٤، ٧٥، وأصول الإدارة الحديثة ص ١١٠، والتخطيط التربوي لأحمد مخدوم.

٣- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٠١، ١٠٢، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ٦٦.

٥- عدم مناسبة الوقت للتخطيط، وعدم توافقه مع الإمكانيات المتاحة، وعدم المرونة فيه^(١).

ي- التخطيط والتكنولوجيا الإدارية:

يعتبر إدخال وسائل تكنولوجيا حديثة في العمليات الإدارية للمجالات التربوية، وخاصة التخطيط الذي يعد كعمود فقري لنجاح المنظمات الإدارية، حاجة ماسة، وذلك يتطلب استخدام كافة الأسس العلمية السليمة، والتكنولوجيا الإدارية المختلفة في المنظمات التعليمية، للمساعدة في تحقيق الأهداف التربوية بأقل تكلفة وجهد ووقت، وهنا تظهر أهمية التكنولوجيا الإدارية في جمع المعلومات اللازمة والمهمة لعملية التخطيط بطريقة علمية سريعة، استثماراً للوقت، ومن أجل اتخاذ القرار المناسب على أساس أن اتخاذ القرار هو لب العملية الإدارية.

إن التكنولوجيا الإدارية: تعني التطبيق العلمي للمعارف والمعلومات بأساليب علمية حديثة في المجال الإداري؛ للمساهمة في حل المشكلات الإدارية والفنية في العمليات والمنظمات التربوية المختلفة، وهذا التطبيق يسمى تكنولوجيا المعلومات: التي تعني جمع وتوصيل وتخزين واستعادة ومعالجة وتحليل المعلومات، ومعالجة البيانات عن بُعد، والتي تتم نتيجة للتعاون بين مراكز ضخمة لمعالجة البيانات وشبكات الاتصال الجماهيري، باستخدام الحاسب الآلي، وشبكات الاتصال العالمية الحديثة، لتسهيل أمور العمل، وتوفير الجهد والمال والوقت، وهنا يكمن دور وطريقة جمع المعلومات والبيانات التي ترتبط بعملية التخطيط السليم.

وتتضمن التكنولوجيا الإدارية الأبعاد الحديثة التالية:

١- البعد الآلي: ويتمثل في استخدام الآلات والأجهزة الحديثة المتطورة في العمليات الإدارية، كاستخدام الحاسوب الآلي في العمليات الإحصائية، ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحليلها وحفظها واسترجاعها، وهذا يعرف بالتكنولوجيا الآلية.

٢- البعد العقلي: ويتمثل في استخدام الأساليب العلمية التي تقوم على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، وما يتصل بها من معارف وعقل إنساني يحكمها ويوجهها، كأسلوب تحليل النظم، والميزانية المبرمجة وغيرها، وهذا يعرف بالتكنولوجيا العقلية.

٣- البعد الاجتماعي: ويتمثل في شورية الإدارة، والمشاركة الشعبية الحقيقية في اتخاذ القرارات، وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، واتباع نوع القيادة التشاركية الجماعية، وهذا يعرف بالتكنولوجيا الاجتماعية.

ويرتبط نجاح استخدام التكنولوجيا الإدارية بعوامل عدة:

١- العوامل البيئية. ٢- العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه.

٣- العوامل التي تتعلق بأجهزة التنمية الإدارية وقدرتها على العمل والإنجاز^(٢).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٠٨-١١٠.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٨٠-٨٢.

التخطيط الإداري من منظور إسلامي

أ- تعريف التخطيط الإداري من المنظور الإسلامي:

عرّف التخطيط الإداري من المنظور الإسلامي: بأنه وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة؛ من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة؛ لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة، في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة، والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، توكلًا على الله تعالى، من أجل تحقيق أهداف مشروعة^(١).

ب- التخطيط في القرآن الكريم:

قال الله سبحانه وتعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ [يوسف: ٤٧-٤٩].

قال السعدي: «فجمع لهم في تأويلها بين التعبير، والإشارة لما يفعلونه، ويستعدون به من التدبير في سنين الخصب إلى سنين الجذب»^(٢)، وقال الشعراوي: «وهذه عملية اقتصادية، تحتاج إلى تخطيط، وتطبيق، ومتابعة، وحسن تدبير، وحزم، وعلم»^(٣).

ج- ملاح التخطيط الإداري في الإسلام:

١- التخطيط وظيفة إدارية رئيسية، يقوم بها فرد أو جماعة، وليس أسلوب عمل جماعي فقط كما أشار معظم الكتاب، فالفرد في شؤونه الخاصة به يخطط لها.

٢- التخطيط الإداري الإسلامي يضع نظاماً متكاملًا، وتدبير وترتيبات عملية مباحة -تلتزم بحدود الله تعالى التي بينها في كتابه إجمالاً، وفصلها وشرحها المصطفى صلى الله عليه وسلم- لمواجهة المستقبل، وهذا النظام المتكامل تشمله الخطة التي في إطارها تنظم كافة الجهود؛ ليتم الوصول إلى نتائج مستهدفة إيجابية، ولا سيما أن الله سبحانه وتعالى سخر كافة الموارد والإمكانات اللازمة، كما قال سبحانه وتعالى: ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ * وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَنْ لَسْتُمْ لَهُ بِرَازِقِينَ * وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ﴾ [الحجرات: ١٩-٢١].

٣- التخطيط يكون لمتطلبات مستقبلية مشروعة؛ لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداة تستخدم لعبادة الله، وبهذا يجب التقيد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها.

٤- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة، وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق وتزييف المعلومات والمبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية، والنظر

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية لأحمد داوود مزجاجي الأشعري ص ١٣٦.

٢- تفسير السعدي ص ٣٩٩.

٣- تفسير الشعراوي.

إلى الإمكانيات بنظرة واقعية، حتى لا يكون هناك تصورات خاطئة، واتجاهات منحرفة، حتى لا تهدر وتبذر الموارد، مما ينتج عنه تدهور إداري خطير وفساد كبير.

٥- التوكل على الله تبارك وتعالى هو القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي؛ إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعبر هذا الجانب أي اهتمام، ولا يحسب له أي حساب، فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما هي وسيلة -سبب- وليست غاية في حد ذاتها، فالتخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل: **"اعقلها وتوكل"**^(١)، وليس من باب التدخل في علم الغيب والادعاء بالمعرفة التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز.

٦- مشروعية الأهداف المراد تحقيقها؛ لأن بغية التخطيط في الإدارة الإسلامية أن يسعى في كل خطواته إلى الوصول إلى أهداف تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة، وهي: حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، وإنه في ظل هذه المقاصد فقط -والتي حددها فقهاء الأمة الإسلامية- يتحقق مفهوم المشروعية للأهداف التي يجب على المخطط الإداري المسلم التقيد بها والعمل من أجلها.

٧- وضوح الهدف، فلا بد أن يكون واضحاً لجميع العاملين في المنظمة بشكل كامل وشامل ودقيق، فوضوح الهدف يساعد على توحيد الجهود ومنع التعارض والازدواج بين أجزاء المنظمة.

هذا وإن الهدف الأكبر من العملية التربوية في الإسلام هو رضوان الله والفوز بجنته، وأما الأهداف الربانية الثابتة التي حددها منهاج الله تعالى على درب المؤمنين إلى الجنة، فهي: الدعوة إلى الله ورسوله، والتربية والبناء والإعداد والتدريب، وبناء الجيل المؤمن بخصائصه الربانية، والجهاد في سبيل الله، وأن تكون كلمة الله هي العليا ومنهاجه هو الحاكم، وعمارة الأرض بحضارة الإيمان، وأما الأهداف المرحلية فهي التي تحددها الطاقة البشرية المؤمنة لتتقلها من هدف ثابت إلى هدف ثابت على أساس من منهج الله والواقع الذي نعيشه.

٨- الالتزام بالخطة الموضوعية، فالالتزام بالخطة شرط لازم وضروري لنجاح تنفيذ الخطة، فأى عمل إداري هو مكون من أجزاء، وكل جزء متمم للأجزاء الأخرى، فإن حدث عدم التزام أو تباطؤ أو قصور في أي منها تتأثر باقي الأجزاء، يقول تعالى: **﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾** [الجاثية: ١٨]^(٢).

د- التخطيط النبوية:

تعتبر الهجرة النبوية إلى المدينة النبوية من أبرز الأمثلة على التخطيط النبوي؛ حيث أعد النبي صلى الله عليه وسلم قبل هجرته من مكة إلى المدينة خطة، حدد فيها الأهداف والمهام، ومن يقوم بها، وكيف ومتى تنفذ، وهذه كلها من مقومات التخطيط الناجح، ومن أبرز ملامح هذه الخطة ما يلي:

١- أخرجه الترمذي ٦٦٨/٤ برقم: ٢٥١٧، وابن حبان في صحيحه ٥١٠/٢ برقم: ٧٣١، وحسنه الألباني وشعيب الأرنؤوط.
٢- مقدمة في الإدارة الإسلامية ص ١٣٦، وفقه الإدارة الإيمانية في الدعوة ص ٧٦، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٤٥.

- ١- كتم خبر الهجرة، واختيار الرفيق، والخروج إليه وقت الظهر حيث الأعين غافلة.
- ٢- الاتجاه جنوباً مع أن اتجاه الهجرة إلى المدينة شمالاً، وفي ذلك تضليل للباحثين عنه.
- ٣- المكوث في غار ثور ثلاثة أيام، وفيها ستبحث عنه قريش في جميع الاتجاهات، فإذا أيسوا خرج.
- ٤- اختيار الغار في قمة الجبل، ليساعد على الاطلاع على جميع أنحاء مكة، وسبر حركة الناس فيها.
- ٥- بعث العيون حيث كان عبد الله بن أبي بكر يأتيه بالأخبار مساء ويكون بين قريش في النهار.
- ٦- تأمين الطعام والشراب عن طريق أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنها.
- ٧- يقوم عامر بن فهيرة برعي غنمه على آثار الأقدام الذاهبة إلى الغار والعائدة منها؛ لطمسها.
- ٨- تأمين الدليل لطريق الهجرة الساحلي والراحتين، عن طريق عبد الله بن أريقط^(١).

هـ- التخطيط النبوي الدعوي:

عندما أحس الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم بمسؤولية الدعوة إلى دين الله تعالى، أعد لها خططاً عملية مرحلية، مرتبة ترتيباً محكماً، وفقاً لأهميتها؛ لينفذ بها الخطة الرئيسية للدعوة، ويحقق الهدف الرئيسي لها وهو الالتحاق بصنفوف المؤمنين، وهذه الخطط المرحلية هي كالتالي:

١- الدعوة السرية؛ نظراً لأن هذا الدين الجديد تجهله قريش، فإن رفضها له أمر وارد، لذا كان من الحكمة عدم مفاجأتهم بما يكرهون، فبدأ المصطفى صلى الله عليه وسلم دعوته سراً، واستمر على ذلك ثلاث سنوات بعزيمة وإصرار ونشاط دؤوب.

٢- بدؤه صلى الله عليه وسلم بأهله وعشيرته وأقرب الناس إليه، ثم دعا كل من توسم فيه الخير ممن يعرفهم بحب الحق والخير، ويعرفونه بتحري الصدق والصلاح؛ لأن نفوسهم أقرب للاستجابة وقبول الحق، فدعا زوجته خديجة بنت خويلد، ومولاه زيد بن حارثة بن شراحيل الكلبي، وابن عمه علي بن أبي طالب، وصديقه الحميم أبو بكر، فأجابوه جميعاً، وأسلموا في أول أيام الدعوة، ثم لحقهم عثمان بن عفان، والزبير بن العوام، وعبد الرحمن بن عوف، وسعد بن أبي وقاص، وطلحة بن عبيد الله، فكان هؤلاء النفر الثمانية الذين سبقوا الناس هم الرعيل الأول وطلبة الإسلام.

٣- كان يستخدم الأسلوب الهادئ، والموعظة الحسنة، والرفق، والكلمة الطيبة، والصبر، فتمكن بذلك من دعوة خاصة قومه من أهله وعشيرته وصحبه ومن عرفوه بالصدق والأمانة، وتوقع منهم الإجابة.

٤- كان صلى الله عليه وسلم يحاول قدر الإمكان رد الاعتداء مكتفياً بحماية نفسه، ولا يعتدي على أحد قط، امتثالاً لأمر ربه القائل: ﴿وَدَعْ أَذَاهُمْ وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ وَكِيلًا﴾ [الأحزاب: ٤٨]، وبالرغم من كثرة التحرش به من قبل السفهاء والجهال إلا أنه كان يعرض عنهم، ويداريهم، ويتقي أذاهم بكل الوسائل السلمية، دون مواجهة أحد، لاحتياج المرحلة لذلك.

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية ص ٤٨-١٥٠، والقيادة التربوية في منهج الإسلام، نقلاً عن منتدى الإشراف التربوي بالمنامص.

٥- الجهر بالدعوة والإعلان بها؛ استجابة لقوله تعالى: ﴿فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ﴾ [الحجر: ٩٤]، وتميزت هذه المرحلة باستخدامه صلى الله عليه وسلم لنماذج عدة في الدعوة والتربية، وهي: دعوة الناس للاجتماع لإبلاغهم، وذهابه بنفسه إلى أماكن تجمع الناس وإبلاغهم، والرحلة من أجل التبليغ، وتكليف أتباعه بالدعوة، وتكليفه من تعلم شيئاً بتعليمه لمن لم يتعلمه، وإرسال الرسل والرسائل لتبليغ الملوك والأمراء^(١).

و- مقومات التخطيط الإداري النبوي المدني

عاش المسلمون مع قائدهم الأعظم صلى الله عليه وسلم في مكة غربة، فلا وطن يأوون إليه، ولا قبيلة تحميهم، مما جعل النبي صلى الله عليه وسلم يبحث عن وطن يأوي إليه، وقبيلة تحميه وتنصره وتعينه في نشر الإسلام، فجعل يعرض نفسه على القبائل في المواسم، حتى وفق بوفد من أهل المدينة، بايعوه على ذلك، فقدم إليهم، ليجد المأوى والناصر، ونظراً لكثرة العدو، والتآمر على الإسلام كان لابد من التخطيط لتبليغ الدعوة، وإقامة الدولة، فكان تخطيطاً محكماً، له أهدافه، وسياساته، ووسائله، وإنجازاته^(٢).

أما الأهداف:

١- نشر الدين الإسلامي، ذلك أن العهد المكي شهد انتشاراً جزئياً للدعوة والتربية الإسلامية، بالإضافة إلى أنه صلى الله عليه وسلم بدأ في هذا العهد بدعوة أصحابه إلى ركائز أخلاقية أخرى كالتسامح، والتعاون، والتآخي، وعدم الحسد، حيث كانت الحاجة إليها أشد من ذي قبل.

٢- تحقيق الأمن والاستقرار للمسلمين وغيرهم.

٣- تحقيق الاستقلال الذاتي وجعل المدينة الموطن لممارسة حرية الاعتقاد.

وقد تم تحقيق جميع هذه الأهداف من خلال تحديد السياسات المهمة.

وأما السياسات:

فقد وضع النبي صلى الله عليه وسلم في هذا العهد سياسات مهمة اتصفت بالمرونة والوضوح والتناسق والقبول بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وهذه السياسات هي:

١- بناء الدولة الإسلامية؛ لأنه صلى الله عليه وسلم خلال العهد المكي لم يجد الدولة التي تحمي الدعوة وحاملها وأتباعه، فخطط للخروج من مكة؛ للبحث عن الوطن الذي يأمن فيه المسلمون على دينهم، والبيئة التي تقبل الدعوة وتحميها مع حملتها، فكانت المدينة هي الأنسب لذلك؛ لأنه بالإضافة إلى مبايعة وفدهم للنبي صلى الله عليه وسلم على النصر والحماية، فقد اجتمع فيها عدة عوامل مساعدة، كالحروب الناشبة بين الأوس والخزرج، وآخرها حرب بعاث والتي قضت على الكثير من

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية لأحمد داوود مزجاجي الأشعري ص ١٤١-١٤٤.

٢- انظر: التخطيط الإداري الإسلامي في العهد النبوي المدني لفيصل شعبي، ضمن مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م ١٥٥، ع ١٤٢١ (١٤٢١هـ-٢٠٠١م) ص ٧٣.

زعمائهم الذين ربما كانوا حجر عثرة أمام الداعي والدعوة، فكانت القيادة لشباب طباعهم سهله وانقيادهم ممكن، ومعرفة أهل المدينة للديانات السماوية لمحاورتهم لليهود، وكان اليهود يهددونهم بخروج نبي آخر الزمان ليحطم الوثنية، ويهددونهم بقتالهم معه ظناً منهم أنه سيعث منهم، فكانت فكرة النبي والدين الذي يأتي به وإليه يدعوا غير بعيدة عن أفكارهم، لذا ما أن عرض النبي نفسه على نفر منهم إلا بايعوه بيعة العقبة الأولى، بالإضافة إلى التنافس والتفاخر القبلي بين الأوس والخزرج أحدث تخوفاً عند الخزرج من أن يسبقهم الأوس في الإيمان بالنبي صلى الله عليه وسلم ومناصرته وإيوائه، مما جعل المدينة بيئة مناسبة للدعوة.

٢- الجهاد، ذلك أن الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بحاجة إلى الحماية، فكان أن سعى الحبيب صلى الله عليه وسلم بعد أن استقر الوضع في المدينة إلى تدريب الصحابة على فنون القتال، ووضع الخطط الحربية، وبعث سرايا والبعوث، لتثبيت أمن الدولة الناشئة، وإخافة المتربصين وتجهيز أصحابه للمهمات المنتظرة.

وأما الوسائل:

كان تحديد الأعمال اللازمة، والنشاطات الضرورية، لتحويل الأهداف إلى واقع ملموس، سمة أساسية في التخطيط النبوي لهذا العهد، وهذه النشاطات هي:

١- تنظيم المجتمع الإسلامي، وذلك من خلال:

أ- بناء جيل قادر على حمل رسالة الإسلام.

ب- وضع أسس قيام المجتمع الجديد:

* تأمين حياة المسلمين وغيرهم من خلال: بناء المسجد لإدارة وتربية المجتمع الجديد، والمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وعهد المدينة.

* المدينة الأرض الآمنة. * إجلاء اليهود إذ نقضوا العهد.

ج- استقلال المدينة.

د- وضع التنظيم المالي والإداري والاجتماعي للدولة.

هـ- نشر التعليم.

٢- السرايا والغزوات والجيوش.

وأما التنفيذ والإنجاز:

تغيير اسم يثرب، والأوس والخزرج؛ لإزالة عوامل الفرقة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنظيم المجتمع الجديد مالياً وإدارياً واجتماعياً، أما اجتماعياً في إقامة المجتمع على أسس ثلاثة:

أولها: تأمين المسلمين وغيرهم على حياتهم وأرزاقهم؛ ليثبت المؤمنون، ويزدادوا إيماناً، ويقبل على الإسلام المتردد والخائف والمستضعف، وسلك النبي صلى الله عليه وسلم لتحقيق ذلك: إنشاء المسجد

النبي، وتقوية الأواصر في المجتمع الجديد، وحل المشكلة الاقتصادية للمهاجرين من خلال المؤاخاة بينهم وبين الأنصار، وتقوية علاقة المسلمين مع بعضهم البعض، وبيان ما يلزمهم تجاه بعضهم، وتجاه دولتهم وقائدهم، ومع غيرهم، وذلك من خلال وثيقة العهد بينه صلى الله عليه وسلم وبين اليهود، والتي كانت بمثابة إعلان الاستقلال الذاتي، واستقلاليتها المطلقة على أرضها.

ثانيها: المدينة مثابة ومكاناً لمن أراد الالتحاق بركب المؤمنين بحرية بدون تجن أو ظلم من أحد يمنعهم من حرية الاعتقاد.

ثالثها: إخلاء اليهود من المدينة إن نقضوا عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ حماية للمسلمين. وأما إدارياً، فالقيادة له صلى الله عليه وسلم، ومجلس الشورى أصحابه، ونقباء بيعة العقبة هم الممثلون لقومهم بين يديه، والمبلغون عنه توجيهاته وتعاليمه، وجعل لكل قبيلة عريفاً، فكل من نزل المدينة من الأعراب نزل على عريفه، ومن لم يكن لهم عريفاً نزل في الصفة التي في المسجد كضيوف عليه صلى الله عليه وسلم، وبعد اتساع الرقعة عين الولاية على الأمصار، والجباه للزكاة والصدقات، وبعث الدعوة إلى البلدان للتعليم، وتعيين الكتاب لمعاونته، فكتاب للوحي، وكتاب للعقود والعهود والمدائبات، وكتاب أموال الصدقات.

وأما مالياً فتحديد موارد الدولة، من غنائم، وجزية، وزكاة، والاعتماد على تمويل الأغنياء، وتنظيم الحياة الاقتصادية، فحرم الربا، وشُرِعَ حق التملك، وحرية العمل...

ومن الناحية التربوية فقد ظهر سعيه صلى الله عليه وسلم في نشر التعليم ومحاربة الأمية، فأقام كتاباً لمهام الدولة، فكتاب للوحي، وكتاب للعقود، وكتاب للرسائل، وأمره صلى الله عليه وسلم لمن عنده علم بتعليم الآخرين، وجعل بعض أسرى بدر يعلمون المسلمين الكتابة مقابل الفداء، وإرسال من يعلم الناس إلى بواديهم، بالإضافة إلى أن المسجد النبوي كان مؤسسة التربية والتعليم الأولى في المجتمع، يأخذون فيها مباشرة عن القائد الأعظم التعاليم.

ومن ناحية الحماية للدولة، وإظهار شوكتها، وإرهاب عدوها، فقد قام صلى الله عليه وسلم ببعث عدة سرايا، وقام بعدة غزوات، وقام بتدريب الصحابة على فن ومهارات القتال، وتجهيئتهم للمهام الصعبة بعد الإذن بالقتال، وتهديد تجارة قريش، وعقد التحالف مع القبائل، وتخويف العدو، وإلزام الأعداء للخضوع لسلطان الدعوة.

إن أهم عوامل نجاح التخطيط النبوي الذي أقام دوله الإسلام: المعتقد الصحيح الواضح، والقيادة الإسلامية الحكيمة، والأتباع المتميزون^(١).

١- انظر لكل ما ذكر في هذه المقومات: التخطيط الإداري الإسلامي في العهد النبوي المدني لفيصل شعبي، ضمن مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م ١٥٥، ١٤، (١٤٢١هـ-٢٠٠١م) ص ٧٣-٨٧.

التنظيم الإداري التربوي

لا يكفي في العمل الإداري تحديد الأهداف، ووضع الخطط لتحقيقها، بل لابد من وضع أصول التنظيم اللازم لكل ذلك، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على حسن تنظيم انسياب المعلومات بين أقسامها المختلفة، وبينها وبين المنظمات الأخرى، وهذا الانسياب للمعلومات يتم من خلال الاهتمام بالتنظيم الإداري للمنظمة بما يتلاءم مع عملها وتحقيق أهدافها، ويعتبر التنظيم على اختلاف العصور مثلاً في تجميع الجهود البشرية وإعدادها وتنسيقها وتوجيهها؛ لتحقيق هدف مشترك، ففيه دمج للموارد البشرية والمادية، وتوزيع للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص حسب طاقاتهم وقدراتهم، ويعد التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط من حيث الأهمية؛ بحيث يتم ترتيب الأشياء، وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ومال، وله دور مهم في نجاح وظائف الإدارة الأخرى، كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة^(١).

أ- مفهوم التنظيم الإداري:

يمثل التنظيم جزءاً من العملية الإدارية، والتي تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، ولهذا لابد أن يكون المدير ملماً بتفاصيل عمله، والنشاطات التي يشرف عليها، وأين موقعه من السلم التنظيمي، ويعرف العاملين الذين هم تحت إشرافه، إلى جانب توفر الاتصالات التي تكفل سير العمليات والإجراءات بسلاسة وكفاءة، وهناك ثلاثة اتجاهات رئيسية عن مفهوم التنظيم الإداري كما يلي:

١- التنظيم على أنه منظمة: وهذا المفهوم يركز على السلوك التنظيمي للأفراد، وعلى دوافعهم وأهدافهم، وردود أفعالهم وصراعاتهم داخل المنظمة، والعمل على تحقيق التعاون بين تلك الجماعات؛ كي تحصل المنظمة على أهدافها بأكبر كفاءة وأقل كلفة، ورواده يعتقدون أن العبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز المقدم له، والكفاءة المطلوبة لا تتحقق من خلال التقسيم الموضوعي للعمل، بل من خلال دراسة الفرد والمجموعة، وفي هذا الاتجاه نجد آخرين يرون أن التنظيم وسيلة تربط بين أعداد كبيرة من البشر؛ كي يتمكن أفرادها من المواجهة المباشرة، فينهضون بأعمال معقدة، ويتعاونون لتحقيق أغراض متفق عليها.

٢- التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تصميم البناء - الهيكل - التنظيمي: وفيه يتم تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات المختلفة بين أجزاء النظام؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى كفاءة ممكنة، ولهذا عرف التنظيم بأنه: العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات، وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد، والذين يسعون إلى تحقيق هدف مشترك.

٣- التنظيم على أنه نظام أو نظرية النظم: يتم من خلال هذا المفهوم التعاون بين مجموعة من الأفراد؛ لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه المنظمة، ولذا يعرف التنظيم وفق هذا الاتجاه على أنه: وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً؛ لتحقيق هدف مشترك، وبذلك فهو عبارة عن نظام يتكون من

١- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١١٣، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٨٤، والتنظيم في الإدارة الإسلامية لعبدالعزیز هنيدي نقلاً عن موقع الألوكة، والمكتبة الالكترونية المجانية على الرابط: www.fiseb.Com

مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها، وتكمل بعضها البعض، وأي خلل في أي منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية، وعرف أيضاً بأنه: النظام الذي يتم بمقتضاه جمع شتات وحدات مستقلة؛ لتكوين جهاز إداري موحد، يمكنه من مزاوله السلطات، ومباشرة الاختصاصات، والقيام بمهام التنسيق والرقابة؛ لتحقيق الهدف المرسوم، وفي هذا الاتجاه يتضح التفاعل بين أفراد التنظيم، وديناميكية العلاقات بين أجزائه، بما يضمن رفع روح التعاون بين أفرادها؛ لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، وفي نفس الوقت يهتم بالجانب الإنساني، وعرف التنظيم بأنه: ترتيب وتنسيق علاقات عناصر المنشأة المختلفة بما يخدم أهدافها.

مع الانتباه إلى أن التنظيم أداة لتحقيق أهداف المنظمة، وليس هدفاً نهائياً، وهو وسيلة - لا غاية- تحكم العلاقة بين العاملين، وتنمي روح التعاون الجماعي بينهم، بأسلوب يؤدي إلى ترتيب وتنظيم الوحدات الإدارية بكفاية وفعالية، بالإضافة إلى أن هناك حقائق هامة ينبغي عدم إغفالها حول مفهوم التنظيم، ولا بد من توفرها في جميع الاتجاهات السابقة، منها: أن التنظيم لا يكون ضرورياً إلا بوجود مجموعة من الأفراد تجمعهم روابط مشتركة، وأنه لا بد من وجود علاقة متبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة، كما أنه ينبغي أن تحدد كل مجموعة هدفاً معيناً تسعى إلى تحقيقه، وإن تنوع الأهداف والوسائل يؤدي إلى عدم ضرورة وجود تنظيم للعملية الواحدة أثناء تنفيذها^(١).

ب- أهمية التنظيم الإداري:

تستند الحاجة إلى التنظيم الإداري من خلال ما يلي:

- ١- تجنب الفوضى والارتباك؛ نتيجة تصنيف العمل، وتحديد أهميته، وتوزيعه بين الأفراد العاملين، والقضاء على الازدواجية في العمل، وتحديد العلاقة بين الأفراد العاملين، وتحديد السلطة الممنوحة للأفراد.
- ٢- تحسين كفاءة ونوع العمل الذي يؤديه كل فرد في المجموعة، عن طريق توزيع الأعمال وضمن التنسيق بينها، وحسن استغلال الإمكانيات المادية المخصصة لها، ووضع معايير يمكن بها قياس العمل.
- ٣- توزيع الاحتياجات على الوحدات الإدارية بشكل يتناسب مع حاجة هذه الوحدات، حيث إنه في غياب التنظيم تبلغ كل وحدة إدارية في المنظمة في الدور الذي تلعبه.
- ٤- العدالة في توزيع القوى العاملة للمنظمة، بحيث لا توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءات.
- ٥- تحسين الاتصال بين أفراد المؤسسة داخل التنظيم^(٢).

ج- مبادئ التنظيم الإداري التربوي:

يمكن حصر أهم هذه المبادئ فيما يلي:

- ١- مبدأ وجود الهدف ووحده، أي أن للتنظيم الإداري أهداف، وهذه الأهداف محددة، وأن تحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا.

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٨٤-٨٦، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ٧١، وأساسيات الإدارة (١) ص ١٥٣.

٢- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١١٣.

٢- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بأن لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص، وهذا يعني أن لا يتلقى المرؤوس الأمر إلا من رئيس أو مشرف واحد؛ حتى لا تتعارض أو تتضارب أو تتناقض التعليمات الصادرة من أكثر من شخص.

٣- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: تحديد الوظائف وأوجه النشاط، وتجميعها وتقسيمها، وإسناد كل واحدة منها -أو أكثر من واحدة- إلى وحدة من وحدات التنظيم؛ تخصص فيها، وتمارس كافة السلطات لإنجازها؛ لمنع أي ازدواج في العمل، أو تداخل في الاختصاص الموزع على كل قسم، فتُحدد المهام، ويمنع التكرار والتداخل في الاختصاصات، لتحصل الكفاية الإدارية وجودة الإنتاج.

٤- مبدأ تفويض السلطة: بأن يقوم أحد العاملين ممن يتحملون أعباء ومسئوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسئولياته إلى بعض معاونيه لياشرها تحت إشرافه ومتابعته باعتباره -الناقل للسلطة- صاحب المسؤولية، وأن يكون التفويض إلى المدى الكافي، وبالأسلوب الواضح؛ لضمان تحقيق النتائج المتوقعة.

٥- مبدأ تدرج السلطة: أي انتقال السلطة بالتدرج من أعلى إلى أسفل، وهو يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية التنظيم، إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي -الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب- المستند إلى تدرج السلطة، والسيطرة الفاعلة في إنجاز مسؤوليات وواجبات الوظائف، وهذا التدرج يؤدي إلى وضوح الرؤية، ومعرفة كل فرد من أفراد الإدارة للواجبات المسئول عنها، وما يقابلها من حقوق وواجبات، ومن هنا فإنه ينبغي أن تكون مستويات تدرج السلطة متفقه مع الوظائف الموضحة بالهيكل التنظيمي للجهاز الإداري التربوي، ومتماشية مع اللوائح والأنظمة الإدارية، بما يحقق أهداف النظام التربوي.

٦- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: ذلك أن السلطة هي الحق القانوني في التصرف واتخاذ القرار، أما المسؤولية فهي: التزام الشخص بالقيام بالأعباء المسندة إليه، ومن هنا فالالتزام هو جوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها، ويعتمد التنظيم على توزيع السلطات والمسؤوليات، ولا بد أن يكون هناك توازن بينهما، بمعنى أننا لا نحاسب الشخص إلا على العمل المطلوب منه، وفي إطار السلطة الممنوحة له؛ لأن تكليفه بالمسؤوليات دون منحه السلطة التي تعينه على تحقيقها قد يجعله يتهرب من تلك المسؤوليات، ويميل للعمل؛ خوفاً من عدم الوفاء بالتزاماته، فيقل بذلك عطاؤه وإنتاجيته.

٧- مبدأ التنسيق والتعاون: وذلك للإقلال من الاحتكاك والتعارض، بتجميع منطقي للعمليات، وبعمل اللجان المناسبة، مما يحقق الربط بين أجزاء التنظيم، فتتكون بذلك رابطة وثيقة بين هدف الأفراد العاملين وهدف التنظيم.

٨- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: لكل رئيس قدرات محددة في الإشراف تتفاوت من شخص لآخر، ولكل وحدة إدارية حد معين لعدد الأفراد الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم، وهناك العديد من

العوامل التي تحدد نطاق الإشراف، ومنها: نوعية النشاط الذي يمارسه المرؤوسون هل هو روتيني أم متغير يتطلب كثرة الرجوع للرئيس، وعلى مدى إمكانية الرئيس وقدراته الشخصية، ومدى كفاية المرؤوسين في عملهم، وحجم السلطات الممنوحة لهم، ومدى توفر العناصر المساعدة، والمعلومات والبيانات التي تساعد الرئيس في اتخاذ القرارات والخطط والمناسبة.

٩- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي أنه ينبغي للتنظيم أن يستجيب لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره، أو أنه يجب على التنظيم أن يتميز بقدر من المرونة لأي تغيرات تحدث للتنظيم دون إحداث تعديلات جوهرية في خريطته التنظيمية، بما يتماشى مع أهداف وظروف ومتطلبات العمل.

١٠- مبدأ الرقابة: فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ.

١١- مبدأ التوازن: يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي ما أمكن ذلك^(١).

د- أنواع التنظيم الإداري التربوي:

التنظيم الرسمي: يوضح السلطات والمسؤوليات والعلاقات للوظائف الإدارية في المنظمة، ويهتم بسلوك الموظف بناء على قواعد قانونية، وضمن قنوات اتصال محددة، وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة، لأداء نشاط ما، في فترة زمنية معينة، لتحقيق هدف محدد.

التنظيم غير الرسمي: ممارسة نشاط ما دون حاجة للالتزام الكامل بالقانون، أو بالتدرج الرئاسي، أو خطوط الاتصال، أو عامل الزمن، أو حتى بالهدف، وينشأ داخل التنظيم نتيجة للتعامل المستمر بين الأفراد مباشرة^(٢).

والفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يظهر من خلال الجدول التالي^(٣):

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة	ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة
تحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة	العلاقات الشخصية هي الأساس
العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين

١- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١١٥-١١٧، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٨٦-٩١، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ٩٨.
٢- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٩٤، والتنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه للمزجاجي، مجلة جامعة الملك سعود، ٣م، العلوم الإدارية (١)، ١٤١١هـ-١٩٩١م، ص ٣٩.
٣- مبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ٧٨.

هـ- معوقات التنظيم الإداري التربوي:

هناك عدد من المعوقات تعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه، مما يتحتم على القادة والمشرفين تلافي تلك السلبيات والعمل على القضاء عليها، وهي كما يلي:

١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل الجهاز الإداري مما يسبب: ارتفاع معدل الشكاوى والاستقالة، أو طلبات النقل من مؤسسة لغيرها أو من قسم لآخر، وارتفاع ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل.

٢- تداخل الاختصاصات.

٣- ظهور صراعات في العمل واختناقات تعطل الأعمال اليومية العادية.

٤- الإسراف في استخدام الموارد المادية من أدوات ومعدات.

٥- تضارب الآراء والقرارات وتكرارها.

٦- تفشي ظاهرة السلبية واللامبالاة والتهرب من المسؤوليات بتحويل الموضوعات إلى جهات أو أقسام أخرى، بحيث يستوجب الحال المواجهة الصريحة والتصدي لتلك الموضوعات.

٧- ظهور أعراض السلبية والحزبية أو التجمعات المضادة داخل المؤسسات التربوية.

٨- تركيز صناعة القرارات في مكتب واحد، بينما غالبية العاملين يحرمون من المشاركة في اتخاذ قرارات ذات قيمة بالنسبة لسير العمل.

٩- تزايد الحاجة إلى إنشاء لجان لمواجهة أعمال يمكن مواجهتها بالإجراءات العادية.

١٠- تزايد أعداد مدراء المكاتب والسكرتاريا الخصوصية، ورجال التسهيلات الذين لا اختصاصات لهم وظيفية محددة سوى مساعدة رؤسائهم في سرعة إنجاز أعمالهم، فعدم وضوح اختصاصات مثل هؤلاء قد يزيد التنظيم القائم تعقيداً؛ لأنهم يحاولون بحكم صلتهم المباشرة بالرؤساء والمدراء أن يوجدوا لأنفسهم اختصاصات لا وجود لها، ويخلعون على أنفسهم من السلطات ما يقلل من سيولة تدفق الاتصالات الصاعدة والهابطة على السواء^(١).

ز- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي، أو البناء التنظيمي، أو الهرم التنظيمي، يقصد به ذلك التصميم أو الشكل الذي يقسم المنظمة إلى مستويات إدارية مختلفة، ويحدد الأعمال والوظائف لكل قسم وفرد، بناء على تدرج هرمي، حسب الكفاءة والمستوى الوظيفي؛ من أجل سهولة تحقيق الأهداف^(٢).

ح- طريقة تصميم الهيكل التنظيمي

١- تحديد الأهداف المشتركة للمنظمة، وأهداف كل وحدة فرعية بعناية.

٢- تحديد النشاط الضروري لتحقيق كل هدف.

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ٩١، ٩٢.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي لنشوان ص ١٣٦، وأساسيات الإدارة التربوية ص ٩٣.

٣- تقسيم هذه النشاطات إلى مجموعات منطقية ومتجانسة وعملية في ضوء الظروف والإمكانات والموارد المادية والبشرية، حيث توكل كل وحدة إلى مسئول إداري يتولى النهوض بواجباتها.

٤- رسم خريطة لهذه المجموعات، والقيام بفحصها؛ لمنع التداخل.

٥- تصميم خريطة للمنظمة تفصل الموقع، وتحدد مسؤولاً عن كل مجموعة وظيفية.

وزيد قبل رسم الخريطة تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية، وتحديد الشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها، وتوفير الوسائل اللازمة لذلك، وإسناد المهام إلى أفراد مناسبين ومؤهلين، مع إعطائهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، وتحديد علاقة السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية؛ بهدف إيجاد مناخ ملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية، وتحديد الوظائف التنفيذية والإشرافية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية في المؤسسة^(١).

ي- وظائف الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي في أية منظمة إدارية وظائف محددة تختلف باختلاف أهدافها وحجمها ونوعها، ومن هذه الوظائف:

١- تحديد مستويات التنظيم الإدارية والفنية.

٢- تحديد الوظائف والمهام لكل مستوى إداري.

٣- تحديد مسؤولية الأقسام والأفراد في كل قسم.

٤- تحديد النشاطات والفعاليات المناطة بكل قسم وفرد.

٥- وصف قنوات الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.

٦- تنظيم وتنسيق مختلف الأعمال بين مختلف المستويات؛ لئلا تحدث ازدواجية أو تعارض في أداء المهام

٧- وضع توصيف وظيفي للمهام والأفراد في كل قسم.

٨- تحديد مسؤولية القسم المسؤول عن الاتصال الخارجي مع المنظمات الإدارية الأخرى أو مع البيئة.

٩- سهولة تحقيق الأهداف العامة من خلال تجزئتها إلى أهداف جزئية توزع على الأقسام المختلفة،

الأمر الذي يؤدي إلى توزيع الجهد بين الأقسام المختلفة كل حسب أهميته.

١٠- توزيع الموارد بين الأقسام الإدارية المختلفة حسب الأهمية والإنتاج.

ولتسهيل مفهوم الهيكل التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، تم ترجمة هذا الهيكل التنظيمي إلى خرائط تنظيمية؛ توضح أهداف كل قسم وسلطاته، والمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وتوزيع الأدوار بين الأفراد حسب أهميتها، وحسب الكفاءة والفعالية، وذلك من أجل عدم وجود تعارض في السلطات، أو

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٠، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١١٧، ١١٨.

تناقض في اتخاذ القرارات، وتساهم الخريطة في وصف القنوات الرسمية للاتصالات التي تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة من القمة للقاعدة داخل الهيكل التنظيمي، ورغم ذلك فإن لهذه الخرائط سلبيات، ومنها: رغم توضيحها خطوط وعلاقات السلطة الرسمية، ولكنها قاصرة عن توضيح العلاقات غير الرسمية، وهذه الخرائط تجعل الأفراد يشعرون بالتفرقة في مواقع المستويات الإدارية العليا والدنيا، ولا تشجع الأفراد على العمل بروح الفريق الواحد، وتسبب الروتين الشديد في أداء المهمات والنشاطات، ولا تشجع الابتكار والإبداع في تنفيذ المهمات والنشاطات، وتحمل الفروق الفردية بين الأفراد بسبب التدرج الهرمي للعاملين، وتزيد وتدعم السلطة المركزية لدى المستويات العليا، وتضعف الروح القيادية لدى الأفراد؛ لارتباط القيادة بمدى المحافظة على الروتين والقانون، وتضعف انتماء الأفراد نحو المنظمة وخاصة في المستويات الدنيا، وتستهلك الوقت والجهد والمال في تنفيذ بعض المهمات الروتينية البسيطة. وبغض النظر عن مميزات الهيكل التنظيمي أو سلبياته فهو يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويوضح تدرجها وفعاليتها التنظيمية، وذلك مهما يكن حجم المنظمة أو حجمها^(١).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٣٧-١٣٩، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر عيد وآخرين ص ٩٣.

التنظيم الإداري التربوي الإسلامي

إن كل عمل لا يتم بتنظيم فهو أحرق، كما أن كل هدف يتم الوصول إليه بلا تنظيم فهو عشوائي، حيث إن التنظيم يعتبر العمود الفقري لكل سلوك راشد هادف، ليس في المؤسسات فحسب، بل حتى على مستوى الفرد في مأكله ومشربه وملبسه وراحته، وفي كل ما يتعلق بشؤونه العامة والخاصة، والحضارة الإسلامية لم تتحقق دون وجود تنظيم إداري فعال للدولة الإسلامية، له صفاته السامية ومقوماته الأساسية، ما جعله يتفوق على غيره من التنظيمات السابقة واللاحقة كفاءة وكفاية^(١).

أ- مفهوم التنظيم في الإدارة الإسلامية

عرّف التنظيم في الإدارة الإسلامية بأنه: البناء التنظيمي المطبق في الدولة الإسلامية، والقائم على كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، والذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية. وعرف بأنه: وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق أغراض شرعية، وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود، وتحديد العلاقة بين أعضاء المنظمة، في إطار ما ورد في القرآن الكريم وما جاءت به السنة النبوية المطهرة. وعرفه أحمد المزجاجي بأنه: وظيفة إدارية رئيسة، تسعى إلى تحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة، وتحديد أوجهها، ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال؛ بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص الذي تتوفر فيه مواصفات وشروط مُعيّنة، مع توضيح كل الحقوق والالتزامات، وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين - رؤساء ومرؤوسين - في المؤسسة، والمتعاملين معها من الخارج أفراداً ومؤسسات، في ضوء أحكام وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعة^(٢).

وعرف بأنه: وظيفة إدارية لها طابعان: إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم التغييرات والصراعات الطبقيّة المتوقعة بينهم، وفي يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها، ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنشأة، ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية، وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها ووحداتها وموظفيها رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنظمة من الخارج أفراداً أو مؤسسات، كما يعمل على استغلال أمثل للإمكانات المتاحة، وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية - أو لا تتعارض معها -؛ من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً^(٣).

١- انظر: التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه لأحمد المزجاجي، مجلة جامعة الملك سعود، ٣م، العلوم الإدارية(١)، ١٤١١هـ - ١٩٩١م، ص ٣٥، ٨٣.

٢- انظر: التنظيم في الإدارة الإسلامية لعبدالعزیز هنيدي نقلاً عن موقع الألوكة، والتنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه لأحمد المزجاجي، مجلة جامعة الملك سعود، ٣م، العلوم الإدارية(١)، ١٤١١هـ - ١٩٩١م، ص ٣٩.

٣- الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٤٧.

ب- طبيعة التنظيم الإداري الإسلامي:

يذكر أحمد المزحاجي أن من آثار التنظيم الإداري الفعال في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية هو ترسيخ الانضباط في سلوك الموظفين، وإشاعة روح التعاون بينهم، وإذابة الفوارق الاجتماعية، والقضاء على الصراعات الطبقية، والامتيازات الطائفية، ونبذ النعرات العرقية، والأناية الفردية أو الجماعية السائدة في ظل التنظيمات الإدارية المعاصرة في الشرق والغرب على السواء، ليختفي بذلك شبح التنظيم غير الرسمي، أي أن ما يسمى بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي المتعارف عليهما في الوقت الحاضر في الإدارة الوضعية كتوعين للتنظيم الإداري، يصعب جداً الاعتراف بوجودهما في سلوك الأفراد في المؤسسات الإدارية الإسلامية؛ لما لهما من جوانب إيجابية وسلبية، ينشأ عنهما تنافس شديد، يقود إلى صراعات مختلفة ظاهرة أو خفية، مما ينتج عنه آثار معينة مباشرة أو غير مباشرة على السلوك الوظيفي للفرد، والذي به تتم عملية تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما يوجد تنظيم إداري إسلامي شرعي وسط وفريد يجمع إيجابيات النوعين، فليس هناك تنظيم غير رسمي للاحتيال على النظام، وتشكيل جماعات ضغط في ظل التنظيمات المعمول بها في الجهاز الحكومي الإسلامي؛ ذلك أن الحلال بَيِّنٌ، والحرام بَيِّنٌ، وبينهما أمور مشتبهات، من اتقها فقد استبرأ لدينه وعرضه^(١).

ويذكر المزحاجي أن الأمثلة كثيرة جداً على اختفاء التنظيم الإداري غير الرسمي في الإدارة الإسلامية، وعدم إعطائه أية أهمية في سلوك الأفراد؛ نظراً لمرونة وكفاءة الأنظمة المعمول بها آنذاك، وفعاليتها القصوى في الأداء والإنجاز، وكذلك صدق العاملين معها في الوقت نفسه، إذ رفض النبي صلى الله عليه وسلم شفاعة أسامة في المخزومية التي سرت^(٢)، على الرغم من مكانته الرفيعة عند النبي صلى الله عليه وسلم؛ لأن الصحبة والمحبة شيء، وأداء الواجب وفقاً للنظام الإسلامي الرباني شيء آخر.

ومن ناحية أخرى فإن الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الأفراد يفترض فيها أن تكون خالية من الصرامة والشدة المجحفة، وأن تكون واضحة عادلة، تضمن للجميع -دون تمييز- العيش بأمان وحرية وكرامة، وهذه الصفات وغيرها من الصفات الرفيعة الأخرى هي التي سدت الطريق في وجه أي مظهر

١- حديث النعمان بن بشير قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "إِنَّ الْحَالَ بَيِّنٌ، وَإِنَّ الْحَرَامَ بَيِّنٌ، وَبَيْنَهُمَا مُشْتَبِهَاتٌ، لَا يَعْلَمُهُنَّ كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ، فَمَنْ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعِرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ فِي الْحَرَامِ، كَالرَّاعِي يَرْعَى حَوْلَ الْحِمَى، يُوشِكُ أَنْ يَرْتَعَ فِيهِ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمًى، أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مَحَارِمُهُ، أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْغَةً، إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ"، أخرجه البخاري ٢٨/١ برقم: ٥٢، ومسلم ١٢١٩/٣ برقم: ١٥٩٩.

٢- حديث عائشة رضي الله عنها أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: ومن يكلم فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا، ومن يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله صلى الله عليه وسلم، فكلمه أسامة، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أَتَشْفَعُ فِي حَدٍّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ! ثُمَّ قَامَ فَاخْتَطَبَ، ثُمَّ قَالَ: إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنْتُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ، وَأَيْمُ اللَّهِ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ ابْنَةَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا"، أخرجه البخاري ٣/ ١٢٨٢ برقم: ٣٢٨٨، ومسلم ١٣١١/٣ برقم: ١٦٨٨.

من مظاهر التنظيم غير الرسمي، وقطعت عليه خط العودة في ظل الإدارة الإسلامية، ويرى المعاصرون من علماء الإدارة أن التنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة للعلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والمبنية على الصداقة والجيرة والمنفعة الخاصة، والانتماء الفكري أو القبلي وما شابه ذلك، فيظهر بالتالي كردة فعل من جراء عنف التنظيمات الإدارية الرسمية وصرامتها.

ويضيف المزجاجي بأنه مما سبق نخلص إلى أنه يوجد تنظيم إداري شرعي في الإسلام، يقوم على أسس واضحة ومتينة، تحفظ له طابعه الخاص، وتعينه على أداء وظيفته بصورة كاملة لا تتوفر مطلقاً في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على السواء، **والتنظيم الشرعي** هو تنظيم يحدد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها، وهذا في الواقع هو ما يميز التنظيم الإداري في الإسلام عن غيره من التنظيمات الوضعية ذات الازدواجية فكراً وأداءً، والمتثلة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، اللذين يمثلان جبهتين منفصلتين، ظاهرهما التعاون والتكامل في النشاطات أثناء العمل حسب التبريرات المذكور في كتب التنظيم الإداري الحديثة، ولكن باطنهما ترصد أحدهما للآخر، وحرب سرية، تكون ضحيتها في معظم الحالات المصلحة العامة التي تحرص عليها الإدارة الإسلامية تبعاً للتشريع المنبثقة عنه، **ليقدم التنظيم الإداري الإسلامي الشرعي** بذلك لوناً فريداً من التنظيم، يقوم على أسس شرعية، تجعل منه وظيفة إدارية فعالة وهادفة، أثبتت جدواها على مدى التاريخ المشرق للدولة الإسلامية^(١).

ج- الأدوار التي يؤديها التنظيم الإداري الإسلامي:

١- الحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد، والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبقيّة أو الطائفيّة بينهم.

٢- قصر التعامل على النشاطات التي لا تتعارض مع مقصود الشرع.

٣- تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثة: البشرية، والمالية، والفنية تحت مظلة عبادة الله تعالى وحده.

٤- الحرص على تحقيق الأهداف المشروعة.

٥- العمل على توظيف أدوار التنظيم وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية، أو على الأقل لا تتعارض مع فحواها^(٢).

د- بعض خصائص ومبادئ التنظيم الإداري الإسلامي:

إن خصائص ومبادئ التنظيم الإداري في الإسلام هي ذاتها خصائص ومبادئ الإدارة الإسلامية؛ ذلك أن التنظيم الإداري وظيفته من وظائف الإدارة الإسلامية، إلا أن هناك بعض الخصائص والمبادئ البارزة التي لأهميتها نلفت الأنظار إليها بصورة موجزة إن شاء الله تعالى، ومنها:

١- انظر: التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة الملك سعود، م٣، العلوم الإدارية(١)، ١٤١١هـ-١٩٩١م، ص٤٠-٤٣.

٢- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ١٧٥، ١٧٦.

١- التدرج الرئاسي: أي التقسيم المتتالي الخاص بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا-التنفيذية-الدنيا) في المنظمة، وما يتخللها من مراتب متفاوتة صلاحية وعملاً وأجراً، والذي من خلاله يتم معرفة الرئيس من المرؤوس بين الموظفين، وهذا يعني عدم وجود التدرج الرئاسي في المنشأة الصغيرة التي ليس فيها مرؤوسين، وقد عمل بالتدرج الرئاسي في الإدارة الإسلامية بصورة تعكس التفاعل بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين، والتعاون بينهم، وهذا التفاوت في المراتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي مرده التفاوت في العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة والجدارة وما شبه ذلك، لا على الطبقية والمحابة والمحسوبية والقرابة، وهذا من تمام العدل؛ لوضع الشخص المناسب في المكان والعمل المناسب، يقول تعالى: ﴿أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزحرف: ٣٢]، وقال تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [المجادلة: ١١]، كما أن الإسلام يعتبر هذا التدرج الرئاسي اختباراً لنا رؤوسنا كنا أو مرؤوسين؛ إذا يكشف عن مدى استخدامه في إصدار أوامر ملزمة تحقق صالح للجماعة وأعضائها معاً، وطاعة المرؤوسين بالعمل بهذه الأوامر والعمل بمقتضاها، قال تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَسْأَلَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [الأنعام: ١٦٥].

٢- الرعاية والمسؤولية: والرعاية العناية بالأمر والاهتمام، والمسؤولية قبول العمل والالتزام به وما يترتب عليه من نتائج، وقد أضفى الإسلام على الرعاية والمسؤولية صورة تختلف مظهراً وجوهراً عن تلك التي أتى بها التنظيم الإداري المعاصر، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"^(١)، أي أن التنظيم الإداري في الإسلام يعمل على رعاية أفراد المجتمع المسلم ومن في ذمتهم، كما تحمل المسؤولية كاملة عن هذه الرعاية تنفيذاً للأمانة الملقاة على عاتق الراعي وجهازه الإداري، فالرعاية كمطلب أساسي في التنظيم الإداري الإسلامي تكمل دورها بفعالية مع المؤسسات، كما أن لها قبولاً معنوياً لدى الإنسان أكثر من المفهوم المعاصر (السلطة والمسؤولية)؛ لما قد يكون له من وقع مزعج على النفس البشرية لاقتراجه من معنى التسلط والاستبداد، وقد أكد الإسلام على هذه الرعاية قولاً وعملاً، وحرص على تحقيقها، وحذر من كل من يتهاون بها، أو يساوم عليها.

١- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٣- الرقابة الذاتية الهادفة: إذ أكد الإسلام على الرقابة الذاتية النابعة من أعماق الموظف بقدر ما أكد على ضرورة الرقابة الأخرى والمتابعة والمحاسبة، حيث لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر، بل يكمل بعضها بعضاً، فبناء الموظف صاحب الوازع الإيماني في عمله وتعامله مع الناس يساوي في الأهمية بناء الانظمة وصياغة القوانين ذات العلاقة بالنشاطات الإدارية.

٤- الشورى: ليكون مصدر القرار جماعياً؛ ويكون أكثر نضوجاً وفعلاً، وأقوى اتزاناً في الأداء الإداري، والتزاماً من قبل الأفراد، وقد جعل الإسلام المشاركة الجماعية في الرأي قاعدة سياسية وإدارية يعمل بها في مختلف الأجهزة والمؤسسات الإدارية في ظل التنظيم الإداري الإسلامي.

٥- تقسيم العمل: ذلك أن اختلاف طبيعة الأعمال في الجهاز الإداري يتطلب توافر مهارات معينة، وتحليلاً لقدرات وإمكانات الفرد القائم بالعمل، وفي الوقت نفسه لا بد من تحديد حجم العمل المراد إنجازه من الموظف؛ حيث إن الإسلام قد نصت أحكامه وقواعده التنظيمية على أنه لا تكليف إلا بمقدور، وعلى ذلك يتحدد الأجر.

٦- الحياد والموضوعية في الأداء الإداري: أي أن يقوم الموظف بمهام وظيفته بلا تحيز، وبعيداً عن أية مؤثرات عاطفية أو شخصية، من أجل توحى العدل والمساواة، وحرصاً على تحقيق المصلحة العامة في ظل التنظيم الإداري الإسلامي.

٧- طاعة الرؤساء في غير معصية: إذ أن طاعة الموظف لرؤسائه في تنفيذ أوامره، والعمل بموجب التعليمات الصادرة والمختصة بالمهام المناطة به، تعتبر مطلباً جوهرياً للعملية الإدارية بالمنظمة في التنظيم الإداري الإسلامي، بشرط كون هذه الأوامر والتعليمات لا تخالف الشريعة كأن تدعوا إلى معصية.

٨- تناسب الأنظمة وطبيعة الإنسان: إذ يتميز الجهاز الإداري الإسلامي بأحكام وقواعد قانونية قابلة للتنفيذ، فمنها ما هو ثابت ثبوت غرائز الإنسان وطبيعته، ومنها ما يتسم بالمرونة الكافية لتلائم مع احتياجات الناس في كل زمان ومكان، وكلها مستمدة من الكتاب والسنة والإجماع والمصادر الاجتهادية الأخرى، بهدف ترشيد السلوك الوظيفي، مع مراعاته للجوانب الدينية والدينية.

٩- تبسيط الإجراءات -التيسير-؛ ليكون التعامل ناجحاً مع الآخرين.

١٠- التوثيق والتسجيل، إذ كانت مختلف النشاطات الإدارية في ظل التنظيم الإداري الإسلامي تتم عادة من خلال أوراق -وثائق-، وفي نفس الوقت يتم حفظها بشكل معين -سجلات-، دون مغالاة تؤدي إلى تبديد المال والجهد، كما يحصل في معظم الأجهزة الحكومية في العالم، وبالذات في الدول النامية؛ نتيجة معاناتهم مما يسمى بالبيروقراطية.

١١- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: فمن أبرز الملامح التنظيمية للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية اصطلاحه بوظيفة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، عن طريق تظافر جهود الأفراد وعلى مختلف المستويات الإدارية لتحقيق ذلك، إذ أن إنجاز المهام تكون نتيجة تعاون جميع الموظفين في

المنظمة، فمن الوظائف الرئيسية للحكومة الإسلامية ممثلة في جميع مؤسساتها، الدعوة إلى الخير والعمل الصالح^(١).

هـ- أثر التنظيم الإداري الإسلامي في حياة المجتمع:

يظهر أثر التنظيم الإداري الإسلامي في حياة المجتمع من خلال ما يلي:

١- أن جميع شؤون حياة المسلم، صغيرها وكبيرها، الخاص منها والعام، يحكمها تنظيم واحد، واضح وهادف، سواء كان ذلك في مجال العبادات أو المعاملات؛ لأن الله تبارك وتعالى حين خلق الإنسان لم يوجده عبثاً، ولم يتركه سدى، وإنما من أجل الاستخلاف وتعمير الأرض في ضوء التنظيم -الأحكام- الذي يريد الله عز وجل لمخلوقاته.

٢- أن التنظيم الإداري في الإسلام فكراً وهدفاً ووسيلة وعملاً ذو طابع تعبدية، يسعى إلى تحقيق مضامين استخلاف الإنسان في هذه الحياة الدنيا، بعزة المؤمن وكرامته، وكذلك تحقيق معاني وأبعاد قول الله تبارك وتعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: ٥٦].

٣- التنظيم الإداري الشرعي الإسلامي هو الذي يلغي كل الامتيازات المبنية على اللون أو الجنس أو المال أو المكانة الاجتماعية أو القرابة أو ما شابه ذلك، عند تعامله مع الفرد والجماعة، وهو أكثر تأهيلاً للقيام بهذا الدور الأساسي بالعدل والإحسان عن غيره من التنظيمات الإدارية البشرية الحديثة المتضمنة لإيجابيات وسلبيات التقسيم المتعارف عليه للتنظيم بين رسمي وغير رسمي.

٤- أن التنظيم الإداري الإسلامي لا يعمل بمفرده وبمعزل عن الأدوار الإيجابية التي ينبغي على جميع الأفراد والجماعات القيام بها؛ انطلاقاً من قاعدة التعاون على البر والتقوى، ولهذا فالعملية التنظيمية الإسلامية لا تغفل عن دعوة الناس إلى الخير، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والحث على بناء الموظف الصالح في المنظمة، هذا إلى جانب مهماتنا التنظيمية الأساسية التي تقوم بها الوحدات المتخصصة في الهيكل التنظيمي.

٥- أن القرارات الإدارية ذات الطبيعة التنظيمية تصدر بصورة حيادية بعيدة عن أي مجاملات، ومجردة عن الهوى الشخصي، وبمنأى عن أي مؤثرات شخصية أو عاطفية، فهي بحد ذاتها قرارات تنظيمية راشدة وفعالة، وهي بذلك تكتسب احترام الجميع وطاعتهم لها.

٦- التنظيم الإداري ليس ظاهرة إدارية ابتكرها الفكر الشرقي أو الغربي، بقدر ما هو نمط من أنماط السلوك البشري المعاش للإنسان في أي حقبة من تاريخ وجوده على سطح الأرض، وبما أن الإسلام دين الله الخالص لجميع أهل الأرض، والخالد إلى قيام الساعة، فقد هيئه الله تعالى لتحقيق المفهوم الفعلي

١- انظر: التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة الملك سعود، م٣، العلوم الإدارية(١)، ١٤١١هـ-١٩٩١م، ص٤٠-٦٩.

لحقيقة العبادة من الجن والإنس، وخضوعهم جميعاً له وحده لا شريك له، ولذا اتسم بإشباعه لحاجات الفرد والجماعة، المادية والروحية، في الدنيا والآخرة^(١).

و- التنظيم الإداري النبوي:

مارس النبي صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من أول ما بدأ في تبليغ الدعوة، والمتابع لسيرة النبي صلى الله عليه وسلم يلاحظ وجود التنظيم بشكل عملي، مثل تحديد طبيعة العمل (الدعوة السرية)، ثم الجهر بالدعوة، ثم بدأت ملامح العمل المنظم في البروز بشكل أكثر مع الأمر بالمهجرة إلى الحبشة، وجعل عليهم عثمان بن عفان رضي الله عنه.

وفي بيعة العقبة مارس الرسول صلى الله عليه وسلم نوعاً متطوراً من أنواع التنظيم الإداري، وذلك عندما قال: "أَخْرِجُوا إِلَيَّ مِنْكُمْ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا؛ يَكُونُونَ عَلَيَّ قَوْمَهُمْ"^(٢)، حيث جرى تشكيل هرم إداري منتخب من المجتمع نفسه؛ ليسهل الاتصال بالقيادة الإدارية، ولقد مثلت نسبة المنتخبين من المجتمع حوالي ١٦% أو واحد من كل سبعة تقريباً.

وقد وضع الرسول صلى الله عليه وسلم للمبايعين حقوقهم وواجباتهم دونما لبس، وأقروا ببندها، فكان هذا العمل التنظيمي المبدع قد تضمن تشكيل هيكل إداري، وفيه توضيح للحقوق والواجبات والتوثيق في سجلات، وهذا كله هو شكل لعملية إدارية مستوفية للشروط المعاصرة التي يتحدث عنها علم الإدارة الحديث.

وفي الصحيفة التي كتبت بأمر الرسول صلى الله عليه وسلم بينه صلى الله عليه وسلم وبين الأنصار والمهاجرين من جهة، وكذا بين المسلمين وغير المسلمين من جهة أخرى، حددت هذه الوثيقة واجبات وصلاحيات ومسؤولية عناصر التنظيم، ووضعت قواعد للعلاقات بين أفراد التنظيم مع غيرهم، مع تنظيم آلية العمل مثل (أن لا يخرج أحد إلا بإذن الرسول صلى الله عليه وسلم)^(٣).

كذلك يظهر التنظيم الإداري النبوي من خلال استعماله صلى الله عليه وسلم كثيراً لمبدأ الشورى، وإدارته لشؤون المدينة بنفسه، وتفويض الأعمال، كما كان صلى الله عليه وسلم يستخلف على المدينة عند سفره، ويشرف على شؤون الأقاليم البعيدة عن طريق من يجد فيهم الكفاءة من أصحابه، واستخدامه لمبدأ الرقابة، وتوزيع وتقسيم الأعمال، إذ استعمل النبي صلى الله عليه وسلم علي بن أبي طالب كاتباً للعهد، ومعاوية للوحي، وكان حذيفة صاحب سره، وأمين الختم الحارث بن عوف، وكاتب

١- انظر: التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة الملك سعود، ٣م، العلوم الإدارية(١)، ١٤١١هـ-١٩٩١م، ص ٧٢، ٧٣.
٢- أخرجه أحمد في المسند ٨٩/٢٥ برقم: ١٥٧٩٨، والطبراني في المعجم الكبير ٤٣٧/١٣ برقم: ١٥٥٢٤، قال الهيثمي: «رواه أحمد والطبراني بنحوه، ورجال أحمد رجال الصحيح، غير ابن إسحاق، وقد صرح بالسماع» مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ٨/٦، وقال الأرنؤوط: «حديث قوي، وهذا إسناد حسن».

٣- التميز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم في الجوانب الإدارية لمحمد يحيى الكبسي ص ٣٠، ٣١.

المغامم معيقب بن أبي فاطمة، وكان عبدالله بن الأرقم يجيب الملوك عن رسول الله، والزيبر بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، وزيد بن ثابت ترجمانه الخاص في الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية، والزيبر حواريه، وأمين الأمة أبو عبيدة، وكان سفينة ورياح الأسود (من موالي الرسول) وأنس يقومون بوظيفة الحاجب، وكانت هناك الوظيفة الإعلامية التي مارسها الخطباء والشعراء للذود عن الإسلام بألستهم، وعلى رأس هؤلاء حسان بن ثابت وعبدالله بن رواحة وكعب بن مالك في الشعر، وثابت بن قيس في الخطابة^(١)، أيضاً إرشاده صلى الله عليه وسلم إلى مبدأ التخصص، بقوله صلى الله عليه وسلم: **"أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهُمْ حَبَاءُ عَثْمَانُ، وَأَقْرَبُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ أَبِي بَنُ كَعْبٍ، وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ، وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينًا وَإِنَّ أَمِينَ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ"**^(٢)، فأرشد إلى أن معاذاً أعلم بالحلال والحرام، وزيد أعلمهم بالقرائض، وأبي أقرؤهم للقرآن، وأرشد إلى طاعة الرؤساء في غير معصية بقوله صلى الله عليه وسلم: **"السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ"**^(٣)، ونرى الحياد والموضوعية في الأداء الإداري بعيداً عن أية مؤثرات عاطفية أو شخصية، إذ يرفض شفاعة أسامة -حبه وابن حبه- في شأن المخزومية، بل يضيف قائلاً: **"وَأَيْمُ اللَّهِ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ ابْنَةَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا"**، ويقول في أبي ذر رضي الله عنه: **"مَا أَظَلَّتِ الْخَضْرَاءُ، وَلَا أَقَلَّتِ الْغَبْرَاءُ، أَصْدَقَ مِنْ أَبِي ذَرٍّ"**^(٤)، إلا أنه لما طلب الأمانة قال له: **"يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"**^(٥)، ونرى تبسيط الإجراءات والتيسير في الأمور، إذ **"مَا خَيْرٌ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَيْنَ أَمْرَيْنِ إِلَّا أَحَدٌ أَيْسَرُهُمَا، مَا لَمْ يَكُنْ إِثْمًا، فَإِنْ كَانَ إِثْمًا كَانَ أَبْعَدَ النَّاسِ مِنْهُ"**^(٦)، ويرشد إلى هذا المبدأ بقوله صلى الله عليه وسلم: **"يَسِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا، وَسَكِّنُوا وَلَا تُنْقِرُوا"**^(٧).

ومن تنظيمه الإداري سعيه صلى الله عليه وسلم بالدعوة وأمره بالمعروف ونهيه عن المنكر في جميع أحواله في سفره وإقامته، وفي سلمه وحره، وصحته وسقمه، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من أبرز الملامح التنظيمية للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية.

- ١- انظر: التنظيم الإداري في الإسلام مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة الملك سعود، ص ٥٥، والإدارة في عصر الرسول للكرمي ص ٩٣.
- ٢- أخرجه الترمذي ٦٦٤/٥ برقم: ٣٧٩٠، وابن ماجه ٥٥/١ برقم: ١٥٤، وأحمد ٢٥٢/٢٠ برقم: ١٢٩٠٤، قال الترمذي: «هذا حديث حسن صحيح».
- ٣- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٥، ومسلم ١٤٦٩/٣ برقم: ١٨٣٩.
- ٤- أخرجه الترمذي ٦٦٩/٥ برقم: ٣٨٠١، وابن ماجه ٥٥/١ برقم: ١٥٦، وأحمد ٧٠/١١ برقم: ٦٥١٩، قال الترمذي: «وهذا حديث حسن».
- ٥- أخرجه مسلم ١٤٥٧/٣ برقم: ١٨٢٥.
- ٦- أخرجه البخاري، ٥/٢٢٦٩ برقم: ٥٧٧٥، ومسلم، ٤/١٨١٣ برقم: ٢٣٢٧.
- ٧- أخرجه البخاري، ٥/٢٢٦٩ برقم: ٥٧٧٤، ومسلم، ٣/١٣٥٩ برقم: ١٧٣٤.

التوجيه والتنسيق الإداري

يمثل التوجيه إحداهن الوظائف الإدارية، ويأتي ثالثاً بعد التخطيط والتنظيم، فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة، وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يقوم المدير بتحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف من جهة، وعملية التنفيذ من جهة أخرى، ويكون التوجيه على أحسن صورة ممكنة كان لا بد من تقديم الحوافز، وتسهيل عملية الاتصال، مما يتطلب فهم الإدارة لخصائص أفرادها، من حيث طبيعة احتياجاتهم الإنسانية، ومعرفة الفروق الفردية، والتفهم لإشباع تلك الحاجات بطريقة تحقق التوازن بين أهداف الأفراد، وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ويتميز التوجيه بأن له وظيفة مركبة، بما كل الأنشطة المعنوية والذهنية والإنسانية، مما يؤدي إلى تشجيع الموظفين على العمل بكفاءة عالية، وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم، لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مؤسسة تربوية^(١).

أ- تعريف التوجيه:

عُرّف التوجيه بأنه: العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين؛ لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم إلى تحقيق الهدف.

وعرف بأنه الجهود الإدارية والفنية التي يبذلها المسؤول في المنظمة -مديراً أو رئيساً لشعبة- نحو الموظفين العاملين تحت إشرافه؛ ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب، وذلك تحقيقاً لأهداف المنشأة التي يعملون بها. وعرف بأنه قدرة المدير على إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، والكيفية التي يمكنه من خلالها توجيه الأفراد وحفزهم لبلوغ الأهداف التي يعملون من أجل تحقيقها.

وتتضمن هذه العملية إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين، وتنفيذها في الوقت المحدد، وبالطريقة المناسبة، كما تتضمن إيجاد التعاون بين المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لهم؛ بإتباع أساليب الحفز الإنساني، والاتصال، والقيادة الفعالة^(٢).

ب- أنواع التوجيه في المجال التربوي:

١- توجيه فني: تقوم به الأجهزة التعليمية والفنية المتخصصة من كبار الأساتذة والاستشاريين والخبراء والفنيين، كل في المجال المتخصص به، كما أن الجهاز الإداري الأكاديمي يشرف على عملية التوجيه، ويصدرون القرارات اللازمة حيالها، وهذا النوع من التوجيه يتعلق بالجوانب الأكاديمية العلمية منها والنظرية، الخاصة بالتدريس والبحث العلمي بأساليبه وطرقه، وما يتعلق بهما من وسائل معينة علمية وفنية وتكنولوجية.

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٠١، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ١٦٢.

٢- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٠٢، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٠٥، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ١٩.

٢- توجيه إداري: يقوم به كل مدير بالنسبة لمؤوسيه في جميع مستويات الإدارة التربوية، سوى كان على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، حيث يقوم المدير بدفع مؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم وإمكاناتهم، وفق خطط موضوعة، في جو ملائم يشبع رغباتهم، ويحقق أهدافهم^(١).

ج- مبادئ التوجيه الإداري:

نظراً لأن لمبادئ التوجيه الإداري أهداف خاصة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للتربية، وعمليات يتم عن طريقها تحقيق تلك الأهداف الخاصة بالتوجيه الإداري، فقد صنفت المبادئ إلى نوعين:

١- مبادئ خاصة بأهداف التوجيه الإداري التربوي: ذلك أن الأهداف النهائي للتوجيه الإداري هو تحقيق التعاون بين الرؤساء والمؤوسين؛ للوصول إلى الأهداف العامة التي تنشدها المؤسسات التربوية وتسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق المبادئ التالي:

أ- مبدأ اشتراك الفرد في صياغة الهدف العام، من أجل إيجاد الصلة الوثيقة بين الرئيس ومؤوسيه، وتوفير الاحتياجات اللازمة للأداء الوظيفي، وعلى القائد أن يوجه مؤوسيه ويؤدي لهم ملاحظاته، ويجفهم لأداء وظائفهم عن طريق توظيف المساهمات الممكنة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

ب- مبدأ تجانس الأهداف: فعلى القائد أن يرشد مؤوسيه ويبيدي لهم ملاحظاته، وأن يجعل بلوغ أهدافهم متكاملًا ومتجانسًا مع بلوغ أهداف المنظمة التربوية، ويمكن ذلك من خلال منح الحوافز والتشجيعات والمتطلبات الإنسانية للأفراد العاملين بغرض إشباعهم، ومن أجل دفعهم إلى تحقيق أهداف الأجهزة التربوية.

ج- مبدأ كفاية التوجيه: وذلك بتوفر وسائل وأدوات الاتصال والأنشطة المختلفة، كي تحقق الأجهزة التربوية الجماعة، بأقل التكاليف، وأفضل النتائج، وبأعلى درجات الرضا.

٢- مبادئ عملية لتحقيق أهداف التوجيه الإداري التربوي:

أ- مبدأ وحدة الأمر (الرئاسة أو القيادة): وينص على أن التوجيه كي يكون فعالاً إلى أقصى حد فإنه ينبغي إلا يكون الفرد مؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وهذا لمنع الاختلاف في إصدار الأوامر، وتجنيد المنظمات التربوية تعدد الولاءات والمفاضلة بين الأشخاص، وهو مبدأ مشترك بين التنظيم والتوجيه الإداريين، وعليه كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحداً كلما انخفضت مشاكل الازدواجية في الأوامر والقرارات، وكلما تعمق شعور المؤوسين بالمسؤولية عن النتائج المطلوبة منهم.

ب- مبدأ الإشراف المباشر: التوجيه الإداري الفعال يتطلب أن تكون علاقة القائد بأفراده علاقة مباشرة وموضوعية؛ لتوفير الرقابة السليمة على أداء الأفراد؛ لتحقيق أفضل النتائج.

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية لشرف الهادي ص ١٠٢.

ج- مبدأ ملاءمة وسيلة التوجيه: التوجيه الإداري الفعال يتطلب أن تكون الوسيلة المستخدمة من قبل القائد فعالة ومؤثرة، وأن تكون محترمة من قبل المرؤوسين، وهي على شكل استشارة، وقد تتطلب أحياناً الانفراد بالتوجيه والرأي.

د- مبدأ الاتصال الإداري: يعتبر القائد الوسيلة الأساسية للتوجيه والاتصال في التنظيم الإداري، وتعتبر المناصب الإدارية مركزاً للاتصال في ذلك التنظيم.

هـ- مبدأ الفهم: التوجيه الإداري الفعال يتطلب أن يفهم المرؤوسون ما هي الغاية من عملية التوجيه؛ ليفهموا المعلومات المراد إيصالها لهم.

و- مبدأ الإعلام: تعتبر الزيادة في استخدام الوسائل الإعلامية المباشرة والحديثة أمراً فعالاً إلى درجة كبيرة بالنسبة للاتصال مما ينعكس أثره إيجابياً على عملية التوجيه.

ز- مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتنظيم غير الرسمي: إذ على القائد استخدام التنظيم غير الرسمي بطريقة فعالة، وذلك من خلال إقامة الصلات الشخصية، والصلات الوظيفية مع العاملين لتسيير الأعمال والمهام الموكولة إليهم، مع المحافظة على مراكز النفوذ وسلطة اتخاذ القرار.

ح- مبدأ القيادة: إذ تعتبر القيادة بما لديها من قدرة وفعالية أمراً ضرورياً للتوجيه الإداري الفعال، ولهذا ينبغي على القائد أن يكون مؤثراً ومتأثراً في المجموعة التي يقودها؛ لتحقيق الهدف المنشود^(١).

د- العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه في الإدارة التربوية:

التوجيه تربطه علاقته وثيقة بكل من التخطيط والتنظيم، فنجاحه يتوقف على وضوح الأهداف والسياسات، وسلامة الخطط، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، ولهذا فإنه ينبغي أن تكون وظيفة كل من التخطيط والتنظيم في الجهاز الإداري التربوي ذات كفاية وفعالية عالية، فالأهداف والسياسات واضحة ومفهومة لكافة أفراد ذلك الجهاز، والإجراءات التفصيلية الخاصة بتنفيذ العمليات الأساسية لا بد أن تكون مناسبة، والبرامج الزمنية وخطط العمل متوفرة، ويفضل أن تكون المسؤوليات والعلاقات التي تربط بين أفراد الجهاز محدودة وواضحة من خلال الوصف الوظيفي الدقيق للاختصاصات والمناصب الإدارية التي تصدرها القوانين واللوائح في المنظمات التربوية، وأن يكون شاغلوا تلك المناصب والوظائف الإدارية في مستوى المسؤولية الملقاة عليهم، وأن تتوفر لديهم الخبرة الكافية لإنجاح العمل الإداري، وبدون هذه الأسس والمقومات تكون عملية التوجيه صعبة ومعقدة وغير محتملة النجاح^(٢).

هـ- أدوات وعناصر التوجيه الإداري:

١- التحفيز: دفع العاملين للعمل برغبة وحماس، وللتحفيز عدة مقومات أساسية تتمثل في ضرورة توفر الاستعداد، وهيئة البيئة، والتعزيز أو التدعيم، وهذا يعني أن أي جهود تبذل للتحفيز والحث على

١- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ١٠٣-١٠٦، والوجيز في مبادئ الإدارة لسلامة ص ١٧١.

٢- انظر: أساسيات الإدارة التربوية ١٠٦.

زيادة العمل أو الأداء لن تحقق أهدافها ما لم يكن لدى العاملين استعداد وقدرة، وما لم نبهئ المناخ المناسب لتأكيد امكانيات القدرة وزيادتها عن طريق عمليات التعزيز أو التدعيم، والحافز عبارة عن باعث مادي أو معنوي يدفع الفرد إلى أداء عمل ما، أو تحسين ذلك الأداء، وكلا نوعي الحوافز -المادية والمعنوية- سلمي وإيجابي، فالحوافز المادية الإيجابية مثل: المكافآت التشجيعية، والأجر، والترقيات، والحوافز المادية السلبية مثل: الخصم من الأجر، وحرمان المكافأة والعلاوة والترقية، والحوافز المعنوية الإيجابية مثل: تقدير جهود العاملين، والثناء والمدح، ولوحات الشرف، وشهادات التقدير، والحوافز المعنوية السلبية مثل: اللوم والتأنيب، وتوجيه الإنذار، والزجر، ونشر أسماء المهملين في قوائم، ومهمة استخدام الحافز المناسب تقع على عاتق الإدارة.

٢- التدريب: ويتضمن زيادة المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، بما في ذلك المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية، والمهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، والمهارات القيادية، وتعديل الاتجاهات أو تغييرها أو اكتساب اتجاهات جديدة، ويمثل التدريب حلقة استراتيجية، وأداة فعالة، ووسيلة حاکمة من الوسائل التي تعين القائمين والمسؤولين على المنظمات المختلفة على إمكانية إرشاد مرؤوسيههم والإشراف عليهم.

٣- إصدار الأوامر والتعليمات: والأوامر أدوات توجيهية من الرئيس إلى مرؤوسيه؛ بهدف القيام بأعمال محددة، أو الامتناع عن عمل في ظروف معينة، ولا بد فيها أن تكون معقولة وقابلة للتنفيذ، وباستطاعة المرؤوسين القيام بها، وتكون في مستوى قدراتهم وإمكانياتهم، وتسمح الظروف المحيطة بتنفيذها، وأن تكون واضحة، ومحددة، ومتكاملة مبينة لكم العمل ونوعه، ومكان تنفيذه، ووقته المحدد، ومن المستحسن أن يكون التوجيه مكتوباً.

٤، ٥، ٦- القيادة، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، وسيأتي بيانهما إن شاء الله تعالى^(١).

و- التنسيق الإداري

للتسيق مكانة جوهرية في العملية الإدارية؛ لأنه يمنع الازدواجية، وهدر الطاقات بعيداً عن الأهداف المخطط لها، لذا فإنه يعمل على جعل محصلة القوى المسيرة للمؤسسة، تأتي من تظافر هذه القوى، واجتماعها؛ لشري النتائج في نفس المصب، وإن جاءت من اتجاهات مختلفة.

وقد عرف بأنه: عملية يتم من خلالها تأمين الانسجام بين جهود العاملين، وتوفير وحدة العمل، والتوافق في الأداء، بشكل يحقق الأهداف المنشودة^(٢).

١- أساسيات الإدارة التربوية ١٠٦-١٠٨، وأصول الإدارة الحديثة ص ٢١٠-٢٢١، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ١٨٤، وأساسيات الإدارة (١) ص ٢٧٩، والتميز القيادي للرسول صلى الله عليه وسلم في الجوانب الإدارية لمحمد الكبسي ص ٣٢.
٢- الإدارة | التربية المعاصرة لعريفج ص ٥٦، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ١٨٠.

ز- قواعد وأصول التنسيق:

- ١- كلما زاد العمل في المؤسسة تنوعاً اتسع مدى التقسيم في التنظيم، مما يستدعي عمليات تنسيق أشمل؛ لضمان ترابط المكونات فيما بينها؛ تحقيقاً لأهداف المؤسسة.
- ٢- يحقق التخصص وتقسيم العمل قدراً كبيراً من الكفاية المطلوبة، ولا تتحقق الكفاية بغياب التنسيق.
- ٣- يتحقق التكامل بين الوظائف المختلفة غير المتجانسة من خلال أداء الأفراد والجماعات لأعمالهم في إطار البرامج المتفرعة من البرنامج العام للمؤسسة.
- ٤- كلما زاد فهم الأفراد في التنظيم لأهداف البرنامج وتقبلوها كلما سهل تحقيق التنسيق بانضباط وتوجيه ذاتي.
- ٥- كلما كانت طرق ومنافذ الاتصالات جيدة ومباشرة كلما تحقق التنسيق دون صعوبات.
- ٦- عندما يتم تفويض السلطات وفقاً للمسؤوليات يتم تحقيق التكامل الذي هو أساس التنسيق.
- ٧- يتحقق التعاون الذي يؤدي للتكامل داخل التنظيم عندما يتحقق عامل الثقة بين الأعضاء والحافز الإيجابي على العمل.
- ٨- التنسيق بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات -البيئة الخارجية- ضروري، لكنه يتطلب جهداً ووقتاً متفرداً.
- ٩- يتضمن التنسيق كل الوظائف والجهود والأنشطة، كما يتضمن الانتفاع بالأدوات والأجهزة والتسهيلات المادية المتوفرة للمؤسسة أو التنظيم.
- ١٠- تغطي عمليات التنسيق الوحدات التنظيمية على المستوى الأفقي، كما تغطي العلاقات بين الوحدات التي تترابط مع بعضها بعلاقة رأسية^(١).

١- الإدارة التربوية المعاصرة لعريفيج ص ٥٦-٥٨.

التوجيه والتنسيق في الإدارة الإسلامية

أ- تعريف التوجيه في الإدارة الإسلامية:

عُرف التوجيه الإداري الإسلامي بأنه: مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة، الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه، بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية، أثناء العمل، بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه؛ حرصاً على الأداء الإداري السليم، وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع، أو هو -التوجيه-: إرشاد الموظف إلى أفضل السبل؛ لأداء عمله، وتنفيذ القرارات والتعليمات، وفقاً للشرع الحنيف^(١).

ب- ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية:

باعتبار التوجيه وظيفة إدارية قيادية مسئولة عن تدفق الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات، فإن له ملامح يمكن اختصارها كالتالي:

١- وحدة الأمر: بمعنى أنه يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس؛ وذلك لتحسين القيام بالعمل الإداري، ومن أجل أن لا يحدث تضارب أو تناقض -أو ازدواجية- في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية، وهو ما دعا إليه الرسول صلى الله عليه وسلم بقوله: **"إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"**^(٢)، قال الشوكاني: «لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى التلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه، ويفعل ما يطابق هواه، فيهلكون، ومع التأمير يقل الاختلاف، وتجتمع الكلمة»^(٣)، ووحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية ومجالاتها وطرق إبلاغها بشكل سليم، وهو أساس وظيفة التوجيه الضابطة لسلوك الأفراد وعلاقاتهم داخل وخارج المؤسسة.

٢- الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات؛ لأن التوجيه ليس تسلطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفة، وليس انفعالاً لخطئة، أو رد فعل لسلوك، وإنما هو تدبر وحكمة، وفوق كل هذا شورى وتشاور، والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها؛ ليتبين له إمكانية تنفيذها، ويستطيع تنفيذها بصورة سليمة، ولهذا كانت الشورى صفة من صفات المؤمنين، يقول تعالى: **﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾** [الشورى: ٣٨].

٣- المسؤولية التضامنية، والمساءلة المشتركة، فالقائد مسئول عن كل ما يقوم به مرؤوسوه، كما أن المرؤوس مسئول عن كل ما قام به من أعمال في المؤسسة أمام القائد، فالمسؤولية تضامنية، والمساءلة مشتركة، إحقاقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: **"أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"**^(٤).

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٧٣.

٢- أخرجه أبو داود ٤٢/٢ برقم: ٢٦٠٨، وقال الألباني: «إسناده حسن صحيح»، صحيح سنن أبي داود ٣٦٣/٧ برقم: ٢٣٤٧.

٣- نيل الأوطار ٩/١٢٨.

٤- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٤- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه؛ لأن التوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة، والتعاطف، ومراعاة مشاعر الأفراد، واحترامهم، وكرامتهم، مما يؤدي إلى تشجيع روح العمل الجماعي، والتعاون والانسجام بين الأفراد، وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة، لذا يقول تعالى موجهاً لرسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: **﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾** [آل عمران: ١٥٩].

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الملامح أشبه بما يخص القرار، والحقيقة أن التوجيه هو قرار في حد ذاته لتنفيذ قرار ما، أي أن القرار الأصلي يعتبر خطة -والخطة قرار-، أما التوجيه فهو قرار تنفيذي لها^(١).

ج- شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية:

كما أن الإسلام أعطى القائد الإداري الحق في إصدار الأوامر أو التعليمات، وفرض له طاعة الاتباع، فقد أوجب عليه عدة أشياء كشروط يجب عليه أخذها بعين الاعتبار عند إصدار التوجيه، وهي:

١- أن يكون التوجيه في نطاق الشريعة الإسلامية، فلا تكون فيه معصية لله ورسوله، ومن ثم الأمر الصادر من رئيس غير أمين -بسرقه، أو انتهاك حرمة، أو اعتداء على الغير- يخرج عن نطاق المنهج الإسلامي، ومن ثم فلا طاعة فيه؛ لحديث ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: **"السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ"**^(٢)، وفي الكتاب العزيز: **﴿وَلَا يَعْصِيكَ فِي مَعْرُوفٍ﴾** [المتحنة: ١٢].

٢- ألا يكون في التوجيه مشقة متجاوزة للحدود العادية -كأن يكون أكبر من طاقة المرؤوس-؛ لأن المشقة المتجاوزة تجلب الحرج، والحرج مرفوع، يقول تعالى: **﴿وَمَا جَعَلْ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾** [الحج: ٧٨]، ولا تكليف بما لا يطاق: **﴿رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ﴾** [البقرة: ٢٨٦].

٣- أن يكون التوجيه مفهوماً من المرؤوس، وألا يكون فيه ضرر له أو للغير، وعليه فالأمر بإتلاف جهد إنسان أو ماله، أمر خارج عن المنهج الإسلامي، وبالتالي لا تجب طاعته، والأمر بالعمل في مجالات إشعاع أو مواد سامة أو في بيئة غير مناسبة مع عدم وجود احتياطات أمنية كافية هو أمر غير مشروع؛ جلبه للضرر، والله تعالى يقول: **﴿وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾** [البقرة: ١٩٥]، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"لا ضَرَرٌ ولا ضِرَارٌ"**^(٣)، وقال في السرية الذين أمرهم أميرهم أن يدخلوا في النار: **"لَوْ دَخَلُوهَا مَا خَرَجُوا مِنْهَا؛ إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ"**^(٤).

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٧٥-٢٧٧، ٢٨٠.

٢- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٥، ومسلم ٣ / ١٤٦٩ برقم: ١٨٣٩.

٣- أخرجه ابن ماجه ٢ / ٧٨٤ برقم: ٢٣٤١، وأحمد ١ / ٣١٣ برقم: ٢٨٦٧، وله شواهد تصل الصحة أو الحسن، فيض القدير ٦ / ٤٣٢.

٤- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٦، ومسلم ٣ / ١٤٦٩ برقم: ١٨٤٠.

٤- مراعاة الظروف الشخصية لمن يتلقى الأمر؛ ليكون هناك توافق بين التوجيه والناحية الشخصية للمرؤوسين، فمثلاً الشخص الذي يتصف بالعصبية والقلق والتوتر، لا يكلف بالأعمال التي تتطلب الصبر والتركيز.

٥- أن يكون التوجيه متماشياً مع الأهداف العامة للتنظيم الإداري، فلا يتضمن خروجاً على هذه الأهداف، ولا انتهاكاً لها، وهذا ينبع من مفهوم الإسلام للوظيفة على أنها أمانة يحاسب الله عليها يوم القيامة، ولقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام لأبي ذر حين طلب منه أن يوليه وظيفة عامة: **"يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"**^(١).

٦- أن لا يتورع مصدر التوجيه عن إصلاح أي خطأ قد يقع منه، ولا تأخذه العزة بالإثم، فيصر على رأيه، إذ إن كثيراً من الأوامر والقرارات يتبين عند التطبيق خطأها، ومن ثم فالواجب يحتم إعادة النظر فيها وتلافي عيوبها؛ لأن الرجوع إلى الحق خير من التماسي في الباطل.

٧- من أجل نجاح التوجيه في الإدارة الإسلامية، كان لا بد من توافر سمات في شخص الموجه - القائد أو الرئيس - أثناء عملية التوجيه، ومن أهمها ما يلي:

أ- أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة؛ إذ يجب أن يتحرى الصدق في البيانات والصحة في المعلومات التي يترتب عليها قرار ما، ثم يقوم على ضوئها بتوجيه تعليمات إلى مرؤوسيه للعمل بموجبها؛ ليكون قوي الحجة إذا ما جاء استفسار من الإدارة العليا أو ناقشه أحد مرؤوسيه.

ب- أن يكون الموجه قدوة للآخرين في توجيهه؛ بأن يكون من أوائل المتزمين بما يطلب من مرؤوسيه القيام به؛ لأنه ليس من أخلاق القائد الإداري في الإسلام أن يقول ما لا يفعل ويأمر الآخرين به، يقول تعالى: **﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾** [البقرة: ٤٤].

ج- أن يتحلى بالصبر بعد التوجيه؛ لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ تعليماته في أمر ما، وألا يضيق ذرعاً بالاستفسار والمناقشة إذا كان هناك من المرؤوسين من يريد السؤال عن شيء في التوجيه أو مناقشته معه قبل التنفيذ.

د- أن يصدر توجيهه في الوقت المناسب، لا أن يتقدم فيه ويستبق الأمور، أو يتأخر فتفوت عليه فرصة نجاح تنفيذ القرار، أو تستجد أمور تضطره إلى تغيير توجيهه أو التراجع عنه أو تأخيرها، مما قد يؤثر على العملية الإدارية ككل.

هـ- أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحة عامة للعمل، وليست خاصة به، فهو مهما أوهم نفسه بأنه ذكي فوق العادة، وأن مرؤوسيه لا يفطنون إلى ما يهدف من وراء توجيهه لهم للقيام بعمل ما، فذلك

١- أخرجه مسلم ١٤٥٧/٣ برقم: ١٨٢٥.

هو الغرور الكبير؛ لأن المرؤوسين سيعرفون اليوم أو غداً مغزى توجيه القائد، فكلما كانت المصلحة العامة واضحة في أذهانهم للتوجيهات التي يعملون بها، كان التزامهم بها أقوى، واقتناعهم بأهميتها أكبر. و- أن يكون عادلاً في التوجيه، فلا يبعث به كتعميم إلى المرؤوسين، ثم يتبعه بمكالمة هاتفية إلى بعض الموظفين المقربين إليه بأن يصرفوا النظر عنه وألا يشغلوا أنفسهم به؛ لأن استثناء بعض المرؤوسين من الالتزام بتنفيذ توجيهه نظراً لقرابة أو جوار أو مصلحة أو صداقة، فيه ظلم كبير، والإمام العادل ممن يظلمهم الله تعالى يوم القيامة، والعدل سمة أساسية في الإدارة الإسلامية سواء كان المسئول أميراً أو خفياً، فهو كل لا يتجزأ ولا يقبل التصنيف حتى مع العدو فضلاً عن الأخ المسلم^(١).

د- أغراض التوجيه في الإدارة الإسلامية:

- ١- الأمر والتكليف، كقوله صلى الله عليه وسلم: "السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ".
- ٢- تزويد القائد أتباعه أو الرئيس مرؤوسيه بنصائح وإرشادات لها دور أساسي في إنجاح مهمته الموكلة إليه (النصح)، كقوله صلى الله عليه وسلم: "يَسْرُوا وَلَا تُعَسَّرُوا، وَسَكَّنُوا وَلَا تُنْفَرُوا"^(٢).

هـ- التوجيه الإداري النبوي:

كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن يكتب فيها بأربعة عشر قرناً، من ذلك أنه صلى الله عليه وسلم لما تحرك بجيشه نحو حنين، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأصحابه: "مَنْ يَحْرُسُنَا اللَّيْلَةَ، قَالَ أَنَسُ بْنُ أَبِي مَرْثَدٍ الْغَنَوِيُّ: أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: فَارْكَبْ، فَارْكَبْ فَرَسًا لَهُ، فَجَاءَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: اسْتَقْبِلْ هَذَا الشَّعْبَ حَتَّى تَكُونَ فِي أَعْلَاهُ، وَلَا نُعَزَّنْ مِنْ قِبَلِكَ اللَّيْلَةَ، فَلَمَّا أَصْبَحْنَا خَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى مُصَلَّاهُ، فَرَكَعَ رُكْعَتَيْنِ ثُمَّ قَالَ: هَلْ أَحْسَسْتُمْ فَارِسَكُمْ؟ قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَا أَحْسَسْنَا، فَثُوبٌ بِالصَّلَاةِ، فَجَعَلَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُصَلِّي وَهُوَ يَلْتَفِتُ إِلَى الشَّعْبِ، حَتَّى إِذَا قَضَى صَلَاتَهُ وَسَلَّمَ قَالَ: أَبْشِرُوا؛ فَقَدْ جَاءَكُمْ فَارِسُكُمْ، فَجَعَلْنَا نَنْظُرُ إِلَى خِلَالِ الشَّجَرِ فِي الشَّعْبِ، فَإِذَا هُوَ قَدْ جَاءَ حَتَّى وَقَفَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَسَلَّمَ فَقَالَ: إِنِّي انْطَلَقْتُ حَتَّى كُنْتُ فِي أَعْلَى هَذَا الشَّعْبِ حَيْثُ أَمَرَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَلَمَّا أَصْبَحْتُ انْطَلَعْتُ الشَّعْبَيْنِ كِلَيْهِمَا، فَنَظَرْتُ فَلَمْ أَرِ أَحَدًا، فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: هَلْ نَزَلَتِ اللَّيْلَةُ؟ قَالَ: لَا، إِلَّا مُصَلِّيًّا، أَوْ قَاضِيًا حَاجَةً، فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٧٧-٢٨٣.

٢- أخرجه البخاري ٢٢٦٩/٥ برقم: ٥٧٧٤، ومسلم، ١٣٥٩/٣ برقم: ١٧٣٤.

الله عليه وسلم: **قَدْ أُوجِبَتْ، فَلَا عَلَيْكَ أَنْ لَا تَعْمَلَ بَعْدَهَا**^(١)، إذ كان من منهج النبي صلى الله عليه وسلم في الأداء أنه كان دائماً ما يعمد إلى التخيير، وبث روح المنافسة بين فريق عمله، **مَنْ يَحْرُسُنَا اللَّيْلَةَ**، كما أنه استقبل حديث أنس وهو يتحدث عن دوره وإجاداته في تنفيذه بنفس طيبة، فلم يتهمة النبي صلى الله عليه وسلم وهو يعرض موقفه بنقص في إخلاصه، لا سيما وأنه يدلي بهذا الحديث أمام جمع من صحابته -رضوان الله عليهم-، ثم يبادر النبي بتشجيعه وتحفيزه: **فَلَا عَلَيْكَ أَنْ لَا تَعْمَلَ بَعْدَهَا**، وفي هذا الثناء، والتشجيع، والإشادة بالموقف، ما يدعو كل مشرف أو مدير إلى استنفاد طاقة فريقه وتفانيهم في العمل.

كما أن الرسول أتقن فن التحفيز والتشجيع من خلال الأوصاف المتميزة على صحابته، فأبو بكر الصديق، وعمر الفاروق، وحزمة أسد الله، وخالد سيف الله، وأبو عبيدة أمين الأمة رضي الله عنهم^(٢). والناظر في سيرته صلى الله عليه وسلم يرى في توجيهه صلى الله عليه وسلم ملامح التوجيه المطلوبة، من وحدة الأمر، إذ كان هو القائد الموجه، يدير شؤون الدولة بنفسه، ويشرف على شؤون الأقاليم البعيدة عن طريق استعمال عدد كبير ممن يجد فيهم الكفاءة من أصحابه، وكان إذا أوفد وفداً أو جيشاً جيشاً جعل لهم قائداً موجهاً^(٣).

وكان صلى الله عليه وسلم يمارس الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات، إذ شاور الناس في الخروج إلى بدر، وفي موضع المعركة، وأسراها، وحفر الخندق برأي سلمان بعد مشاورته أصحابه، واستشار الصحابة في أسرى خيبر، حتى في أموره الخاصة قبل اتخاذ القرار فيها، إذ يقف خطيباً ويقول: **أَمَّا بَعْدُ، أَشِيرُوا عَلَيَّ فِي أَنْاسِ أَبْنَاءِ أَهْلِي، وَأَيْمُ اللَّهِ مَا عَلِمْتُ عَلَى أَهْلِي مِنْ سُوءٍ قَطُّ**^(٤).

وكان صلى الله عليه وسلم يراعي الاعتبارات الإنسانية عند توجيهه؛ ومن ذلك قوله: **الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يُسْلِمُهُ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةٍ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ**^(٥).

ويراعي الظروف الشخصية لمن يتلقى الأمر، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلاً قال للنبي صلى الله عليه وسلم: أوصني، قال: **لَا تَغْضَبْ، فَرَدَّدَ مِرَارًا، قَالَ: لَا تَغْضَبْ**^(٦).

١- أخرجه أبو داود ٣١٧/٢ برقم: ٢٥٠٣، والحاكم في المستدرک ٩٣/٢ رقم: ٢٤٣٣، والطبراني في الكبير ٣٥٤/٥ رقم: ٥٤٨٩، والبيهقي في السنن الكبرى ٤٩/٩ برقم: ١٨٢٢٤، والنسائي في السنن الكبرى ٢٧٣/٥ رقم: ٨٨٧٠، وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب ٣٥/٢ رقم: ١٢٣٤، قوله: **"وَلَا تُغْرَبَنَّ"**، لا يحصل العدو منا على غرة ونحن آمنون بإهمالك، شرح سنن أبي داود للعباد.

٢- التمييز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم في الجوانب الإدارية لمحمد يحيى الكبسي ص ٣٢-٣٤.

٣- الإدارة في عهد الرسول لحافظ الكرمي ص ٩٧.

٤- أخرجه البخاري ١٧٨٠/٤ برقم: ٤٤٧٩، ومسلم ٢١٢٩/٤ برقم: ٢٧٧٠، **"وَأَبْنُوا أَهْلِي"**: اهتموها، إكمال المعلم ١٤٥/٨.

٥- أخرجه البخاري، ٨٦٢/٢ برقم: ٢٣١٠، ومسلم، ١٩٩٦/٤ برقم: ٢٥٨٠.

٦- أخرجه البخاري ٢٢٦٧/٥ برقم: ٥٧٦٥.

وكان النبي صلى الله عليه وسلم حريصاً على أن يكون توجيهه مفهوماً لذا "كَانَ إِذَا تَكَلَّمَ بِكَلِمَةٍ
أَعَادَهَا ثَلَاثًا؛ حَتَّى تُفْهَمَ عَنْهُ"^(١).

وكان توجيهه صلى الله عليه وسلم عادلاً - لا يستثني أحداً-، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: لما
أنزلت هذه الآية: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٤]، دعا رسول الله صلى الله عليه وسلم
قريشاً، فاجتمعوا، فعم وخص فقال: "يَا بَنِي كَعْبِ بْنِ لُؤَيٍّ، أَنْقِدُوا أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا بَنِي مُرَّةَ بْنِ
كَعْبٍ، أَنْقِدُوا أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا بَنِي عَبْدِ شَمْسٍ، أَنْقِدُوا أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا بَنِي عَبْدِ مَنَافٍ،
أَنْقِدُوا أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا بَنِي هَاشِمٍ، أَنْقِدُوا أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا بَنِي عَبْدِ الْمُطَّلِبِ، أَنْقِدُوا
أَنْفُسَكُمْ مِنَ النَّارِ، يَا فَاطِمَةُ، أَنْقِدِي نَفْسَكَ مِنَ النَّارِ، فَإِنِّي لَا أَمْلِكُ لَكُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئًا، غَيْرَ أَنَّ
لَكُمْ رَحْمًا، سَأَبْلُهَا بِبِلَالِهَا"^(٢).

وكان توجيهه صلى الله عليه وسلم بما يطاق، لذا كان في مواطن عدة قبل أن يوجه أحداً يحفزهم على
ذلك بقوله: من يفعل كذا، حتى يظهر القادرون، وعن عائشة قالت: دخل عليّ رسول الله صلى الله
عليه وسلم وعندي امرأة، فقال: "مَنْ هَذِهِ؟ فَقُلْتُ: امْرَأَةٌ لَا تَنَامُ؛ تُصَلِّي، قَالَ: عَلَيْكُمْ مِنَ الْعَمَلِ مَا
تُطِيقُونَ؛ فَوَاللَّهِ لَا يَمَلُّ اللَّهُ حَتَّى تَمَلُّوا"^(٣)، وكان معاذ بن جبل رضي الله عنه يصلي مع النبي صلى
الله عليه وسلم ثم يأتي قومه فيصلي بهم الصلاة، فقرأ بهم البقرة، فتجوز رجل فصلى صلاة خفيفة، فبلغ
ذلك معاذاً فقال: إنه منافق، فبلغ ذلك الرجل، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله إنا
قوم نعمل بأيدينا، ونسقي بنواضحنا، وإن معاذاً صلى بنا البارحة، فقرأ البقرة، فتجوزت، فزعم أني
منافق، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "يَا مُعَاذُ؛ أَفَتَأَنَّ أَنْتَ -ثَلَاثًا-! اِقْرَأْ: ﴿وَالشَّمْسُ
وَضَحَاهَا﴾، وَ﴿سَبَّحْ اسْمَ رَبِّكَ الْأَعْلَى﴾، وَنَحْوَهَا"^(٤).

وكان توجيهه مراعيًا للزمان والمكان والمصلحة العامة، إذا يأتيه سائل يسأله عن خير الأعمال فيقول:
"تَطْعِمِ الطَّعَامَ، وَتَقْرَأِ السَّلَامَ عَلَى مَنْ عَرَفْتَ وَمَنْ لَمْ تَعْرِفْ"^(٥)، ويقول لآخر وقد سأله: أي
الأعمال أفضل: "الصَّلَاةُ لَوْفَتِهَا، وَبِرُّ الْوَالِدَيْنِ، ثُمَّ الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ"^(٦)، ويقول لآخر: "إِيمَانٌ
بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ، قِيلَ: ثُمَّ مَاذَا؟ قَالَ: الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، قِيلَ: ثُمَّ مَاذَا؟ قَالَ: حَجٌّ مَبْرُورٌ"^(٧)،

١- أخرجه البخاري ٤٨/١ برقم: ٩٥.

٢- أخرجه مسلم ١٩٢/١ برقم: ٢٠٤.

٣- أخرجه مسلم ٥٤٢/١ برقم: ٧٨٥.

٤- أخرجه البخاري ٢٢٦٤/٥ برقم: ٥٧٥٥، ومسلم ٣٣٩/١ برقم: ٤٦٥.

٥- أخرجه البخاري ١٣/١ برقم: ١٢، ومسلم، ١/٦٥ برقم: ٣٩.

٦- أخرجه البخاري ٦/٢٧٤٠ برقم: ٧٠٩٦، ومسلم ٨٩/١ برقم: ٨٥.

٧- أخرجه البخاري ٢/٥٥٣ برقم: ١٤٤٧، ومسلم ٨٨/١ برقم: ٨٣.

ويقول لآخر طلب منه الوصية: "لَا تَغْضَبْ"، فأجاب كل سائل بما يتناسب مع الوقع والحال، سواء واقع وحال السائل، أو الوقع العام الذي يعيشه الناس مكاناً وزماناً، ولهذا أجاب السائل الذي سأله أن يوصيه بما يتناسب مع حاله، فأوصاه بترك الغضب، والآخر جاء في زمن فحط وتشاحن في القلوب فأوصاه بإطعام الطعام، وإفشاء السلام، مراعاة للحال والوقع إذ أن السائل سيبلغ عن رسول الله صلى الله عليه وسلم، وآخر يسأله في زمن يعد العدو العدة، ويعق الأبناء الآباء، ويؤخر ناس الصلاة عن وقتها، فيخبره بأن أفضل الأعمال الصلاة على وقتها وبر الوالدين والجهاد في سبيل الله، وهكذا.

وكان الموجه صلى الله عليه وسلم قدوة للآخرين في توجيهه، يقول تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١]، وهذا أمر من الله تعالى بالتأسي بالنبي صلى الله عليه وسلم في أقواله، وأفعاله، وأحواله، وصبره، ومصابرته، ومجاهدته، وانتظار الفرج من ربه عز وجل، فهو قدوة صالحة، ومثل أعلى يحتذي به، ويتأسى بشمائله، فهو مثل أعلى في الشجاعة، والإقدام، والصبر، والمجاهدة، حيث حضر الهيحاء بنفسه الكريمة، وياشر موقف الحرب، وهو الشريف الكامل، والبطل الباسل، فالأسوة الحسنة في الرسول صلى الله عليه وسلم، ففي لسانه أسوة حسنة، وفي عينه أسوة حسنة، وفي يده أسوة حسنة...، كله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، والمتأسي به، سالك الطريق الموصل إلى كرامة الله، وهو الصراط المستقيم^(١).

وكان صلى الله عليه وسلم يزود اتباعه بنصائح وإرشادات لها دور أساسي في إنجاح مهمته الموكلة إليه، فحين بعث أبا موسى الأشعري ومعاذاً حين أرسلهما إلى اليمن للتعليم والدعوة، أرشدهما بقوله: "يَسْرًا وَلَا تُعَسِّرًا، وَيَسْرًا وَلَا تَنْفَرًا، وَتَطَاوَعًا وَلَا تَخْتِيفًا"^(٢)، وعن بريدة رضي الله عنه قال: "كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا أمر أميراً على جيش أو سرية أوصاه في خاصته بتقوى الله ومن معه من المسلمين خيراً، ثم قال: اغزوا باسم الله في سبيل الله، فقاتلوا من كفر بالله، اغزوا ولا تغلوا، ولا تغدروا، ولا تمثلوا، ولا تقتلوا وليداً، وإذا لقيت عدوك من المشركين فادعهم إلى ثلاث خصال -أو خلال-، فأيتهن ما أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، ثم ادعهم إلى الإسلام، فإن أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، ثم ادعهم إلى التحول من دارهم إلى دار المهاجرين، وأخبرهم أنهم إن فعلوا ذلك فلهم ما للمهاجرين وعليهم ما على المهاجرين، فإن أبوا أن يتحولوا منها فأخبرهم أنهم يكونون كأعراب المسلمين يجرى عليهم حكم الله الذي يجرى على المؤمنين، ولا يكون لهم في الغنيمه والفيء شيء إلا أن يجاهدوا مع المسلمين، فإن هم أبوا فسلهم الجزية، فإن هم أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، فإن هم أبوا فاستعين بالله وقتلهم..."^(٣).

١- التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج للزحيلي ٢١/٢٨٤، وتفسير السعدي ص ٦٦٠، وتفسير الشعراوي.

٢- أخرجه البخاري ٣/ ١١٠٤ برقم: ٢٨٧٣، ومسلم ٣/ ١٣٥٩ برقم: ١٧٣٣.

٣- أخرجه مسلم ٣/ ١٣٥٦ برقم: ١٧٣١.

و- التنسيق في الإدارة الإسلامية:

عرف بأنه: تضافر الجهود المشتركة للموظفين، كل فيما يخصه، بشكل يكمل بعضه بعضاً، في أداء إداري موحد، من أجل الوصول إلى هدف محدد، أو هو عمل جماعي مشترك، يظهر فيه الموظفون رؤساء ومرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم كالبنیان المرصوص، وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد؛ لإنجاز مهمة معينة، في وقت محدد، والتنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق بغياب التعاون الجماعي بين منسوبي المنشأة من أجل العمل المشترك، فكل تنسيق تعاون، وليس كل تعاون تنسيق^(١).

ز- ملامح التنسيق الإداري في الإسلام

- ١- أنه عمل جماعي مشترك، يربط الأجزاء بالكل، ويعكس المسؤولية الجماعية التي أكدها رسول الله صلى الله عليه وسلم بقوله: **"أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"**^(٢).
- ٢- أنه مظهر من مظاهر وحدة الجماعة المسلمة المتعاونة على البر والتقوى، والمتمثل في الأداء السليم، وإنجاز المهام في الوقت المحدد، يقول تعالى: **﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾** [المائدة: ٢].
- ٣- أنه صورة تجسد وحدة العقيدة في وحدة الصف، والعمل المتكاتف الراض للعدوان المتمثل في الازدواجية والتضاد والانعزال؛ لما ينتج عنه من ضياع للمال والوقت والجهد.
- ٤- الحرص الجماعي على توظيف الإمكانيات المتاحة للتوظيف الأمثل؛ منعاً للإسراف في المال، والتبذير في الوقت، والتبديد في الجهد.
- ٥- له هدف مشروع، يدعو إلى ضرورة تضافر جهود الموظفين؛ وتكاتفهم من أجل تحقيقه^(٣).

ح- عوامل التنسيق الناجح

- ١- الإيمان بالهدف العام: أي الاقتناع التام بوجود غرض محدد من وراء أي نشاط إداري معين؛ الجميع فيه شركاء، وليس لمجموعة دون أخرى، أو قسم دون آخر، أو منظمة دون أخرى، ذلك أن الإيمان بالهدف العام وأهمية الالتزام بتحقيقه بشكل جماعي هو الذي يجعل من عملية التنسيق سهلة وممكنة، وما يترتب على ذلك من حرص الجميع -الرئيس والمرؤوس- على المصلحة العامة.
- ٢- القيادة الفعالة: لأن التنسيق أحد مهمات القائد الإداري، ولا يتحقق دوره إلا بقيادة واعية وبقظة وشورية؛ لأن الوعي يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والإدراك بأهمية العمل القيادي، واليقظة تعني عدم الاتكالية واستشعار المسؤولية أمام الله ثم أمام الخلق، والشورى تحرص على احترام الآخرين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المصيرية، وبها -الوعي واليقظة والشورى- تبنى القيادة الفعالة التي يمكنها

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٨٥.

٢- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٣- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٨٧، ٢٨٨.

التوفيق بين الأمر، وتوفير الانسجام في العمل الجماعي من خلال التنسيق بين جماعات العمل في المنظمة الواحدة، أو بينها وبين المنظمات الأخرى.

٣- توافر المعلومات: لأنها أساس لأي نشاط بشري، ولا بد فيها أن تكون كافية وواضحة وصادقة وبدون تأخير قبل الشروع في أي عمل، وبدون ذلك يصعب تحقيق التنسيق بين الأفراد العاملين بنجاح.

٣- الاتصال الجيد: ويقصد به سرعة الوصول إلى مختلف الموظفين في القسم أو الأقسام الأخرى في المنظمة من خلال قنوات اتصال واضحة، والاتصال هو الشريان الذي يتدفق منه القدر الكافي من القرارات والأوامر والتوجيهات والمعلومات الضرورية؛ لتسيير العملية بشكل منسق، دون ازدواجية أو اصطدام للأعمال أو غموض أو نقصان فيها، وليكون البلاغ مبيناً لا بد من توفير أدوات الاتصال السريع، والتأكد من استخدامها بفعالية؛ حرصاً على تحقيق أهداف التنسيق.

٤- المتابعة المستمرة: بحيث لا يكتفي القائد بتوجيه تعليماته، ويتوقع تنفيذها بإتقان، وإنما إنفاذاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه كان عليه التأكد من وضوح تعليماته وأهدافها في ذهن العاملين، وأن العمل يسير مكملاً بعضه بعضاً دون ازدواجية أو تعارض أو ببطء، وهذا ما يهدف إليه التنسيق، والذي يصبح أكثر تعقيداً وأشد إلحاحاً على المتابعة كلما كبر حجم المؤسسة وتعددت نشاطاتها^(١).

ط- التنسيق الإداري النبوي:

لقد كان النبي صلى الله عليه وسلم في تديره لشؤون الأمة يعمل على تظافر الجهود المشتركة لأصحابه بشكل يكمل بعضها بعضاً، في أداء إداري موحد، وعمل جماعي مشترك، ظهر فيه القائد صلى الله عليه وسلم وأمته كالبنيان المرصوص أثناء أدائهم لأعمالهم، وكالجد الواحد في انسجامهم وتفاهمهم، فبنوا للإسلام دولة، وكانت لهم في العالمين صولة وجولة، فأنجزوا الكثير من المهام في اليسير من الزمان مع قلة الإمكان، وما ذلك إلا لأنه تدير -إدارة- اتسم بالتنسيق المحكم، من القائد الملهم، تدير تكاملت فيه معالم التنسيق الناجح، من إيمان بالهدف العام، وقيادة فاعلة واعية يقظة شورية، ومعلومات كافية واضحة صادقة، واتصال جيد فريد، ومتابعة مستمرة ببناءه، ففي الهجرة تخطيط وتنظيم وتنسيق يكمل ذلك بالنجاح، وفي بيعة العقبة حثهم على اختيار اثني عشر نقيباً؛ ليكونوا على قومهم، كحلقة الوصل بين أهل المدينة وبينه، ليسهل بذلك التواصل بالقيادة المربية، وفي الصحيفة التي كتبت بأمره صلى الله عليه وسلم بينه صلى الله عليه وسلم وبين الأنصار والمهاجرين من جهة، وكذا بين المسلمين وغير المسلمين من جهة أخرى، حددت هذه الوثيقة واجبات وصلاحيات ومسؤولية عناصر التنظيم، ووضعت قواعد للعلاقات بين أفراد التنظيم مع غيرهم، مع تنظيم آلية العمل، بتنسيق محكم ودقيق، وهكذا تكملت الجهود الإدارية النبوية بالنجاح الكامل؛ نتيجة التنسيق المحكم بين كافة الأعمال، ولهذا نجده صلى الله عليه وسلم يوجه أبا موسى ومعزاً حين أرسلهما إلى اليمن إلى التنسيق بينهما بقوله: **"وَتَطَاوَعَا وَلَا تَحْتَلِفَا"**.

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٨٨-٢٩١

الرقابة الإدارية التربوية

هي الوظيفة الرابعة للإدارة، وهي نوع من متابعة سير الأعمال داخل أي منظمة في اتجاه الأهداف المحددة لها، ومتابعة سلوك العاملين بما يتوافق مع ممارستهم الوظيفية، والتأكد من أن جميع الخطوات والأهداف المرسومة قد حققت ونفذت على الوجه المطلوب، وذلك عن طريق وضع معايير دقيقة يستطيع بواسطتها المسؤولون تقويم الأداء الوظيفي، وقياس النتائج، ومقارنتها بالمستويات المتوقعة والمخطط لها مسبقاً، وهي لا تقف عند حد كشف الأخطاء والانحرافات، وإنما تمتد إلى جوانب أخرى أوسع وأشمل، كالكشف عن نواحي التفوق والنجاح في أداء الأعمال والوظائف الإدارية وفق الشروط الموضوعية لها، فالجهاز الإداري التربوي يوجد به العديد من الإدارات المختلفة، وكل مدير فيها مسؤول عن رقابة أداء الأعمال والوظائف في إدارته، بينما السلطة العليا تكون المشرفة والمهيمنة والمسؤولة عن رقابة السلطات التنفيذية، وأن الأمور المطروحة تسير وفق الخطط المعتمدة والموضوعية، وكلما كانت المعايير والأهداف واضحة وجليّة ودقيقة كلما كانت الرقابة الإدارية أيسر وأسهل وأكثر كفاءة وفعالية^(١).

أ- تعريف الرقابة:

عرفت الرقابة بأنها: عملية قياس الأداء الفعلي للجهاز الإداري التربوي، ومقارنة النتائج بأهداف الخطة كما ونوعاً، والتي حددها المنظمة بالخطة المعمول بها.

وعرفت بأنها: التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على الكشف عن مواطن الضعف؛ لعلاجها وتقويمها.

وعرفت بأنها: عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير، بغرض التقويم والتصحيح.

وعرفت بأنها: عملية متابعة دائمة، هدفها التأكد أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخطط لها بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيحها بعد تحديد المسؤول عنها، ومحاسبته المحاسبة العادلة.

وعرفت بأنها: وظيفة مهمتها التثبيت من صحة الاتجاه نحو الهدف، وتقويم هذا الاتجاه إذا انحرفت عنه. وعرفت بأنها: التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأنَّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء؛ بغرض مُعالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق مع كل شيء (الأشياء، والناس، والأفعال)^(٢).

١- أساسيات الإدارة التربوية لشرف الهادي ص ١٣٠.

٢- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٣١، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٣٣، وأصول الإدارة الحديثة ص ٢٢٥، و، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٥٢، والرقابة في الإدارة الإسلامية نقلاً عن موقع الألوكة.

ويمكن تعريفها بأنها: عملية ملاحظة ومطالعة مستمرة، للتحقق من سير العمل والعاملين وفق المعايير الموضوعية، والخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، بغرض ترشيد العمل، والكشف عن الخطأ وتصويبه -أو تفاديه قبل وقوعه-، والاعوجاج وتقويمه، والنجاح وتشجيعه، وسد باب الفوضى والتلاعب والإهمال والتكاسل في تنفيذ المهام، ومحاسبة كل بعمله.

والرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية التي تقوم بمسيرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها، لذا نجد أنها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المنظمة، وبكل وظائف الإدارة، فالرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه^(١).

ب- مكونات العملية الرقابية بالأجهزة الإدارية التربوية:

١- تحديد مجال الرقابة: أي أن نحدد بدقة الشيء الذي نريد رقابته، لتكون المعلومات الرقابية والإجراءات المبني عليها معينة وأكثر دقة.

٢- وضع وإعداد المعايير والمقاييس الرقابية للأداء، والتي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كنت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.

٣- تحديد الأداء الفعلي الذي ترغب المؤسسة التربوية اتباعه في سير العمل الإداري.

٤- متابعة الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المتوقع الذي حددته الخطط التربوية، بواسطة المعايير الرقابية، لمعرفة انحراف الأداء عن التنفيذ (قياس الأداء).

٥- دراسة أسباب انحرافات التخطيط عن التنفيذ، والعمل على تلاشيها، بحل المشاكل، وتصحيح الأخطاء، واستحداث التعديلات اللازمة لإنجاح الخطة، ومنع المخالفات والانحرافات بالكيفية والطريقة المناسبة، بقصد تحقيق الأهداف الموضوعية، أو إعادة تحديد أهداف جديدة^(٢).

ج- أهمية الرقابة:

الرقابة من أهم الوظائف للقائد الإداري؛ إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، وتبرز أهميتها في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية، إذ لها صلة وثيقة بالتخطيط؛ لأنها التي تسمح بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة، وتشعر في الوقت المناسب بضرورة تعديلها، أو العدول عنها كلية، أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة، والرقابة لها صلة بالتنظيم الإداري فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية، وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج؛ لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها، والرقابة لها صلة أيضاً بعملية التوجيه وعملية التنسيق؛ إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته،

١- وظيفة الرقابة (أهدافها وخطواتها وأنواعها) لطارق السويدان، نقلاً عن منتديات التنمية البشرية.

٢- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٣٢، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤، وأصول الإدارة الحديثة ص ٢٣١، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٣٣، وأساسيات الإدارة (١) ص ٣١٦.

ومدى فعاليتها، ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم، وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية، فيعمل على تلافيها أو تذليلها^(١).

د- أهداف الرقابة:

الهدف الرئيسي للرقابة هو التأكد من أن جميع الموارد البشرية والمادية والمعنوية تستثمر بشكل جيد، يعمل على خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، وأن العملية الإدارية تسير بأمانة وفق ما رسم لها، وتكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ما يلي:

- ١- التأكد من سلامة الأداء وخلوه من الأخطاء.
- ٢- تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- ٣- كشف الأخطاء في التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، والتي تظهر أثناء التنفيذ.
- ٤- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- ٥- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة.
- ٦- تذليل الصعوبات، وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ٧- التأكد من أداء العاملين الحقوق الواجبة عليهم، وحصولهم على الحقوق اللازمة لهم، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية لرفع مستوى أدائهم.
- ٨- ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- ٩- ترشيد وضغط النفقات غير المبررة، والحد من الإسراف.
- ١٠- التأكد من أن القوانين والأنظمة والتعليمات تخدم الغرض المقصود، وأن العمل يجري بمقتضاها.
- ١١- وضع توصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين، وتعيين الأشخاص الذين يحتاجون الالتحاق بها.

١٢- تحقيق الالتزام بالأعمال، إذ إن شعور الأفراد بالرقابة المستمرة والفاعلة يؤدي إلى الانضباط بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة^(٢).

ه- أنواع الرقابة:

أولاً: الرقابة باعتبار مصادرها، وتنقسم إلى داخلية، وخارجية:

١- الرقابة الداخلية: وهي رقابة ذاتية تتم على الأشخاص والأعمال، ويقوم بها الجهاز الرقابي نفسه في المنظمة، وهي تجمع بين متابعة القيادة للمرؤوسين، وأسلوب التفتيش والمتابعة والتوجيه عن طريق أجهزة متخصصة تضم الخبراء والاستشاريين من ذوي الخبرة والاختصاص، إلى جانب الأجهزة الإشرافية.

١- مفهومه الرقابة الإدارية وأهميتها، نقلاً عن المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ١٩٨.
٢- الإدارة التربوية المعاصرة لسامي عريفج ص ٥٨، ٥٩، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١٣٢، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤.

٢- الرقابة الخارجية: وهي التي تتم من خارج الجهاز الإداري للمنظمة التربوية، كالرقابة القضائية والاجتماعية.

ثانياً: الرقابة باعتبار التوقيت الزمني المحدد للتنفيذ، وتنقسم إلى مستمرة، ومرحلية، ورقابة بعد التنفيذ.

١- الرقابة المستمرة الموجهة: وهي تتوقع [لتوقع] حدوث الانحرافات، وأوجه إجراءات التصحيح بها، وتصاحب عملية التنفيذ، وتبدأ من بداية أول مراحل العمل، وتنتهي بالانتهاء من تنفيذ كافة مراحل العمل، بهدف التحقق من سلامة عملية التنفيذ.

٢- الرقابة المرحلية: وهي رقابة كل مرحلة من مراحل الخطة بمفردها بعد الانتهاء من تنفيذها.

٣- الرقابة بعد التنفيذ: وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة بمقارنة النتائج النهائية الفعلية بالمعايير الموضوعية والمحددة سلفاً^(١).

و- قواعد العملية الرقابية:

١- أن تكون الرقابة من نوع المتابعة (Follow-up) تتفادى الوقوع في الأخطاء، بدل أن تكون رقابة لضبط الأخطاء، وإنزال العقوبة بمرتكبيها، وتصويبها بعد وقوعها.

٢- أن تكون شاملة، فتغطي الأشخاص وجميع جوانب نشاطهم، كما تغطي التجهيزات والأدوات، وتنظيم الوقت وظروف العمل.

٣- أن تكون مستمرة تبدأ مع انتقاء العاملين وتوزيع المسؤوليات عليهم، وتشرف على التنفيذ، وتشارك في التقييم، وتطلع على نتائجه.

٤- أن تستمد الرقابة صورتها من طبيعة عمل المؤسسة، ويعكس نشاط القائمين عليها التركيز على المهمات الأساسية.

٥- أن يرمى التدرج في المستويات الإدارية عندما تفوض صلاحيات الرقابة إلى المسؤولين عنها.

٦- أن يكون من يتولى العمل الرقابي متمثلاً لخطط المؤسسة، مطلعاً على التنظيم فيها، مدركاً لوجوه التنسيق القائمة، ويعمل على جعل الأفراد الذين يقوم بمراقبتهم مطلعين على الأصول الصحيحة للعمل على ضوء أهدافه، بمعنى الوضوح والوفهم المتبادل بين المراقب والمراقب.

٧- أن تكون الرقابة دقيقة وموضوعية وواقعية في أحكامها وتوصياتها.

٨- أن تكون الرقابة مرنة في استراتيجيات عملها.

٩- أن تكون الرقابة اقتصادية في عملياتها وتكلفة أدائها لدورها.

١٠- اشتراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة؛ للتأكد من أنهم فهموا ما يتوقع منهم عمله، ولكي يتم الحصول على قبولهم للمعايير الموضوعية^(٢).

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٣٤-١٣٦، والإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم حسان، ومحمد حسنين العجمي ص ١٣١.

٢- الإدارة التربوية المعاصرة لسامي عريفج ص ٦٠، ٦١، ومبادئ الإدارة (النظريات والوظائف) ص ٢٢١-٢٢٣.

الرقابة الإدارية من منظور الإسلام

أ- تعريف الرقابة في الإدارة الإسلامية:

عرف أحمد داوود المزحاجي الرقابة في الإدارة الإسلامية بأنها^(١): وظيفة إدارية، فردية وجماعية، مهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة، بموضوعية، بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم، وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلة وغاية، وتنفيذاً للواجب، وانقياداً لقول الله تعالى في وصف المؤمنين: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨، والمعارج: ٣٢]، واستشعاراً للمسؤولية، وامثالاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم: "أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"^(٢).

وللرقابة الإدارية في الإسلام صفة الشمولية من ناحية التطبيق؛ حيث إنها تغطي أداء كافة منسوبي المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والأنظمة، والإمكانات الفنية والمالية، والسياسات والبرامج والظروف الراهنة، وما يمكن توقعه في المستقبل المنظور مما له التأثير المباشر أو غير المباشر في العملية الإدارية، ونشاطات المنظمة وأهدافها، كما أنها تكون سابقة لأي عمل إداري؛ للتأكد من مشروعيتها، ومرافقة أثناء العمل للتأكد من سلامة الأداء، ولاحقة بعد الانتهاء وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (سابقة، ومرافقه، ولاحقة)، وتحقق الرقابة بالمتابعة المستمرة، فكل رقابة متابعة، وليست كل متابعة رقابة، وفيما يتعلق بما تؤول إليه الرقابة فإن كل تقويم تقييم لا العكس؛ لأن التقويم (التصحيح) لا يتم دون تقييم (فحص واكتشاف الخطأ وتحديده)، وأحياناً يتم الفحص فلا يجد المسؤول حاجة إلى التصحيح؛ لكون الأمور سليمة، وخالية من الخطأ، فالتقييم يختص بمعرفة قيمة الشيء، والتقويم يختص بالتعديل^(٣). ولا يجزئ الإداري الاكتفاء بالتفويض وإلقاء المسؤولية عن كاهله معتمداً كلياً على من فوضه في أمر معين له علاقة بالمصلحة العامة، يقول الماوري: «أن يباشر بنفسه مشاركة الأمور وتصفح الأحوال؛ لينهض بسياسة الأمة، وحراسة الملة، ولا يعول على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة؛ فقد يخون الأمين، ويغش الناصح»^(٤).

ب- أهداف الرقابة في الإدارة الإسلامية:

هي نفس الأهداف السابق ذكرها في الرقابة الوضعية، بالإضافة إلى ما يلي:

- ١- التأكد من مشروعية النشاط الذي تمارسه المنظمة، ومن أن الأهداف المزمع تحقيقها مباحة؛ ذلك أن الأهداف كالغايات، فكما أن الوسائل-النشاطات- لا بد من مشروعيتها، فكذلك الغايات.
- ٢- التأكد من أن الأنظمة والتعليمات الموجهة للنشاط مصدرها الشريعة الإسلامية.

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزحاجي ص ٣٤٦، ٣٤٧.

٢- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٣- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزحاجي ص ٣٤٧، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٥٢.

٤- الأحكام السلطانية ص ٢٦، ٢٧.

٣- التأكد من الموضوعية عند ممارسة الرقابة، أي الحياد التام وعدم التحيز لعرق، أو لون، أو مرتبة إدارية، أو مكانة اجتماعية، أو قرابة شخصية، أو مصلحة خاصة، أو توجهات وانتماءات معينة^(١).

ج- شروط الرقابة الإسلامية:

ذكر المزجاجي شروطاً لا بد من توافرها فيمن يقوم بالعملية الرقابية في الإدارة الإسلامية، وهي:

١- الإسلام: ذلك أنها إحدى وظائف الولاية التي لا يجوز أن تكون لكافر، يقول تعالى: ﴿لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [آل عمران: ٢٨]، ويقول تعالى: ﴿وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا﴾ [النساء: ١٤١].

٢- الرشد: بأن يكون قد بلغ سن التكليف الشرعي، فلا يكون طاعناً في السن مصاباً بعللة مؤثرة في عقله، أو صيباً؛ لأن الصغير محتاج إلى من يلي أمره، فلا يصح أن يلي أمور المسلمين^(٢)، يدل على ذلك ما ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "رُفِعَ الْقَلَمُ عَنْ ثَلَاثِهِ: عَنِ النَّائِمِ حَتَّى يَسْتَيْقِظَ، وَعَنِ الصَّبِيِّ حَتَّى يَحْتَلِمَ، وَعَنِ الْمَجْنُونِ حَتَّى يَعْقِلَ"^(٣).

٣- العلم: بأن يكون ملماً بأنظمة وطرق الأداء السليم الواجب اتباعها وعدم مخالفتها، وكلما كان متخصصاً كان أكثر تمكناً.

٤- القدرة: وتتوفر بسلامة الجسم من العلل في الجوارح أو الأعضاء التي لا يتمكن بدونها من الرقابة، كالسمع، والبصر، والذاكرة...

٥- السلطة: بأن يملك القوة الرسمية القائمة على النظام والكافية التي تمكنه من ممارسة الرقابة.

٦- القدوة: أن يكون مثلاً حياً للسلوك الذي يحتذى به.

٧- الأمانة: بأن يعف عن الكذب، وحقوق الناس وأعراضهم، ويؤدي الذي أوّمن عليه بإتقان، وهي

-الأمانة- جماع صفات السلوك الحميد، كالصدق، والعدل، والنزاهة، والإخلاص، والنصح...

٨- الإيجابية: بعدم تصيد الأخطاء فقط، بل بإثابة المحسن (الطيب)، ومعاقبة المسيء (الخبث)؛ لأنهما لا يستويان.

٩- التبين والتثبت: وذلك بالتأكد من صحة المعلومات وملايسات الحالة، والتريث، وعدم التسرع في

اتخاذ القرار أو موقف معين، وذلك امتثالاً لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦]، وقد نزلت هذه الآية الكريمة في الوليد بن عقبة بن أبي معيط وقد أرسله النبي صلى الله عليه وسلم إلى بني المصطلق من

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٤٨، ٣٤٩.

٢- الموسوعة الفقهية الكويتية ١٤١/٤٥.

٣- أخرجه أبو داود ٥٤٦/٢ برقم: ٤٤٠٣، والنسائي ١٥٦/٦ برقم: ٣٤٣٢، وابن ماجه ٦٥٨/١ برقم: ٢٠٤١، صححه الألباني في صحيح ابن ماجه ٣٤٧/١، وأخرجه البخاري موقوفاً على علي ٢٠١٧/٥، وعند النسائي وابن ماجه: "وَعَنِ الْمَجْنُونِ حَتَّى يَعْقِلَ أَوْ يُفِيقَ".

خزاعة ليأتيه بصدقات أموالهم، فلما سمعوا به تلقوه فرحاً به، فخاف منهم وظن أنهم يريدون قتله، فرجع إلى النبي صلى الله عليه وسلم وزعم له أنهم منعوا الصدقة وأرادوا قتله، فقدم وفد منهم إلى النبي صلى الله عليه وسلم فأخبروه بحقيقة الأمر فأنزل الله هذه الآية^(١)، وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: مر رجل من بني سليم على نفر من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ومعه غنم له فسلم عليهم، قالوا: ما سلم عليكم إلا ليتعوذ منكم، فقاموا فقتلوه وأخذوا غنمه، فأتوا بها رسول الله صلى الله عليه وسلم، فأنزل الله تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْقَى إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ مَغَانِمٌ كَثِيرَةٌ كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِّن قَبْلُ فَمَنَّ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾** [النساء: ٩٤]^(٢)، وروي عن الإمام علي رضي الله عنه أن رجلاً سعى إليه برجل فقال له: يا هذا نحن نسأل عما قلت، فإن كنت صادقاً مقتناً، وإن كنت كاذباً عاقبناك، وإن شئت أن نقتلك أقتلناك، فقال: أقلني يا أمير المؤمنين^(٣).

١٠- أن يكون شديداً من غير عنف أو تعسف، ورفيقاً من غير ضعف أو تكلف، قوياً في حجته، ومستخدماً الأسلوب الحكيم، والموعظة الحسنة، عند معالجة الأخطاء.

١١- الحياد: أي عدم التحيز إلى فئة، أو التغاضي عن أخطاء وزلل موظف معين لقربة أو محسوبية أو مصلحة شخصية، كذلك عدم التركيز على شخص أو جماعة لأغراض شخصية^(٤).

د- أنواع الرقابة في الإدارة الإسلامية:

تنقسم الرقابة في الإدارة الإسلامية إلى ثلاثة أقسام: الرقابة الذاتية، والرقابة الإدارية، والرقابة الشعبية، ويجمعها قول الله تعالى: **﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾** [التوبة: ١٠٥]، وبيانها كما يلي:

١- الرقابة الذاتية: وهي إحساس داخل الإنسان منشأه الإيمان الذي لا يخالطه شك بأن الله تعالى يرى جميع تصرفاته، صغيرها وكبيرها، ظاهرها وباطنها، وأنه محاسب عليها، وهذا يقوده إلى اتباع العمل الحسن، واجتناب السيئ، والحرص على طاعة المولى عز وجل، ووزن الأعمال بميزان الشرع، ومحاسبة النفس وتقويمها وتوجيهها باستمرار، وتعتبر هذه الرقابة هي أساس أنواع الرقابة الأخرى في الإدارة

١- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى ٩/ ٥٤ برقم: ١٧٧٥٤، وانظر: السلسلة الصحيحة للإمام الألباني ٨/ ٩٥ برقم: ٣٠٨٨، وانظر: أضواء البيان ٧/ ٤١٠.

٢- أخرجه أحمد ١/ ٣٢٤ برقم: ٢٩٨٨، والترمذي ٥/ ٢٤٠ برقم: ٣٠٣٠، وقال: «هذا حديث حسن»، وهو في صحيح البخاري ٤/ ١٦٧٧ برقم: ٤٣١٥، عن ابن عباس رضي الله عنهما **﴿وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْقَى إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا﴾** [النساء: ٩٤] قال ابن عباس كان رجل في غنيمة له فلحقه المسلمون، فقال: السلام عليكم، فقتلوه وأخذوا غنيمة، فأنزل الله في ذلك إلى قوله: **﴿تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾** [النساء: ٩٤] تلك الغنيمة.

٣- إحياء علوم الدين ٣/ ١٥٧.

٤- انظر للشروط: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٥٠-٣٥٤.

الإسلامية، وإذا صلح الأساس صلح العمل كله وصار عبادة لله، وإذا فسد الأساس فسد العمل كله وصار معصية، وهي عملية مستمرة ودائمة، وليست جامدة أو مؤقتة، وهذه الرقابة سمة بارزة تميز الإدارة الإسلامية عن الوضعية، ولها أربعة أسس تتمثل في الصدق، والتراة، والإخلاص، والعدل، وهذه الأربعة هي جماع الأمانة، وبالتالي فإن الرقابة الذاتية تقوم على الأمانة، وهناك ملامح سلوكية تظهر على صاحب الرقابة الذاتية، ومنها: الخوف من الله، والحياء منه، والرغبة إليه، والاعتماد عليه، والموضوعية في التصرف بأن يلتزم الحياد، ومن أروع ما ضربه التاريخ الإسلامي مثلاً قصة ابنة بائعة اللبن.

٢- الرقابة الإدارية: وهي متابعة القائد أو الرئيس لأعمال معاونيه ونشاطات منسوبي الجهاز الإداري للمنشأة، وتنقسم إلى قسمين:

أ- رقابة داخلية: وتنقسم إلى قسمين يكمل أحدهما الآخر: وقائية، وعلاجية:

أما الوقائية: فتكون بأسلوب الترغيب والترهيب الممكن اتباعه لتفادي الأخطاء قبل حدوثها، ولتغذية الرقابة الذاتية وتنميتها، ويمكن تفعيلها بتعيين إدارة متخصصة بذلك داخل المنظمات، أو القيام بحملات تثقيفية منظمة، أو عقد دورات تدريبية للموظفين؛ لتعليمهم السلوك الصحيح للإداري المسلم في عمله وتعامله مع الآخرين.

وأما العلاجية: فهي التي تضع يدها على الداء، وتشخصه وتصف له الدواء، الذي قد يكون نصحاً أو لوماً، أو عقوبة، والداء هنا هي الأخطاء، سواء كانت غير مقصودة بأن يقع في السلوك السيء جهلاً، أو سهواً، أو لعجلة في التنفيذ، أو سوء فهم للتعليمات، أو عن مرض، أو إرهاق، أو أي عذر شرعي، وعلاجها بالنصح والتعليم والتوجيه بالمعروف والتحذير من تكرارها، أو كان الخطأ مستكرهاً ينجم عن أمر في الغالب يكره الأمر مأموره على القيام بفعل شيء لا يتماشى مع النظام، أو لا يتفق مع أهدافه، فتتفذه للأمر الصادر بهذه الكيفية ممنوع، وقد ينفذه خوفاً، فيكون معذوراً مع لومه وتنبهه لئلا يتكرر ذلك، أما الخطأ المقصود الذي يقترفه الشخص عن قصد وسابق إصرار ونية مبيتة، انتهاكاً للتنظيم الإداري، واستخفافاً بالمنشأة، فيجب أن يواجه بعقاب حاسم وراوع.

ب- رقابة خارجية: وتنقسم إلى قسمين: إجرائية، وقضائية.

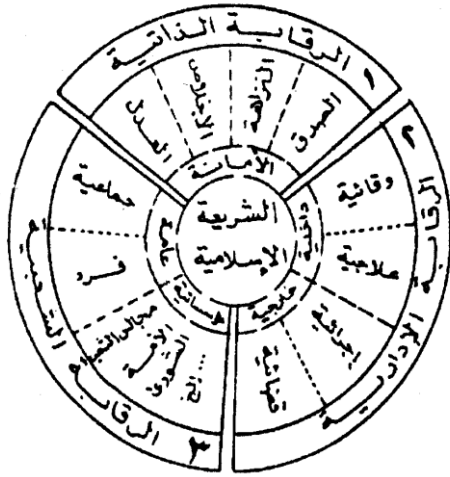
أما الإجرائية: فتتمثل في الخطوات الاحترازية التي يتخذها الحاكم للتأكد من سلامة النشاط الإداري أداءً وإنجازاً وانضباطاً في موظفيه من العمال والولاه والأمراء والجباة وغيرهم، وبعدهم عن كل ما يشوب حسن الظن أو الثقة بهم، وهناك عدة وسائل للرقابة الإدارية كانت تمارسها الإدارية الإسلامية تعين على متابعة نشاطات الموظفين، لا تقل أهمية عن الوسائل الحديثة، ومنها: رصد الرقباء والعيون، وتخصيص عامل لمراقبة الولاة، والعمل بإقرار الذمة المالية، والاحتكام إلى المظهر، واستعمال الحيلة، والاطلاع على ما يحمله الولاة عند العودة، وسؤال الرعية عن حالهم، واللقاءات الدورية، وسياسة الباب المفتوح.

وأما القضائية: أي رقابة القضاء الإداري على الأعمال وتصرفات منسوبي الجهاز الإداري في الحكومة وفقاً للشرع الحنيف، فيما يتعلق بالممارسات الإدارية أو الخلافات والمنازعات التي قد تحدث بينهم، ونشأ هذا النوع في صدر الإسلام، ثم تطورت رقابة القضاء الإداري إلى أصبح لها نوعان من المؤسسات الرقابية: إدارة شؤون المظالم، وإدارة شؤون الخصومات الخاصة.

٣- الرقابة الشعبية: متابعة الرعية لأعمال الرعاة، ومحاسبتهم عليها؛ لأنهم وكلاء مسؤولون عن أعمالهم أمام موكلهم، وتنقسم إلى رقابة مؤسساتيه، وعمامة:

أما المؤسساتية: فهي رقابة شعبية رسمية يقوم بها نفر من المختصين ممثلين للشعب، وذكر المزجحي بأنه من الممكن اعتبارها مؤسساتية لسببين؛ الأول: أنها تعتبر نمطاً رقابياً متميزاً تمثل المجتمع، وتباشر دوراً استشارياً في نفس الوقت، والثاني: أن من شكلها وحدد أعضائها الأوائل هو النبي صلى الله عليه وسلم، وذلك عندما اختار نقيب المهاجرين والأنصار الممثلين للمجتمع الجديد، وكبار وزرائه ومستشاريه، وفي مقدمتهم العشرة المبشرين بالجنة.

وأما العمامة: فيقصد بها إشراف الأمة أفراداً وجماعات على نشاطات الراعي ومعاونيه، وذلك عملاً بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ويدخل هذا ضمن باب الاحتساب، وهذا الإشراف يهدف إلى أمرين هما: الإعانة، والتقويم، أي إعانة وتأييد السياسات الصائبة الصادرة من السلطة، وفي مقابل ذلك الاعتراض ورفض السياسات الخاطئة، وتقويم الاعوجاج والخلل والخطأ إذا ما بدر منها^(١)، وهو ما صرح به الصديق رضي الله عنه عندما قال: «فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني»^(٢).



والمنظمة الإسلامية هي كائن حي في مجتمع يضمها، ويضم غيرها من الأفراد والأجهزة المختلفة، ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع بأفراده، فعند أي قصور أو انحراف يبادر بالنضج والترشيد؛ لإصلاح ومعالجة هذه الانحرافات^(٣)،

لقله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ

أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ

وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: ٧١].

١- انظر تفصيل هذه الأنواع في المقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجحي ص ٣٥٩-٣٩٠، والشكل الموضح لأنواع الرقابة ص ٣٥٦.

٢- ذكره ابن كثير من رواية محمد بن اسحاق في البداية والنهاية ٢٤٨/٥، ثم قال: «وهذا إسناد صحيح».

٣- الإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ٥٣.

هـ - خصائص الرقابة الإدارية الإسلامية:

- مما سبق يمكن الوقوف على ما تختص به الرقابة في الإدارة الإسلامية عن غيرها، وذلك فيما يلي:
- ١- أنها ذات طابع تعبدى؛ لانطلاقها من أمر الله تعالى لخلقه بعبادته وحده، وبأن يأمرؤا بالمعروف وينهؤ عن المنكر، ومن تعليمات رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم بذلك.
 - ٢- أنها تنشأ من ذات الموظف وأعماقه، لاستشعاره وجود الله معه، وإطلاعده على كل أعماله.
 - ٣- أنها ثلاثية الأبعاد، ومرتبة ترتيباً بديعاً كما جاءت بها الآية الكريمة، ﴿فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾ رقابة ذاتية، و﴿وَرَسُولُهُ﴾ رقابة إدارية، و﴿وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥] رقابة شعبية، وهو تصنيف وترتيب يفوق التصنيف البشري.
 - ٤- أنها تتسم بالشمولية بحيث لا تركز على فئة إدارية معينة على حساب أخرى، بل تركز على كافة منسوبي الجهاز الإداري رؤساء ومرؤوسين.
 - ٥- أنها تهتم بعناصر العملية الإدارية الأربعة كاملة: الهدف، والإمكانات (المالية والفنية والبشرية)، والأنظمة، والأداء.
 - ٦- أنها تحرص على تحقيق المشروعية للهدف، والإمكانات، والأنظمة، والأداء، بما يتفق مع الشرع الحنيف.
 - ٧- أنها تصبح سلاحاً فاعلاً لحراسة العمليات الإدارية بما يحقق مقاصد الشرع الحنيف الخمسة: (حفظ الدين، والنفس، والنسل، والعقل، والمال).
 - ٨- أنها تتسم بالموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها، مما يكسبها قوة وفاعلية لا نظير لهما.
 - ٩- أنها ذات ضوابط شرعية تمنعها من التهور والاستبداد، وتنفيير الموظف وتثبيطه، بل تدفعها إلى تحفيزه وتنشطه، كوجوب التثبت من المعلومات، وحسن الظن، والتدرج في الردع، وعدم المغالاة في العقوبة، ووضع الأمور في نصابها من غير إفراط ولا تفريط.
 - ١٠- أنها تحرص على أن تكون انظمتها وتعليماتها الموجهة للعملية الإدارية صادرة من الشريعة المباركة.
 - ١١- أنها تتأكد من أن النشاطات التي تمارسها المنظمات الإدارية وكيفية أدائها مباحة، أي التأكد من مشروعية الغاية والوسيلة معاً^(١).

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٩٩-٤٠١.

و- الرقابة الإدارية النبوية^(١):

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحسن اختيار رسله وولاته وعماله وموظفيه، ويراقب أعمالهم، ويسأل عن سيرتهم، ويتحرى أخبارهم، ويحاسبهم ويعاقبهم توبيخاً ولوماً بل عزلاً إن اقتضى الأمر ذلك، رغم أن صحابته مشهود لهم بالرقابة الذاتية، فهم يخافون الله في السر والعلانية، إلا أن الإنسان مخلوق ضعيف، ليس معصوماً من الخطأ، فإذا كان هذا حال الجليل المشهود بخيرته، فكيف بمن وراءهم.

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يياشر المراقبة بنفسه، وفي قصة الرسول صلى الله عليه وسلم مع ابن التَّيْبَةِ دليل عملي على ذلك، فعن أبي حميد الساعدي قال: استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأزديين على صدقات بني سليم يدعى ابن التَّيْبَةِ، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مالكم، وهذا هدية، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فَهَلَّا جَلَسْتَ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَأُمِّكَ حَتَّى تَأْتِيَكَ هَدِيَّتِكَ إِنْ كُنْتَ صَادِقًا، ثُمَّ خَطَبْنَا، فَحَمِدَ اللَّهُ وَأَثْنَى عَلَيْهِ، ثُمَّ قَالَ: أَمَا بَعْدُ، فَإِنِّي أَسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ مِنْكُمْ عَلَى الْعَمَلِ مِمَّا وَلَا نَبِيَّ اللَّهُ، فَيَأْتِي فَيَقُولُ: هَذَا مَالُكُمْ، وَهَذَا هَدِيَّةٌ أُهْدِيَتْ لِي، أَفَلَا جَلَسَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ حَتَّى تَأْتِيَهُ هَدِيَّتُهُ إِنْ كَانَ صَادِقًا، وَاللَّهِ لَا يَأْخُذُ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنْهَا شَيْئًا بغير حَقِّهِ إِلَّا لَقِيَ اللَّهَ تَعَالَى يَحْمِلُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، فَلَا عَرَفَنَّ أَحَدًا مِنْكُمْ لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُ بَعِيرًا لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقْرَةً لَهَا خُوَارٌ، أَوْ شَاةً تَبْعُرُ، ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ حَتَّى رُبِّيَ بِيَاضٍ إِبْطِيهِ، ثُمَّ قَالَ: اللَّهُمَّ هَلْ بَلَغْتُ"^(٢).

وعزل رسول الله صلى الله عليه وسلم أبا العلاء الحضرمي من إمارة البحرين لما شكاه وفد عبد القيس. ولقد عمل الرسول صلى الله عليه وسلم على ترسيخ الرقابة الذاتية في عماله وموظفيه وولاته خصوصاً، وفي نفوس المسلمين عموماً، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ اسْتَعْمَلْنَا مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَكْتَمْنَا مَخِطًا فَمَا قَرَفَهُ، كَانَ غُلُولًا يَأْتِي بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ"^(٣)، وقوله لابن عباس رضي الله عنهما: "يَا غُلَامُ، إِنِّي أَعْلَمُكَ كَلِمَاتٍ، أَحْفَظِ اللَّهَ يَحْفَظْكَ، أَحْفَظِ اللَّهَ تَجِدْهُ تُجَاهَكَ، إِذَا سَأَلْتَ فَاسْأَلِ اللَّهَ، وَإِذَا اسْتَعْنَتْ فَاسْتَعْنِي بِاللَّهِ، وَأَعْلَمْ أَنَّ الْأُمَّةَ لَوِ اجْتَمَعَتْ عَلَى أَنْ يَنْفَعُوكَ بِشَيْءٍ، لَمْ يَنْفَعُوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ لَكَ، وَلَوْ اجْتَمَعُوا عَلَى أَنْ يَضُرُّوكَ بِشَيْءٍ، لَمْ يَضُرُّوكَ إِلَّا بِشَيْءٍ قَدْ كَتَبَهُ اللَّهُ عَلَيْكَ، رُفِعَتِ الْأَقْلَامُ وَجَفَّتِ الصُّحُفُ"^(٤)، وقال في الإحسان: "أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ"^(٥)، وقال: "لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ"^(٦).

١- انظر: الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم ص ١٠٨، ومقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٦٨، والرقابة في الإدارة الإسلامية موقع الألوكة.

٢- أخرجه البخاري ٢٥٥٩/٦ برقم: ٦٥٧٨، ومسلم ١٤٦٣/٣ برقم: ١٨٣٢.

٣- أخرجه مسلم ١٤٦٥/٣ برقم: ١٨٣٣.

٤- أخرجه الترمذي ٦٦٧/٤ برقم: ٢٥١٦، وأحمد ٤٠٩/٤ برقم: ٢٦٦٩، وقال الترمذي: «حديث حسن صحيح»

٥- أخرجه البخاري ٢٧/١ برقم: ٥٠، ومسلم ٣٦/١ برقم: ٨.

٦- أخرجه أحمد ٣٧٥/١٩ برقم: ١٢٣٨٣، وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب ٨٨/٣.

ز- الرقابة الإسلامية الراشدة:

لقد سار على منهج الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خلفاؤه الراشدون رضي الله عنهم، فهذا الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه، يقول في أول خطبة له بعد مبايعته: «فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني»^(١)، وكان يقوم بزيارات تفقدية للمدن الإسلامية، فذهب إلى مكة بعد مبايعته في المدينة، وبعد أن طاف بالبيت، جلس قريبا من دار الندوة، فقال: هل من أحد يشتكي من ظلامه أو يطلب حقاً؟ فما أتاه أحد، وبهذا اطمأن على الرعية، وأنهم بخير وراضون عن واليهم.

وأما الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فتتجلى الرقابة الذاتية عنده من خطبته التي ألقاها، عندما اختير خليفة؛ حيث جاء فيها: «إني قد وليت أموركم أيها الناس، واعلموا أن هذه الشدة قد أضعفت، ولكنها إنما تكون على أهل الظلم والتعدي على المسلمين، فأما أهل السلامة والدين والفضل فأنا ألين لهم من بعضهم لبعض»^(٢)، كذلك محاسبة الولاة والعمال عند انتهاء عملهم أو خدماهم، واتباع أسلوب التفتيش وتقصي الحقائق في بعض القضايا، منها شكوى أهل حمص في واليهم سعيد بن عامر، وقد أثبت التحقيق فيما بعد إخلاصه ونزاهته، وكذلك إرساله لمحمد بن مسلمة إلى الكوفة للتحقيق في القصر الذي بناه سعد بن أبي وقاص؛ حيث أصبح يسمى قصر سعد، وأمره بأن يحرق بابه، ففعل ذلك، ثم أرسله مرة أخرى نتيجة شكوى جاءته بأن سعد بن أبي وقاص لا يقسم بالعدل والسوية، فلما حقق محمد بن مسلمة في الموضوع وجد أن الناس راضون عنه، كذلك الزيارات التفقدية للشام؛ للتعرف على أحوال ولائها، وتنظيم أموالها بعد طاعون عمواس الذي فتك بالمسلمين، ويقال: إنه استقبل بطريقة فيها شيء من الأبهة، فغضب منهم ورماهم بالحجارة، إلا أن معاوية برر ذلك بتبرير قبله الخليفة، وعندما وجد عمر أن هذه الزيارة مفيدة مثمرة، عقد العزم على القيام بزيارة جميع الولايات الإسلامية، وكذلك مقابلة الولاة والعمال في موسم الحج؛ حيث أمر عمر ولاته وعماله أن يلتقوا به في مؤتمر سنوي في موسم الحج؛ للمحاسبة، وتدارس الأمور.

وقد اتبع الخليفة عثمان بن عفان أسلوب عمر بن الخطاب رضي الله عنهما، من حيث إرسال من يتقصى الحقائق، والاهتمام بالزيارات الميدانية للتفتيش، والاستفادة من موسم الحج الذي يعد بمثابة مؤتمر سنوي.

كما كان الخليفة علي بن أبي طالب رضي الله عنه يقوم بما يشبه ذلك، وأوصى الأشتر النخعي حين ولاه على مصر بحسن اختيار الولاة وحذره من الظلم^(٣).

١- ذكره ابن كثير من رواية محمد بن اسحاق في البداية والنهاية ٢٤٨/٥، ثم قال: «وهذا إسناد صحيح».

٢- الرياض النضرة في مناقب العشرة ص ١٥٠.

٣- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٦٩، والرقابة في الإدارة الإسلامية نقلاً عن موقع الألوكة.

القيادة الإدارية التربوية

أ- مفهوم القيادة:

القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، وإن نمط القيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين له علاقة مع الرضا والدافعية لهم، والقيادة من هذا المنطلق هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وجعلهم ينفذون أوامر القائد، والحصول على تعاونهم نحو تحقيق أهداف معينة، أو هي قوة التأثير على الآخرين، وجعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم، والتي تحقق أهداف المنظمة، أو هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وتوجيه سلوكهم، وتنشيط طاقتهم؛ لتحقيق أهداف معينة، **والقيادة الفعالة:** هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة^(١).

والقائد: هو الفرد القادر على أن يوجه نشاط مجموعة من البشر؛ لتحقيق أهداف محددة، أو هو الفرد القادر على توجيه الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بفعالية، وهو الرجل المعني بالتغيير في أنماط السلوك وفي جوهر التنظيم من أجل تطويره، **والقائد الفعال:** هو الذي يوفر الفرص الملائمة لكي يقوم الأفراد بقيادة أنفسهم بأنفسهم، وعُرف القائد الإداري بأنه: شخص معين من قبل سلطة أعلى؛ لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي^(٢).

وللقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية العديد من مصادر التأثير، ومن أهمها: السلطة الرسمية (التي يكسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية)، والسلطة غير الرسمية (والمتمثلة في التأثير الشخصي للقائد التربوي على مرؤوسيه وولائهم له بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية)، والمركز الاجتماعي (يعتمد على درجة ثقافة القائد التربوي، ومؤهلاته العلمية، وقيمه وعاداته وخبراته، ومهاراته الذاتية التي تشكل مصدراً من مصادر القوى التي يستخدمها في التأثير على الأفراد العاملين لديه)، والخبرة والكفاءة، والضغط والإكراه، والظروف السياسية، والظروف الاقتصادية^(٣).

وفي الإدارة التربوية، فإن المشرف التربوي أو المدير كقادة تربويين، يستطيعون التأثير في المعلمين، من خلال استخدام مركزهم الوظيفي بطرق عديدة: كاستخدام الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية، أو من خلال تحديد أهداف العمل بطريقة علمية وبدقة وقابلة للقياس، أو القدرة على جمع وتفسير المعلومات

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٣٣، ٣٤، ومهارات القيادة وصفات القائد ص ٣، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ١٠٧، وأصول الإدارة الحديثة ص ١٩٨، وأساسيات الإدارة التربوي ص ١٠٩.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٣٤، والقيادة الإدارية في الإسلام لعبدالنشائي محمد أبو الفضل ص ٦٠، وأصول الإدارة الحديثة للصباب ص ١٩٧.

٣- انظر: أساسيات الإدارة التربوي ص ١٠٩، ١١٠، وأساسيات الإدارة (١) ص ٢٦٨، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٧٢.

المتوفرة، وتحديد الأساليب والطرق لتحقيق الأهداف، وتهيئة ظروف ومناخ مناسب للعمل، ومشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات؛ لزيادة دافعيتهم وتحمسهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يتطلب منهم كقادة، قوة الشخصية، والمهارة التي تزداد بالخبرة والتدريب، بالإضافة إلى سمات أخرى تميزهم عن باقي الأفراد^(١).

ب- عناصر القيادة:

إن القيادة الفعالة هي التي تتوفر فيها العناصر الأساسية التالية:

- ١- القائد: بما في ذلك خبراته السابقة، وأهدافه، وطموحاته، وتكوينه الشخصي، وتأهيله العملي، وقدراته ومؤهلاته، وأساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين.
 - ٢- الأفراد-جماعة العمل-: فتركيب الجماعة وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحييزهم تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية، ومع شخصية القائد من ناحية أخرى.
 - ٣- الموقف: فالقائد ومرؤوسيه يتعاملون في ظل مواقف محددة تتسم بظروف وتسودها مشكلات أو معوقات، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين.
 - ٤- النظم والقواعد: والتي على ضوءها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير.
- أو المناخ التنظيمي: وهو مجموعة النظام المؤثر على مجموعة من الأفراد، ويتكون من مكونات معنوية تشمل الأهداف والنظم والإجراءات والهياكل التنظيمية والقيم والعادات والانفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات، ومكونات مادية تشمل المباني والمعدات والتجهيزات والإمكانات المادية والمؤثرات الطبيعية (حرارة وضوء ورطوبة)
- والقيادة هي محصلة التفاعل بين هذه العناصر، أي أن القائد ينمي في الأفراد قدراتهم على القيادة الذاتية، آخذاً في الاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي، بهدف تحقيق نتائج محددة^(٢).

ج- نظريات القيادة:

توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة إلى عدد من النظريات، ومن أهمها ما يلي:

- ١- النظرية القيادية الإلهامية: والتي تؤكد على أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، وأن هذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية، وتتحرك القيادة الإلهامية من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية، وأنها تتصف بالإقناعية؛ لضمائها تنفيذ قرارات القائد من المرؤوسين دون مناقشة سلوك القائد الذي يتمتع بمواهب عالية مورثة غير عادية تميزه عن الآخرين، وبالتالي فالقيادة قاصرة على فئة معينة دون غيرها.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٣٤، ٣٥.

٢- أساسيات الإدارة (١) لعلي السلمي وآخرين ص ٢٦٧، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٦٩، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٣٥، ٢٢٤، ٢٢٥.

٢- نظرية القيادة الخصائصية (السماتية): تركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه، وأن المعايير تختلف في تحديد السمات القيادية من مجتمع لآخر، وتتوقف السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية وأهدافها ومدى تغيرها عبر الزمن، وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية (السمات الجسمية- كالطول والعرض والصحة-، وسمات معرفية- قدرات ثقافية-، وسمات اجتماعية- القدرة على التعامل، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم-، وسمات انفعالية- كالنضج الانفعالي، وضبط النفس-، وسمات شكلية- حسن المظهر، والذوق العام-)، والقائد الناجح ضمن هذا المفهوم من تتوفر فيه صفات تميزه عن الآخرين، وتكسبه ثقتهم واحترامهم ورغبتهم في العمل معه بأمانة وإخلاص ودافعية، والقبول بآرائه وأفكاره.

٣- نظرية حاجات التابعين: ترى أن القائد يهتم بإشباع الحاجات الأساسية للمرؤوسين، وتبرز مدى قدرته وكفاءته في تحقيق أهدافه في إشباع حاجات المرؤوسين التابعين له، وفي ظل هذا المفهوم يبرز دور الإداري كقائد عند تحقيق حاجات المرؤوسين الخاصة بحسب المصلحة العامة؛ من أجل كسب ثقتهم وولائهم، والمدير الذي يلتزم بهذه النظرية يغلب على إدارته الفوضى، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، وترك الأمور لأهواء العاملين ومتطلباتهم، بالإضافة لاهتمام المدير بالشكليات والسطحيات، وعدم القدرة على التحسين والتطور.

٤- نظرية القيادة الجماعية: تهتم بدناميات الجماعة وسلوكها وحاجاتها الحقيقية، وعلى القائد تحديد الأنشطة والوسائل اللازمة لإشباع حاجات الجماعة، والتي تلزمها بالعمل والتعاون والمشاركة مع المدير في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، وتبرز هنا عملية تفويض السلطات، وزيادة الصلاحيات للأفراد للعمل، وعليه يتضح أن هذا النمط القيادي تحدده الجماعة من خلال تنظيمها وتوجيهها والأنشطة التي تمارسها، والمدير المؤمن بهذه النظرية يتميز بالثقة بالنفس، وقوة الشخصية، والقدرة على كسب احترام جميع العاملين، وإيمانه بعدم النجاح في تحقيق الأهداف إلا بالتعاون والعمل الجماعي.

٥- نظرية القيادة الوظيفية: وتتخلص في: دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة، وتعتمد على المعايير التي تنتقل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات القيادية، وتشمل الوظائف القيادية (التخطيط والتوجيه والتنسيق واتخاذ القرار)، وتتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية على أنه القدوة، ويتصف بالبيروقراطية (إدارة الفرد)، ويتحدد في ضوء الوصف الوظيفي القائد الملائم للوظيفة حسب نوعية المشكلة أو الموقف المراد تحليله وعلاجه.

٦- نظرية القيادة الموقفية: وترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي، وترتبط القيادة بالظروف فهي قيادة ظرفية، فتحكم هذه النظرية الظرفية والموقفية، وعليه فالقائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، فالأدوار والمهارات والسلوك القيادي يعتمد على الموقف الذي يوضع فيه القائد، وعناصرها هي: (سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكافية، وسمات الاتباع

واستعداداتهم وقدراتهم، وسمات الموقف وطبيعة الظروف، ويتصف بالاستعداد)، والقائد المؤمن بما يتمتع بقدرات عالية، ومعرفة بالنظريات المناسبة للموقف، والقدرة على استخدام أو توظيف النظرية المناسبة.

٧- نظرية القيادة التفاعلية (التكاملية): وتدود حول مسألة التكامل والتفاعل والأوليات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد- الاتباع (الجماعة)- الموقف-العلاقة بين القائد والاتباع)، وتعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على عدة أبعاد (السمات+ عناصر الموقف المراد قيادته + خصائص المنظمة المراد قيادتها)، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة المجتمع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، وتتصف بالشورية، فالقيادة عملية تأثير وتأثر، فالقائد يؤثر في الموقف والجماعة، وكذلك تتأثر المجموعة بالموقف والقائد، ويتمز القائد هنا بزيادة الفعالية والنشاط، والقدرة العالية في التأثير الإيجابي والإقناع ليزيد بذلك فعالية الأفراد العاملين معه على الإنجاز، ويبرز هنا طبيعة الموقف في زيادة التأثير والتأثر^(١).

إنه لما كانت سمات القائد لوحدها لا تكفي لزيادة تأثيره في المرؤوسين، برزت أهمية السلوك القيادي، بدلاً من نظرية السمات في زيادة الإنتاجية لدى الجماعات، والسلوك القيادي يراد به التصرفات والأداء الذي يقوم به القائد من أجل تحقيق نتائج معينة، بواسطة جماعات العمل التي يشرف عليها، وهذا يحتاج إلى معرفة أنماط القيادة المناسبة والتي تحقق نتائج أفضل^(٢).

د- أنواع القيادة:

١- القيادة الأوتوقراطية: وتتميز بانفصال القائد عن الجماعة، ويركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين؛ لضمان عدم وجود أي نوع المعارضة لممارساته، فهو المهيم على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة؛ لأن ذلك ينقص حقه كقائد، ويبرز سلوك القائد الأوتوقراطي ودوره في المحافظة على التنظيم بشكل يضمن له الاستمرارية في مركزه، وتكون سلطته ضمن مركزه الوظيفي، والسلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي المتبينة لهذا النوع من القيادة، يرفض فكرة التغيير الإيجابي والمحافظة على الأساليب التقليدية، وإهمال آراء المعلمين ورفضها؛ على اعتبار أن مقاومة التغيير عاملاً مهماً في تعزيز سلطة الإشراف التربوي، أو مدير المدرسة كقائد تربوي.

٢- القيادة الدكتاتورية: وتعتمد على تركيز السلطة في القائد وحده، حيث لا يسمح للعاملين في الأجهزة التربوية بمشاركته في مهامه، وكثيراً ما يلجأ هذا القائد إلى التخويف والتهديد من العواقب إن لم يستجب الأفراد لأوامره، والفرق بينها -الدكتاتورية- وبين الأوتوقراطية: أن المدير الأوتوقراطي يُشعر المرؤوسين بالاهتمام، وسماع رأيهم، إلا أنه يفرض عليهم ما يريد في النهاية.

١- انظر: الإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٢٧٩، والإدارة التربوية المعاصرة لعريفج ص ١١١، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٨١، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٣٦، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١١٢، ومبادئ الإدارة الحديثة ١٠٧.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٣٥.

٣- القيادة الترسلية: ويعتمد هذا النوع من القيادة ضمن هذا المفهوم وباسم الشورى في ترك الأعمال وتنفيذها للمرؤوسين، والمشرف التربوي أو المدير كقائد ضمن هذا النمط لا يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، بل تعتمد قيادته على الحظ في معرفة الأخطاء أو تحقيق النجاحات، ويظهر هذا النمط في المؤسسات التربوية لدى العديد من مدراء المدارس، ويعتبر من أسوأ الأنواع، الأمر الذي قد يجعل تحقيق الأهداف مرهوناً بالحظ .

٤- القيادة الانتهازية: وتعتمد على الأسلوب الدبلوماسي القائم على إظهار علاقة حسنة مع المرؤوسين، وهو يعزو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى نفسه، ويعزو الفشل إلى المرؤوسين، وإلى عدم التزامهم بأوامره وتعليماته، والمشرف التربوي كقائد ضمن هذا النوع للقيادة يحاول دائماً أن يضع التبريرات للفشل، أما النجاح ويعزو النجاح إلى نفسه ومهاراته وكفاءته، وهذا يسبب وجود صراعات داخلية بين المعلمين وإدارة السلوك التنظيمي، ويقلل الدافعية لديهم نحو العمل، ويقلل من إنتاجيتهم.

٥- القيادة الشورية، وينبع سلوك القائد هنا من أنه عضو في فريق، وأن الأفراد يعملون معه، ويشاركهم في أفكارهم ومقترحاتهم، ويشجعهم على المشاركة في جميع أمور العمل، ويعمل القائد على تلبية حاجات المرؤوسين وزيادة رضاهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتتصف هذه القيادة بالمشاركة غير الرسمية للجماعة في التخطيط والتنفيذ، وتشجيع المبادرة من جانب التابعين، وتتم هذه القيادة بمصالح الجماعة، وتعمل على إشباعها، ويبرز هنا تفويض السلطة للمرؤوسين لزيادة المشاركة والتعاون الذي سينعكس إيجابياً على الروح المعنوية لدى التابعين وزيادة الثقة بالقائد، وإدارة السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي تحتاج إلى هذا النمط القيادي في الإدارة؛ لكونه ينمي المشاركة ويشجعها في العمليات الإدارية، ويلبي حاجات عناصر منظومة الإشراف التربوي، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية، ورفع الروح المعنوية والثقة لدى المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين، ويحسن فعالية المنظومة الإشرافية.

وإدارة السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي التي تتبنى القيادة الشورية التي تراعي العلاقات الإنسانية في العمل تتصف بالسلوك التالي:

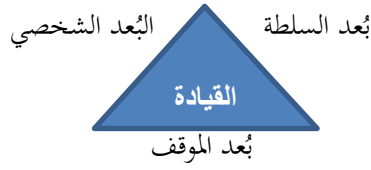
- أ- معاملة المعلمين بكرامة واحترام، وعدم التقليل من قيمتهم وحقهم وحرمتهم في العمل.
- ب- البعد عن الأنانية وحب النفس، وأن يكون قدوة حسنة للمعلمين في سلوكه وعمله.
- ج- ممارسة التوجيه والتفويض الذاتي، وتحمل المسؤولية والمبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- د- استخدام التفكير العملي في حل المشكلات، والمعتمد على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار^(١).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٣٩-٤٢، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١١٠، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٠٩، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٧٧، والغداة التربوية الحديثة ص ١٠٥.

هـ- القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة يمثل نجاحاً لهم، ويحقق أهدافهم الشخصية، وبالتالي تصبح وظيفة القائد الأساسية تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات مجموعته، وحاجات ورغبات المنظمة التي ينتمون إليها، وإحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم من خلال التوازن وعدم التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وللقائد الناجح عدة خصائص، أهمها:

- ١- الطاقة الجسمية والعقلية. ٢- الاستقرار النفسي والثقة بقدراته. ٣- الإلمام بالسلوك الإنساني.
 - ٤- الموضوعية في علاقاته مع الآخرين. ٥- وجود رغبة نحو عملية القيادة. ٦- المهارة في الاتصال.
 - ٧- المهارة الاجتماعية في التعامل مع تابعيه. ٨- إدراك كافة المواقف المحيطة به.
 - ٩- توفر الخبرة العلمية والعملية، والوعي والإدراك وبعد النظر حيال كافة القضايا المطروحة^(١).
- ويرى العديد من المهتمين بالإدارة أن للقيادة ثلاثة أبعاد، وهي: بعد السلطة (وينبع من السلطة المخولة للقائد رسمية كانت أو غير رسمية)، وبعد الشخصية (وينبع من نوعية القائد، وشخصيته، وسلوكه)، وبعد الموقف (وينبع من ظروف المؤسسة، وطبيعة المواقف التي يتعرض لها والأعمال التي يقوم بها القائد)، وتتفاعل هذه الأبعاد؛ لتعطي صورة القائد الملاحظة، كما يبين ذلك الشكل التالي:



وإن تحديد فعالية أسلوب القيادة لا بد أن ينطلق من اعتبارين:

- الأول: الاهتمام بالمؤسسة، بأن يقوم القائد بتحديد المسؤوليات في مستويات التنظيم المختلفة، ويفتح قنوات الاتصال في المؤسسة، وتوفير وسائل الإنتاج، وهنا تكون مصلحة القائد مرتبطة بمصلحة المؤسسة.
- الثاني: أن يسود جو الأخوة والاحترام والود في العلاقات بين القائد والعاملين في المؤسسة، مع التعاون والتفاعل مع القيادة بشكل مستمر.

وتلعب الكفاية الإدارية دوراً مهماً في نجاح القائد في تحقيق أهدافه وأهداف المنظومة بدون تعارض، وهي -أي الكفاية-: القدرة على أداء الأعمال الصحيحة، والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة، وكفاية الإدارة ونجاحها يتمثل في القدرة على إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المرسومة، بأقل تكلفة وجهد، وهذا يتطلب توفير القيادة المنتمية والواعية لمبادئ الإدارة الحديثة^(٢).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٤٢، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١١٧، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٧٣، وأصول الإدارة الحديثة ص ٢٠٠.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٤٢ - ٤٤.

ولابد من توفر مقومات معينة تستند إليها القيادة داخل منظومة الإشراف التربوي وتعتمد عليها؛ لضمان نجاحها، وهي:

١- النظرة الشاملة للمنظومة الإشرافية، والعمل على تحقيق أهدافها، آخذة بعين الاعتبار جميع جوانب المنظومة، من عناصر وإمكانات، وربط التدابير الإدارية التي يتخذها إداريو منظومة الإشراف التربوي والقائد بالخط العام للمنظومة.

٢- ملاءمة القرارات للوقت والحاجة، مع استناد القرار إلى الدراسة والمراجعة والاستشارة؛ كي يكفل أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية.

٣- تنمية العناية والاهتمام بمنظومة الإشراف التربوي، وضمان استمرارية ذلك من قبل المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين.

٤- تطبيق مبادئ التكنولوجيا الإدارية، والتي تتطلب بناء العمل على دراسة العلاقات الإنسانية، وتشجيع التفكير الإبداعي، وإيجاد روح العمل الجماعي، والتقويم الذاتي.

٥- استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ لضمان التوازن بين عد العاملين وكمية الأعمال المطلوبة منهم، والتخفيف من الأعباء الإدارية اليومية في العمل للمشرفين التربويين ومدراء المدارس.

٦- توفير برنامج تنمية دائم على أنماط القيادة الفعالة للمشرفين والمدراء، ويكون هذا البرنامج متصفاً بالفعالية والتخطيط المستمر الذي يحقق النتائج المرجوة، في أقرب وقت وبأقل تكلفة^(١).

و- وظائف القائد التربوي:

لم يعترض المشاركون في مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي عام ١٩٩٥ على تعريف القيادة التربوية بأنها: قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون، ويرفع مستوى الأداء، وعليه تكون وظائف القائد التربوي ما يلي:

١- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى والعملية التربوية، بحيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.

٢- وضع سياسة تعليمية مستعينة فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة، ومساهماً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.

٣- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.

٤- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة، وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة، وتجنب صراع الأدوار.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٤٥، ٤٦.

٥- صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانيات الحراك الرأسي والأفقي، وطرق الاتصال المنظم بين الأعضاء.

٦- حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد واللوائح والقوانين.

٧- تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.

٨- أن يكون حكماً ووسيطاً بين أعضاء الجماعة، ونموذجاً لها في سلوكه، ورمزاً لها في مهماته.

٩- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على انضباط جماعة العمل^(١).

هذا وإن نوع القيادة الفعال، والذي في ضوئه يظهر مدى نجاح المنظومة الإشرافية وتطورها، هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق الأهداف للمعلمين، ويوضح لهم طرق وأساليب تحقيقها بالتعاون والمشاركة، ويزيد دافعيتهم ورضاهم نحو العمل، ويرفع من روحهم المعنوية، وإن هذا النمط القيادي يختلف بحسب الموقف القيادي الذي يوضع فيه المشرف التربوي أو المدير كقائد، وهذا بحاجة إلى توفر كفايات أدائية لازمة للمدير أو المشرف التربوي؛ للقيام بالمهام والأعمال المنوطة به في نطاق القيادة التربوية، والتي تشمل في المقام الأول ما يلي:

١- الإشراف على العملية التربوية وتنظيم التعليم. ٢- إعداد المنهج التربوي وإثرائه.

٣- رعاية النمو المهني للمعلمين وتوفير أسبابه. ٤- التخطيط الفعال للتطوير والتحسين المدرسي.

٥- تطوير العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي.

٦- تطوير أساليب التقويم وأدواته في المدرسة.

وهذه المهام يرتبط تحقيقها بمدى توفر الكفايات الأدائية التي يحتاجها في تنفيذ هذه المهمات بفعالية، وهذه الكفايات هي:

أ- كفايات إشرافية، كالقدرة على إقامة علاقات ودية وأخوية مع العاملين، تقوم على الفهم والاحترام المتبادلين، والقدرة على تحديد احتياجات المعلمين، وتحليلها وتصنيفها من أجل تحقيقها.

ب- كفايات إدارية، كالقدرة على تخطيط وتنسيق وتنظيم ومتابعة مواقف تعليمية تعليمية واجتماعية توجيهية تساهم في تحقيق النمو المهني للمعلمين^(٢).

ز- القيادة والإدارة:

هناك من يرى أن القيادة والإدارة شيء واحد، بينما يحاول الكثير التفريق بينهما، وفي نفس الوقت يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة، فالقيادة والإدارة تشتركان في تحديد الهدف، وإيجاد الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة، وتفتقران في أمور:

١- الإدارة التربوية المعاصرة لعريفج ص ١١٥، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٢٣٠.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ص ٤٣-٤٥.

- ١- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- ٢- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، التوجيه والإشراف، والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم.
- ٣- القيادة تركز على العاطفة، بينما الإدارة تركز على المنطق.
- ٤- تهتم القيادة بالكليات -اختيار العمل الصحيح-، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل -اختيار الطريقة الصحيحة للعمل-، فالإداري ينفذ أكثر مما يخطط، وهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- ٥- الإداري يفكر في الحاضر أكثر، ويعمل على تحسينه، ويعمل وفق خطوات محددة سلفاً، بينما القائد يركز أكثر على المستقبل والهدف والإنجاز، ويتكبر ويجدد ويدع، ويركز على الإنسان.
- ٦- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير، فسلطة القائد غير رسمية في الغالب، ويستمددها من قدرته على التأثير على الأفراد للمشاركة في العمل والتعاون، والإدارة تفرض على الجماعة، وسلطة الإداري رسمية، ويستمددها من القوانين والنظم التي تحكم المؤسسة.
- ٧- يعمل القائد على التجديد والتغيير في العمل كماً وكيفاً، بينما الإداري عنصر من عناصر الاستقرار والاتزان.
- ٨- القائد نطاق اهتمامه يتسع ليشمل البنية الداخلية والخارجية للمنظمة، بينما تنحصر اهتمامات المدير على البنية الداخلية فقط^(١).
- وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد، وليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم من علاقته بأفراد الجماعة، بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا ما حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها.
- ومن الممكن أن يكون نفس الشخص في موقف ما قيادياً وفي موقف آخر إدارياً، فهو عندما يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد؛ فإنه يكون مديراً، وعندما يتجاوز النمطية إلى الإبداع والابتكار ويؤلف الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة؛ فإنه يتصرف تصرف القائد، وينطبق ذلك على العاملين في النظام التربوي على مختلف مستوياتهم ومراتبهم، فالمعلم يمكن أن يكون في موقفه الصفي مديراً أو قائداً للعملية التعليمية، وكذلك المدير في مدرسته، ومدير التربية في مكتبه، وهكذا^(٢).

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ٧٠، والإدارة التربوية ٢٢٦، ومهارات القيادة وصفات القائد ص٤، والتميز القيادي للرسول ص٥.

٢- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص٧٢.

القيادة في الإدارة الإسلامية

إن الإنسان اجتماعي بالطبع، أي لا بد له من مجتمع؛ بدليل أنه يخلق فيه، ويعيش فيه، وفيه يموت، وبالتالي فاستقامة حالة تحتاج إلى التعاون مع الآخرين، وعليه كان لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة؛ تنظم شؤونها، وتقيم العدل بينها، وهذا أمر اعتنى به الإسلام، حتى أنه صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، وفي غير موطن الإنسان، وذلك حين قال: **"إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ، فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ"**^(١)، قال الشوكاني: «وفيها دليل على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعداً أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى التلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه، ويفعل ما يطابق هواه، فيهلكون، ومع التأمير يقل الاختلاف، وتجتمع الكلمة، وإذا شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون؛ فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والمصار، ويحتاجون لدفع النظام وفصل الخصام، أولى وأحرى»^(٢)، وفي السنة العملية النبوية خير شاهد وقودة، إذ تمثل رسول الله القيادة الشورية في الأزمت، وعند اتخاذ القرارات في السلم والحرب، وما جيش جيشاً، ولا أرسل سرية، إلا جعل لهم قائداً، واقتدى به خلفاؤه من بعده، فصارت سيرتهم القيادة هداية في الإسلام.

أ- مفهوم القيادة في الإدارة الإسلامية:

عُرِّفَت القيادة في الإدارة الإسلامية بأنها: (عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي، وفق قيم وشريعة الإسلام)، فيكون القائد في المقدمة؛ كي يكون دليلاً إلى الخير والصلاح، ويحرك الناس نحو أهداف مشروعة محددة تخص المجموعة؛ لأن تحريك الناس هو الأمر الأبرز الذي تختلف به القيادة عن مجرد إدارة الأمور بشكل آلي دون تغيير للقناعات والتوجهات.

والقائد المسلم هو: (شخص مؤهل، متفهم للمبادئ والقواعد، صاحب عقيدة ومبدأ، ينجز الأعمال، ويحمل من يقودهم على إنجازها، يصلح لكل المواقف والأحداث، ويتميز بالخلق والمعرفة والشخصية، ويكون متميزاً ومحترفاً إذا كان يضع تقوى الله أمامه)، فالعبرة بالأعمال والإنجازات والقدرات، لا بالأسماء والأشكال والشعارات، فالقائد الأمين هو الذي يقوم بالقيادة فعلاً، لا الذي يناور ليتزعم الناس، ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناء على المفاهيم الأساسية التالية:

١- القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم، باتجاه الأهداف التي حددت.

٢- القيادة قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ، وإنما حسب المعطيات القائمة.

١- أخرجه أبو داود ٤٢/٢ برقم: ٢٦٠٨، وقال الألباني: «إسناده حسن صحيح»، صحيح سنن أبي داود ٣٦٣/٧ برقم: ٢٣٤٧.

٢- نيل الأوطار ٩/١٢٨.

- ٣- السعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك بين القادة والأفراد في آن واحد.
- ٤- القيادة قوة دائبة الفعالية والحركة ولا تتوقف، وقد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض شيئاً؛ لكنها لا تهتم، فهي إما موجودة بفاعلية، أو غير موجودة على الإطلاق.
- ٥- القيادة توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق. وعليه فالقيادة الإسلامية الفعالة: هي العملية التي تصوغ الرؤى المستقبلية؛ آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى -الديني والأخروي- لجميع الأطراف المعنية، والسعي لتحقيقها من خلال التعاون واستنهاض الهمم وتحريك الناس نحو الهدف، وتسخير الوسائل اللازمة الموافقة للشريعة الإسلامية، وتنمية القدرة في الأفراد لكي يصبحوا أنفسهم قادة^(١).

ب- واجبات القيادة في الإسلام:

تتلخص أهم واجبات القيادة في الإسلام فيما يلي:

- ١- حماية الدين وسياسة الدنيا به، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"كَانَتْ بَنُو إِسْرَائِيلَ تَسُوسُهُمُ الْأَنْبِيَاءُ"**^(٢)، قال النووي: «أي: يتولون أمورهم كما تفعل الأمراء والولاة بالرعية، والسياسة: القيام على الشيء بما يصلحه»^(٣)، ويتحقق ذلك بأمرين:

الأمر الأول: المحافظة على الشريعة الإسلامية؛ بإبقاء حقائقها ومعانيها، ونشرها بين الناس كما بلغها رسول الله صلى الله عليه وسلم، وسار عليها صحابته الكرام، ونقلوها إلى الناس من بعدهم، وعليه لا يجوز أي تبديل أو تحريف في هذه الحقائق والمعاني، ولا يجوز التردد أبداً في منع التبديل والتحريف بحجة حق الفرد في إبداء الرأي وحرية الفكر والاجتهاد؛ لأن الفرد إن كان مسلماً فليس من حقه أن يبذل دين الله، وإذا اختار لنفسه الضلالة ولعقيدته الفساد، فليس من حقه أبداً أن يضل الآخرين أو يفسد عقائدهم، وإن كان الفرد غير مسلم فليس من حقه أبداً أن يخرج على نظام دار الإسلام ويشوه حقائق الإسلام، وإلا كان ناقضاً لعقد الذمة، فأى جيل يريد الحفاظ له ولذريته فعليه بالمحافظة على شريعة الله؛ لأن الله حافظ دينه وشريعته لا محالة، فمن حفظها حفظه الله، ومن ضيعها أهلته الله.

ومن لوازم حفظ الشريعة أن تقوم القيادة الإسلامية بتحصين الثغور بالعدة المانعة والقوة الدافعة، ويدخل في ذلك التسليح النووي الدفاعي؛ فإنه حق مشروع، وإلا كيف يحق ذلك لدول دون دول! أليس من حق جميع دول العالم أن تدافع عن نفسها وتحمي ديارها وأراضيها؟! حتى لا يظهر الأعداء على حين غرة ينتهكون فيها محرماً، ويسفكون فيها مسلماً أو معاهداً دماً، ويضيعون الإسلام، ويطمسون حقائقه، ويفتنون المسلمين، ويزعزعون عقائدهم؛ ويصرفونهم عن دينهم الحق، بالوعد والوعيد والتليبس

١- انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٤٠، والإدارة الإسلامية وأثرها على الأداء التنظيمي ص ١٠٥.

٢- أخرجه البخاري ١٢٧٣/٣ برقم: ٣٢٦٨، ومسلم ١٤٧١/٣ برقم: ١٨٤٢.

٣- شرح النووي على صحيح مسلم ٢٣١/١٢.

والخداع والتضليل، بل من لوازم وتمام حفظ الدين العمل على إعلاؤه وإظهاره على جميع أنظمة الكفر، حتى لا يبقى للباطل حكم قائم، ولا راية مرفوعة.

الأمر الثاني: تنفيذ هذه الشريعة بالتطبيق الكامل والشامل والتام لأحكام هذه الشريعة الكاملة بخدافيرها في سائر معاملات الناس وعلاقاتهم فيما بينهم، وفي علاقاتهم مع الدولة، وفي علاقة الدولة مع غيرها من الدول، وحمل الناس على الوقوف عند حدود الله والطاعة لأوامره وترغيبهم في ذلك ومعاقبة المخالفين بالعقوبات الشرعية، وإزالة المفسد والمنكرات من المجتمع كما يقضي به الإسلام، إذ لا يمكن ادعاء حفظ الدين مع ترك المفسد والمنكرات بلا إنكار ولا إزالة مع توفر القدرة على ذلك^(١)، وقد القرآن إلى هذا المقصد من مقاصد الحكم الإسلامي، قال تعالى: **﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾** [الحج: ٤١].

وفي قيادة خلفاء الحبيب صلى الله عليه وسلم من بعده، وخلال العصور الإسلامية الزاهرة، قام جميع قادة المسلمين بتطبيق ذلك، فعم العدل والرحمة، وتوجه الناس إلى الخير، وصلح شأن الأفراد والأمة.

٢- إقامة العدل والإنصاف والمساواة، بحيث لا يعرف المحاباة ولا المداينة، وبحيث يستوي في ذلك الغني والفقير، والكبير والصغير، والرجل والمرأة، والحاكم والمحكوم؛ حتى يشعر الناس بعدم التمييز بين الأفراد والطبقات، وأنهم يعيشون في ظل الإسلام الذي بعث الله به رسوله رحمة للعالمين، والقيادة الإسلامية تحتم على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف، دون النظر إلى أجناسهم، أو ألوانهم، أو أصولهم؛ ومن عدل القائد فيمن تحت قيادته: اتباع الميسور، وحذف المعسور، وترك التسلط بالقوة، وابتغاء الحق في السيرة، فإن اتباع الميسور أودم، وحذف المعسور أسلم، وترك التسلط أعطف على المحبة، وابتغاء الحق أبعث على النصرة.

٣- نصح الرعية، بإرشادهم لمصالحهم في دنياهم وأخراتهم، ودفع المضار عنهم، وجلب المنافع لهم، وترك غشهم، والذب عن أموالهم وأعراضهم، وحثهم على التخلق بالفضائل، وتنشيط هممهم، وإن كل من ولي أمراً من أمور المسلمين مأمور من قبل رسول الله أن يحوطهم بالنصح، ومتوعد من قبله على ترك ذلك بأعظم وعيد: **"مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رِعِيَةً، فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصْحَةٍ، إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَاحَةَ الْجَنَّةِ"**^(٢)، وفي رواية: **"مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رِعِيَةً، يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرِعِيَّتِهِ، إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ"**^(٣)، ونص الشافعي على أن منزلة الإمام من الرعية منزلة الولي من البيتيم^(٤).

١- انظر: أصول الدعوة للدكتور عبد الكريم زيدان ص ٢٥٦، وأسباب وعلاج التمزق في ميزان الشريعة الإسلامية لمحمد البعداني ص ١٩.

٢- أخرجه البخاري ٦/ ٢٦١٤ برقم: ٦٧٣١.

٣- أخرجه مسلم ١/ ١٢٥ برقم: ١٤٢.

٤- أشباه ونظائر السيوطي ١٢١/١، وشرح القواعد للزرقا ٣٠٩/١، وقواعد الفقه للبركتي ٧٠/١، والمنثور للزركشي ٣٠٩/١.

٤- الشورى؛ لأن القيادة في الإسلام ليست تسلطاً، ولا تسخييراً للبشر، وإنما مشاركة وتفاعل بين القائد ومعاونيه، والشورى تمحص الرأي وتسدده، وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، ويكسب القائد بها رضا من حوله؛ لإشراكهم في صنع القرار، وجمع المعلومات، واستشارة الخبراء والمختصين، قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]، وقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

ج- خصائص القيادة الإسلامية:

يمكن تلخيص بعض خصائص القيادة الإسلامية فيما يلي:

١- الولاء فيها لله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا﴾ [المائدة: ٥٥]، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: "أَيُّ عُرَى الْإِيمَانِ أَوْثَقُ؟ قَالَ: اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَغْلَمُ، قَالَ: الْمَوَالَاةُ فِي اللَّهِ، وَالْمُعَادَاةُ فِي اللَّهِ، وَالْحُبُّ فِي اللَّهِ، وَالْبُغْضُ فِي اللَّهِ"^(١).

٢- أن يكون فهم القائد لأهداف العمل ومصالحة المنظمة في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى.

٣- الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي، وسيأتي ذكر بعض معالم السلوك الإنساني في الإسلام.

٤- وقف تصرف القادة على المصلحة؛ وعليه فإن نفاذ تصرفاتهم ولزومها مترتبة على وجود المنفعة والثمرة في ضمنها، وإلا رد تصرفهم؛ لأن الراعي ناظر وتصرفه في غير مصلحة يكون حينئذٍ متردد بين الضرر والعبث، وكلاهما ليس من النظر في شيء، ولأنه مأمور من قبل الرسول صلى الله عليه وسلم أن يحوط الرعية بالنصح، والعمل بخلاف مصلحتهم ينافي ذلك.

٥- ضبط طاعة القادة بالمعروف؛ لأنه لا طاعة لأحد في معصية الله تعالى، ولو كان قائداً، وقد جاءت بذلك الأحاديث الصحيحة، كحديث ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ"^(٢)، وحديث علي بن أبي طالب رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال في السرية الذين أمرهم أميرهم أن يدخلوا في النار: "لَوْ دَخَلُوهَا مَا خَرَجُوا مِنْهَا؛ إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ"^(٣)، وفي الكتاب العزيز: ﴿وَلَا يَعْصِيكَ فِي مَعْرُوفٍ﴾ [المتحنة: ١٢].

٦- الوسطية، فالقيادة في الإسلام جاءت متوسطة بين غلاة المدرسة العلمية التي تركز على الإنتاج وتحمل الجوانب الإنسانية، وغلاة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعالي في احتياجات الإنسان على حساب مصلحة العمل؛ وذلك لأن الأمة الإسلامية أمة وسط، قال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ [البقرة: ١٤].

١- أخرجه الطبراني في الكبير، ٤١٥/٩ رقم: ١١٣٧٢، قال الألباني: «حسن مجموع طرقه» السلسلة الصحيحة، ٤/٣٠٦ رقم: ١٧٢٨.

٢- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٥، ومسلم ٣ / ١٤٦٩ برقم: ١٨٣٩.

٣- أخرجه البخاري ٦ / ٢٦١٢ برقم: ٦٧٢٦، ومسلم ٣ / ١٤٦٩ برقم: ١٨٤٠.

٧- القيادة أمانة موكلة إلى من تولاها، فعليه أن يشعر مسؤوليتها، ويقوم بها حق القيام، ولذ يقول النبي صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: **"يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حِزْبٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"**^(١).

٨- المسؤولية: أي أن القائد محاسب على جميع تصرفاته ومسؤول عنها؛ لأن القائد كبقية الأفراد لا تكسبه القيادة الفضل والمزية على غيره، بل يحاسب كغيره ويُسأل، فنصوص الشريعة لا تفرق بين الرؤساء والمرؤوسين في خضوعهم للحساب والعقاب، وأساس التفاضل في الشريعة التقوى لا المنصب، بالإضافة إلى أن هذه المسؤولية أخروية، فإن تمكن من التنصل والفرار والمراوغة في الدنيا، فالجزاء ينتظره في الآخرة، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"إِنَّكُمْ تَخْتَصِمُونَ إِلَيَّ، وَلَعَلَّ بَعْضَكُمْ أَلْحَنُ بِحُجَّتِهِ مِنْ بَعْضٍ، فَمَنْ قَضَيْتُ لَهُ بِحَقِّ أَحِيهِ شَيْئًا بِقَوْلِهِ، فَإِنَّمَا أَقْطَعُ لَهُ قِطْعَةً مِنَ النَّارِ، فَلَا يَأْخُذُهَا"**^(٢)، وهذا يجبي الرقابة الذاتية، ويقوم القادة، ويضمن عدم اعوجاجهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالمسؤولية في القيادة الإسلامية ليست قاصرة على القائد وحده، وإنما هي شاملة للفرد والمجتمع، والقائد والمرؤوس، ويجمع هذا وهذا قوله صلى الله عليه وسلم: **"أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"**^(٣)، وترتبط السلطة في الإسلام بالمسؤولية ارتباطاً وثيقاً؛ فكلما كبرت سلطة القائد كبرت مسؤوليته، ومن هذا المبدأ ينطلق القائد في محاسبة المرؤوسين كل قدر ما حمل من مسؤولية، وهذه المسؤولية دنيوية وأخروية، وفي مجال الإدارة والإشراف التربوي يمكن اعتبار تعليم الطالب، وتوجيهه، وتنقية أفكاره، من المسؤوليات الكبيرة الملقاة على المعلمين، ومدراء المدارس، وكل من له علاقة بالتعليم من إداريين ومشرفين تربويين، وهي أمانة عظيمة يحاسب الإنسان على التفريط فيها في الدنيا والآخرة^(٤).

د- القائد المسلم الناجح

القائد المسلم يأخذ بالاعتبار المصالح المشروعة لجميع المسلمين، مع وضعه استراتيجية واضحة لتطبيق هذه المصالح، ويعمل على كسب ومؤازرة جميع الاعضاء العاملين في المجموعة والمنظمة. ويمكن تلخيص جملة من صفات القائد المسلم التربوي الناجح فيما يلي:

١- أخرجه مسلم ١٤٥٧/٣ برقم: ١٨٢٥.

٢- أخرجه البخاري ٩٥٢/٢ برقم: ٢٥٣٤، ومسلم ١٣٣٧/٣ برقم: ١٧١٣.

٣- أخرجه البخاري ٩٠١/٢ برقم: ٢٤١٦، ومسلم ١٤٥٩/٣ برقم: ١٨٢٩.

٤- القيادة التربوية في منهج الإسلام، نقلاً عن منتدى الإشراف التربوي بالنماص، وأسباب وعلاج التمزق في ميزان الشريعة ص١٨٦، ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص٢٤١.

١- القدوة الحسنة؛ ليحمل أتباعه على الاقتداء به، والسير على نهجه في مكارم أخلاقه، ونزاهته وصدقته، وتفانيه في القيام بعمله على أتم وجه، والقائد التربوي قدوة لطلابه يتعلمون من سيرته وسلوكه أكثر من لسانه، وينظرون إليه كالمثل الأعلى، والأمين على تربية الأجيال، وغرس الفضيلة في نفوسهم، وكذا المدير والمشرف التربوي قدوة للمعلمين في انضباطهم وحفاظهم على مصلحة العمل، وحرصهم على تحقيق أهداف التربية والتعليم، وإذا فقدت فيهم القدوة، كان فقدها فيمن يتولون قيادتهم أسهل وأولى.

٢- واقعياً: ويقصد بها الواقعية في التنفيذ، أي الانسجام مع الواقع، والرؤية لمتطلباته، ونقل الأفكار من حيز التحليل والمثالية إلى الحياة العملية والتطبيق، وتكون الواقعية هنا في ثلاثة أوجه: مع النفس، مع الوسائل، في مواجهة العقبات.

٣- مهتماً بالوقت مع الإحساس العميق بقيمته، آخذاً بالسبل الكفيلة لاستغلاله.

٤- يبدأ بالأهم فالمهم، ويقدم الكليات على الجزئيات؛ لأن ذلك يوجه الجهد والوقت إلى إصلاح القضايا الأكثر أهمية.

٥ - مدركاً لقيمة العدل وعاملاً على تحقيقه. ٦- المرونة في التعامل. ٧- الطموح والتفاؤل.

٨- الابتعاد عن المحاباة. ٩- اصطفاء المستشارين. ١٠- الثبات والرسوخ على الأمر.

١١- توفير الحوافز، فلا يكون المحسُّ والمسيء بمنزلة سواء؛ فإنَّ في ذلك ترهيدا لأهل الإحسان عن الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة.

١٢- استكفاء الأمانة، وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من الأعمال والأموال؛ لتكون مضبوطة محفوظة، ويراقب المفوض إليه.

١٣- قريباً من أتباعه، ويياشر بنفسه مشاركة الأمور، ويتصفح الأحوال، ولا يعول على التفويض تشاغلاً؛ فقد يخون الأمين، ويغش الناصح.

١٤- تقدير الأمور، ووضع كل أمر موضعه، وإيقاع كل عمل موقعه. ١٥- تدريب الاتباع.

١٦- معرفة البيئة السياسية والاجتماعية (مهارة سياسية أو فكرية)

١٧- صاحب مهارة فنية (إمامه بطبيعة العمل)، وتشمل ما يلي:

أ- الإيمان بالهدف وتوضيحه للجماعة. ب- القدرة على التخطيط والتنظيم.

ج- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف. د- تطوير المنظمة ونفذ البصيرة.

١٨- التأني والتثبت وترك العجلة، وذلك دليل رجاحة العقل، وسلامة التفكير، ويثمران الثقة بالنفس، ويقيان من مخاطر القرارات السريعة غير المدروسة، ويعدان عن الشك وهواجس الشيطان، ويحفظان حقوق الآخرين، وشأن التثبت شأن مهم فكم طعن في أناس، ونيل من آخرين، يقول تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِبْحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦]، وقد نزلت الآية في الوليد بن عقبة بن أبي معيط، وقد أرسله النبي صلى الله

عليه وسلم إلى بني المصطلق من خزاعة ليأتيه بصدقات أموالهم، فلما سمعوا به تلقوه فرحاً به، فخاف منهم وظن أنهم يريدون قتله، فرجع إلى نبي صلى الله عليه وسلم وزعم له أنهم منعوا الصدقة وأرادوا قتله، فغضب رسول الله وجهز الجيش لغزوهم، فقدم وفد منهم إلى النبي صلى الله عليه وسلم، فأخبروه بما أرادوا فأنزل الله هذه الآية^(١)، ولهذا كان صلى الله عليه وسلم أعظم الناس تثبتاً وأناةً في الأمور كلها^(٢).

هـ - أسس ومعايير ومقومات اختيار القيادة في الإسلام

القوة والأمانة: قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]، والقوة تشمل: القوة البدنية، والعقلية، والعقدية، والنفسية، والأخلاقية، وفي القدرات والمؤهلات، والكفاءة، وكل ما من شأنه أن يكون معيناً له على أداء مهمته على أكمل وجه وأتمه، ويتحدد المعنى الدقيق للقوة بحسب المهمة، وتعني الأمانة: المصداقية، والرقابة الذاتية، ويقظة الضمير، والإتقان، والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه، وعدم الاستغلال، قال ابن تيمية: «والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بالحروب... والقوة في الحكم بين الناس، ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام... والأمانة ترجع إلى خشية الله، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً، وترك خشية الناس»^(٣)، ويقول النبي صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: "يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا"^(٤)، قال النووي: «هذا الحديث أصل عظيم في اجتناب الولايات، لا سيما لمن كان فيه ضعف عن القيام بوظائف تلك الولاية، وأما الخزي والندامة فهو في حق من لم يكن أهلاً لها، أو كان أهلاً ولم يعدل فيها، فيخزيه الله تعالى يوم القيامة ويفضحه، ويندم على ما فرط، وأما من كان أهلاً للولاية، وعدل فيها، فله فضل عظيم»^(٥).

قال السعدي: «وهذان الوصفان، ينبغي اعتبارهما في كل من يتولى للإنسان عملاً بإجارة أو غيرها؛ فإن الخلل لا يكون إلا بفقدتهما أو فقد إحداهما، وأما باجتماعهما، فإن العمل يتم ويكمل»^(٦).

وحفيظ عليم: يقول الله سبحانه وتعالى عن يوسف عليه السلام: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥]، وجعل الله تعالى العلم من الميزات التي تؤهل طالوت للقيادة مع فقره: ﴿وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ [البقرة: ٢٤٧]، قال السعدي: «﴿حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ أي:

١- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى ٩/ ٥٤ برقم: ١٧٧٥٤، وانظر: السلسلة الصحيحة للإمام الألباني ٨/ ٩٥ برقم: ٣٠٨٨.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ٤٨، ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٤٠، والقيادة التربوية في منهج الإسلام، نقلاً عن منتدى الإشراف التربوي بالنماص، والقيادة في الإدارة الإسلامية، مدونة دكتور أبو مروان، وكشاف القناع ٦/ ١٦٠.

٣- السياسة الشرعية ٧/٣.

٤- أخرجه مسلم ٣/ ١٤٥٧ برقم: ١٨٢٥.

٥- شرح النووي على صحيح مسلم ١٢/ ٢١٠.

٦- تفسير السعدي ص ٦١٤.

حفيظ للذي أتولاه، فلا يضيع منه شيء في غير محله، وضابط للداخل والخارج، عليم بكيفية التدبير والإعطاء والمنع، والتصرف في جميع أنواع التصرفات، وليس ذلك حرصاً من يوسف على الولاية، وإنما هو رغبة منه في النفع العام، وقد عرف من نفسه من الكفاءة، والأمانة، والحفظ، ما لم يكونوا يعرفونه»^(١).

وكمال علم الإنسان أن يحيط علماً بكل ما ينفعه في دنياه وأخراه، وأن يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تفهم الحياة من حوله، والاستفادة من إمكانياته المادية والبشرية، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته، وخير وسعادة مجتمعه. والعلم يمثل ضرورة لنجاح القائد الإداري، ولتمكينه من ممارسة مسؤولياته القيادية، وقد جعله الخالق سبحانه سلاحاً لآدم عليه السلام؛ يعينه على تحقيق المهام والأعباء الملقاة على عاتقه كإنسان مسئول عن نفسه، وكخليفة مستخلف من قبل الخالق مسئول عن عمارة الأرض وصلاحتها وصلاح حياته وحياة بنيته وذريته^(٢).

- عدم تنصيب من يطلب القيادة لنفسه: لحديث أبي موسى رضي الله عنه قال: دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحد الرجلين: يا رسول الله، أُمِّرْنَا على بعض ما ولاك الله عز و جل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"إِنَّا وَاللَّهِ لَا نُؤَلِّي عَلَى هَذَا الْعَمَلِ أَحَدًا سَأَلَهُ وَلَا أَحَدًا حَرَصَ عَلَيْهِ"**^(٣)، والحكمة في ذلك: أنه يوكل إليها ولا تكون معه إعانة، وإذا لم تكن معه إعانة لم يكن كفتناً، ولا يولى غير الكفاء، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: **"بَا عِبْدَ الرَّحْمَنِ، لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ؛ فَإِنَّكَ إِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ أَكَلْتَ إِلَيْهَا، وَإِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ غَيْرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا"**^(٤)، ولأن طلبها والحرص عليها فيه تهمّة للطالب والحريص^(٥).

و- القائد القدوة محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم:

وخير قائد عرفته البشرية القائد الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم، الذي كان ولازال وسيظل أعظم قائد ومثال للبشر في كل جانب من جوانب حياته، فلم يكن يقوم بدور واحد فقط، بل هو نبي يأتي بالوحي، وحاكم يحكم دولة بحذق وحكمة بالغة، وقاضي يقضى بين الناس بالعدل، وقائد حربي ماهر يدير جيوشه، ومربي يربي أصحابه، وزوج مثالي في حسن معاملته، وأب في حنو عاطفته، فهو

١- تفسير السعدي ص ٤٠٠.

٢- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٤٩، والقيادة الإدارية في الإسلام لعبدالشافي محمد، ومعايير القيادة الإسلامية لطارق السويدان، ومنهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية ص ٢٤٠.

٣- أخرجه البخاري ٦/٢٦١٤ برقم: ٦٧٣٠، ومسلم ٣/١٤٥٤ برقم: ١٧٣٣.

٤- أخرجه البخاري ٦/٢٦١٣ برقم: ٦٧٢٧، ومسلم ٣/١٤٥٤ برقم: ١٦٥٢.

٥- شرح النووي على صحيح مسلم ١٢/٢٠٧، ٢٠٨.

المربي والقائد والمستشار والزوج والوالد، فقد هيئه الله تعالى وأهله بكل هذه الصفات في نفسه، فوازن بينها موازنة كاملة، ليصل إلى القمة، فلم يهمل بيته وهو يتولى هذه الأمور، ولم يهمل الدعوة وأمر الإصلاح بين الناس وتربيتهم، وليس بالأمر الهين أن تحكم وتقود وتربي وتحرك جيوشاً، وبنفس الوقت تؤدي حقوق الله في عبادته على أكمل وجه، لذلك كان محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء حبيب الله القائد والقدوة والمثل لنا، فمن أراد أن يقضي بالحق فليسر على نهجه في القضاء، ومن أراد أن يحسن التربية فليسر على نهجه في التربية، ومن أراد أن يأخذ قدوة في أي جانب إيجابي فلينظر في سيرة النبي الكريم صلى الله عليه وسلم منبع الحكمة والعلم بعد كتاب الله رب العالمين، لهذا كان علينا أن لا نكتفي بتعليم أبنائنا وأجيالنا العقيدة الأصيلة والأخلاق الحميدة، بل يجب أن نعلمهم سيرة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم التي هي الأساس في الانطلاق نحو فهم كل ما نحتاج أن نتعامل معه في الحياة.

فمحمد صلى الله عليه وسلم هو الشخصية الكاملة التي يمكن لأي تابع له في أي مجال أن يتعلم منه ويقتدي به، فالصورة الكاملة لأنموذج الكمال البشري متمثلة في شخصية النبي صلى الله عليه وسلم، ولذا عندما جاء الأمر بالتأسي من الله عز وجل كان صاحب الأسوة الحسنة هو محمد صلى الله عليه وسلم^(١)، قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١]، وهذا أمر من الله تعالى بالتأسي به صلى الله عليه وسلم في أقواله، وأفعاله، وأحواله، وصبره، ومصابرته، ومجاهدته، وانتظار الفرج من ربه عز وجل، فهو قدوة صالحة، ومثل أعلى يحتذي به، ويتأسى بشمائله، فهو مثل أعلى في الشجاعة، والإقدام، والصبر، والمجاهدة، حيث حضر الهيحاء بنفسه الكريمة، وباشر موقف الحرب، وهو الشريف الكامل، والبطل الباسل، فالأسوة الحسنة في الرسول صلى الله عليه وسلم، ففي لسانه أسوة حسنة، وفي عينه أسوة حسنة، وفي يده أسوة حسنة، فكله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، والمتأسي به سالك الطريق الموصل إلى كرامة الله، وهو الصراط المستقيم^(٢)، ولهذا كان له صلى الله عليه وسلم بالغ الأثر على أصحابه، فعندما جاء عروة بن مسعود في صلح الحديبية على النبي صلى الله عليه وسلم، فرأى من حال الصحابة مع النبي صلى الله عليه وسلم، فرجع إلى أصحابه من قريش وقال لهم: «أي قوم، والله لقد وفدت على الملوك، ووفدت على قيصر وكسرى والنجاشي، والله إن رأيت ملكاً قط يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم محمداً، والله إن تنخم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم فذلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يُحدون إليه النظر؛ تعظيماً له»^(٣).

١- انظر: التميز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم لمحمد مجي الكبيسي ص ٦-٨.

٢- التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج للرحيلي ٢١/٢٨٤، وتفسير السعدي ص ٦٦٠، وتفسير الشعراوي.

٣- هو جزء من حديث طويل أخرجه البخاري في صحيحه ٩٧٤/٢ برقم: ٢٥٨١.

الاتصال الإداري التربوي

تعتبر الاتصالات أساس النظم الاجتماعية، وعمادة العلاقات الإنسانية، ويتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير أو المشرف والعاملين على التفاعل الإيجابي، والتواصل الجيد؛ من أجل الأفكار، وإدراك ما يجول في خواطرهم، وهذا يعتمد على قدرة المدير في الاتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها مع منظمات أخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويؤدي إلى إحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، فهو وسيلة تساعد على إنجاز التخطيط الإداري، وتنفيذ الأعمال، وتطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، وهو ملازم لجميع العمليات الإدارية، وهنا تقع عملية الاتصالات وتبادل المعلومات في منزلة هامة للغاية بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية، فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أية مؤسسة أو تنظيم إنساني، وواضح أنه ما من أحد يستطيع إدارة منظمة ما دون أن يكون على دراية علمية بمبادئ وأساليب الاتصالات والمعلومات، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يضفي على المهارات الإنسانية في الاتصالات أهمية تطغى على أهمية الوظائف والعمليات الأساسية الأخرى التي تقوم بها الإدارة التربوية^(١).

أ- تعريف الاتصال:

عُرِف الاتصال بأنه: (وسيلة لنقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر)، أو: (تدفق المعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الأطراف الأخرى)، والاتصال الإداري: (عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهها من عضو لآخر في الهيكل التنظيمي، بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو الأداء، والتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين تأثيراً إيجابياً)، أو هو: (وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو العمليات أو التوجيهات أو الأفكار، بأسلوب كتابي أو لفظي أو غيرهما، بين فرد وآخر، أو مجموعة أفراد داخل البناء التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها؛ بغرض تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء فلسفة معينة، سواء على المستوى القيادي والإشرافي، أو على المستوى الإجرائي التنفيذي^(٢)).

ب- مكونات أو عناصر الاتصال:

- ١- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- ٢- المستقبل أو المرسل إليه: الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره.

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١١٩، ١٢١، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٣، ومفهوم الاتصال التربوي وأنواعه (محاضرة للدكتور محمود خليل أبو دف)، وتفعيل الاتصالات الإدارية من منظور إسلامي نقلاً عن الموقع الرسمي لإبراهيم عبدالله المحسن.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٤، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١١٩، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٢١، والاتصالات الإدارية نقلاً عن موقع السيد أحمد كردي.

٣- الرسالة (الموضوع الاتصال أو المحتو): وهي الفكرة أو المعاني أو الأفكار أو الأحاسيس أو المعتقدات التي يريد المرسل أن ينقلها إلى المستقبل، والتأثير عليه طبقاً لها.

٤- الوسيلة: الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، وهناك عدة قنوات للاتصال: القناة اللفظية (كالاتصالات، والمقابلات الشخصية)، والقناة الكتابية (كالنشرات والتقارير)، والقناة التقنية (كالتلفزيون، والراديو، والقناة التصويرية: كالمصقات، والاعلانات)، وقناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

٥- التغذية الراجعة (نتيجة الاتصال) : وهي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وتختلف طرقها باختلاف قناة الاتصال، وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويتم البحث عن الجوانب السلبية وتصويبها، وتعزيز الجوانب الإيجابية^(١).

ج- أهداف الاتصال الإداري التربوي:

١- نقل الأوامر والتعليمات والقرارات والتوجيهات من القمة إلى القاعدة.
٢- نقل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى الإدارة؛ ليمكنوا من اتخاذ قرارات رشيدة على ضوءها.
٣- نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود أفعالهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.

٤- إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، ونقل المعلومات والمعاني من طرف لآخر.
٥- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
٦- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.

٧- إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطاتهم المختلفة؛ والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.

٨- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وبالتحفيز، وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

٩- تمكين العاملين من التعرف على المسؤوليات الموكلة لهم، والتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ

١٠- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة^(٢).

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢٢، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٢٥، وأساسيات الإدارة (١) ص ٢٩٣، والإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ص ١٢٣، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٤، والاتصالات الإدارية والنظرة الإسلامية نقلاً عن موقع السيد أحمد كردي على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158596>.

٢- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢١، والإدارة التربوية المعاصرة ص ١٢٨، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٢٢.

د- أهمية الاتصال في النظام التربوي:

تبرز أهمية الاتصال في الأجهزة الإدارية التربوية لعدة اعتبارات، ومنها:

- ١- الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات التربية وطرق علاجه.
- ٢- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية؛ من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- ٣- يمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المؤسسات التربوية، مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب؛ لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
- ٤- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات التربوية تزيد من قدراتها على تحقيق أهدافها.
- ٥- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة، والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
- ٦- الاتصال يعتبر إحدى الوسائل الضرورية إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وإحداث التغيير في سلوك الأفراد، وتطوير المؤسسات التربوية.
- ٧- عملية الاتصال داخل المؤسسات التربوية تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام التربوي.
- ٨- الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة^(١).

ه- وسائل وطرق الاتصالات الإدارية:

هناك عدة طرق للاتصالات الإدارية داخل المنظمات، ومنها:

- ١- الاتصالات الشفهية: وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات، دالة على معنى مفيد، وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للآخرين، كالمحادثات، والندوات، والمؤتمرات، والاجتماعات، والمقابلات، والبرامج التدريبية، والمحاضرات، واستخدام الهاتف في المنظمات، والتسجيلات الصوتية، وهو أسهل وأقصر طريق لتبادل المعلومات، ويعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.
- ٢- الاتصالات الكتابية: وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات، إما باستخدام الكلمات أو الرموز، وتوزيعها للعاملين في المنظمة، كالتقارير، والمذكرات، والمقرحات، والشكاوى، والأوامر، والتعليمات، وكتيبات المنظمة، وسياسات ولوائح المنظمة، ودليل قوانين العاملين، وشروطه الرسالة المكتوبة خمسة: أن تكون (كاملة، واضحة، صحيحة، لطيفة، مختصرة)، وتتميز الاتصالات

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢٢.

الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بما والرجوع إليها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف، وقلة التكلفة، وإذا اتسمت بالدقة التعبيرية والوضوح يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى، أو لم تكن بالدقة المطلوبة، وتكون عبء على المنظمة؛ لحفظها وتكديسها في المخازن.

٣- الاتصالات الالكترونية: وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة (الانترانت أو الفاكس)، وهذه الاتصالات من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة كالاتصالات الكتابية.

٤- الوسائل غير اللفظية: وهي الاتصالات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به، ومساحتها واسعة جداً، كالإشارات، أو الإيماءات والسلوك، وتعبيرات الوجه، وحركة العينين واليدين، وطريقة الجلوس، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال، فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها، وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني، وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

٥- الاتصال المصور: وهو الذي يعبر فيه عن مضمون الرسالة بالتصوير أو المرئيات.

٦- الاتصال المباشر (الشخصي): الذي يكون بين الأفراد على اختلاف المستويات الإدارية، بصورة مباشرة، من خلال المقابلات، أو الاجتماعات، أو المحادثات الهاتفية، سواء الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتم اللقاء مباشرة في عملية تفاعلية بينهما، ويحدث الاتصال باتجاهين بين المرسل والمستقبل.

٦- الاتصال غير المباشر (غير الشخصي): لا تتم فيها مقابلة المستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت، ومن الأمثلة على ذلك استعمال المذكرات الداخلية، والرسائل، والتعليمات، أو التوجيهات^(١).

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال عن الأخرى، إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك، فقد يكون الاتصال الشفهي فعّالاً فيما تحتاج لشرح وافي، وقد يكون الكتابي فعّالاً في الاتصالات الروتينية.

و- أنواع الاتصالات الإدارية:

١- الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية، والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية - داخل المنظمة -، وقد تكن خارجية - مع منظمات أخرى -، وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

١- أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢٤، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٥٧، والإدارة التربوية المعاصرة ص ١٣٩، والإدارة التربوية ص ٢٩٨، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٢٣، وأساسيات الإدارة (١) ص ٢٩٤، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٦، والاتصالات الإدارية والنظرة الإسلامية نقلاً عن موقع السيد أحمد كردي على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158596>، والاتصال الإداري نقلاً عن موقع: http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-2.html.

أ- الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى قسمين:

اتصالات نازلة: وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى المنظمة التربوية إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، كالمذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المنظمة إلى الرؤساء، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء والمشكلات، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

ب- الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات الجانبية وتبادل المعلومات بين الأفراد الذي هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة، ومن وظائف هذا الاتصال: التنسيق للقيام بمهمة، أو من أجل حل مشكلة، أو لتبادل المعلومات، أو حل الصراعات والاحتكاكات، أو دعم صلات التعاون بين العاملين.

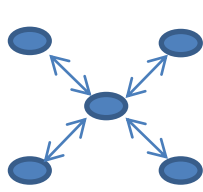
ج- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات أخرى غير تابعة لهم تنظيمياً، مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى، أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى -بعضهم البعض-، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

٢- الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تنشأ بوسائل غير رسمية، ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية -تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوى-، ويمتاز هذا النوع بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من ٧٥% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية^(١).

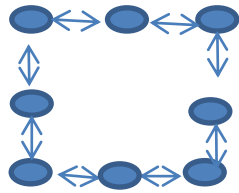
ز- شبكات الاتصال ونماذجه:

تقوم شبكات الاتصال بتنظيم عملية الاتصال، كتحديد من يرسل الرسالة وإلى من، وما مضمونها، وكيفية إرسالها، واختيار إحدى أنواع الشبكات يحدد مدى سرعة وصول المعلومة ومدى مصداقيتها، وهي:

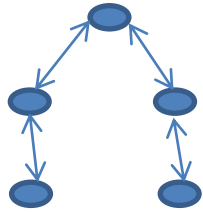
١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص٦٢، وأساسيات الإدارة التربوية ص١٢٥، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص١٦٣، والإدارة التربوية المعاصرة ص١٣٧، والإدارة التربوية ص٢٨٤، والاتصالات الإدارية والنظرة الإسلامية نقلاً عن موقع السيد أحمد كردي على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158596>، والاتصال الإداري نقلاً عن موقع: http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-2.html.



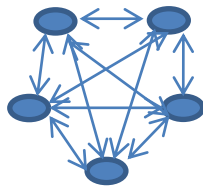
١- شكل العجلة: وفيه لا يستطيع الأفراد الاتصال إلا مع شخص واحد، وغالباً ما يكون هو القائد أو المدير، ويكون هو المنتصف -المركز-، وهو اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس أو المدير، وفيه نوع تسلط، وهو نموذج سهل لحل المشاكل البسيطة، ويتميز بسرعة توصيل الأخبار، والمصادقية العالية.



٢- شكل الدائرة: ويكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً، وفيه نوع مشاركة حيث اعتبر المدير أو المسؤول ضمن الأفراد، ويستخدم هذا النوع لحل المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى مشاركة الأفراد، فالسلطة مركزة والسرعة معقولة إلى حد ما، لكن المصادقية في نقل المعلومات غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.



٣- شكل السلسلة: ويوضح تأييداً نسبياً للسلطة، ويقوم المدير بنشر كل المعلومات عن طريق الاتصال بنوعين مختلفين من الأفراد الذين يقومون بدورهم بتوصيل المعلومات إلى أفراد آخرين، والتشويش والتحريف في هذا النوع من الشبكات متوافر، وسرعة التوصيل متوسطة.



٤- شكل الكامل المتشابك (كلي أو شمولي أو وجها لوجه): وفيه يتاح لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، أي يتجه الاتصال إلى كل الاتجاهات، ويستخدم لحل المشاكل المعقدة في التنظيم حيث إن القائد يكون ضمن المجموعة، ويزيل نوعاً من الضغوط على الأفراد لأن فيه مشاركة، والسلطة غير متشددة، ويوفر هذا النوع السرعة في توصيل المعلومة، وفرصة التأكد من مصداقيتها بين كل اثنين من الأفراد^(١). ويلاحظ على كل هذه الشبكات والنماذج ما يلي:

- أي شكل يتضمن عدداً من حلقات الاتصال، ويسمح بإرسال معلومات واستقبال معلومات مرتدة.
- يراعى في اختيار أي نموذج أن يكون له تأثير مباشر على أداء العاملين لواجباتهم وأعمالهم بروح فريق العمل.

- لا بد في النموذج المختار أن يكون موفراً لحاجات ورغبات العاملين، مما يرفع درجة الرضى عن العمل، ورفع كفاءة الاتصال.

- يراعى عند اختيار أي شكل منها عامل السرعة والدقة معاً^(٢).

١- انظر: الإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٢٩١، ومبادئ الإدارة الحديثة لعمر سعيد وآخرين ص ١٢٧.

٢- الإدارة التربوية لحسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي ص ٢٩٣.

ح- معوقات الاتصال:

١- معوقات شخصية، وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثراً عكسياً، مثل العوامل النفسية الفردية، كالدوافع، والخبرة، والإدراك، والفهم، والاتجاهات، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وفي عواطفهم، وفي تفسيرهم للرسالة، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

٢- معوقات في الرسالة، كالخطأ في الصياغة، أو ترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل، أو استخدام كلمات ورموز مختلفة المدلولات، أو عدم وضوح الأهداف والتعليمات.

٣- معوقات في وسيلة الاتصال، كعدم مناسبتها مع الموضوع وطبيعة المرسل أو الوقت الملائم للاتصال، أو عدم بيان أهمية الوسائل المكتوبة أو الوسائل الشفوية، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

٤- معوقات بيئية، ناتجة عن إهمال دور البيئة -المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها- وتأثيرها على عملية الاتصال، مما يجعل عملية الاتصال مشوشة، كاللغة المستخدمة للفرد، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات، وتعتبر درجة الحرارة، والإضاءة، وسوء التهوية، ووجود الضوضاء عوامل مساعدة على إعاقة الاتصال الفعّال.

٥- معوقات تنظيمية، ترجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، وقد يكون التخصص -وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم- من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، وكذلك عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال، أو قصور هذه السياسة، ويؤدي عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة، وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات إلى عدم الاستقرار التنظيمي، وكلما كبر حجم البناء التنظيمي زادت صعوبة الاتصال^(١).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٨، ومبادئ الإدارة الحديثة ص ١٢٨، وأساسيات الإدارة التربوية ص ١٢٦، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٦٩، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٣٠١، والإدارة التربوية المعاصرة ص ١٤١، والاتصالات الإدارية والنظرة الإسلامية نقلاً عن موقع السيد أحمد كردي على الرابط:

ط- المبادئ الأساسية للتواصل الإنساني الجيد في نطاق الإدارة والإشراف التربوي:

- ١- المشاركة في الهدفية. ٢- وحدة اللغة والفهم. ٣- الإشراف المباشر ووضوح الرسالة.
 - ٤- ملائمة وسيلة التواصل المستخدمة. ٥- استشارة السلوك التواصلية. ٦- التواصل المركزي.
 - ٧- تحقيق الذات واستشارة دوافع الإنجاز. ٨- الإعلام ومواكبة المستجدات.
 - ٩- الحرية والأمن في التواصل والاتصال. ١٠- معرفة أساليب التواصل وأدواته^(١).
- ولتسحين كفاءة وسلوك المشرف التربوي في الاتصال داخل منظومة الإشراف التربوي ينبغي مراعاة الآتي:
- ١- عدم فرض رأيه انطلاقاً من مركزه الوظيفي وسلطته الرسمية.
 - ٢- أن يهتم المشرف التربوي بالتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الزملاء في العمل.
 - ٣- أن يستخدم كلمات ذات معاني مشتركة مع الآخرين.
 - ٤- أن يتعد عن أسلوب التهديد. ٥- تجزئة التعليمات على مراحل تناسب ومتطلبات العمل.
 - ٦- مراعاة المرسل لمستوى المرؤوسين. ٧- انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة لهدف الرسالة وموضوعها.
 - ٨- حسن استخدام وسيلة الاتصال؛ للحصول على معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
 - ٩- إيصال المعلومات في الوقت المناسب؛ لئلا تفقد قيمتها، وحتى تؤثر في اتخاذ القرار.
 - ١٠- حفظ المعلومات في السجلات أو الأجهزة الحديثة؛ ليسهل استرجاعها.
 - ١١- السعي وراء الحقيقة لا مجرد إقناع الآخرين بوجهة نظره.
 - ١٢- الأخذ بعين الاعتبار كلفة الرسالة وقيمتها.
- ولتحسين سلوك المستقبل عليه أن يسعى إلى مساعدة المرسل في توضيح ما يعنيه، وأن يبذل جهداً لفهم ما يصله، وأن يستفسر عما يجده غامضاً^(٢).
- وأما كفايات الاتصال الفعال لدى المشرفين التربويين:
- ١- القدرة على توظيف اللغة بأشكالها المختلفة في التأثير بالآخرين.
 - ٢- القدرة على التفاعل مع الآخرين والتفاهم معهم، مسترشداً بحاجاتهم وقدراتهم وخصائصهم.
 - ٣- إقامة علاقات ودية وحميمة مع الآخرين.
 - ٤- توظيف مهارات التوصل اللفظية وغير اللفظية في بناء جسور التواصل الفعال وتحقيق علاقات بناءة مع المعلمين والمجتمع المحلي^(٣).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦٢، وانظر: أساسيات الإدارة التربوية ص ١٢٨.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٥٩، ٦٠، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ١٧١، والاتصال الإداري نقلاً

عن موقع: http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_183411-2.html.

٣- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦٣.

الاتصال من منظور الإسلام

سبق القول إن الإنسان اجتماعي بالطبع، وبالتالي فاستقامة حالة تحتاج إلى الاتصال بالآخرين، وهذا أمر لا بد منه في حياة الإنسان، ولذا بين الله جل وعلا في محكم كتابه أن الحكمة في جعله بني آدم شعوباً وقبائل هي التعارف فيما بينهم، قال جل وعلا: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا﴾ [الحجرات: ١٣]، وذلك لا يكون إلا بالاتصال فيما بين الناس، ولذا كان الاتصال أساس حياة البشر، ولأهمية الاتصال فُطِرَ المسلم على الألفة، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "الْمُؤْمِنُ مَأْلَفَةٌ، وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ"^(١)؛ لأن التألف يحصل به الاجتماع بين المسلمين^(٢)، ولا استمرار الاتصال وبقائه فضل الإسلام الاختلاط بالناس، يقول صلى الله عليه وسلم: "الْمُسْلِمُ إِذَا كَانَ يُخَالِطُ النَّاسَ وَيَصْبِرُ عَلَىٰ أَذَاهُمْ خَيْرٌ مِنَ الْمُسْلِمِ الَّذِي لَا يُخَالِطُ النَّاسَ وَلَا يَصْبِرُ عَلَىٰ أَذَاهُمْ"^(٣)، جاء في الموسوعة الفقهية: «واتفق العلماء على أن الأفضل للمسلم أن يختلط بالناس، ويحضر جماعاتهم، ومشاهد الخير ومجالس العلم، وأن يعود مريضهم، ويحضر جنازتهم، ويواسي محتاجهم، ويرشد جاهلهم، ويأمر بالمعروف، وينهى عن المنكر، ويدعو للخير، وينشر الحق والفضيلة، ويجاهد في سبيل الله؛ لإعلاء كلمة الله، وإعزاز دينه، مع قمع نفسه عن إيذاء المسلمين والصبر على أذاهم، قال النووي: إن الاختلاط بالناس على هذا الوجه هو المختار الذي كان عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم، وسائر الأنبياء صلوات الله وسلامه عليهم، وكذلك الخلفاء الراشدون، ومن بعدهم من الصحابة والتابعين، ومن بعدهم من علماء المسلمين وأخبارهم؛ لقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ﴾ [التقوى] المائدة: ٢...»^(٤)، ولهذا كان الاتصال هو الأساس لانتشار الإسلام في الأرض، وقيام الحضارة الإسلامية كحضارة علمية في فترة وجيزة، وذلك يبين أهمية الاتصال في المجال الإداري والتربوي.

أ- تعريف الاتصال في الإدارة الإسلامية:

عُرِّفَ الاتصال في الإدارة الإسلامية بأنه: وظيفة إدارية مهمتها نقل المعلومات والبيانات والقرارات والاستفسارات والإجابات والتوجيهات والأفكار، وتبادلها بين مختلف الوحدات الإدارية وأقسامها، ومن أجل أن تكون ذات طابع إسلامي فلا بد فيها من النزاهة والأمانة والصدق والموضوعية، وذلك من أجل تحقيق هدف مشروع^(٥).

١- أخرجه أحمد في المسند ٣٣٥/٥ برقم: ٢٢٨٩١، صححه الألباني في السلسلة الصحيحة ٧٨٤/١ برقم: ٤٢٥.

٢- مرقاة المفاتيح ٢٠٤/٩.

٣- أخرجه الترمذي ٦٦٢/٤ برقم: ٢٥٠٧، وابن ماجه ١٣٣٨/٢ برقم: ٤٠٣٢، وأحمد ٦٤/٩ رقم: ٥٠٢٢، وصححه الألباني في الصحيحة.

٤- الموسوعة الفقهية الكويتية ١٧٤/٢٣.

٥- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٩٧.

ب- طبيعة الاتصال في الإدارة الإسلامية:

يتم الاتصال من خلال شبكة اتصالات صغيرة أو كبيرة، بسيطة أو معقدة، وذلك يتوقف على حجم المنشأة، ويظهر بطرق ووسائل عدة، ويخضع لطبيعة التنظيم الإداري القائم، وقد سبق القول: إنه يوجد تنظيم إداري شرعي في الإسلام، يقوم على أسس واضحة ومتينة، تحفظ له طابعه الخاص، وتعينه على أداء وظيفته بصورة كاملة لا تتوفر مطلقاً في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على السواء، أي أن ما يسمى بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي المتعارف عليهما في الوقت الحاضر في الإدارة الوضعية كنعوين للتنظيم الإداري، يصعب جداً الاعتراف بوجودهما في سلوك الأفراد في المؤسسات الإدارية الإسلامية، ونفس الشيء ينطبق على تقسيم الاتصالات إلى رسمية وغير رسمية في الإدارة الوضعية.

وبالنسبة لاتصال الموظف في أسفل الهرم الإداري بمدير المنشأة أو المنظمة في قمته متجاوزاً مديره أو عدداً من المدراء، فإنه وإن بدى من نوع الاتصال الغير رسمي، إلا إنه إذا كان حديث هذا الموظف مع المدير في غير العمل فهو حديث ودي اجتماعي عابر، وإن كان هذا الاتصال له علاقة بالعمل من قريب أو بعيد، فإن على المدير إعادته إلى الوضع الطبيعي، وتصحيح عملية الاتصال لتكون من خلال قنوات الاتصال المعمول بها في المنظمة والمنشأة، ومن أجل دعم هذه الشرعية للاتصال فإن المدير ومعاونوه يقومون باستمرار بمتابعة العمليات الإدارية، والتأكد من انسيابها وفعاليتها^(١).

ج- السمات العامة للاتصال التربوي الإسلامي:

كل ما قيل من مبادئ وخصائص ومصادر وغيرها في الإدارة الإسلامية تنطبق هنا على الاتصال باعتباره إحدى العمليات الإدارية، إلا أن هناك بعض السمات للاتصال الإسلامي تحتاج إلى إبراز ولفت الأنظار إليها؛ لبيان أهمية هذا الموضوع، ونقف على ذلك بصورة موجزة إن شاء الله، ومنها:

١- الانطلاق من أسس عقائدية وشرعية، ومرجعية واضحة، ومصادر مستقرة -مصادر الشريعة الإسلامية-، وبناء على ذلك لا بد من ذلك مشروعية الهدف والوسيلة.

٢- الشمول والتنوع، فهو اتصال تعليمي تربوي شامل لكل الفئات العمرية، وللذكور والإناث، والتوجيه في جميع مجالات الحياة، وفي أساليبه ووسائله -الحوار، ضرب المثل، الترغيب والترهيب، الخطابية-.

٣- الاستمرارية، فلا يتقيد بوقت أو مكان معين، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يمارس الاتصال التعليمي التربوي في جميع أحواله: في سفره وإقامته، وفي سلمه وحره، وصحته وسقمه.

٤- الإنسانية، ولهذا وصف الله مبعث نبيه بقوله: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ [الأنبياء: ١٠٧]، وقال سبحانه: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّفَلَّحْنَا الْقَلْبَ لِأَنفُسُؤَا مِن حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، وكان رسول الله يستجيب لحاجة المتلقي، وأوصى الذي جاءه منفعلاً بالألا يغضب، وبالذي طلب الكلمة الجامعة

١- مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٩٨.

بالاستقامة، وأنزل الناس منازلهم، وخاطبهم بما يعقلون ويدركون، بل وبلهجاتهم الخاصة - مما يوحي بالاحترام والإيناس-، والبحث عن القواسم المشتركة بين الناس، ونبذ العصبية الجاهلية، والبحث عن الصيغ المشتركة بين الكل الإنساني؛ ليكون خطاباً تربوياً توفيقياً، ومراعاة الظروف الخاصة، والقدرات الاستيعابية، والتودد للمتعلم، والترفق به، واستمالة قلبه، والاعتدال والتوسط في ممارسة الاتصال؛ لئلا يضيق المتعلم أو يمله أو يثقل عليه، " **كَانَ يَتَخَوَّنُنَا بِالْمَوْعِظَةِ فِي الْأَيَّامِ؛ كِرَاهِيَةَ السَّامَةِ عَلَيْنَا**"^(١).

٥- الموضوعية: وتعني الحياد التام في توظيف المعلومات في العمليات الإدارية المخصصة لها، وعدم التحيز في تطبيقها لفئة معينة على حساب أخرى، أو تفسيرها بما يحقق ويخدم المصالح الشخصية، أو لأسباب شخصية لصالح أو ضد مجموعة من الموظفين؛ لأن الله تعالى يقول: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨]، والعدالة تتضمن الموضوعية في التفكير والتعامل مع المعلومات المتاحة من الموظف والمدير والمربي.

٦- الإيجابية، وذلك في الشكل والمحتوى، وذلك بالحرص على بث الرسالة التربوية المحمدية والنافعة للمتعلم بدافع ذاتي، كما كان صلى الله عليه وسلم يرشد أصحابه لممارسة الأعمال النافعة والمفيدة، ويلفت السائل إلى غير ما سأل، كالسائل عن الضوء بماء البحر، فزاده حل ميتته، وتصحيح مسار السؤال في الجواب؛ ليكون أنفع وأصلح للمتعلم، فعندما سئل: متى الساعة؟ قال: "مَا أَعَدَدْتُ لَهَا"^(٢)، ومن الإيجابية مشاركة المتعلم في عملية الاتصال التربوي؛ حتى لا تسير في اتجاه واحد، ولئلا تضعف المشاركة، أو تضعف ثقة الطالب بنفسه، أو يصاب بملل، ومما يساعد على المشاركة البدء بالتشويق كما كان النبي صلى الله عليه وسلم يصنع، كقوله مثلاً: "أَتَدْرُونَ مَاذَا قَالَ رَبُّكُمْ"^(٣).

٧- الانتقائية الجمالية، وهذا يتوافق مع المقصد الأساس للاتصال -إتمام الأخلاق-، كالتزام الصدق، وطيب الكلام وأحسنه وأنفعه، وبشاشة الوجه، وموافقته القول للعمل، والبعث على التفاؤل، والذوق الرفيع في انتقاء الكلمات، والأخذ بالتيشير لا التعسير، واستخدام القول البليغ المؤثر في النفوس، والترتيب حسب الأهمية، ﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ﴾ [الزمر: ١٨]، والحسن في الإبلاغ: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [البقرة: ٨٣].

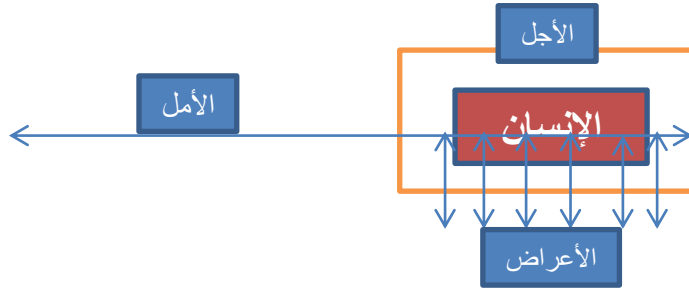
٨- التساند والتكامل بين عناصر الاتصال، من حيث لغة الاتصال، والوسائل الداعمة، كالتساند والتكامل بين الاتصال اللفظي والصامت -لغة الجسد-، ودعم الكلام بالفعل والتمثيل؛ لأن الفعل أبلغ وأضبط للمتلقي، والاستعانة بالمجسمات التوضيحية، "أَخَذَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَرِيرًا فَجَعَلَهُ

١- أخرجه البخاري ٣٩/١ برقم: ٧٠، ومسلم ٢١٧٢/٤ برقم: ٢٨٢١.

٢- أخرجه البخاري ١٣٤٩/٣ برقم: ٣٤٨٥٠، ومسلم ٢٠٣٢/٤ برقم: ٢٦٣٩.

٣- أخرجه البخاري ١٥٢٤/٤ برقم: ٣٩١٦.

فِي يَمِينِهِ، وَأَخَذَ ذَهَبًا فَجَعَلَهُ فِي شِمَالِهِ، ثُمَّ قَالَ: إِنَّ هَذَيْنِ حَرَامٌ عَلَيَّ ذُكُورِ أُمَّتِي^(١)، وإسناد الاتصال اللفظي بالخرائط الموضحة للمفاهيم، والمخطط المفاهيمي: هو مخطط يعرض لجملة من المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم كبير، ولها دور كبير في ترسيخ المعلومة، وتوضيح المبهم، ومثاله: "حَطَّ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَطًّا مُرَبَّعًا، وَحَطَّ حَطًّا فِي الْوَسْطِ خَارِجًا مِنْهُ، وَحَطَّ حُطُّطًا صِغَارًا إِلَى هَذَا الَّذِي فِي الْوَسْطِ مِنْ جَانِبِهِ الَّذِي فِي الْوَسْطِ، وَقَالَ: هَذَا الْإِنْسَانُ، وَهَذَا أَجَلُهُ مُحِيطٌ بِهِ، أَوْ قَدْ أَحَاطَ بِهِ- وَهَذَا الَّذِي هُوَ خَارِجٌ أَمْلُهُ، وَهَذِهِ الْخُطُّطُ الصَّغَارُ الْأَعْرَاضُ، فَإِنْ أَخْطَأَهُ هَذَا نَهَشَهُ هَذَا، وَإِنْ أَخْطَأَهُ هَذَا نَهَشَهُ هَذَا"^(٢).



٩- ربط الاتصال الإسلامي بالقيم الراشدة، والتصورات الصحيحة، والمعلومات السليمة، فانعكس ذلك التأثير الراشد على مواقف الإنسان وسلوكه في الحياة في عهد النبوة والعهد الإسلامية الراشدة التي كانت تهتدي بهدي النبي صلى الله عليه وسلم في الاتصال بالناس.

١٠- الصدق والوضوح: ويعني الحقيقة والواقع الذي لا يشوبه شك في المعلومات المنقولة داخل الجهاز الإداري والتربوي، بل لا بد من الصدق في القول والعمل والحال، وقد حث الإسلام على الصدق وحذر من الكذب، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ؛ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدْقًا، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ؛ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا"^(٣).

١١- الأمانة: وتشمل عفة الفرد عما ليس له بحق، وتأدية ما يجب عليه من حقوق، وحفظ ما استؤمن عليه من حقوق غيره، وعدم التفريط بها والتهاون بشأنها، وعدم إخفاء أي معلومات أو تجاهلها أو استخدامها لغرض شخصي، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ"^(٤).

١- أخرجه أبو داود ٨٩/٤ برقم: ٤٠٥٩، والنسائي ١٦٠/٨ برقم: ٥٩، وابن ماجه ١١٨٩/٣ برقم: ٣٥٩٥، وأحمد ٢٥٠/٢ برقم: ٩٣٤، وصححه الألباني.

٢- أخرجه البخاري ٢٣٥٩/٥ برقم: ٦٠٥٤.

٣- أخرجه البخاري ٢٢٦١/٥ برقم: ٥٧٤٣، ومسلم ٢٠١٢/٤ برقم: ٢٦٠٧.

٤- أخرجه أحمد ٣٧٥/١٩ برقم: ١٢٣٨٣، وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب ٨٨/٣.

١٢- الإصغاء الجيد وسرعة البت: بالاستماع لما يقال، وعدم المقاطعة، والتأكد من فهم المطلوب، سواء كان ذلك من الرئيس أو المرؤوس، مع سرعة البت بعدم تأخير المعلومات اللازمة لأداء عمل ما، وعدم إضاعة الوقت في التسويف والمماطلة والكسل والبطء، وذلك استغلالاً للوقت وحفاظاً عليه.

١٣- التثبت من صحة المعلومات: وقد سبق بيان أن ذلك من مبادئ الإدارة الإسلامية والاتصال ما هو إلا عملية فيها، وسبق ذكر ذلك شرطاً من شروط الرقابة، وصفة من صفات القائد المسلم الناجح؛ لأن التثبت يجعل من الاتصال الإداري والتربوي يقوم على المعرفة والإدراك الصحيح والسليم؛ ليكون أساس القرار الإداري سليماً^(١)، ولهذا يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦].

د- أهم المقومات التي يحتاج إليها الاتصال الإسلامي ليأخذ مكانه في الحياة الإنسانية:

هذا وإن أهم المقومات التي يحتاج إليها الاتصال الإسلامي ليأخذ مكانه في الحياة الإنسانية هي:

١- الكوادر المتخصصة والفنية القادرة، وهذا يتطلب إنشاء مؤسسات إسلامية ذات كفاءة؛ لإعداد هذه الكوادر، سواء كانت جامعات، أو معاهد متخصصة، أو دورات مكثفة.

٢- عنصر المال الذي هو العصب الذي يحرك كل المشاريع، والأمة لا تفتقد هذا العنصر، بل لا تحسن إنفاقه، لذا نرى أن ما تنفقه الأمة اليوم على الكماليات، والمشاريع الهامشية والعشوائية، واستيراد المواد الإعلامية والكوادر الأجنبية، يكفي الأمة بل وزيادة لإقامة مثل هذا المنجز الضخم، ويضاف إلى ذلك تشجيع الاستثمار في هذا الباب، ودعوة الخيرين إلى الإنفاق، والدعوة كذلك إلى الوقف الشرعي.

٣- امتلاك واستغلال وسائل الاتصال والإعلام الضخمة، والتقنيات الحديثة؛ التي تمكن من الوصول إلى المعلومة وتوصيلها بأسهل طريق وأسرع وأقواه تأثيراً، فتورة العصر هي ثورة المعلومات والتقنيات^(٢).

ه- الاتصال التربوي النبوي^(٣):

لقد كان النبي صلى الله عليه وسلم في تفاعله الإنساني مع صحبه والناس عموماً يستخدم الاتصالات اللفظية وغير اللفظية -الصامتة-، بقصد إرشاد الناس وتوجيههم لأبواب الخير، وتعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة الأخطاء السلوكية، وأكثر ما ركز النبي صلى الله عليه وسلم على الاتصال اللفظي؛ لأنه من أقوى أنواع الاتصال، بالإضافة إلى قوة تأثيره؛ لإتاحته الفرصة للتغذية الراجعة والسريعة، ويحدث تفاعلاً إيجابياً بين المرسل والمستقبل، مع توفيره للوقت والجهد، وإزالته للتوتر، مع استخدامه صلى الله عليه وسلم

١- انظر لهذه السمات: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٢٩٨-٣٠٥، والاتصال التربوي في السنة النبوية دراسة تحليلية لمحمود خليل أبو دف ص ١٤-٢٧، مقدم لمؤتمر الحوار والتواصل التربوي، المنعقد بكلية التربية، في الجامعة الإسلامية بغزة.

٢- انظر: وسائل وأساليب الدعوة المعاصر، نقلاً عن ملتقيات البصيرة الإسلامية على الرابط: <http://www.baseer.ps/vb/showthread.php?t=5112>.

٣- انظر: الاتصال التربوي في السنة النبوية دراسة تحليلية لمحمود خليل أبو دف ص ٩-١٣، مقدم لمؤتمر الحوار والتواصل التربوي، المنعقد بكلية التربية، في الجامعة الإسلامية بغزة.

للاتصالات غير اللفظية - لغة الجسد-، كمدعمة للأول، ومرسخة له، وهذا هو الأصل في الاتصال الصامت، وقلما يستخدمه الإنسان منفرداً، ومن أمثله:

أخذه صلى الله عليه وسلم بلسانه فعن سفيان بن عبد الله الثقفي قال: قلت: يا رسول الله، حدثني بأمر أعتصم به، قال: "قُلْ رَبِّيَ اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقِمْ، قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَا أَخَوْفُ مَا تَخَافُ عَلَيَّ؟ فَأَخَذَ بِلِسَانِ نَفْسِهِ، ثُمَّ قَالَ: هَذَا"^(١).

والإمساك بيد المتعلم، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ يَأْخُذْ عَنِّي هَؤُلَاءِ الْكَلِمَاتِ، فَيَعْمَلُ بِهِنَّ أَوْ يَعْلَمُ مَنْ يَعْمَلُ بِهِنَّ؟ فَقَالَ أَبُو هُرَيْرَةَ: فَقُلْتُ: أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَأَخَذَ بِيَدِي فَعَدَّ خَمْسًا: اتَّقِ الْمَحَارِمَ تَكُنْ عَبْدَ النَّاسِ، وَارْضَ بِمَا قَسَمَ اللَّهُ لَكَ تَكُنْ أَعْنَى النَّاسِ، وَأَحْسِنْ إِلَى جَارِكَ تَكُنْ مُؤْمِنًا، وَأَحِبَّ لِلنَّاسِ مَا تُحِبُّ لِنَفْسِكَ تَكُنْ مُسْلِمًا، وَلَا تُكْثِرِ الصَّحِكَ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الصَّحِكِ تَمِيتُ الْقَلْبَ"^(٢).

ووضع اليد على الكتف، فعن ابن عباس رضي الله عنهما: "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَضَعَ يَدَهُ عَلَى كَتِفِي -أَوْ عَلَى مَنْكَبِي، شَكَّ سَعِيدٌ- ثُمَّ قَالَ: اللَّهُمَّ فَقِّهْهُ فِي الدِّينِ، وَعَلِّمَهُ التَّوْبِيلَ"^(٣).
والإشارة باليد، كما قال صلى الله عليه وسلم: "الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يَخْذُلُهُ، ثُمَّ أَشَارَ بِيَدِهِ إِلَى صَدْرِهِ يَقُولُ: التَّقْوَى هَاهُنَا، التَّقْوَى هَاهُنَا"^(٤).

والإشارة بأصبع اليد، كقوله صلى الله عليه وسلم: "بُعِثْتُ أَنَا وَالسَّاعَةَ كَهَذِهِ مِنْ هَذِهِ، أَوْ كَهَاتَيْنِ، وَقَرْنَ بَيْنَ السَّبَابَةِ وَالْوُسْطَى"^(٥).

وتشبيك الأصابع، كما قال صلى الله عليه وسلم: "الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ، يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا، وَشَبَكَ بَيْنَ أَصَابِعِهِ"^(٦).

والابتسام، فعن جرير رضي الله عنه قال: "مَا حَجَبَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْذُ أَسْلَمْتُ، وَلَا رَأَيْتُ إِلَّا تَبَسَّمَ فِي وَجْهِ"^(٧).

وتحويل وتغيير هيئة الجسد، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "أَلَا أَنْبِئُكُمْ بِأَكْبَرِ الْكِبَائِرِ... وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُتَكِنًا فَجَلَسَ"^(٨).

١- أخرجه الترمذي ٦٠٧/٤ برقم: ٢٤١٠، وابن ماجه ١٣١٤/٢ برقم: ٣٩٧٢، وأحمد ١٤٥/٢ برقم: ١٥٤١٩، وهو حسن صحيح.

٢- أخرجه الترمذي ٥٥١/٤ برقم: ٢٣٠٥، وأحمد ٤٥٨/١٢ برقم: ٨٠٩٤، وحسنه الألباني.

٣- أخرجه أحمد ٢٢٥/٤ برقم: ٢٣٩٧.

٤- أخرجه أحمد ٢٦٩/٢٨ برقم: ٢٣٢٢٩.

٥- أخرجه البخاري ٢٠٣١/٥ برقم: ٤٩٩٥، ومسلم ٢٢٦٨/٤ برقم: ١٣٥، واللفظ للبخاري.

٦- أخرجه البخاري ٨٦٣/٢ برقم: ٢٣١٤.

٧- أخرجه البخاري ٢٢٦٠/٥ برقم: ٥٧٣٩، ومسلم ١٩٢٥/٤ برقم: ٢٤٧٥.

٨- أخرجه البخاري ٢٢٢٩/٥ برقم: ٥٦٣١، ومسلم ٩١/١ برقم: ٨٧.

واستخدام لغة الاقتراب، وفيه نوع من الاحترام والدعم النفسي والتشجيع، فعن عمرو بن العاص رضي الله عنه قال: "كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُقْبَلُ بِوَجْهِهِ وَحَدِيثِهِ عَلَى أَشْرِّ الْقَوْمِ؛ يَتَأَلَّفُهُمْ بِذَلِكَ، فَكَانَ يُقْبَلُ بِوَجْهِهِ وَحَدِيثِهِ عَلَيَّ، حَتَّى ظَنَنْتُ أَنِّي خَيْرُ الْقَوْمِ"^(١).

واحمرار الوجه تعبيراً عن الغضب؛ فعن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده: "أَنَّ نَفَرًا كَانُوا جُلُوسًا بِيَابِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ بَعْضُهُمْ: أَلَمْ يَقُلِ اللَّهُ كَذَا وَكَذَا؟ وَقَالَ بَعْضُهُمْ: أَلَمْ يَقُلِ اللَّهُ كَذَا وَكَذَا؟ فَسَمِعَ ذَلِكَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَخَرَجَ كَأَنَّمَا فُقِيَ فِي وَجْهِهِ حَبُّ الرَّمَّانِ، فَقَالَ: "بِهَذَا أُمِرْتُمْ؟ أَوْ بِهَذَا بُعِثْتُمْ؟ أَنْ تَضْرِبُوا كِتَابَ اللَّهِ بَعْضُهُ بِبَعْضٍ؟ إِنَّمَا ضَلَّتِ الْأُمَمُ قَبْلَكُمْ فِي مِثْلِ هَذَا، إِنَّكُمْ لَسْتُمْ مِمَّا هَاهُنَا فِي شَيْءٍ، انظُرُوا الَّذِي أُمِرْتُمْ بِهِ، فَاعْمَلُوا بِهِ، وَالَّذِي نُهِيتُمْ عَنْهُ، فَانْتَهُوا"^(٢).

وتغير ملامح الوجه، إنكاراً لما يراه، فعن أنس رضي الله عنه: "أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَأَى نُخَامَةً فِي الْقَبِيلَةِ، فَشَقَّ ذَلِكَ عَلَيْهِ حَتَّى رُئِيَ فِي وَجْهِهِ، فَقَامَ فَحَكَّهُ بِيَدِهِ، فَقَالَ: إِنَّ أَحَدَكُمْ إِذَا قَامَ فِي صَلَاتِهِ، فَإِنَّهُ يُنَاجِي رَبَّهُ - أَوْ إِنَّ رَبَّهُ بَيْنَهُ وَبَيْنَ الْقَبِيلَةِ -، فَلَا يَبْزُقَنَّ أَحَدَكُمْ قَبْلَ قِبَلَتِهِ، وَلَكِنْ عَنِ يَسَارِهِ، أَوْ تَحْتَ قَدَمَيْهِ، ثُمَّ أَخَذَ طَرْفَ رِدَائِهِ فَبَصَقَ فِيهِ، ثُمَّ رَدَّ بَعْضَهُ عَلَى بَعْضٍ، فَقَالَ: أَوْ يَفْعَلْ هَكَذَا"^(٣)، أو -تغير ملامح الوجه- خوفاً وتحذيراً من مكروهه: فعن عائشة رضي الله عنها قالت: "كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا رَأَى غَيْمًا أَوْ رِيحًا عُرِفَ ذَلِكَ فِي وَجْهِهِ، فَقَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَرَى النَّاسَ إِذَا رَأَوْا الْغَيْمَ فَرِحُوا؛ رَجَاءً أَنْ يَكُونَ فِيهِ الْمَطَرُ، وَأَرَاكَ إِذَا رَأَيْتَهُ عَرَفْتُ فِي وَجْهِكَ الْكَرَاهِيَةَ، قَالَتْ: فَقَالَ: يَا عَائِشَةُ، مَا يُؤْمِنُنِي أَنْ يَكُونَ فِيهِ عَذَابٌ؛ قَدْ عَذَّبَ قَوْمٌ بِالرِّيْحِ، وَقَدْ رَأَى قَوْمٌ الْعَذَابَ فَقَالُوا: هَذَا عَارِضٌ مُمِطْرُنَا"^(٤).

واستخدم صلى الله عليه وسلم الاتصالات الكتابية في دعوة الملوك إلى الإسلام، وإرسال الوفود - أفراد أو جماعات- إلى جهة مزودة بتوجيهات معينة لتبليغها والعودة بالرد.

هذا وإن الإسلام بشموله ومرونته يتيح الاستفادة من كل جديد الوسائل والأساليب، كالوسائل الالكترونية بأنواعها في أي اتصال تربوي أو إداري، طالما كانت مشروعة مع غاياتها؛ لأن الغاية لا تبرر الوسيلة، والوسائل لها أحكام المقاصد، ولهذا أخذ الاتصال في الإدارة الإسلامية نفس أشكال الاتصال في الإدارة المعاصرة، فهناك اتصالات من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى (اتصالات عمودية)، كاتصال النبي صلى الله عليه وسلم بصحابته وأمه، واتصال الخلفاء بالولاة والامراء والرعية، واتصال

١- أخرجه الترمذي في الشمائل المحمدية ٢٨٥/١ برقم: ٣٤٥، وحسنه الألباني.

٢- أخرجه ابن ماجه ٣٣/١ برقم: ٨٥، وأحمد ٤٣٤/١١ برقم: ٦٨٤٥، وقال الألباني: «حسن صحيح».

٣- أخرجه البخاري ١٥٩/١ برقم: ٣٩٧.

٤- أخرجه البخاري ١٨٢٧/٤ برقم: ٤٥٥١، ومسلم ٦١٦/٢ برقم: ٨٩٩.

الصحابة برسول الله صلى الله عليه وسلم، والرعية برعاتهم، والموظفين بأمرائهم، والأمرء بالخلفاء، ثم هناك اتصال أفقي بين أفراد المستويات الواحدة، كاتصال كبار الصحابة ببعضهم في عهد النبي صلى الله عليه وسلم، والولادة مع الولاة، والقادة مع القادة، كذلك الأنواع كما سبق بيان استخدام الحبيب صلى الله عليه وسلم لجميع أنواع الاتصال بمهارة عالية، ليثبت هذا أن الاتصالات في صدر الإسلام كانت على أعلى مستوى في حدود الإمكانيات المتاحة، وهذا يرشدنا إلى استغلال كل ما هو متاح مما لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية المباركة^(١).

و- أهم مقاصد الاتصال التربوي في السنة النبوية:

١- إحياء سلوك المتعلم: بالحث على أنماط السلوك الإيجابي كقوله صلى الله عليه وسلم: "اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ"^(٢)، أو تعزيره السلوك الإيجابي كقوله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ أَصْبَحَ مِنْكُمْ الْيَوْمَ صَائِمًا؟ قَالَ أَبُو بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أَنَا، قَالَ: فَمَنْ تَبِعَ مِنْكُمْ الْيَوْمَ جَنَازَةً؟ قَالَ أَبُو بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَا: قَالَ: فَمَنْ أَطْعَمَ مِنْكُمْ الْيَوْمَ مِسْكِينًا؟ قَالَ أَبُو بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أَنَا، قَالَ: فَمَنْ عَادَ مِنْكُمْ الْيَوْمَ مَرِيضًا؟ قَالَ أَبُو بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أَنَا، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَا اجْتَمَعَنَ فِي أَمْرٍ إِلَّا دَخَلَ الْجَنَّةَ"^(٣)، أو التحذير من ممارسة السلوك السلبي كقوله صلى الله عليه وسلم: "لَا تَحَاسَدُوا، وَلَا تَبَاغَضُوا، وَلَا تَجَسَّسُوا، وَلَا تَحَسَّسُوا، وَلَا تَنَاجَشُوا، وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا"^(٤)، أو النهي عن سلوك سلبي متوقع في المستقبل كقوله صلى الله عليه وسلم: "مَا الْفَقْرَ أَخْشَى عَلَيْكُمْ، وَلَكِنِّي أَخْشَى عَلَيْكُمْ أَنْ تُبْسَطَ الدُّنْيَا عَلَيْكُمْ كَمَا بُسِطَتْ عَلَى مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ، فَتَنَافَسُوهَا كَمَا تَنَافَسُوهَا، وَتُهْلِكُكُمْ كَمَا أَهْلَكْتَهُمْ"^(٥)، أو الشروع في تعديل السلوك السلبي وتصحيحه كقوله صلى الله عليه وسلم: "يَا غُلَامُ، سَمَّ اللَّهَ، وَكُلَّ يَمِينِكَ، وَكُلَّ مِمَّا يَلِيكَ"^(٦)، مما يدل على اعتناؤه صلى الله عليه وسلم بتبليغ رسالته التربوية، وتوضيحها للمخاطب، وإقناعه بجداها، واهتمامه وتركيزه على فهم المعلم واستيعابه.

٢- تزويد المتعلم بمعلومات ومعارف مفيدة تنفعه كقوله صلى الله عليه وسلم: "يَا عَائِشَةُ، بَيْتٌ لَا تَمْرٌ فِيهِ جِيَاعٌ أَهْلُهُ، يَا عَائِشَةُ، بَيْتٌ لَا تَمْرٌ فِيهِ جِيَاعٌ أَهْلُهُ، أَوْ جَاعَ أَهْلُهُ، قَالَتْهَا مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا"^(٧)،

١- انظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية للمزجاجي ص ٣٠٥.

٢- أخرجه الترمذي ٣٥٥/٤ برقم: ١٩٨٧، وأحمد ٢٨٤/٣٥ برقم: ٢١٣٥٤، وقال الترمذي: « هذا حديث حسن صحيح ».

٣- أخرجه مسلم ٧١٣/٢ برقم: ١٠٢٨.

٤- أخرجه مسلم ١٩٨٥/٤ برقم: ٢٥٦٣.

٥- أخرجه البخاري ٢٣٦١/٥ برقم: ٦٠٦١، ومسلم ٢٢٧٣/٤ برقم: ٢٩٦١.

٦- أخرجه البخاري ٢٠٥٦/٥ برقم: ٥٠٦١، ومسلم ١٥٩٩/٣ برقم: ٢٠٢٢.

٧- أخرجه مسلم ١٦١٨/٤ برقم: ٢٠٤٦.

وقوله صلى الله عليه وسلم لمعاذ: "أَلَا أُخْبِرُكَ بِرَأْسِ الْأَمْرِ كُلِّهِ، وَعَمُودِهِ، وَذِرْوَةِ سَنَامِهِ؟ قُلْتُ: بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: رَأْسُ الْأَمْرِ الْإِسْلَامُ، وَعَمُودُهُ الصَّلَاةُ، وَذِرْوَةُ سَنَامِهِ الْجِهَادُ، ثُمَّ قَالَ: أَلَا أُخْبِرُكَ بِمَلَكَ ذَلِكَ كُلِّهِ؟ قُلْتُ: بَلَى يَا نَبِيَّ اللَّهِ، فَأَخَذَ بِلِسَانِهِ، قَالَ: كُفَّ عَلَيْكَ هَذَا، فَقُلْتُ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ، وَإِنَّا لَمُؤَاخِدُونَ بِمَا نَتَكَلَّمُ بِهِ؟ فَقَالَ: ثَكَلْتُكَ أُمُّكَ يَا مُعَاذُ، وَهَلْ يَكُفُّ النَّاسَ فِي النَّارِ عَلَى وُجُوهِهِمْ أَوْ عَلَى مَنَاخِرِهِمْ إِلَّا حَصَائِدُ أَلْسِنَتِهِمْ"^(١).

٣- إكساب المتعلم مفاهيم جديدة لم تسبق له من قبل كقوله صلى الله عليه وسلم: "اسْتَحْيُوا مِنَ اللَّهِ حَقَّ الْحَيَاءِ، قَالَ: قُلْنَا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّا نَسْتَحْيِي وَالْحَمْدُ لِلَّهِ، قَالَ: لَيْسَ ذَلِكَ، وَلَكِنَّ الْإِسْتِحْيَاءَ مِنَ اللَّهِ حَقَّ الْحَيَاءِ: أَنْ تَحْفَظَ الرَّأْسَ وَمَا وَعَى، وَالْبَطْنَ وَمَا حَوَى، وَلْتَذْكَرِ الْمَوْتَ وَالْبَلَى، وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ تَرَكَ زِينَةَ الدُّنْيَا، فَمَنْ فَعَلَ ذَلِكَ فَقَدْ اسْتَحْيَا مِنَ اللَّهِ حَقَّ الْحَيَاءِ"^(٢)، أو مفاهيم أدرك المتعلم معناها الظاهر القريب مع عدم تفتن للمعنى البعيد، كقوله صلى الله عليه وسلم وقد سئل عن أفضل الناس: "كُلُّ مَخْمُومٍ الْقَلْبِ صَدُوقِ اللِّسَانِ، قَالُوا: صَدُوقِ اللِّسَانِ نَعْرِفُهُ، فَمَا مَخْمُومُ الْقَلْبِ؟ قَالَ: هُوَ التَّقِيُّ التَّقِيُّ لَا إِثْمَ فِيهِ وَلَا بَغْيَ وَلَا غِلَّ وَلَا حَسَدَ"^(٣).

٤- إمداد المتعلم بالمعايير السليمة: كبيان معيار الخير والشر، وذلك في قوله صلى الله عليه وسلم وقد سأل عن أفضل الناس: "أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِخَيْرِكُمْ مِنْ شَرِّكُمْ؟ قَالَ: فَسَكْتُوْا، فَقَالَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ، فَقَالَ رَجُلٌ: بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَخْبِرْنَا بِخَيْرِنَا مِنْ شَرِّنَا، قَالَ: خَيْرِكُمْ مَنْ يُرْجَى خَيْرُهُ وَيُؤْمَنُ شَرُّهُ، وَشَرِّكُمْ مَنْ لَا يُرْجَى خَيْرُهُ وَلَا يُؤْمَنُ شَرُّهُ"^(٤).

٥- إذكاء روح التنافس بين المتعلمين؛ لحثهم على السبق إلى كل خير، ومن ذلك أنه صلى الله عليه وسلم عندما كان يسير في طريق مكة فمر على جبل يقال له جُمْدَانُ فقال: "سِيرُوا هَذَا جُمْدَانُ، سَبَقَ الْمُفْرَدُونَ، قَالُوا: وَمَا الْمُفْرَدُونَ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: الذَّاكِرُونَ اللَّهَ كَثِيرًا وَالذَّاكِرَاتُ"^(٥).

٦- تشجيع أهل التميز والموهبة، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم لأبي موسى رضي الله عنه: "لَوْ رَأَيْتَنِي وَأَنَا أَسْتَمِعُ لِقِرَاءَتِكَ الْبَارِحَةَ، لَقَدْ أُوتِيتَ مِرْمَارًا مِنْ مَرَامِيرِ آلِ دَاوُدَ"^(٦)، وقال أبو محذرة: خرجت في عشرة فتيان مع النبي صلى الله عليه وسلم، وهو أبغض الناس إلينا، فأذنوا فقمنا نؤذن نستهزئ بهم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "انْتُونِي بِهِؤْلَاءِ الْفِتْيَانِ، فَقَالَ: أَذْنُوا، فَأَذْنُوا، فَكُنْتُ

١- أخرجه الترمذي ١١/٥ رقم: ٢٦١٦، وابن ماجه ١٣١٤/٢ رقم: ٣٩٧٣، وأحمد ٣٤٤/٣٦ رقم: ٢٢٠١٦، قال الترمذي: «حسن صحيح»

٢- أخرجه الترمذي ٦٣٧/٤ رقم: ٢٤٥٨، وأحمد ١٨٧/٦ رقم: ٣٦٧١، وحسنه الألباني.

٣- أخرجه ابن ماجه ١٤٠٩/٢ رقم: ٤٢١٦، وصححه الألباني.

٤- أخرجه الترمذي ٥٢٨/٤ رقم: ٢٢٦٣، وأحمد ٤١٠/١٤ رقم: ٨٨١٢، وقال الترمذي: «حديث حسن صحيح».

٥- أخرجه مسلم ٢٠٦٢/٤ رقم: ٢٦٧٦.

٦- أخرجه البخاري ١٩٢٥/٤ رقم: ٤٧٦١، ومسلم ٥٤٦/١ رقم: ٧٩٣، وهذا لفظ مسلم.

أَحَدَهُمْ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "نَعَمْ، هَذَا الَّذِي سَمِعْتُ صَوْتَهُ، أَذْهَبَ فَأَذُنُ لِأَهْلِ مَكَّةَ"^(١)، فمسح رسول الله صلى الله عليه وسلم على ناصيته وعلمه الأذان.

٧- وامتاع المتلقي وإدخال السرور عليه من خلال المداعبة، فعن بي هريرة رضي الله عنه قال: لقيني رسول الله صلى الله عليه وسلم وأنا جنب، فأخذ بيدي، فمشيت معه حتى قعد، فانسلت، فأتيت الرجل فاغتسلت، ثم جئت وهو قاعد، فقال: "أَيْنَ كُنْتَ يَا أَبَا هُرَيْرٍ، فَقُلْتُ لَهُ، فَقَالَ: سُبْحَانَ اللَّهِ يَا أَبَا هُرَيْرٍ، إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَا يَنْجُسُ"^(٢)، فقله: "يَا أَبَا هُرَيْرٍ"، تفخيم وهذا فيه امتاع للمتعلم وإشعار له بمكانته عند المعلم، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأنس: "يَا ذَا الْأُذُنَيْنِ"^(٣)، يعني يمازحه.

٨- تقسيم الدعم النفسي، ومن ذلك حديث جابر رضي الله عنه قال: لما قتل عبد الله بن عمرو بن حرام يوم أحد -يعني أبوه- لقيني رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: "يَا جَابِرُ، أَلَا أُخْبِرُكَ مَا قَالَ اللَّهُ لِأَبِيكَ؟ -وَقَالَ يَحْيَى فِي حَدِيثِهِ فَقَالَ: يَا جَابِرُ مَا لِي أَرَاكَ مُنْكَسِرًا؟ قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، اسْتَشْهَدَ أَبِي وَتَرَكَ عِيَالًا وَدِينًا، قَالَ: أَفَلَا أُبَشِّرُكَ بِمَا لَقِيَ اللَّهُ بِهِ أَبَاكَ-، قَالَ: بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: مَا كَلَّمَ اللَّهُ أَحَدًا قَطُّ إِلَّا مِنْ وَرَاءِ حِجَابٍ، وَكَلَّمَ أَبَاكَ كِفَاحًا، فَقَالَ: يَا عَبْدِي، تَمَنَّ عَلَيَّ أُعْطِكَ، قَالَ: يَا رَبِّ، تُحْيِيَنِي فَأُقْتَلُ فِيكَ ثَانِيَةً، فَقَالَ الرَّبُّ سُبْحَانَهُ: إِنَّهُ سَبَقَ مِنِّي أَنَّهُمْ إِلَيْهَا لَا يَرْجِعُونَ، قَالَ يَا رَبِّ فَأَبْلُغْ مِنِّي وَرَائِي، قَالَ فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتًا بَلْ أَحْيَاءٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ﴾ [آل عمران: ١٦٩] "^(٤).

٩- توجيه وإرشاد المرين إلى أساليب التعامل والتربية الصحيحة^(٥)، كإرشاد الأزواج إلى الإحسان مع الزوجات، وذلك بقوله صلى الله عليه وسلم: "اسْتَوْصُوا بِالنِّسَاءِ؛ فَإِنَّ الْمَرْأَةَ خُلِقَتْ مِنْ ضِلَعٍ، وَإِنْ أَعْوَجَ شَيْءٌ فِي الضِّلَعِ أَعْلَاهُ، إِنْ ذَهَبَتْ تَقِيمُهُ كَسَرْتَهُ، وَإِنْ تَرَكْتَهُ لَمْ يَزَلْ أَعْوَجَ، اسْتَوْصُوا بِالنِّسَاءِ خَيْرًا"^(٦)، وانتقاد الممارسات الخاطئة، فعن عبد الله بن عامر أنه قال: دعيتني أُمِّي يوماً ورسول الله صلى الله عليه وسلم قاعد في بيتنا، فقالت: ها تعال أعطيك، فقال لها رسول الله صلى الله عليه وسلم: "وَمَا أَرَدْتَ أَنْ تُعْطِيَهُ؟ قَالَتْ: أُعْطِيَهُ تَمْرًا، فَقَالَ لَهَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَمَا إِنَّكَ لَوْ لَمْ تُعْطِيَهُ شَيْئًا كُنَيْتَ عَلَيْكَ كَذِبَةً"^(٧).

١- أخرجه أحمد ٩١/٢٤ برقم: ١٥٣٧٦، قال الأرئوط وغيره ممن حققوا المسند: «حديث صحيح بطرقه».

٢- أخرجه البخاري ١٠٩/١ برقم: ٢٨١.

٣- أخرجه أبو داود ٧١٩/٢ برقم: ٥٠٠٢، والترمذي ٣٥٨/٤ برقم: ١٩٩٢، وأحمد ٢٠٦/١٩ برقم: ١٢١٦٤، وصححه الألباني.

٤- أخرجه الترمذي ٢٣٠/٥ برقم: ٣٠١٠، وابن ماجه ٦٨/١ برقم: ١٩٠، وحسنه الألباني.

٥- انظر لكل هذه المقاصد: الاتصال التربوي في السنة النبوية دراسة تحليلية لمحمود خليل أبو دف ص ٢٨-٣٦، مقدم لمؤتمر الحوار والتواصل التربوي، المنعقد بكلية التربية، في الجامعة الإسلامية بغزة، والشكل التوضيحي في ص ٣٧.

٦- أخرجه البخاري ١٢١٢/٣ برقم: ٣١٥٣، ومسلم ١٠٩٠/٢ برقم: ١٤٦٨.

٧- أخرجه أبو داود ٧١٦/٢ برقم: ٤٩٩١، وأحمد ٤٧٠/٢٤ برقم: ١٥٧٠٢، «حسن لغيره»، صحيح الترغيب والترهيب للألباني ٧٤/٣.

السلوك التنظيمي

تحتل الدراسات السلوكية حيزاً رئيسياً في علوم الإدارة الحديثة؛ حيث السلوك الإنساني من العناصر المشتركة في كافة مظاهر العمل الإداري، بالتالي يعتبر السلوك التنظيمي من المواضيع المهمة لكل إداري ممارس مهما كان نوع التنظيم أو المستوى الإداري الذي يعمل فيه^(١).

أ- تعريف السلوك التنظيمي:

عُرف السلوك التنظيمي بأنه: (ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية)، أو هو: (العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي داخل التنظيمات المختلفة؛ نتيجة لتفاعله مع المواقف الداخلية والخارجية، وذلك لمعرفة أسباب وآثار هذا السلوك على زيادة الفعالية التنظيمية، وبالتالي تحسين وتطوير هذه المنظمات)^(٢).

ب- أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

لقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات لعدة أسباب، ومنها:

- ١- سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الإنسانية في المجتمعات المعاصرة.
 - ٢- ظهور أنماط التفاعل الإنساني المختلفة من تعاون وتنافس وصراع، الأمر الذي يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات، ومن ثم على فعالية المنظمة.
 - ٣- وجود فجوة بين الجوانب المثالية داخل المنظمات وواقع سلوك الأفراد والجماعات.
 - ٤- وجود فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمات التي يعملون فيها.
 - ٥- تأثر السلوك بالعمليات والنشاطات المرتبطة بالمنظمة وبالظروف والعوامل البيئية المحيطة بها.
 - ٦- تزايد الصراعات والنزاعات بين المنظمات المختلفة -حكومية أو غير حكومية، ومحلية أو إقليمية؛ للسيطرة على المصادر المادية أو الفكرية، ولزيادة النفوذ.
 - ٧- تعدد الآراء والمعتقدات الفكرية، والتأثر بالقيم والمبادئ التي لها تأثير كبير على الأفراد.
 - ٨- التطور المعرفي والتكنولوجي الواسع في نظم المعلومات والتقنيات مما يؤدي إلى ظهور أنماط جديدة للسلوك الفردي والجماعي يتحتم دراستها.
 - ٩- طبيعة الإنسان وفطرته المتغيرة الأهواء والمشاعر والانفعالات، مما يجعل سلوكه مصدراً للتغيير^(٣).
- من أجل ذلك يقدم علم السلوك التنظيمي المساعدة والعون في تفسير وتحليل السلوك الإنساني؛ للسيطرة عليه، والتوقع له، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية من خلال:
- ١- المساعدة على تقليص الفجوة بين أهداف الأفراد والمنظمات.

١- انظر: السلوك التنظيمي للسلمي ص ٥، والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) للمغربي ص ٢١.

٢- السلوك التنظيمي للمغربي ص ٢١، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٦.

٣- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٧، ٨، وسلوك تنظيمي لشوقي حواد ص ٥٢، والسلوك التنظيمي للمغربي ص ٢١.

٢- المساعدة على تقريب الفجوة بين بين الجوانب المثالية والواقعية، والجوانب الرسمية وغير الرسمية.

٣- معرفة الحاجات المختلفة للأفراد والعمل على تلبيتها.

٤- معرفة تأثير البيئة على سلوك العاملين في المنظمة، وتأثير ذلك على فعاليتها التنظيمية.

٥- العمل على تحسين المناخ التنظيمي لأداء جميع العاملين في المنظمة^(١).

ج- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

١- فهم السلوك الإنساني وتفسيره والتعرف على مسبباته.

٢- توقع السلوك البعدي في حال معرفة أسباب ودوافع هذا السلوك.

٣- السيطرة والتحكم بالسلوك من خلال التحكم بالعوامل المؤثرة فيه.

٤- تحسين أداء العاملين من خلال التحكم والسيطرة على جميع العوامل والظروف، وتوفير

الإمكانات المادية والمعنوية المؤثرة في الفرد.

٥- تحسين الفعالية الإدارية لقيادة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة.

٦- رفع وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين؛ لزيادة دافعيتهم على العمل.

٧- زيادة الفعالية التنظيمية للأفراد وبالتالي زيادة الإنتاج.

٨- الوصول إلى نظريات وتعميمات في السلوك والعمليات الإدارية المرتبطة به، يساعد في تفسيره

وتحليله وتطويره، وذلك من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات، والأبحاث النظرية والميدانية في البلدان

المتقدمة في هذا المجال^(٢).

د- أهمية السلوك التنظيمي:

تبرز أهمية السلوك التنظيمي داخل المنظمات المختلفة -ومنها المنظمات التعليمية- في التعرف على

السلوك الفردي والجماعي، ومعرفة محدداته ومعيقاته، للسيطرة على هذا السلوك، وتوجيهه بما يخدم

تطوير وتحسين أداء الأفراد، وتحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمات والمؤسسات والجهات التعليمية بدرجة

متوازنة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية، وعليه فإن أهمية السلوك التنظيمي تبرز فيما يلي:

١- الموازنة بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة، وأهداف المنظمة.

٢- تحديد الحاجات المختلفة للأفراد، والعمل على تلبيتها وفق الإمكانات المتوفرة والمتاحة.

٣- التعرف على العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد داخل مختلف المنظمات، وتقليل أثرها السلبي.

٤- تحديد المناخ الملائم للعمل، والعمل على تحسينه وتطويره.

٥- التعرف على محددات ومعوقات السلوك الفردي والجماعي؛ لتحسين الأداء في العمل.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٨.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٩، والسلوك التنظيمي نقلاً عن منتديات طلاب القدس المفتوحة، ومقدمة عن السلوك التنظيمي نقلاً عن مفكرة الإسلام (-Slook/fan-el-edara/www.islammemo.cc/http://).

- ٦- تقديم يد العون والمساعدة في معرفة أنماط قيادية سليمة، ويطورها بناء على تطور الفكر التربوي.
- ٧- محاولة تقليل الصراعات الداخلية لدى التنظيمات المختلفة، من خلال تحديد الأدوار والمهام والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين.
- ٨- إيجاد طرق حديثة في الاتصال والتواصل داخل المنظمات ومع المنظمات المختلفة، مما يساعد على سرعة تحقيق الهدف.
- ٩- ضبط السلوك التنظيمي بالعلوم المختلفة في إطار جديد متكامل، يتناول جميع عناصر النظام من خلال استخدام تحليل النظم.
- ١٠- تقديم نماذج مختلفة في سير العمل؛ للوصول إلى نتائج بأقل كلفة ووقت؛ باستخدام تقنيات تربوية حديثة، وبحوث عمليات ثبت نجاحها في علم الإدارة^(١).

ه- عناصر ومكونات السلوك الإنساني:

١- الإدراك: وهو عملية استقبال المثيرات الخارجية، ويعتبر من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني، وإن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه، ويعتمد الإدراك على النشاط الذهني، ووظائف الأعضاء الحسية، وقد تبين أن تفسير الفرد للمؤثرات الحسية يتوقف على: خبراته السابقة، ورغبته تجاه ذلك المؤثر في تلك اللحظة، وحساسية الأعضاء الحسية للفرد تجاه المؤثر، وكمية ونوعية الدمج أو التكامل الذي يتم بين العوامل المذكورة، ومن أجل تفهم سلوك الفرد في المنظمة لابد من الوقوف على إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه؛ لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر إلى درجة كبيرة على استجابته للمواقف، فالواقع الذي يأتي به الفرد إلى عمله يلعب دوراً هاماً في كيفية إنجازها، وفي نوعية علاقاته مع الآخرين، ويؤثر في الإدراك مجموعة من العوامل: منها ما يتعلق بالمثير (المنبه) حيث إن جميع المثيرات الخارجية تختلف في قدرتها في التأثير على الفرد، وأهم هذه العوامل: حجم المثير، وشدة المثير وقوته، وحركة المثير، وتكراره، والتباين (وهو الفرق بين المثير ومحيطه الذي يظهر فيه والذي يشد الفرد أكثر من الانسجام بينهما)، والتقارب المكاني، ومن العوامل المؤثرة في الإدراك العوامل المتعلقة بالفرد، وهي خصائص الفرد التي يحملها في ذاته وتؤثر في جذب انتباهه إلى المثير الخارجي، وتعمل هذه الخصائص على تحديد مدى إدراك الفرد للمنبهات الخارجية، ونوعية تلك المنبهات التي يوليها الفرد انتباهها أكثر من غيرها من المثيرات، لذا فإن الأفراد يختلفون في إدراكهم للمثيرات من حولهم تبعاً لاختلافهم في خصائصهم الذاتية، وهذه الخصائص هي: (الحاجات الفردية، والاستعداد الذهني، والاتجاهات والاعتقادات، والخبرة، والمزاج النفسي، والقدرات العقلية)، ومن العوامل المؤثرة في الإدراك العوامل المتعلقة بالبيئة، سواء البيئة الداخلية للمنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بها كالأسرة.

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٠، والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ص ٢١.

وتمر عملية الإدراك بعدة مراحل: مرحلة الانتباه للمنبهات والمؤثرات، ومرحلة تفسير المؤثرات بترجمتها وتحويلها إلى رسائل، ومرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة، بالإضافة إلى أن هناك عدة معوقات للإدراك تتمثل في: التنميط (تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم)، وتأثير ومفعول الهالة (استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد)، والدفاع الإدراكي (ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر بها، فيقوم باختيار المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات المتنافية معها)، والإسقاط (أن يعزو الفرد الجانب السيء من مشاعره وخصائصه إلى أشخاص آخرين)، والتسرع في الحكم، والانطباع الأول.

٢- الدوافع: تعتبر الدافعية إحدى مجالات علم النفس التي تسعى للتعرف على محددات السلوك الإنساني، وهو عملية إثارة السلوك، والاحتفاظ به في حالة استمرار، وتنظيم نمط هذا السلوك، أو هي: استعداد الفرد للمجاهدة في سبيل تحقيق هدف معين، وقد اختلفت الآراء والنظريات بشأن تحديد مفهوم الدافعية، ومنها:

نظريات الدافعية (التي تركز على التعلم، والقوة الدافعة، والخوافز، والتعزيز)، ونظريات الوجدانية للدافعية (والتي تركز على مفهوم الوجدان على أنه المصدر الأساسي للدوافع)، والنظريات الاجتماعية للدافعية (والتي تركز على أهمية البيئة المحيطة بالفرد، ومجموعة العوامل الموجودة في موقف معين، كمحددات أساسية للدوافع الإنسانية)، ونظريات تأكيد الذات (والتي تعتبر أن الدافع الأساسي للسلوك الإنساني هو رغبة الفرد في تحقيق ذاته)، وكل نظرية منها تحاول تفسير السلوك، وتحديد أسبابه، وفقاً للإطار المرجعي الذي انبثقت منه هذه النظريات، وبالتالي لا توجد نظريات شاملة في الدافعية تفسر وتحدد أسباب السلوك؛ لأن كل سلوك له خصائص مختلفة تميزه عن غيره، ويرى السلمي أنه يمكن تحديد الخصائص السلوكية التي يساعد مفهوم الدافعية في تفسيرها وهي: تحريك وتفسير السلوك، وشدة السلوك وفاعليته، واتجاه السلوك، وتأكيد وتدعيم السلوك، وضعف وتخاذل السلوك، وهذه الخصائص السلوكية تحتاج إلى معرفة دوافعها؛ للسيطرة عليها، وتوجيهها الوجهة السليمة.

وبذلك يكون الدافع عامل ومحرك داخلي، يثير ويحرك ويوجه سلوك الأفراد، نحو تحقيق غايات وحاجات وأهداف محددة، من أجل الوصول إلى نوع من التوازن النفسي والاجتماعي، وإزالة حالة التوتر والقلق التي يعيشها الفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدافع يمكن أن يعبر عن حاجات بيولوجية، أو عوامل البيئة الخارجية، وتفيد دراسة الدوافع في معرفة محددات واتجاه السلوك، ومعرفة العوامل التي تحدد درجة الأضرار المتوقعة لهذا السلوك، وما هي أسبابه.

وتقسم الدوافع إلى قسمين:

القسم الاول: دوافع أولية (بيولوجية): وهي دوافع ذات وظيفة حيوية، تعمل على حفظ بقاء الكائن الحي، وترتبط بالتكوين الفسيولوجي العضوي، كالجوع، والعطش، والجنس، والأمومة، والحفاظ على النوع، وغيرها من الدوافع الأساسية، وهذه الدوافع يشترك فيها الإنسان والحيوان.

القسم الثاني: دوافع ثانوية: وهي دوافع مكتسبة ومتعلمة من البيئة، تتأثر بنوعية التنشئة الاجتماعية، رغم أنها مبنية على أسس فطرية، كالدوافع الدينية، والدوافع المادية، والدوافع الاجتماعية. وعليه فالدوافع الأولية (البيولوجية) لها مرتبة الصدارة من حيث الإشباع؛ لأن التفكير بإشباع الحاجات الثانوية يأتي بعد تحقيق درجة معينة من الحاجات البيولوجية.

٣- الشخصية: يقصد بها مجموعة الخصائص التي تميز الفرد، والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك على نحو معين، وتعرف الشخصية الإنسانية بأنها: تنظيم حركي يجمع بين خصائص الفرد، ويسمح بتفاعلها مع بعضها؛ من أجل اتخاذ سلوك إيجابي مرغوب فيه.

ويسعى الفرد إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها داخل التنظيم الذي يعمل به؛ للتحكم بسلوكه؛ لخدمه المنظمة التي يعمل بها، وتميل الشخصية الإنسانية إلى النضوج والتطور؛ نتيجة لاكتساب المعارف الجديدة، والخبرات المكتسبة، وتنمو مع شخصية الفرد الخصائص المتعلقة بالسيطرة والتسلط.

وتلعب الشخصية دوراً بارزاً في مجال الإدارة في مجالات اختبار الأنماط القيادية، والأساليب المناسبة للعمل، وفي تحديد ما يلزم الشخص الإداري من مدخلات، وعمليات تلائم التنظيم، من أجل الحصول على مخرجات مناسبة، ولها دور بارز في تحديد الشخصية القيادية والإشرافية الملائمة للفرد، على حسب قدراته وإمكاناته، ومدى تفاعله مع البيئة، فالشخصية مزيج من عناصر متعددة، تعين الفرد على التفاعل مع البيئة، وهي التي تحدد تصرفاته القيادية، ويتأثر القيادي بشخصية الأفراد العاملين، فهي تحدد كفاءة الرئيس والإداري على أداء الأعمال بحرية الحركة، ومن هنا تستطيع الإدارة بذل المزيد من الجهد والتدريب للقيادات الإدارية؛ لتنمية شخصياتهم، ونضجها بدرجة تسمح لهم بسرعة الإنجاز للأعمال المطلوبة، وبدون حدوث خلل يؤثر على سلوك الأفراد العاملين.

٤- القيم: يتأثر الأفراد بقيمهم التي تدفعهم للسلوك في اتجاه ما، والتي تؤثر في القرارات والأحكام التي يصدرونها نحو الأفراد العاملين معهم، والقيم هي محصلة مجموعة من العوامل الثقافية، والاجتماعية، والسياسية التي تحدد بدرجة كبيرة السلوك الإنساني، فالكرم، وإغاثة الملهوف، وتوقير الكبير، ورحمة الصغير، والترابط الأسري، من القيم عند المسلمين، وهي تحدد السلوك الإنساني في مجتمعات المسلمين، في حين لا تمثل قيماً ذات فائدة في مجتمعات أخرى، وتتميز القيم الإسلامية بتعددتها، وتنوعها، وشوئها لكل مجالات الحياة، وتلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد والجماعات، وفي شخصية رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم القدوة، فمنذ جاءته الرسالة عمل على إتمام مكارم الأخلاق، وإقرار القيم السليمة

التي كانت عند العرب، والتحذير من قيم أخرى معوجة؛ لتصبح القيم الإسلامية ذات أهمية بالغة في حياة المسلم.

وتتعدد القيم، فمنها الدينية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وأي اختلاف أو تناقض في هذه القيم التي يؤمن بها الأفراد قد يؤدي إلى صراعات نفسية واجتماعية. وتستطيع الإدارة في التنظيمات المختلفة بوجه عام، والإدارة التربوية بوجه خاص، أن تنمي القيم والمثل السامية في نفوس المشرفين التربويين، والمدراء، والمعلمين، والطلاب، بطريقة تؤثر إيجابياً في سلوكهم التنظيمي، ولا تسبب صراعات نفسية تنعكس على تماسك الجماعة، وكذلك أن لا تكون القيم نفسها محددًا يعيق تحسين وتطوير السلوك التنظيمي، وفقاً للاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة.

٥- التعلم: يلعب التعلم دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي وتطوره؛ لارتباط التعلم بحياة الإنسان مباشرة، وهو عملية تؤدي إلى تغيير دائم -وليس عابراً- ومستمر في المعرفة والسلوك؛ نتيجة مصادر عديدة، تشمل: التدريب، والخبرة، والدراسة، والبحث، ولا يقتصر على سلوك الأفراد فحسب، بل يشمل التغيير في المعرفة العقلية، ويدل مفهوم التعلم على الطريقة والأسلوب المؤدي إلى عمليات التغيير وليس التغيير كنتيجة نهائية، والتعلم كعملية يتضمن: الحواس، والاستعدادات، والاهتمامات، والدافعية، ووجود المعلم النموذج القادر على التغيير، مع توفر اعتبارات عديدة، وظروف تساعد على القيام بالتعلم أو تمنعه.

٦- الاتجاهات: تلعب الاتجاهات دوراً مهماً في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد، مما يوفر الجهد والوقت في اختيار ما يناسبهم من عمليات وأساليب، وتحويل الاتجاهات الإيجابية في مصلحة المنظمة، ومحاولة التخلص من الاتجاهات السلبية المعيقة لتحقيق الأهداف، وتعتبر الاتجاهات استعداداً للسلوك البعدي، وترتبط بجوانب الشخصية المختلفة كالإدراك لدى الأفراد، والدوافع، والتعلم، وترتبط بالمشاعر، والانفعالات، وهي مكتسبة تتأثر بالبيئة، وثابتة نسبياً، وتمثل درجة معينة من الاتساق في استعداد الفرد والجماعة للسلوك بطريقة معينة، إزاء مثير معين.

ويعرف الاتجاه بأنه: استعداد نفسي، أو تهيؤ عقلي متعلم؛ للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة تستثير هذه الاستجابة، وللإتجاه ثلاثة عناصر: (العنصر الفكري، والمشاعر، والميل للسلوك)، وتساعد معرفة اتجاه الأفراد في توقع سلوكهم في المواقف التعليمية المختلفة، الأمر الذي يساعد على تحديد السلوك الإيجابي، والتحكم به قدر الإمكان^(١).

١- انظر لكل هذه العناصر والمكونات: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٥-٢٩، والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ص ٨٨-١٠٠، ١٠٥، ١١٩، ١٣٩، ١٦٨، والسلوك التنظيمي للسلمي ص ١٧٦.

و- أبعاد تطوير السلوك التنظيمي:

تم عمليات التطوير والتغيير للسلوك التنظيمي لجميع العاملين في مختلف التنظيمات في أبعاد مختلفة:

١- البعد الفردي: الذي ينظر إلى الأفراد باعتبارهم أهم عناصر التنظيم وجوهره، فلا يمكن أن يحدث تغيير، أو تطوير في أي منظمة دون تطوير سلوك الأفراد العاملين؛ حيث إن السلوك الإنساني من محددات تطوير السلوك التنظيمي، وهذا السلوك يتأثر بعوامل تنظيمية عديدة، داخلية وخارجية، تتفاعل مع بعضها البعض، وتشكل أسلوب حياته وسلوكه، وحيث إن حياة الفرد هي سلسلة من المواقف والانفعالات المختلفة باختلاف التفاعل مع البيئة، والسلوك الإنساني يتشكل وفق هذه المواقف الإنسانية، بالإضافة إلى الخصائص والصفات الفردية التي تحدد مدى تفاعله مع الجماعة في تحقيق الأهداف، فإن الحاجة إلى فهم سلوك الأفراد وشخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم تبدو هامة؛ حيث إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم وقدراتهم وفرض مشاركتهم، له دور كبير في زيادة فعالية المنظمة ونجاحها، ومن هنا تظهر أهمية البعد الفردي في تطوير المنظمة، وعليه فإن السلوك التنظيمي للأفراد يتأثر بعوامل عدة، سواء كانت داخل الفرد أو خارجه، فينبغي البحث في هذه العوامل ودراساتها؛ لتحديد هذا السلوك، وتوجيهه بطرق سليمة، تحدم الفرد نفسه، وتحقق الأهداف التنظيمية.

٢- البعد الجماعي: والذي يتأثر بالبعد الفردي؛ لأن التغيير في السلوك الفردي يصاحبه تغيير في السلوك الجماعي، وعلم الاجتماع التربوي الذي يهتم بالجماعات وتماسكها، تقع عليه مهمة كبيرة في إيجاد العوامل المؤدية إلى تماسك الجماعات ووحدها والتنسيق بين أجزائها بدرجة لا تؤدي إلى حدوث صراعات أو نزاعات تضعف هذا التماسك، والذي سينعكس على التنظيم نفسه، والتغيير والتطوير للسلوك التنظيمي للأفراد؛ حيث إن الانظمة الفرعية مرتبطة ببعضها البعض بقوانين وإجراءات، وبينها طرق اتصال، ولها أهداف عامة مشتركة، حيث يركز التطوير على زيادة فعالية الجماعة، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها، وتكوين أهدافها، وكذلك تماسكها، ولهذا يبرز دور تحديد الأدوار والمهام كعامل أساسي في عدم حدوث صراعات داخلية، وإيجاد أساليب إدارية حديثة لحل المشكلات، واتخاذ القرارات في جميع العمليات الإدارية التي يقوم بها الأفراد والجماعات.

٣- البعد التنظيمي: ويشتمل على جانبين:

الجانب الأول: الهيكل التنظيمي: وهنا يبرز دور وأهمية المنظمة الإدارية من خلال وجود أقسام ووحدات إدارية مختلفة المستوى، ووجود رؤية واضحة، وأهداف عامة للنظام ككل، والأنظمة الفرعية المرافقة، وهذا يساعد في تحديد الأدوار والمهام لكل نظام فرعي بدون اختلال في التوازن، الأمر الذي سينعكس على سهولة تحديد مكان الخلل التنظيمي وتصحيحه، وبالتالي سهولة تطوير الهيكل التنظيمي، من خلال معرفة السبلات في الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية الطويلة، وإيجاد هياكل تنظيمية حديثة؛

تزيد قوة وفعالية وإنتاج التنظيمات المختلفة، ومنها مصفوفة النظم (المشروع)، وكذلك تحليل النظم التي ساعدت في عملية تحليل المنظمة إلى مكوناتها (مدخلات، وعمليات، ومخرجات)، وإيجاد العلاقة بينها بطريقة تحقق أهداف التنظيم.

الجانب الثاني: العمليات التنظيمية: ويبرز دور تحسين العمليات الإدارية داخل أي تنظيم في تحسين وتطوير السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، وهذه العمليات لا تتطور إلا بوجود دراسات علمية تحدد مجالات التطوير في عمليات القيادة، واتخاذ القرارات، وعمليات الاتصال، والتنظيم، والتخطيط، والتقويم، والعمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام، وهنا تبرز أهمية إيجاد تقنيات إدارية حديثة تساعد في تطوير العمليات الإدارية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تطوير السلوك التنظيمي الفردي والجماعي، والتنظيم نفسه^(١).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١١-١٤، والسلوك التنظيمي للسلمي ص ٣٢٨، ٣٢٩، والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ص ٣٢١، ٣٢٢.

السلوك التنظيمي في الإسلام

إن الإسلام دين وشريعة، وهو دستور ومنهج حياة، وما ذلك إلا لأنه دين رباني سماوية: ﴿إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ﴾ [آل عمران: ١٩]، وهو دين خالد؛ لختم النبوت والرسالات: يقول تعالى: ﴿مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ مِنْ رِجَالِكُمْ وَلَكِنْ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا﴾ [الأحزاب: ٤٠]، ويقول صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ الرِّسَالَةَ وَالنُّبُوَّةَ قَدْ انْقَطَعَتْ، فَلَا رَسُولَ بَعْدِي، وَلَا نَبِيٍّ"^(١)، وهو دين محفوظ من التحريف والتبديل، وبالتالي فإنه دين كامل شامل، صالح لكل زمان ومكان، لا يضيق بمحاجات البشرية أبداً، ولا يعترضه أي خلل أو نقص؛ لأن الله الذي شرعه له الكمال المطلق، وهذا على خلاف القوانين الوضعية التي لا ينفك عنها الخلل والنقص الملازم لواضعيها. إن الشريعة الإسلامية المباركة مبناه وأساسها على مراعاة مصالح العباد في المعاش والمعاد، فهي عدل كلها، ورحمة كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، ولهذا فإن كل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث، فليست من الشريعة وإن أدخلت فيها بالتأويل ونحوه، فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق رسوله صلى الله عليه وسلم أتم دلالة وأصدقها، وهي نوره سبحانه وتعالى الذي به أبصر المبصرون، وهده الذي به اهتدى المهتدون، وشفأؤه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم الذي من استقام عليه فقد استقام على سواء السبيل، فهي قرّة العيون، وحياة القلوب، ولذة الأرواح، وهي التي بها الحياة، والغذاء، والدواء، والنور، والشفاء، والعصمة^(٢)، وكل خير في الوجود فإنما هو مستفاد منها، وحاصل بها، وكل نقص في الوجود فسببه من إضعافها^(٣).

ولقد حدد الله تعالى الغاية من مبعث رسوله صلى الله عليه وسلم: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ﴾ [الجمعة: ٢]، والتركية تطهر وتطهير للنفوس والقلوب من كل أوساخها، وصفاتها الذميمة، وغماء وزيادة في الأفعال والخصال الحميدة، وتخلق بها، وإصلاح للنفوس والقلوب، وتحقيق بكل فضيلة، وأكد ذلك النبي صلى الله عليه وسلم بقوله: "إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ"^(٤)، والعبادات التي شرعها الله سبحانه وتعالى تهدف إلى الإبعاد عن الفحشاء والمنكر والرذائل، وتهذيب النفوس وتربيتها، وتطهير القلوب من كل سوء، وقد حددت الشريعة الإسلامية المباركة من خلال الكتاب والسنة، سلوك الأفراد والجماعات، وحث الله سبحانه

١- أخرجه الترمذي ٥٣٣/٤ برقم: ٢٢٧٢، وأحمد ٣٢٦/٢١ برقم: ١٣٨٢٤، والحاكم في المستدرک ٤/٤٣٣ برقم: ٨١٧٨.

٢- العصمة: الحفظ والوقاية والمنعة، انظر: لسان العرب ١٢/٤٠٣، والمعجم الوسيط ٢/٦٠٥.

٣- انظر: إعلام الموقعين لابن القيم ٣/٣.

٤- أخرجه أحمد ١٤ / ٥١٣ برقم: ٨٩٥٢، والبخاري في الأدب المفرد ١/١٠٤ برقم: ٢٧٣، والبيهقي في شعب الإيمان ١٠/٣٥٢ برقم: ٧٦٠٩، قال ابن عبد البر: «هو حديث صحيح متصل من وجوه صحاح عن أبي هريرة وغيره».

وتعالى على الاقتداء بنبيه صلى الله عليه وسلم الذي جمع هذه السلوكيات كلها، وتمثلها تطبيقاً بقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١]، وباعتباره صلى الله عليه وسلم القدوة فقد خاطبه الله تعالى بقوله: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، وهذه الآية تحدد معالم السلوك الإنساني والإداري؛ من خلال توجيه العناية إلى العديد من الأسس الإنسانية والإدارية، والمتمثلة في: الرقة، واللين في المعاملة، والتوكل عند اتخاذ القرارات، مما يدل دلالة واضحة أن الإسلام قد سبق جميع النظريات والدعاوى في كافة المجالات المختلفة، ومنها المجال الإداري والتربوي: يقول أبو سن: إن الفكر الإداري الإسلامي فوق النظريات الإدارية المعاصرة التي برهنت عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الإدارية^(١).

أ- مبادئ السلوك الإنساني في الإسلام^(٢):

لقد حثت الشريعة الإسلامية المباركة على العديد من المبادئ الإنسانية، والتي تعبر عن جوهر السلوك الإنساني في كل أمور الحياة، وفي كافة المنظمات الإدارية، وهي كثيرة، فما من خلق حسن حثت الشريعة المباركة أفرادها عليه، إلا عد من هذه المبادئ، ولذا كان من الصعب الحصر في هذا الوطن، فبقي الاكتفاء بذكر البعض منها؛ لأن ما لا يدرك كله أو جله لا يترك بعضه، فمنها:

١- تقوى الله تعالى وحسن الخلق: يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتَّبِعِ السَّبِيلَ الْحَسَنَةَ تَمَحُّهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ"^(٣)، وما اخيار الأخلاق إلا لضعف الإيمان: "لَيْسَ الْمُؤْمِنُ بِالطَّعَّانِ، وَلَا اللَّعَّانِ، وَلَا الْفَاحِشِ وَلَا الْبَذِيءِ"^(٤)، وقد جعل الله نبيه قدوة: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤]، وقال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: ٢١].

إن صلاح النفس، وحسن الأخلاق واستقامتها لدى الأفراد يسهم في بناء المنظمات الإدارية القوية، ويعتبر دعامة للخير والأمان، بينما النفس المختلة تزيد الفوضى، وتقوي المصالح الشخصية، وتسبب الفتن، وتزيد في الصراعات والنزاعات، لذا ركز الإسلام النظر إلى النفس، وحاول إصلاحها؛ لأنها مكن الخير والشر، والنفس المؤمنة القوية لها أثرها على سلوك الفرد المسلم.

٢- الإخلاص: يعتبر الإخلاص في أداء وإتقان الأعمال من الدوافع التي تزيد الأفراد على بذل الجهد والطاقت للمزيد من العمل النافع، والفيصل في أداء الأعمال والعبادات يعود إلى النية والإخلاص في

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ليعقوب وجميل نشوان، ص ٨٩.

٢- انظر لأكثر هذه المبادئ: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٩٠-١١٦.

٣- أخرجه الترمذي ٣٥٥/٤ برقم: ١٩٨٧، وأحمد ٢٨٤/٣٥ برقم: ٢١٣٥٤، وقال الترمذي: « هذا حديث حسن صحيح».

٤- أخرجه الترمذي ٣٥٠/٤ برقم: ١٩٧٧، وأحمد ٣٩٠/٦ برقم: ٣٨٣٩، صححه الألباني.

الأعمال، ويعتبر الإخلاص من شروط قبول الأعمال، وإن النية الصالحة تجعل من العادات أعمالاً يؤجر عليها، وهو فقه بديع يغفل عنه الكثير، ومن ثمار الإخلاص أنه يشع نورا في النفس، وهذا النور يضعف النظر إلى الجاه، والمنصب، والثناء، وحب المنزلة، والمال، والرياء الذي يعتبر شركاً خفياً، والعديد من الأفراد العاملين ينظرون إلى المال، والدرجة، والترقية، ويربطون سلوكهم بهذه الأمور، وهذا يؤدي إلى سلوك مضطرب وسلي يعيق التطور الإيجابي، وبالتالي لا يساعد في الفعالية، أو تحقيق الأهداف.

٣- الصدق: فقد أكد الإسلام على وجوبه في القول والعمل؛ لتبني العلاقات بين الأفراد والجماعات على الصدق والحق، وترى الأجيال على ذلك، والصدق في القول يؤدي إلى الصدق في الأفعال، والعكس بالعكس، ولذا تجد بعض الناس يحاول أن يجد التبرير لأخطائه التي قام بها بالكذب، ومثل هذا يكون سلوكه الظاهري والباطني غير سوي ولا مستقيم.

٤- الوفاء: يرتبط الوفاء والبر بالالتزام بالعهود، وخاصة إذا تعلق الأمر بالحق والخير، إذ لا عهد في عصيان، ولا يمين في إثم، ولا تعهد إلا بمعروف، لذلك كان لا بد من الوفاء بالعهود والمواثيق، ويرتبط الوفاء بالعهد بقوة الذاكرة وقوة العزيمة، وأعلى العهود درجة العهد بين العبد وربّه، عهد بموجبه يجب أن يعترف العبد بعبوديته لله، وبالحاكمية له وحدة، وعجباً من دعاة التمدن المقصي للشرعية، الذين يدعون لإزاحة الشرعية من دساتير لازل فيها وجهة نظر، ويرفضون الدساتير لا للدساتير؛ لكن لأنها تنص على تحكيم الشرعية، إنهم جهلة وخونة للعهد مع الله، وسلخوا سبيل الغواية، والإغواء للأمة، والخيانة لها. إن انتشار الثقة والوفاء بالعهد الحق بين العاملين في كافة المنظمات الاجتماعية، والتربوية، والسياسية، والاقتصادية، يدعم ويعزز المنظمات، ويحسن سلوك الأفراد، ويقلل النزاعات والصراعات الفردية والجماعية، ويزيد فعالية المنظمات.

٥- الأمانة: وهي حفظ الأموال، وأداء الأعمال والواجبات الدينية والدينية بإخلاص، وعلى أكمل وجه وأحسنه، فإن الحقوق لا تصان إلا بضمير خالص يقظ، يعرف الله ويخشاه، والأمانة سبب في تحسين السلوك، واستقامته، فسلوك الأمين يختلف عن سلوك الغير أمين، فهي كنز ودافع قوي يحمي الأفراد من الأخطاء والمخالفات، وهي سبب لتوجيه الطاقات الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء في الأعمال، لذا أوجب الإسلام الأمانة، وجعل كل مسلم راع ومسؤول عن رعيته، ومن معاني الأمانة، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأداء الأعمال بإخلاص وعلى أكمل وجه وأحسنه، ولذا كانت من أمارات الساعة أن يوسد الأمر إلى غير أهله، ومن الأمانة عدم استغلال المنصب للمصلحة الشخصية.

٦- الحلم والصفح، والرحمة، وأدب الحديث: إذ تتفاوت درجات الأفراد في الثبات أمام المواقف الشديدة، فمنهم من تكون ردة فعله قوية مما تجعله يقع في الخطأ الأكبر، ومنهم من يحتفظ بهدوء أعصابه ويصبر، ويتحمل الإساءة ولا يغضب، مما يؤدي إلى قلة وعدم انتشار المواقف السلوكية السلبية،

ولهذا نهي الإسلام عن الغضب، وحث على كظم الغيظ، كذلك لا بد أن يكون المسلم ودوداً رحيماً في تعامله وسلوكه مع الآخرين؛ فإن من لا يرحم لا يرحم، والراحمون يرحمهم الرحمن، ولا تقتصر على الإنسان بل تتعداه للحيوان، وأصحاب القلوب الرحيمة يشعرون بغيرهم، ويقوون صلتهم بالغير، مما يزيد من الإخاء، والتماسك والترابط، والكلام يعبر عن طبيعة وعقول الأفراد، وهو المرآة التي تعكس سلوك الفرد، ومدى تغلغل الفضائل فيه، والثروة لها ضجيج يذهب معه الرشد والحكمة، ولهذا حث الإسلام على حسن الكلام الذي يديم الأخوة والعلاقات الإنسانية الحسنة، وقول الخير أو الصمت، وترك فضول الكلام والمجادلة، وذلك يعم كل جدل علمي أو سياسي أو اقتصادي؛ لأنه يفضي إلى الإفساد والتقسيم، ويشير الفتنة، مما يقود إلى سوء السلوك والمعاملة.

٧- التواضع مع العزة وعدم الكبرياء: الكبر بظن الحق وغمط الناس، وهو سبب لحصول العديد من المعاني السيئة، والحصل السلبية التي حذر منها القرآن والسنة، وهو سبب لجحود نعم الله، وتناثر القلوب، وفساد السلوك، وخراب الأفراد والجماعات والمنظمات، ولهذا كان الكبرياء رداء الرحمن من نازعه فيه قصمه، ولا يعني ذلك أن يكون الإنسان ذليلاً بدون عزة وكرامة، فالإسلام ينبذ الخنوع والخضوع والذل والمهانة للغير في سبيل المصلحة أو الرزق أو المكانة، أو أن يكون مستباحاً فيما يملك للطامعين، حتى حق له الدفاع عن ماله ولو ذهب روحه وعد ذلك شهادة، وأعظم العزة عزة الثبات على الدين، والتمسك بمبادئ الإسلام وقيمه، والدفاع عن الشريعة، وهذا -أي الانقياد للإسلام، وحمانيته، والدفاع عنه- هو قمة التواضع لله ورسوله، وفي المقابل فإن أقبح الكبر الكبر على الله ورسوله، وهذا صنيع كل من يدعوا إلى إقصاء الشريعة الإسلامية عن منصة الحكم تحت أي شعار كان.

ومن التواضع وعدم الكبر قبول الحق من أي فرد كان، وقبول اعتذار الآخرين، بل تحمل الإساءة ومقابلتها بالإحسان، فالمسلم عزيز بدون كبر، متواضع بغير ذلة وهوان، يقتبس من صفات الحبيب صلى الله عليه وسلم، حيث كان ذلك من خلقه، حتى مع الأعداء، فيأخذ المسلم من هذه السلوكيات الكريمة في تعامله مع جميع الناس، ومع الأفراد العاملين معه في المنظمة، أو التنظيمات الأخرى.

٨- القوة والتوكل وسلامة الصدر من الحسد: والقوة تعني الإرادة، والعزيمة، والهمة العالية، والأخلاق السامية، والثقة بالله، والاعتماد عليه، وعدم الخوف من سواه، وقوة الصبر على المحن والمصائب تزيد التحمل، وتحصن العبد من الفتن، وتحميه من الانهيار في المواقف الحياتية، وتحفظ له دينه ودينه.

والتوكل يعني الثقة بالله، ويدل على قوة الإيمان، والرجل المكافح الواثق بالله يكون شديد البأس، حتى لو كان ضعيف العدة، وقليل المناصرين، فالتوكل يزيده قوة وثباتاً وعزيمة، والمتوكل بحاجة إلى صفاء نية، ونقاء سريرة، ورضى نفس، وقناعة بالعطاء، وثبات قلب، مع تجريده لله وحده، وثقة به وبقدرته، والاعتماد عليه، وحسن الظن به، وتفويض الأمور إليه؛ إيماناً بقدرته، ورضا بقدره، فمن صدق توكله على الله نال مراده، وحقق مناه، وتهدب سلوكه، وانعكس ذلك على أدائه لأعماله وعلى أقرانه.

وأما الحسد فقد حرمه الإسلام، وذمه، وأمر بالاستعاذة منه؛ لأنه جمرة في صدور أصحابه تؤذي صاحبها والناس، وهو مرتبط بفشل الإنسان في الحياة، وضعف عزمه، وقلة الإيمان، ليكره النجاح والتفوق للآخرين، وليس من الحسد الغضب وعدم الرضى عن قليلي الجهد والعلم، ممن وصلوا إلى المراتب العالية بالوسائل الممنوعة، إن كان ذلك نابعاً من الحرص على الحقوق والمصالح العامة.

٩- الصبر والشكر والحياء: الصبر ضياء للمسلم، ووقاية له من الزلل والعصيان، ويصونه من مقابلة الخطأ بمثله، وتقاس قوة المؤمن بمدى قدرته على الصبر والتحمل والاحتمال للمكاره، والدنيا دار امتحان وبلاء لا تخلو من الخن والمصائب، في النفس، أو المال، أو الأهل، أو المكانة، ومن رضى فله الرضى ومن سخط فله السخط، والصبر كذلك على ما يقاسيه الإنسان من متاعب تأتيه من البيئة التي يعيش أو يعمل فيها، وذلك سبب لتوجيه السلوك، والوصول إلى الغاية والهدف.

والشكر من أعلى منازل الإنسانية، وهو ناتج عن الصدق، والصبر، والتوكل، والرضا، والمحبة، والإخلاص، وهو صفة تجعل صاحبها حسن التصرف والسلوك في المواقف، وفي الأعمال، وداخل المنظمات، ويبعده عنه الضغينة والحقد للآخرين، ويقود صاحبه إلى القناعة، وللشكر دور باز في شحذ الهمم، وزيادة الدافعية، وتقوية العلاقات، مما يزيد الفاعلية؛ لأن الفرد إذ وجد عمله مشكوراً حرص على الزيادة، وقاد ذلك إلى المنافسة؛ ولهذا حث الإسلام على شكر الناس على ما قدموه.

والحياء يحمي الشخص من القيام بالأعمال القبيحة، أو الهبوط بسلوكه، وهو كله خير، ولا يأتي إلا بخير، ولهذا كان نزع الحياء طريقاً للهلاك، والمسلم المتخلق بالحياء يمتنع من الوقوع فيما يغضب الله، وبالتالي يكون بعيداً عن كل ما من شأنه أن يضر به، أو يغيره، ممن يعمل معه، أو يعايشه.

١٠- استغلال الوقت: فالوقت أغلى ما يملكه الإنسان، ومن الحكمة استغلاله بما يعود عليه بالنفع في دنياه وأخراه، وقد قيل عنه: بأنه لا يقف محايداً، فإما صديق ودود، أو عدو لدود، وقد حث الإسلام على اغتنامه قبل الشغل، وبين أنه مع الصحة نعمتان مغلوب فيهما الكثير، ومن الحكمة الاستفادة من تجارب الآخرين؛ استغلالاً للوقت، لتزيد الفاعلية، ويسهل الوصول إلى الهدف، وتنهض الأمة.

١١- الرقابة الذاتية والمحاسبة للنفس، وهذه الرقابة نابعة من علم العبد ويقينه باطلاع الله سبحانه وتعالى على أعماله، وكل حركاته وسكناته، الظاهر منها والخفي، وهذا هو مقام الإحسان، وهذه الرقابة تولد الخوف من الله، والوجل، والتعظيم، وحسن التبعيد لله، والتيقن بأسماء الله تعالى: الرقيب، الحفيظ، العليم، السميع، البصير، وتولد حفظ اللسان والجوارح من سوء الأعمال، وتقود العبد إلى تقييم نفسه في كل عمل يقوم به، وفي كل وقت، وتعمل هذه الرقابة على تحديد سلوك الفرد العامل في أية منظمة، وتحدد سلوك جميع الأفراد أينما وكيفما وجدوا، وتثمر هذه الرقابة حفظ الله للعبد في حركاته وخواطره وجوارحه، وذلك يجعله فرداً منتجاً، نافعاً، مثمراً.

١٢- الاستقامة: وهي كلمة جامعة لعدة معان، وتعبر عن مدى التزام المسلم بالقواعد والمبادئ الإسلامية، من أمانة، وصدق، وحياء، وإخلاص، ورحمة، وتواضع، وحسن خلق، وغيرها من الصفات الحميدة التي حث عليها الإسلام، وهي كما قال عنها سيدنا عمر رضي الله عنه: أن تستقيم على الأمر والنهي، ولا تروغ روغان الثعلب، والعبد مطلوب منه الاستقامة في كل أعماله وأحواله، والاستقامة تعني السداد في الرأي، والإصابة في النيات والأقوال والأعمال، وتثمر اتزان سلوك الفرد في أعماله، بعيداً عن التناقضات، وإضاعة الأوقات في الأمور البسيطة، وبعداً عن الرياء في الأعمال المخرج عن الاستقامة.

تعدد المبادئ الإنسانية في الإسلام وكثرتها:

هذا وإن المبادئ الإنسانية الإسلامية عديدة وكثيرة، وهي تظهر في سلوك الأفراد والجماعات، ومرافقه لجميع تصرفاته الفرد المسلم، ومنها: حفظ اللسان، والجود، والكرم، والوسطية، والاعتدال، والإحسان، والسكينة، والطمأنينة، والتوبة، والإرادة، والرضا، والزهد، والورع، والمحاسبة، والعزم، والبصيرة...^(١).

ب- أثر هذه المبادئ في حياة الفرد والمجتمع:

إن التزام الفرد المسلم بهذه المبادئ يعمل على تحسين سلوكه، وجعله سلوكاً طبيعياً متزناً، بعيداً عن تعقيدات العمل، ويعمل أيضاً على تحسين أدائه والرقى به، بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، ويجعل الفرد يبذل أقصى طاقاته من أجل نجاح العمل، وتحقيق أهدافه، وأهداف المنظمة بدون تعارض، ويتحمل المتاعب، ويلتزم بسلوكيات المهنة، ويحاول تحسين سلوكه وأدائه بما يرضي الله تعالى، وتطمئن به نفسه، ويسكن به ضميره^(٢).

ج- مبادئ السلوك الجماعي في الإسلام^(٣):

هناك عديد من المبادئ الجماعية لا تقل أهمية عن سابقتها، وهي مرتبطة بها ارتباط الجزئ بالكل، منها:

١- الشورى: مبدأ أصيل من مبادئ الشريعة، قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]، ويعتبر أسمى وأعدل وأحكم قواعد الحكم الصالح بين البشر، ولا يمكن الاستعاضة عنه بغيره، وقد جاء بدرجة كافية من العموم والمرونة بحيث يتسع لكل تنظيم صحيح يوضع لتطبيق هذا المبدأ، وهو من أهم مقومات نظام الحكم في الإسلام، به نطق القرآن، وجاءت السنة، وأجمع عليه الفقهاء، وهو حق للأمة، وواجب على من ولي أمراً من أمور الأمة، والني صلى الله عليه وسلم على جلالته قدره وعظيم منزلته كان كثير المشاورة لأصحابه، وتأتي أهميتها في سبيل معرفة الرأي الصواب؛ لأن كل مستشار يظهر رأيه،

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١١٨، ١١٩.

٢- المصدر نفسه ص ١١٨.

٣- انظر لجميع هذه المبادئ: أصول الدعوة لزيدان ص ٥٩، ٦١، ٢٤١، ٢٤٢، ٢٦٠، وموسوعة نضرة النعيم ٥٣٩/٣، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١١٩-١٢٧، وأسباب وعلاج التمزق في ميزان الشريعة الإسلامية للبعدي ص ١١٦، وأسباب التمزق وعقبات الوحدة، نقلاً عن موقع: <http://annabaa.org/nba45/wahdaislamya.htm>، بتصرف.

ووجهة هذا الرأي، ومدى فائدته، ويعرض الآراء ومقارنتها ومناقشتها يظهر الصواب غالباً، وفي المشاورة الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم التي اكتسبوها في سنين طوال وبجهود وتضحيات بلا جهد، وفيها العصمة من الاقدام على أمور تضر العامة، وفيها أيضاً تذكير للأمة بأنها صاحبة السلطان، ولمن ولي أمرها بأنه وكيل عنها، وفي هذا وذاك عصمة من الطغيان، وعندما أهملت الأمة هذا المبدأ وصلت إلى ما وصلت إليه، وللشورى أهميتها ودورها في تعديل سلوك الأفراد والجماعات نحو السلوك الإنساني القويم.

٢- المساواة: وهو أيضاً من مبادئ الإسلام العظيمة، وله مظاهر كثيرة في جميع جوانب التشريع الإسلامي، منها المساواة أمام القانون، وفي تطبيق الأحكام، وفي المراكز القانونية إذا ما تساوى الأشخاص في الشروط التي يشترطها التشريع الإسلامي، ومساواة في التكاليف إذا تساوى الأفراد في أسبابها الموجبة، فلا تمايز بين الناس بسبب الأجناس، أو الألوان، أو الأحساب، والأنساب، أو الغنى، والفقير، أو القوة والضعف، أو الجاه والسلطان، فالناس جميعاً في الشريعة متساوون على اختلاف شعوبهم وقبائلهم، كما هم متساوون في وحدة الأصل البشري، ولا فضل لرجل على آخر إلا بالتقوى والعمل الصالح، بدليل قوله تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاهُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾** [الحجرات: ١٣]، وقد طبق هذا المبدأ العظيم فعلاً في واقع الحياة، وحرص النبي الكريم صلى الله عليه وسلم على تطبيقه، إذا رفض الشفاعة في شأن المخزومية، بل بين أن المساواة جارية بين الناس على قدم وساق حتى لو كان الخطأ من أحد أهل بيته لحاسبه عليه، وبين أن هلاك من سبق بالمحاباة وترك المساواة، ولا شك أن المساواة وما ابنتي عليها، وما تفرع عنها، قاعدة يهش لها العقل السليم، وتتقبلها الفطرة السليمة، وتستقيم بها الأمور، وتصلح الأحوال، وتكسب النفس الإنسانية شعوراً بالرفعة والسمو والاتزان في السلوك والمعاملة.

٣- العدالة: وهي مبدأ بارز، ويظهر هذا البروز في الأمر بها، **﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾** [المائدة: ٨]، والحكم بين الناس بموجبها، **﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾** [النساء: ٥٨]، والالتزام بمقتضاها بالنسبة للقريب والبعيد، والعدو الصديق، وفي المحكمة والسوق، وفي إدارة شؤون الدولة والبيت، حتى فيما يعطيه الأب لأولاده، وروح العدل وجوهره إعطاء كل ذي حق حقه، واستعمال كل شيء في موضعه، وهذا المعنى الواسع للعدل يحكم جميع تصرفات الإنسان، وعلاقاته بغيره، وواجباته نحو غيره من بني الانسان، ولا شك أن هذا المبدأ يضمن مصالح الناس، ويتسع لكل تنظيم صحيح يحقق معنى العدالة والمقصود منها.

فالعدالة إذا طبقت في كل جوانب الحياة، ومن كل المنظمات، وعلى مستوى الأفراد والجماعات، وفي جميع الأمور والوظائف، والمهام والتعيينات، والترقيات والمكاسب والأرباح، فإنه سينمو ويتطور في جميع مستوياته الإدارية والفنية، وسيحقق الأهداف الفعلية الطويلة والقصيرة المدى، بأقل تكلفة ووقت، وستقل المعوقات والسلبيات، والمحددات التي تعيق العمل، وتقلل الإنتاج.

٤- الأخوة: تقوم العلاقات الإنسانية الإسلامية على المحبة والتعاون والإخاء، قال تعالى: ﴿إِنَّمَا **الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ**﴾ [الحجرات: ١٠]، وقال صلى الله عليه وسلم: **"وَكُونُوا عِبَادَ اللَّهِ إِخْوَانًا"**^(١)، ونظراً لما للأخوة من الأهمية في تقوية الأواصر بين المسلمين، ولم الشمل، وتقوية المجتمع، وتوحيد الطاقات، والنهوض بالأمة، بادر النبي صلى الله عليه وسلم إلى المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار حين قدم المدينة، ليوضح بذلك أن الرابطة التي تربط بين أفراد المجتمع، ويجب أن ينادى بالارتباط بها دون غيرها، إنما هي دين الإسلام؛ لأنه هو الذي يربط بين أفراد المجتمع حتى يصير بقوة تلك الرابطة المجتمع الإسلامي كأنه جسد واحد: **"مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحَمَى"**^(٢)، ولذلك يكثر في القرآن إطلاق النفس وإرادة الأخ؛ تنبيهاً على أن رابطة الإسلام تجعل أحبا المسلم لنفسه، كقوله تعالى: ﴿وَلَا تُخْرِجُونَ أَنْفُسَكُمْ مِنْ **دِيَارِكُمْ**﴾ [البقرة: ١٨٤] أي: لا تخرجون إخوانكم، والأخوة تعني المحبة، والنفع لأحبيك، وستر عوراته، وترك ظلمه، وترك خذلانه، والسير في حاجته، وتفريج كرباته، ومحبة الخير له، والمناصرة له، إن كان مظلوماً بالوقوف معه ليسترد حقه، أو ظالماً بمنعه من ظلمه، يقول صلى الله عليه وسلم: **"الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ، وَلَا يُسْلِمُهُ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ"**^(٣)، إن تحقيق هذا المبدأ في المجتمع كفيل بتقويم سلوكه، والرقى بمنظوماته، وتحقيق نهضته.

٥- الاتحاد: فالإسلام يأمر بالاجتماع والألفة وما من شأنه أن يؤدي إليهما: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ **اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا**﴾ [آل عمران: ١٠٣]، وقد نهى الله في كتابه، ورسوله في سنته عن التفرق في كل صورته، وعن النزاع والاختلاف المفضي إليه؛ وبيننا أن ذلك سبيل الشيطان، وأعوانه، وأتباعه من الجن والإنس، وأنه يشل حركة المجتمع المسلم، ويمزق صفه، ويشتت جمعه، ويسبب الفشل، وذهاب الدولة والقوة والغلبة، فيحصل للمجتمع المسلم الوهن والضعف الذي يرفع النصر والتمكين، ويسبب تسلط الأعداء وأعوانهم، وسقوط الأمة والمؤسسات، يقول تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ **رِيحُكُمْ**﴾ [الأنفال: ٤٦]، ويقول صلى الله عليه وسلم: **"وَإِيَّاكُمْ وَالْفُرْقَةَ؛ فَإِنَّ الشَّيْطَانَ مَعَ الْوَاحِدِ وَهُوَ مِنَ الْإِثْنَيْنِ أَبْعَدُ"**^(٤)، ويقول: **"إِنَّ الشَّيْطَانَ قَدْ آيَسَ أَنْ يَعْبُدَهُ الْمُصَلُّونَ فِي جَزِيرَةِ الْعَرَبِ، وَلَكِنْ فِي التَّحْرِيشِ بَيْنَهُمْ"**^(٥)، وإن من أهم مشاكل الوحدة الإسلامية: النعرات القومية،

١- أخرجه البخاري، ٦/٢٤٧٤ برقم: ٦٣٤٥، و مسلم، ٤/١٩٨٣ برقم: ٢٥٥٩.

٢- أخرجه مسلم ٤/١٩٩٩ برقم: ٢٥٨٦، عن النعمان بن بشير.

٣- أخرجه البخاري، ٢/٨٦٢ برقم: ٢٣١٠، و مسلم، ٤/١٩٩٦ برقم: ٢٥٨٠.

٤- أخرجه الترمذي ٤/٤٦٥ برقم: ٢١٦٥، قال الألباني: «صحيح»، الجامع الصغير وزيادته ١/٤٣٢ برقم: ٤٣١١.

٥- أخرجه مسلم ٤/٢١٦٦ برقم: ٢٨١٢.

والطائفية، وهي ظاهرة تسود المجتمعات الجاهلية، فالمجتمع الجاهلي يفتقد التربية، والقيم الإنسانية، ولذلك يعيش أفرادها في مستوى منحط من التصورات والأفكار والقيم، وتصبح مظاهر اللغة أو اللون أو النسب أو الطائفة أو المنطقة، هي معايير التمييز والتفضيل بين أبناء البشر، وتخبط قيمة كل المعايير الإنسانية الصحيحة، فالرسالة الإسلامية (الإلهية) فيما تستهدفه طرحة هذه المعايير والتصورات الإنسانية في المجتمع؛ كي يتجاوز الأطر الضيقة، فالإسلام واجه في الجزيرة العربية مجتمعاً فرقة العصبية القبلية، واستفحلت فيه العداوات النسبية والعرقية، من هنا كانت عملية القضاء على ذلك من أصعب مهام القائد الأعظم والرسول الأكرم، على طريق إنشاء المجتمع الموحد، وعانى ما عانى لاستتباب معيار التقوى في المجتمع الإسلامي بدل المعايير الجاهلية، لكن الجاهلية الحديثة أعادت لنا تلك النعرات والتعصبات بأسلوب جديد، ومسميات جديدة معقدة، محاطة بأطر ونظريات علماء الاجتماع الأوروبيين واليهود والأمريكان، ومحملة بكل الوسائل الرخيصة؛ للقضاء على الإسلام، فسببت الفرقة وروح العداة بين أبناء الأمة.

وأما النعرات الطائفية والاتجاهات الفكرية والاجتهادية المختلفة، فظاهرة شهدتها العالم الإسلامي منذ زمن بعيد، بعضها طبيعي يعود إلى طبيعة المجتمع البشري؛ نظراً لاختلاف الناس في أفكارهم وأفهامهم واجتهاداتهم، وبعضها الآخر مفتعل، استحدثه المغرضون؛ لأهدافهم الخاصة، وخلال عصور تاريخية مختلفة استغللت هذه الاختلافات لأغراض شخصية، والجانب الكبير من تفشي هذه النعرات المرفقة يعود لجهل المسلمين، فعامة الناس كانوا ولا يزالون وقود النزاعات الطائفية، وأداة بيد المغرضين يستغلون تعصبهم الأعمى، فيثيرون المكارك والاشتباكات، ولنخطو للأمام لا بد من زوال هذه النعرات الطائفية، وعلى الفرد أن ينظر إلى المصلحة العامة، ويتعد عن الأنانية، وحب الذات، والحرص على المصالح الشخصية؛ لأن ذلك مصدر الخلاف والنزاع والفرقة، وما أصاب الأمة ما أصابها من فتن ومحن، وتسلب الطواغيت والظلمة والعدو، والذل والصغار، وتمزق الصفوف، إلا بالإعراض عن شريعة الله، والخروج عن سبيله القويم إلى سبل الشياطين، والحرص على المصالح المادية والفردية، وتقدم حق الفرد على حق الأمة.

٦- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: وهو قطب الدين الأعظم، ودليل كمال الإيمان، وحسن الإسلام، وهو المهم الذي ابتعث الله له النبيين أجمعين، وهو سر أفضلية هذه الأمة؛ لقوله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ [آل عمران: ١١٠]، وصمام أمن الحياة، وضمان سعادة الفرد والمجتمع؛ يثبت معاني الخير والصلاح في الأمة، ويزيل عوامل الشر والفساد من حياتها، ويقضي عليها أولاً بأول؛ حتى تسلم الأمة وتسعد، ويهيأ الجو الصالح الذي تنمو فيه الآداب والفضائل، وتختفي فيه المنكرات والردائل، ويتربى في ظلها الضمير العفيف، والوجدان اليقظ، ويكون الرأي العام المسلم الحر الذي يحرس آداب الأمة وفضائلها، وأخلاقها وحقوقها، ويجعل لها شخصية وسلطاناً هو أقوى من القوة، وأنفذ من القانون، ويبعث الإحساس بمعنى الأخوة والتكافل والتعاون على البر والتقوى، واهتمام المسلمين ببعضهم، وهو سبب النصر والتمكين في الدنيا، والنجاة في الآخرة.

٧- **النصيحة:** وهي لب الدين، وجوهر الإيمان، ودليل حب الخير للآخرين، وبغض الشر لهم، وبها يكثر الأصحاب؛ إذ إنه يؤمن منه الجانب، ويقل الحساد؛ إذ إنه لا يحب لغيره الشر والفساد، وفيها صلاح المجتمع؛ إذ تشاع فيه الفضيلة، وتستتر فيه الرذيلة، وتحل فيه الرحمة والوداد مكان القسوة والشقاق، وتؤدي إلى اشغال النفس لاستكمال الفضائل، وبها بيان الخطأ لتصويبه، والاعوجاج لتقويمه، ومن قام بها على وجهها استحق الإكرام لا اللوم والتقريع، وقد بين شأنها صلى الله عليه وسلم بقوله: **"الدينُ النَّصِيحَةُ، قُلْنَا: لِمَنْ؟ قَالَ: لِلَّهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِرَسُولِهِ، وَالْأَيْمَةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ"**^(١)، ونصيحة الناس تكون بإرشادهم لمصالحهم في دنياهم وأخراهم، وتعليمهم، وكف الأذى عنهم، وإعانتهم، وستر عوراتهم، وسد خلاتهم، ودفع المضار عنهم، وجلب المنافع لهم، وأمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر برفق وإخلاص، والشفقة عليهم، وتوقير كبيرهم، ورحمة صغيرهم، وتحولهم بالموعظة الحسنة، وترك غشهم وحسدهم، وأن يحب لهم ما يجب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه، والذب عن أموالهم وأعراضهم، وحثهم على التخلق بالفضائل، وتنشيط همهم^(٢)، وإن كل من ولي أمراً من أمور المسلمين مأمور من رسول الله أن يحوطهم بالنصح، ومتوعد من قبله على ترك ذلك بأعظم وعيد، يقول رسول الله: **"مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرَعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً، فَلَمْ يَحْطَهَا بِنَصِيحَةٍ، إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ"**^(٣)، وفي رواية: **"مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرَعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً، يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ، إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ"**^(٤).

٨- لا ضرر ولا ضرار: وهذا المبدأ نص حديث نبوي هو قوله صلى الله عليه وسلم: **"لا ضرر ولا ضرار"**^(٥)، ومعناه: أن الضرر مرفوع بحكم الشريعة، أي: لا يجوز لاحد إيقاع الضرر بنفسه أو بغيره، كما أن مقابلة الضرر بالضرر لا يجوز؛ لأنه عبث، وإفساد لا معنى له، وإذا كان الضرر ممنوعاً، فإنه إذا وقع وجب رفعه، ولهذا جاءت قاعدة فرعية مبنية على هذه القاعدة هي: الضرر يزال.

د- النتيجة الحتمية:

إن النتيجة الحتمية لتطبيق المبادئ الإسلامية، سلوك تنظيمي -فردى وجماعى- سوي، وبالتالي يسود المنظمات الإدارية التوازن، وعدم حدوث تناقضات أو نزاعات في العمل تقلل الإنتاج، فيزداد التعاون والعطاء والدافعية والإخلاص نحو تحقيق الأهداف المرسومة^(٦).

١- أخرجه مسلم، ١/ ٧٤ برقم: ٥٥.

٢- شرح النووي على مسلم، ٢/ ٣٩.

٣- أخرجه البخاري، ٦/ ٢٦١٤ برقم: ٦٧٣١.

٤- أخرجه مسلم، ١/ ١٢٥ برقم: ١٤٢.

٥- أخرجه ابن ماجه ٢/ ٧٨٤ رقم: ٢٣٤١، وأحمد ١/ ٣١٣ رقم: ٢٨٦٧، وله شواهد تصل الصحة أو الحسن، فيض القدير ٦/ ٤٣٢.

٦- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٢٧.

الإشراف التربوي

(التطور-التعريف-السمات - الأهداف - المبادئ)

أ- تطور الإشراف التربوي:

بناء على تطور السلوك التنظيمي ابتداءً بالنظريات التقليدية، ثم نظرية العلاقات الإنسانية، ثم النظريات السلوكية، ونظرية النظم، وغيرها من النظريات الحديثة التي درست سلوك الفرد والجماعة، فقد تغير مفهوم الإشراف التربوي تغيراً ملموساً وواضحاً خلال الفترة الأخيرة؛ نتيجة للعوامل الثقافية والاجتماعية، والتطور المعرفي والعلمي، بالإضافة إلى النظريات والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية والإنسانية، والتي فتحت المجال أمام دراسة طبيعة الإشراف التربوي، وتغير مفاهيمه وأساليبه تماشياً مع التطور العلمي والإداري.

ولقد كان الإشراف التربوي في السابق يعتمد على مفهوم التفتيش الذي يعتبر أن سلوك المعلم هو محور العملية التعليمية، وبالتالي فهو بحاجة إلى رقابة مستمرة؛ لمتابعته وتقييمه، والوقوف على مدى تحصيله من المعارف والمعلومات، وذلك بالزيارات الصفية المفاجئة التي تكشف عيوبه وأخطائه. وتحول مفهوم الإشراف التربوي إلى التوجيه^(١) على اعتبار أن للمعلمين أحاسيس وأهداف وقيم تؤثر في سلوكهم، ويجب على المشرف مراعاتها؛ لتحسين هذا السلوك؛ لكي تساعد في تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو المشرفين.

وتوالى المؤتمرات والندوات على المستوى العالمي والعربي؛ لتطوير هذا المفهوم التوجيهي للإشراف، وتبنى المشاركون مفهوماً شاملاً للإشراف لا يقتصر على توجيه سلوك المعلم، بل الاهتمام بكافة عناصر العملية التعليمية، فتبنت الأنظمة التربوية مفهوم الإشراف التربوي الشامل الذي يعالج الموقف التعليمي بشكل كامل، دون الاقتصار على جانب واحد من الموقف التعليمي ألا وهو المعلم^(٢)، وعليه فقد مر الإشراف التربوي بثلاث مراحل: مرحلة التفتيش، ثم التوجيه التربوي الفني، ثم الإشراف التربوي الشامل. واستخدم المشرفون التربويون مجموعة من الأساليب الإشرافية المختلفة، بالإضافة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة في الإدارة التربوية ثبت جدواها عالمياً وعربياً ومحلياً، كالإدارة بالأهداف، وأسلوب تحليل النظم، واستخدام بحوث العمليات، ومن ضمنها أسلوب تحليل الكلفة والعائد، وأسلوب البرمجة الخطية

١- لفظ الإشراف أعم وأشمل من التوجيه، والتوجيه جزء من الإشراف؛ حيث إن التوجيه التربوي يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة من تحسين عمليتي التعليم والتعلم، أما الإشراف التربوي فهو أوسع وأشمل، ويعتني بالموقف التعليمي والتعلمي، وأن ترتقي الممارسات فيه إلى كونه عملية قيادية شورية تعاونية منظمة، تستهدف دراسة وتحسين وتقييم العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وهذا يعني أن الإشراف التربوي عملية تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلاً من التفتيش، وتشمل جميع عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل ومعلم ومتعلم وبيئة بدلاً من التركيز على المعلم وحده، ويستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات متنوعة بدلاً من الاقتصار على الزيارة والتقارير، ويقوم الإشراف التربوي على التخطيط والتقييم التعاوني العلمي بدلاً من التركيز على الجهد الفردي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣٧، ٢٣٨.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ١٧٧، والإدارة والإشراف التربوي لعدس ٩٩، والإدارة التربوية لحسن والعجمي ٣١٨.

الذي اقتحم ميدان المنظمات الإدارية ومنها التربوية، وأسلوب أو طريقة المسار الحرج وهو من المنهجيات المستحدثة في ميدان إدارة المنظمات والذي بدأ استخدامه في المجال العسكري في الحرب العالمية الثانية في سلاح الطيران الأمريكي، ثم انتقل استخدامه في المجال الصناعي، وهذا الأسلوب طريقة من طرق التخطيط تعتمد على التحليل الشبكي، وتستخدم في تخطيط المشاريع المعقدة تخطيطاً اقتصادياً، وهي تبين بصورة بيانية العلاقات المترابطة بين جميع أوجه النشاط في المشروع وبطريقة تبرز العمليات الحرجة التي تؤثر على إنجاز العمل بتمامه في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى استخدام العديد من الأساليب الإدارية القائمة على اتخاذ القرارات، كأسلوب بيرت، ودلفي، وغيرها، وهي أساليب إذ استخدمت في المجال الإشرافي والتعليمي فإنها تحسن وتطور من سلوك المشرفين التربويين والمعلمين وممارستهم العلمية التعليمية الكلية، ومن هنا بدأ الاهتمام بالسلوك التنظيمي للمشرفين التربويين^(١).

ويجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي خدمة فنية متخصصة، يقدمها المشرف التربوي المختص، إلى المعلمين الذين يعملون معه؛ بقصد تحسين العملية التعليمية، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة، والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين، وتزيد من تقبلهم، وتحسن من اتجاهاتهم^(٢).

ب- تعريف الإشراف التربوي:

عُرفَ الإشراف التربوي بأنه: (عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة؛ غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها)، أو هو: (عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم، وتقويمها، وإدارتها بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية)، أو هو: (عملية قيادية شورية تعاونية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره: من مناهج، ووسائل، وأساليب، وبيئة، ومعلم، وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف [داخلية وخارجية وظروف] وتقييمه، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم)^(٣).

فالمشرف التربوي والتلميذ والمعلم والمناهج بما تحويه من مادة علمية وأساليب تربوية وطرق تقويم، جميعها تشكل أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض من خلال نظام مفتوح، وفي جو من التعاون والشورية والعلاقات الإنسانية التي تراعي حاجات الفرد والجماعة في المجال التربوي، والتي تعمل على تحسين أداء وسلوك كل من المعلم والمشرف التربوي، والحصول على مخرجات تعليمية مناسبة للإمكانات والموارد المتوفرة في النظام التربوي^(٤)، ليتبين بذلك أن الإشراف نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته:

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٧٨، ١٧٩.

٢- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣١.

٣- الإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ٣٢٢، والإشراف التربوي في عصر المعرفة ص ١٤، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣١.

٤- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٧٩.

أما مدخلات الإشراف: فتشمل أهداف الأشراف، ومفاهيم ومبادئ الإشراف، وأدوات الإشراف، ومدير، ومعلم، ومشرف، ومتغيرات الإشراف، والإمكانات المادية، والمتعلم، وأما العمليات فتشتمل على: سلسلة من عمليات الاتصال والتفاعل بأساليب وأشكال متنوعة، وفق نظام معين من السلطة، والضبط واتخاذ القرار، ونموذج تخطيطي لعملية الإشراف، وأساليب إشرافية، وموجهات العمل، وتقييم الإشراف، وأما المخرجات فتشتمل على: فرص تعليمية مناسبة، ونمو مهني وشخصي للمعلم، ونمو مهني وشخصي للمشرف، ومستويات وقيم عمل متطورة، ونظرة مهنية للتعليم، والالتزام بالمهنة، وعلاقات متطورة مع البيئة، واتجاهات مهنية سليمة^(١).

ج- سمات الإشراف التربوي:

- ١- عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال الرعاية والتوجيه والتنشيط المستمر لنمو الطالب والمعلم والمشرف التربوي، وكل من له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أو إدارياً.
- ٢- الإشراف التربوي الحديث عملية شورية تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعملية الإشراف التربوي والمؤثرين فيها، وتسعى إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات، وتشجيعها على الابتكار والإبداع، وبتيح للعاملين تقديم الاقتراحات والأفكار.
- ٣- الإشراف التربوي الحديث عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم؛ من أجل تحسين تلك العملية، وتحقيق أهدافها.
- ٤- الإشراف التربوي الحديث عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً؛ لكي يتمكن المشرف التربوي من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، ول يتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك.
- ٥- الإشراف الحديث عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
- ٦- يتميز الإشراف التربوي الحديث بصفتي الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم، والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي.
- ٧- عملية تعاونية تعتمد على التعاون بين جميع عناصر النظام الإشرافي.
- ٨- الإشراف علمي يعتمد على الموضوعية في القياس والتقييم بحيث لا يطغى ذلك على مكانة المعلم، ولا يجعله منفذاً لمقترحات الآخرين.
- ٩- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية، ولزيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس^(٢).

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣١، ٢٣٢.

٢- الإدارة التربوية لحسن والعجمي ٣٢٢، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ١٨٢، والإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ١٠٤.

د- أهداف الإشراف التربوي:

الهدف العام للإشراف التربوي هو تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية، وتقييم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها، وفي ظل المفهوم الحديث للإشراف التربوي، وبناء على السمات السابقة للإشراف التربوي والمرتبطة بالتطوير والنمو في العلوم الإدارية وأساليبها، تتحدد عدة أهداف للإشراف التربوي فيما يلي:

- ١- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين.
- ٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية، وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.
- ٣- تطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى أدائهم، وطرق ومهارات تدريسهم، وأساليب تعاملهم مع الطلاب والإدارة والمعلمين، وإيجاد الوعي لدورهم في المجتمع، وجعلهم مخلصين لربهم وعملهم.
- ٤- العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية، وحسن استخدامها.
- ٥- إحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين.
- ٦- تنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي، وتطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب الإشرافية.

- ٧- تحسين المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه.
- ٨- تطوير العلاقة بين النظام الإشرافي والأنظمة البيئية الأخرى؛ لما فيه خدمة عملية الإشراف.
- ٩- زيادة الدافعية للمعلمين وترغيبهم في العمل، وزيادة الروح المعنوية لهم، وإذكاء روح التنافس بينهم.
- ١٠- معالجة نواحي القصور لدى الطالب، والعمل على تحسين نمو التلاميذ المهني والعلمي، وبالتالي تحسين وتنمية المجتمع.

- ١١- الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرامج الإشرافية، وإقامة جو محب لعملية التعليم والتعلم.
- ١٢- تطوير المنهج المدرسي الذي يضم أبعاداً ثلاثة: الأهداف والمحتوى، والأسلوب الذي يتبع في عملية التعليم والتعلم، وأسلوب التقويم، وتطويره وفق هذا المفهوم يعني تطوير العملية التعليمية بأكملها^(١).

هـ- مبادئ الإشراف التربوي:

- ١- المتعلم هو محور العملية التعليمية، لكن المعلم كمنظم لهذه العملية هو العنصر الرئيسي ويلعب الدور الأساسي فيها، فإذا لم يكن مؤهلاً لقيادة هذه العملية فإن باقي عناصر العملية التعليمية - كالمناهج والوسائل، والأساليب، والبيئة، والأدوات، والأبنية، والأجهزة، وغيرها - ستظل محدودة الفعالية.
- ٢- الإشراف التربوي بمعناه الحديث لا يمكن أن يتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل، ولديهم خبرة واسعة في التعليم.

١- الإشراف التربوي في عصر المعرفة ص١٤، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص١٨٥، ١٨٦، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص٢٣٢، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص٣٢٥.

- ٣- الإشراف التربوي ليس عملاً صغياً فحسب، بل هو تطور للموقف التربوي ككل.
- ٤- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
- ٥- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.
- ٦- زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليته.
- ٧- لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.
- ٨- يهتم المشرف التربوي بحاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل، مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.
- ٩- يقوم دور المشرف التربوي على مجموعة من العناصر والعمليات، وهي:
- أ- القيادة: والتي تتمثل في القدرة على التأثير في المعلم والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها.
- ب- الشورى: والتي تقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، وتسعى لهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذا الفئات، وتشجيعها على الابتكار والإبداع؛ لتحقيق ذاتها.
- ج- التعاون: والذي يقوم على مشاركة وتفاعل جميع ذوي العلاقة بالعملية من مدراء ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- د- الشمول: وذلك بالعناية بكل العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره.
- هـ- العلمية: وذلك بالاعتماد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعلم.
- و- المرونة: بحيث لا يعتمد على أسلوب واحد، بل على أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.
- ز- الفنية: وذلك بأن يهدف إلى تحسين التعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب والمشرف نفسه وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية^(١).

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٣٩، ٢٤٠، والإدارة والإشراف التربوي لرداح الخطيب وآخرين ص ١٣٦، ١٣٧.

أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته ومعوقاته

أ- أنواع الإشراف التربوي:

في ضوء مفهوم الإشراف التربوي الحديث وسماته وأهدافه يتفق العديد من الكتاب على أن للإشراف التربوي أربعة أنواع، وهي:

١- **الإشراف التصحيحي:** وهو الإشراف الذي يتميز بالتغاضي عن الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المعلم أثناء قيامه بعمله في غرفة الصف، وتجاوزها إذ لم يترتب عليها آثار ضارة ولم تؤثر في العملية التعليمية، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة فتظهر هنا فاعلية الإشراف التصحيحي وفائدته من أجل العناية الجادة لإصلاح الخطأ بلباقة ومهارة بدون إساءة إلى فاعلية المعلم وقدرته على التدريب.

٢- **الإشراف الوقائي:** يتعلق بقدرته المشرف التربوي صاحب الخبرة في التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم قبل حدوثها، ومن خلال قوة ملاحظته، بحيث يستطيع معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، ويعمل على تلافيها والتقليل من آثارها بدون إحراج المعلم أو إزعاجه، وأن يأخذ بيد المدرسين ويساعدهم في مواجهة هذه الصعوبات بنفسه، وذلك بأسلوب حضاري يحقق الأمن النفسي للمعلمين، وبالتالي تقوم بينهم وبين المشرف الثقة والمحبة والطمأنينة.

٣- **الإشراف البنائي:** يكون تركيز المشرف التربوي والمدرس هنا على المستقبل، والعمل على النمو والتقدم، ويعتمد هذا الأسلوب على: إحلال أساليب أفضل محل أساليب غير مجدية، والعمل على تحسين وتشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات الجيدة لكل من المعلم والمشرف، والمشاركة مع المعلمين في تحديد أسلوب التدريس الجيد، وتحسين النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

٤- **الإشراف الإبداعي:** وهو نوع من الإشراف يحرك الطاقات الداخلية والقدرات لدى المشرف من أجل الابتكار والتجديد، ويعمل على تحريك الطاقات الكامنة عند المعلمين إلى أقصى درجة، والمشرف المبدع يتميز بالخصائص التالية:

أ- الصبر والمرونة في التفكير. ب- الثقة في قدراته المهنية. ج- فهم الناس والثقة بقدراتهم.

د- الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم.

هـ- الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والسير في طريق توصل إليها.

و- الكشف عن قدرات المعلمين واستخراج جهودهم ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ز- يغذي في العاملين نشاطهم الإبداعي وقيادة أنفسهم بأنفسهم، ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم الخاصة. ح- تحرير الطاقات الكامنة عند المعلمين لأقصى درجة^(١).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٨٦- ١٨٨، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤٧، ٢٤٨، والإدارة والإشراف التربوي لمحمد عدس وآخرين ص ٨١، والإدارة والإشراف التربوي للخطيب وآخرين ص ٢٥٠، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٢٢٠.

ويتضح من خلال هذه الأنواع أنها نشاطات إشرافية أو نوع من الأساليب التي تعمل على تحقيق وخدمة الإشراف التربوي الشامل بشكل عام، وتحتاج هذه النشاطات إلى ممارسات إشرافية من قبل المشرفين التربويين، وهذه الأنواع عبارة عن نشاطات غير منفصلة ولكنها متداخلة وتخدم الإشراف التربوي الشامل، وتستخدم فيها ممارسات إشرافية مختلفة تهدف إلى تحقيق الهدف المطلوب من الإشراف المستخدم^(١).

● وهناك من يقسم الإشراف التربوي إلى ثلاثة أنواع:

١- **الإشراف السلطوي:** ويقابل التفتيش الإداري التقليدي الذي اختفت صورته في كثير من الأنظمة التعليمية، ويهتم هذا النمط السلطوي بال ضبط والربط والانصياع الحرفي لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها.

٢- **الإشراف الجماعي:** ويتخذ هذا النمط صورة اللجان الفاحصة، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم، ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق. إن هذا النوع من الإشراف بالرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية التعلمية لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله ، ولكنه أقل سوءاً من النمط السلطوي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتش الشخصية ومزاجه الفردي.

٣- **النمط التشاوري الإرشادي:** وهو نمط الإشراف الذي يستهدف مساعدة المعلمين على النمو في المهنة ومؤازرتهم لتحقيق أهداف عملهم التعليمي، ويتبنى المشرفون من هذا النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله، ويعتمدون في أسلوب عملهم على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته على تجديد وسائله وطرقه ومعارفه من خلال محاورته وتقديم القدوة والنموذج، وتوفير فرص النمو دون التقليل من شأن المدرس وقدراته ووجهات نظره^(٢).

● **الفرق بين التقسيمين:**

التقسيم الأول تبعاً لنوع الخدمة التي يقدمها الإشراف التربوي، والتقسيم الثاني تبعاً للتطورات التي حدثت على مفهوم الإشراف التربوي^(٣).

ب- الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

في ضوء مفهوم الإشراف التربوي الحديث ظهرت اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي تراعي التطور الفكري المعاصر في السلوك التنظيمي، وقد ثبت جدواها على المستوى العربي والعالمى، ومنها:

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٨٧ - ١٨٨ .

٢- الإدارة التربوية المعاصرة لعريفج ص ٢١٩ ، ٢٢٠ .

٣- المصدر نفسه ص ٢١٩ .

١- الإشراف الإكلينيكي (العلاجي): وهو أسلوب إشرافي حديث يتصدى مباشرة للمهارات التعليمية بقصد تحسينها وزيادة فاعليتها، ويعتمد على مشاركة المشرف التربوي للمعلم مشاركة حقيقية في تنفيذ كل خطوة من خطواته، ويتعد أسلوب الإشراف الإكلينيكي من التركيز على تقييم عمل المعلم ومحاسبته إلى ضرورة جعله طرفاً فاعلاً في العملية الإشرافية على قدم المساواة مع المشرف التربوي، وهذا يتطلب قدرة فائقة من المشرف التربوي على التفاعل مع هذا الأسلوب؛ لتحسين أداء وسلوك المعلمين ومستوى تدريسهم، وذلك بسبب مقاومة المعلمين للتغيرات الحديثة، وهنا تظهر قدرة المشرف التربوي على كسب ثقة وصدقة المعلمين وإثارة دافعيتهم وحماسهم نحو العمل في نجاح هذا الأسلوب الجديد.

ويعرف (كوجان) الإشراف الإكلينيكي بأنه: أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارستهم التعليمية الصفية، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين تعليم التلاميذ، وهذا الاتجاه من الإشراف له مراحل تتم في الخطوات التالية:

أ- إقامة علاقة إيجابية بين المشرف والمعلم.

ب- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الآخرين للموقف التعليمي.

ج- مشاهدة الموقف وملاحظته وتسجيل وقائعه باستخدام الأدوات المناسبة.

د- تحليل الموقف الذي تمت مشاهدته تحليلاً موضوعياً وشاملاً وتعاونياً - من قبل المعلم والمشرف والمشاركين -، وتقييمه من خلال تحديد كل سلوك مرغوب فيه وغير مرغوب فيه خلال هذا الموقف؛ لتحديد مواضع القوة لتعزيزها والعمل على تقويمها، ومواطن الضعف للتركيز عليها والعمل على معالجتها في التخطيط الجديد.

وعلى الرغم من أن الإشراف الإكلينيكي يشترك مع الإشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفية، إلا أن الهدف الأول لهذا الأسلوب الإشرافي يتركز في زيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف، ويبدو ذلك من خلال اشتراك المعلم في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج، إذ يتفق المشرف والمعلم على أسلوب الملاحظة الصفية الذي يتم من خلاله دراسة السلوك التعليمي الصفي، وهنا يختفي عنصر المفاجأة الذي تركز عليه الأساليب القديمة في الإشراف.

ولهذا الأسلوب فوائد ومزايا، ومنها:

أ- أنه أسلوب يثق بالمعلم وقدراته، ويهتم بتنميته وتطوير كفاياته التدريسية.

ب- يشترك المعلم في التخطيط والتحليل والتقويم، وبالتالي فهو أسلوب إشرافي مبني على المشاركة.

ج- أن مشاركة المعلم في تحليل سلوكه وأسلوبه تجعله أكثر التزاماً بتعديل هذا السلوك.

د- يتلقى المعلم تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله وأسلوبه المستقبلية، مما يجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقاً.

هـ- يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته.

ويؤخذ على هذا الاتجاه ما يلي:

أ- أنه إشراف صفّي، والمواقف الصفّية جزء من المواقف التعليمية التي تتأثر بعوامل أخرى كالامتحانات والبيئة المحلية وخبرات الطلاب السابقة، وبذلك يهمل هذا الاتجاه المواقف الأخرى المعقدة غير موقف التعليم الصفّي.

ب- أن المشرف الإكلينيكي مؤهل في تحليل عملية التعلم ويمتلك كفايات فنية عالية في هذا الموضوع مما يجعل علاقة المشرف بالمعلم علاقة المدرب بالمتدرب.

ج- أن المشرف لا يقدم توجيهاً حقيقياً للمعلم، بل يزوره ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عملية الملاحظة والتحليل، فالمعلم يتلقى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته، وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعليم متطور إنما تؤدي إلى تصحيح للمواقف السلبية.

٢- **الإشراف التشاركي (التعاوني):** هو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف - من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ- في التخطيط والتنفيذ والتقويم وتحقيق الأهداف^(١)، ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف فيها العملية الإشرافية من عدة أنظمة فرعية مستقلة، مثل سلوك المشرفين، وسلوك المعلمين، وسلوك التلاميذ، وهذه الأنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها اتصال مفتوح، وهذا الأسلوب الإشرافي يعتبر الطالب هو محور العملية الإدارية والتربوية والتعليمية، ويعتمد الإشراف التشاركي على روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم، وقدرة المشرف على التنسيق بين المعلمين، ودعم أفكارهم، ومراعاة شؤونهم، وتوفير الثقة والأمان والتقدير كمقياس لتقييمهم، ويساعد في بناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف، وكل ذلك يتلاءم مع مفهوم السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي الحديث الذي يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين المعلم والمشرف، ويتسم بالتشاركية والعلمية والعمق في تناول القضايا التربوية، وقد كشفت الدراسات أن أسلوب الإشراف الإجرائي التعاوني أكثر فاعلية في تحسين سلوك المعلمين الفعلي واتجاهاتهم نحو الإشراف، وهذه النتائج تنسجم مع الدعوة التي تشير إلى أن العملية الرئيسية في الإشراف التربوي هي عملية التفاعل بين المشرف والمعلم، وإذا لم يتغير نمط عملية التفاعل هذه ومضمونها على نحو يؤدي إلى تحسين سلوك المعلم، أو لم تبقى عملية التفاعل على نموذج مفتوح للتواصل، فإن كل الجهود المبذولة لإنجاح عملية الإشراف ستظل قليلة الفائدة، ضعيفة الأثر، مما يجعل القيادات التربوية مطالبة بتوفير كافة

١- وذكر جودت عزت أن مفهوم التكاملي للإشراف التربوي ينبثق من كونه عملية فنية مصاحبة للعملية التعليمية التعليمية في المدرسة تهدف إلى تحسين نتائجها، وهو بهذا المفهوم مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً في مدرسته من ناحية، والمشرف التربوي باعتباره خبيراً تربوياً ومستشاراً متخصصاً من ناحية أخرى، وكلاهما يمكن أن يقوموا معاً بدور تربوي تعاوني فاعل ومؤثر، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من قبل مدير المدرسة، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من قبل المشرف التربوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٥٠.

التسهيلات والظروف التي تمكن المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين من القيام بالتعاون لإجراء البحوث الإجرائية التعاونية من أجل تحسين عملية التعلم، وكذلك تأهيلهم بكفايات تربوية وتعليمية تساعدهم في تلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم بطريقة البحوث الإجرائية، وتحسين سلوكهم التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي.

٣- الإشراف بالأهداف: نظام متكامل يشارك فيه المشرفون التربويون والمديرون والمعلمون في وضع أهداف مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف، ويلتزمون جميعاً على تحقيقها على نحو يدرك كل واحد منهم بالنتائج المتوقعة من عمله، وهو مأخوذ من مفهوم الإدارة بالأهداف الذي ظهر كاتجاه جديد يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة الإدارية؛ بالتركيز على تحقيق الأهداف عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها، على أن تكون الأهداف محددة زمنياً، وقابلة للقياس، وتعطي نتائج أفضل، فإذا كان هدف الإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، فإن المشرف التربوي سيسعى إلى اشتقاق مجموعة من الأهداف العامة وذلك بمشاركة المعلمين المعنيين، ثم العمل معاً بدافعية وحماس نحو تحقيق تلك الأهداف، وذلك ضمن معايير واضحة في الأداء، ومعايير واضحة لقياس الأهداف الجزئية؛ من أجل سهولة تقييمها، ويتضح أن الإشراف التربوي المبني على هذا المدخل ينتج عنه الروح المعنوية والرضا عن العمل لدى المعلمين، وتحمل المسؤولية والانتماء ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن التعاون والتشارك بين المعلم والمشرف يساعد في توفير جو من التفاهم والألفة، ويجعل التواصل بينهم يؤثر إيجابياً على اتجاهات المعلمين نحو المشرفين والإشراف، وتطوير سلوكهم على نحو أفضل، وقد تأثر الإشراف التربوي بمفهوم نظرية الإدارة بالأهداف وأصبح الإشراف التربوي يشترك فيه كل من المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين بتحديد أهداف تربوية مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق تلك الأهداف، مما يساعد على إزالة سوء الفهم بين كل من المشرف والمعلم، ويؤدي إلى تخطيط وتنظيم عملية الإشراف، ويعطي المعلم الحرية في تقييم أنظمتها واختيار السلوك المناسب للقيام بممارسته في ضوء ما يحققه من أهداف، مما يؤدي إلى إزالة التناقضات، وتقليل الصراعات الداخلية بين إدارة السلوك وباقي عناصر منظومة الإشراف، ويسر عملية تحقيق الأهداف الإشرافية، والسلوك الملائم لهذه النظرية الإدارية هو الإشراف بالأهداف.

وقد عرّف هذا الاتجاه بأنه: مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة، واستخدام المقاييس المحددة لقياس تحقيق الأهداف؛ من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ولزيادة فاعلية الإشراف بالأهداف في تحسين العملية التربوية فإنه يستند إلى عدة عوامل أساسية:

أ- أن يكون للمشرف التربوي دراسة وافية لهذا النظام الإشرافي، وما يترتب على ذلك من معرفة جيدة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.

ب- أن ينطلق المشرف التربوي من منطلق المشاركة وما يتطلبه ذلك من فهم لديناميكية الجماعة.

ج- أن يكون المشرف التربوي متخصصاً في المادة الدراسية التي يشرف عليها.

د- أن يكون المشرف التربوي ملماً ببعض العلوم التي تنعكس إيجابياً على أدائه، كعلم النفس التربوي، وعلم النفس الاجتماعي، والإدارة ومهارات تحديد الأهداف.

هـ- أن يكون عدد المعلمين الذين يشرف عليهم مشرف واحد -نطاق الإشراف- محدداً؛ إذ كلما زاد عدد المعلمين قلت فعالية الإشراف التربوي.

ويتميز هذا الاتجاه بفعاليته، وهو يتفق مع الإشراف التربوي التشاركي في توحيد الجهود بين المشرف والمعلم وفتح قنوات الاتصال بينهما، كما يتفق مع الإشراف التربوي الإكلينيكي (العلاجي) في تركيزه على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقييم، ويزيد عليها في أن عملية المراجعة والمتابعة هي عملية متواصلة لسير العملية الإشرافية.

لكن هذا الاتجاه بحاجة إلى قناعة والتزام من قبل المشرف التربوي به، ومشاركة المعلمين في تحقيق الالتزام الداخلي لدى المعلمين؛ ليضمن تنفيذ الأهداف المتفق عليها معهم بدون مراقبة ومتابعة، بالإضافة إلى ضرورة تناول جميع مستويات الأهداف التربوية، وكل ذلك يولد الرضا الوظيفي والانتماء لمنظومة الإشراف التربوي، وتوليد سلوك إيجابي لدى جميع عناصر النظام الإشرافي، ويتولد لدى المعلمين اتجاهات إيجابية نحو الإشراف؛ بسبب مشاركتهم في صياغة وتحديد الأهداف التعليمية مع المشرف التربوي، فيشعر المعلم بالأمن؛ لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها^(١).

ج- معوقات الإشراف التربوي:

هناك عدة معوقات تعاني منها الإدارة التربوية على الرغم من تبنيتها للإشراف التربوي الشوروي الشامل، تسبب عدم قيام الإشراف التربوي بمفهومه الحديث بتحقيق أهدافه، من تطوير للعملية التعليمية بشكل عام بما يعنيه ذلك من تحسين وتطوير في ممارسات كل من المعلمين والمشرفين وزيادة نموهم، أو تحسين الأساليب الإشرافية وتطويرها، أو تطوير الظروف المحيطة في الموقف التعليمي التي تسهل من عملية التعليم، ومن هذه المعوقات ما يلي:

١- الأعداد الكبيرة للمعلمين الذين يشرف عليهم المشرف الواحد.

٢- عدم استقرار المدارس لفترة طويلة في بداية العام الدراسي؛ لكثرة التنقلات والتشكيلات المدرسية.

١- انظر لهذه الاتجاهات: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٨٨-١٩٥، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤٨-

٢٥٠، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) لرداح الخطيب وآخرين ص ٢٥١، والإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ص ١١٧.

- ٣- ضعف انتماء المعلم للمهنة؛ حيث إن عدم الرضا الوظيفي عند عدد لا بأس به من المعلمين يحول دون تنفيذ التعليمات والتوجيهات، ويوتر العلاقة مع المشرف، ويقلل من تأثير الإشراف.
- ٤- مقاومة المعلم والمشرف التربوي للتجديدات التربوية، ويعتبران ذلك خروجاً عن الروتين المعتاد.
- ٥- التداخل وعدم التناسق بين الأعمال في الأقسام الإدارية المختلفة يعيق إنجاز الأعمال بفاعلية.
- ٦- عدم وجود معيار علمي ثابت لاختيار المشرفين التربويين، يقلل من وجود مشرفين تربويين ذوي كفاءة عالية.
- ٧- الأوضاع الاقتصادية، والتشدد الإداري تحت باب اقتصاديات التعليم، وضغط الإنفاق وضبطه.
- ٨- نقص خبرة المشرفين التربويين، واهتمامهم بالنواحي النظرية على حساب النواحي العملية، والنواحي الإدارية أكثر من النواحي الفنية.
- ٩- النقد السلبي غير البناء للمعلمين من الصور التقليدية للإشراف.
- ١٠- الخوف من عدم المحاباة والمعاملة أو العداء الشخصي من جانب المعلمين للمشرف، وعدم وجود اتصالات كافية، وتصديق الإشاعات والوشايات من جانب المشرف التربوي عن المعلمين.
- ١١- استخدام المشرفين التربويين سلطتهم الإشرافية التي تركز على مركزهم الوظيفي.
- ١٢- اعتماد المشرف التربوي على نتائج الزيارات الصفية كطريقة للتقويم، مع إهمال الجوانب والنشاطات الأخرى التي يقوم بها المعلم.
- ١٣- عدم وجود معززات إيجابية للإبداعات أو الإنجازات التربوية لكل من المعلمين أو المديرين أو المشرفين التربويين أو العناصر الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالإدارة التربوية، والتركيز فقط على المعززات السلبية والعقاب للمقصرين باستخدام السلطة الإدارية.
- ١٤- إهمال محاولات بعض عناصر الإدارة التربوية والمعلمين من تطوير أنفسهم ذاتياً، وعدم إعطائهم الفرصة الكافية في تكملة دراساتهم التربوية وتطوير أنفسهم فنياً وإدارياً، ووضع معيقات إدارية تحبطهم عن استمرارية التطوير الذاتي والتحسين.
- ١٥- رغم التوجيهات العالمية والنداءات بالعمل بالنظم المفتوحة لمميزاتها الكبيرة، إلا أنه مازال النظام الإداري التربوي يتصف بأنه نظام مغلق وغير مفتوح على الأنظمة الأخرى.
- ١٦- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والعمليات الأخرى المرتبطة بها، وعدم تفويض السلطات أو المهمات للغير، بحجة أن عملية التفويض تنقص من دور الإداري وأهميته.
- ١٧- عدم الأخذ بمبدأ المحاسبة، وعدم تحقيق المساواة في الحقوق بين فئات المشرفين التربويين.
- ١٨- قلة المعلمين المختصين والأجهزة والوسائل التعليمية، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم.

١٩- الهيكلية التنظيمية الجامدة، والتي تعتمد على النظام الرأسي في التنظيم، وتركيز الصلاحيات لدى فئة قليلة حسب طبيعة النظام الهيكلي الرأسي^(١).

بالإضافة إلى معوقات أخرى تختلف من بلدة لأخرى؛ لأسباب تتعلق بطبيعة نظام الدول أو إمكاناتها المادية أو البشرية، وفي ظل هذه المعوقات تبرز أهمية تحسين وتطوير النظام الإداري التربوي أو النظام الإشرافي، والبحث عن أفضل العمليات والأساليب الإدارية الحديثة التي ثبت نجاحها علمياً، والقيام بتعديلها وتحسينها بما يتوافق مع شريعتنا الإسلامية المباركة^(٢)، بالنظر في الأساليب والعمليات الحديثة، وكيفية التعامل معها تربوياً، ومحاولة تجريبها وتطبيقها بعد إجراء الدراسات المسحية لواقع النظام الإداري التربوي، وتحديد السلبيات والمعوقات والعمل على التخلص منها، وتجريب وتطبيق برامج تطويرية فاعلة وناجحة، ليرز دور الباحثين التربويين والمؤسسات والجمعيات والمؤتمرات التربوية والمعنيين بتطوير العملية التربوية والتعليمية من قيادات إدارية في جميع المستويات الإدارية المختلفة^(٣).

د- تقييم عملية الإشراف التربوي:

التقييم: عملية يقصد منها دراسة مدى النجاح في بلوغ الأهداف التي حددها برنامج الإشراف التربوي، ودراسة مدى نجاح الوسائل والأساليب المختلفة التي استخدمها جهاز الإشراف التربوي في هذه العملية؛ لإعطاء القائمين على البرنامج صورة واقعية تساعد في التطلع للمستقبل، ووضع خطط البرامج الجديدة، وتشتمل عملية تقييم الإشراف التربوي على الجوانب التالية:

- ١- تقييم أهداف الإشراف التربوي بمفهومه الشامل، بحيث تشمل العناصر الأساسية للموقف التعليمي، وهي: المعلم، والمنهاج، والكتاب، والطالب، والبيئة المحلية، والتسهيلات المادية المتوفرة.
- ٢- تقييم خطة الإشراف التربوي بمستوياتها المختلفة، من حيث ارتباطها بالأهداف، والتكامل والتنسيق فيما بينها، مع بيان درجة التحقق المرغوبة من الأهداف.
- ٣- تقييم الوسائل والأساليب والأنشطة المستخدمة في الخطة، ومدى فاعليتها ومناسبتها للهدف.
- ٤- تقييم مردود أو ناتج عملية الإشراف التربوي كاملة في مجالاتها المتعددة، مثل:
أ- التغيير في أساليب تدريس المعلمين ونموهم المهني، وذلك عن طريق التقييم الذاتي من المعلم، والتقييم من قبل المشرف التربوي، كما أن الطلاب يمكنهم أن يساهموا بفاعلية في تقييم معلمهم.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٦٢-٢٦٥، وانظر: والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٣٢٩.

٢- فما عارض الشريعة الإسلامية باطل ومردود أياً كان، حتى لو كان له نجاح أثبتته في الظاهر؛ لأن كثيراً من الأنظمة العالمية التي شهد لها بالنجاح، ونالت الشهادات على ذلك، ما لبثت أن اتحارت بعد زمن، وقد شاهدنا ذلك في الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالعالم، وسببت اختيار شركات عملاقة كانت مضرب مثل في النجاح؛ لأنها تتعامل بخلاف شريعة رب العالمين، وبالتالي لا مكان في مجتمعاتنا لما يعارض الشريعة الإسلامية أياً كان وبأي مسمى كان.

٣- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٦٤، ٢٦٥.

ب- التغييرات التي تحدث عند الطلاب، من حيث قدرة المعلم على مساعدة كل طالب على النمو المتكامل في كل المجالات وبشكل مستمر، ثم تكوين اتجاهات تربوية سليمة ومناسبة، وإحداث تغييرات في المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم، ويمكن قياس هذه التغييرات عن طريق اختبارات التحصيل، وملاحظات المعلمين، والمقاييس النفسية.

ج- التغييرات التي تحدث في المنهاج والكتب، ويتضح ذلك في دور المشرف التربوي في عمل الأبحاث والدراسات على المنهاج.

د- التغييرات التي تحدث في المجتمع والبيئة المحلية والتي تعطي معياراً يساهم في إعطاء صورة عن جدوى الفعاليات والأنشطة التي يشرف عليها المشرف التربوي.

هـ- رضى المعلمين عن عملهم.

و- كفايات المعلمين المعرفية والأدائية العالية.

ز- اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو عمل المشرف التربوي.

ح- وضوح السلوك الشوروي في الحوارات الصفية واجتماعات المعلمين مع مشرفيهم.

ط- تحقيق الإنجازات العالية للمعلمين من خلال مستويات طلابهم التحصيلية.

ي- إطلاق الطاقات الإبداعية لدى المعلمين من خلال نماذج عملية.

ك- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من قبل المشرف التربوي، بحيث يتقبل المعلم المتذمر والمتعاون.

ل- وضوح الكفاية في إدارة الوقت والاجتماعات والتواصل المفتوح^(١).

وسائل تقييم عملية الإشراف التربوي:

يوجد عدة وسائل للتقييم، ولا يلزم المشرف التربوي التقيد بواحدة منها، ومنها:

١- الوسائل الموضوعية: كالتجارب، والاختبارات، وهذه مقنعة للمشرف والمعلمين وأولياء الأمور.

٢- الوسائل الذاتية: كالاستبيانات، والتقارير، والمناقشات، والملاحظة، وتجمع المعلومات المطلوبة

فيها من المعلمين والتلاميذ والمشرفين وأولياء الأمور^(٢).

١- الإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ٩٠، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ٢٦٣-٢٦٥، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٢٢٤.

٢- الإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ص ٩٢، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٦٥.

أساليب الإشراف التربوي

يقوم المشرف التربوي في ضوء الإشراف التربوي الحديث والشامل باستخدام مجموعة من الأساليب الإشرافية المختلفة، وكل أسلوب منها ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعية الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره، بحيث يتناسب مع الظروف والإمكانات للمدارس والمعلمين، في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة، كزيارة المدرسة، والزيارة الصفية، والاجتماعات واللقاءات الفردية أو الجماعية، وتبادل الزيارات والخبرات، والمؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية، وورش العمل، والمعارض، والنشرات التربوية، والدورات، والدروس التوضيحية، وإجراء البحوث، ولا يقتصر على الزيارات الصفية الهادفة كمقياس لتحسين عملية التعليم والتعلم، ونظراً لأن الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعية، وبتغير الأهداف التربوية، وبتغير المواقف التربوية، فالأساليب تختلف باختلاف هذه الأمور وما يكتنفها من متغيرات فرعية، ومن ثم سيجد المشرف التربوي نفسه أمام أكثر من متغير وأكثر من احتمال، فقد يجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك، أو المزج بينهما، أو المزوجة بين عدة أساليب؛ لمواجهة متطلبات العملية التعليمية التي يشرف عليها، وبالتالي لا يمكن القول: إن أسلوباً معيناً منها هو الأفضل على الإطلاق مع كل المعلمين، وفي كل المواقف والظروف، ومع جميع المدارس، وتعمل هذه الأساليب الإشرافية جميعاً على تحسين ممارسات المعلمين الصفية، وتحسين ظروف التعلم، وينتج عنها اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف والرضا عن العمل، ولذلك فإن هذه الأساليب تتطلب مشرفين تربويين مقتدرين وذوي كفاءات تربوية مهنية، قادرين على اختيار الأسلوب الملائم للموقف الإشرافي؛ لأن الدراسات تفيد أن كل أسلوب من الأساليب الإشرافية له أهمية إذا أحسن المشرف التربوي استخدامه بمشاركة المعلمين الإيجابية في أي نشاط يقوم به المشرف التربوي^(١).

وسأقف هنا على بيان بعض هذه الأساليب إن شاء الله تعالى.

١- الزيارات الصفية: وهو أسلوب إشرافي يهدف إلى ما يلي:

- أ- اطلاع المشرف التربوي ميدانياً على طريقة التدريس، ومستوى التلاميذ.
- ب- التأكد من مدى تحقق الأهداف المتفق عليها؛ ليتمكن المشرف التربوي من تخطيط برنامجه الإشرافي لعلاج الضعف وتعزيز مواطن الإيجابية والقوة؛ ليصل إلى تحقيق الهدف الرئيسي للإشراف التربوي، وهو تحسين عملية التعليم والتعلم، ونمو المعلم والمشرف مهنيًا وشخصياً.
- ج- الكشف عن قدرات المعلمين الثقافية، وتحريها وتعزيزها وتنميتها نحو تحقيق الأهداف.
- د- حفز همة المدرسين ومدح سلوكهم؛ لجعلهم دائماً في أفضل مستوى؛ لكي يستطيعوا استخدام أفضل الطرق والأساليب التدريسية، واستخدام ألوان النشاط المساعدة.

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٧١، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٨٠، ١٨١، ٢٥١، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) لرداح الخطيب وآخرين ص ٢٢٣.

هـ- التعرف على حاجات المعلمين ورغباتهم، وعلى الجهد الذي يبذله المعلمون في تنفيذ ما يقترحونه من خطط.

و- تقوية أواصر العلاقة بين المعلمين ومعهم، وبناء الثقة معهم؛ لكي يقبل المعلم آراء ومقترحات المشرفين

ز- تشخيص مواطن القوة والضعف عند المعلمين؛ لمعالجة الضعف، وتعزيز مواطن الإيجابية والقوة.

ح- تجدد الزيارات الصفية ثروة المشرف التربوي المعرفية، وتحفزه على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإشراف التربوي وطرق التدريس.

ولنجاح الزيارة الصفية ينبغي أن تكون ضمن خطة شاملة محددة ومتفق عليها، وضمن أسلوب إشرافي شامل، بحيث تكون الزيارة الصفية وسيلة وليست غاية، ولا بد أن يفهم كل من المشرف والمعلم أهمية الزيارة الصفية والحاجة إليها، وفعاليتها لا بد من مراعاة ما يلي:

١- عدم استخدام المشرف التربوي سلطته الوظيفية، وعليه كسب ثقة واحترام المعلمين بكل مهارة.

٢- أن تكون الزيارة الصفية مخطط لها منذ العام الدراسي وبالتعاون مع مدير المدرسة.

٣- التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم للموقف التعليمي في جو من الألفة والتعاون والمحبة.

٤- أن يلتزم المشرف التربوي بأصول الزيارة الصفية، فلا يعطل دخوله الصف عمل المعلم والطلاب، وأن يكون طلق الحيا عند دخوله الصف، ويتخذ له مكاناً لا يلفت انتباه الجميع، وأن لا يبدي ملاحظات سلبية أو يظهر أي قلق داخل الصف، ولا يقاطع المعلم أو يتدخل في درسه، أو يلقي الدرس نيابة عنه إلا في ضوء اتفاق مسبق.

٥- أن يشعر المعلم أن الزيارة الصفية ليست تقييمية، أو أنها تبحث عن أخطائه، أو أنها الزيارة الوحيدة خلا العام الدراسي، ولكنها من أجل مساعدته وإرشاده.

٦- عقد اللقاء الفردي بعد الزيارة الصفية مباشرة، وأن يركز المشرف التربوي على مناقشة الأمور المهمة، ومزايا الحصص، ونقاط القوة فيها، وألا يكون دوره إعطاء توجيهات وأوامر وتعليمات فقط، بل الحوار الشوروي في النقاش، وإعطاء المعلم حرية التعبير عن رأيه ومواقفه التعليمية بشكل مريح وودي محبب.

٧- أن تسفر الزيارة الصفية عن نتائج إيجابية، تبين طريقة التدريس المتبعة، ومستوى التلاميذ، ومدى تقبل المعلم لطلابه، واستغلال أفكارهم وتعزيزها؛ حتى يأخذ ذلك بعين الاعتبار عند وضع خطته السنوية.

والمشرف التربوي الذي يستخدم هذا الأسلوب لا بد أن يكون قادراً على فهم ما يجري في غرفة الصف بنظرة شمولية، يستطيع من خلالها إدراك العلاقات الوظيفية بين العناصر المختلفة؛ لأن الهدف ليس تقييم وتقويم المعلم فقط، بل التلاميذ والمنهاج والأدوات والمواد التعليمية، أي جميع عناصر الموقف التعليمي، لذا لا بد من قياس ما يجري داخل غرفة الصف بدقة.

ومدة الزيارة الصفية يتحكم بها أمران: الأول: الهدف الذي من أجله كانت الزيارة، والثاني: مدى ما توصل إليه في الزيارة من تحقيق الهدف، فقد لا يكتفي المشرف التربوي بزيارة صفية واحدة إذ أراد

الاطمئنان على سير التعلم في إحدى الوحدات مثلاً، والزيارة الصفية لدقائق لا يتمكن من خلالها المشرف التربوي من معرفة الكثير من طاقات المعلم وحاجاته، فالمقياس هو بقاء المشرف في الصف الوقت الذي يكفي لتحقيق الهدف الذي جاء من أجله، وأن يتأكد من حصول المراد قبل مغادرته. وينقسم السلوك الصفي إلى قسمين: أحدهما: سلوك لفظي، ويتفرع إلى سلوك مباشر، وسلوك غير مباشر، والثاني: سلوك غير لفظي.

وتبرز أهمية دراسة السلوك الصفي وتحليله إلى تحليل نوع التواصل الجيد بين المعلم والتلاميذ، وبين المعلم والمشرف التربوي؛ من أجل تعزيز التواصل الإيجابي، والتخلي عن التواصل السلبي. ورغم أهمية هذا الأسلوب إلا أن له بعض المعوقات، وهي:

أ- شعور المعلمين بالقلق والخوف من الزيارات الصفية والتقارير التقييمية التي قد تؤثر على ترفيعهم وزيادتهم السنوية.

ب- عدم فهم المعلم لدور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً يعمل على مساعدته وتحسين أدائه.

ج- ما يرسخ في أذهان المعلمين من الخبرات الموروثة لدور التفتيش للمشرف التربوي.

د- عدم وجود تقنية أو أداة محددة يتقنها المشرف التربوي لقياس نتائج التفاعل أثناء الزيارة الصفية.

هـ- ضيق وقت المشرف التربوي وكثرة أعماله، والتداخل بين مهامه الفنية والإدارية يشتت أفكاره ويبعده عن تحقيق أهدافه الإشرافية، بالإضافة إلى أن الزيارة الصفية تستغرق وقتاً طويلاً إذا تمت على الوجه الصحيح؛ إذ يسبقها تخطيط وإعداد، ويلحقها توجيه وإرشاد.

و- قصور المشرف التربوي عن فهم دوره؛ حيث يمارس وظيفته بملل وتناقل متناسياً أن عمله يحتاج إلى قائد تربوي مجدد ومبدع.

ز- الجو الاجتماعي النفسي غير المريح والذي يمارس المشرف التربوي دوره من خلاله، وهذا مرتبط بالفكر القديم الجامد للسلطة.

ح- ضعف المقدرة العلمية أو المعرفية أو الأدائية لدى المشرف التربوي^(١).

٢- اللقاء الفردي بين المشرف التربوي والمعلم: والذي يدور فيه نقاشات بين المشرف التربوي والمعلم، سواء أكان ذلك قبل أم بعد الزيارة الصفية، وعلى المشرف التربوي العمل على تهيئة الموقف التعليمي بحيث يختار المعلم القرار بحرية واستقلالية؛ لأن الاختيار الحر يجعل المعلم منتبهاً لهذه القرارات ومسؤولاً عن نتائجها، وبالتالي يوجه المعلم عمله وفق ذلك الاختيار؛ لأن ذلك يفي بحاجاته وشعوره بالمسؤولية، ولأنه بدون القناعة في التعامل يتخذ كل من المشرف التربوي والمعلم طابع اللعبة بحيث يدافع كل طرف على ما يراه، ولا يخسر بذلك سوء الطالب، فالعلاقة الإيجابية بين المشرف التربوي والمعلم

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي لشوان ص ٢٥١-٢٥٥، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٧١، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٣٣٢، والإدارة التربوية المعاصرة ٢١١، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ص ٢٣٢.

عامل رئيس في إحداث التغيير في السلوك التعليمي الصفّي للمعلمين، وإكسابهم المهارات الإشرافية الذاتية، وتكوين الاتجاهات الإيجابية منهم تجاه الإشراف التربوي، وبالتالي لا بد أن تكون العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم خلال الزيارة الصفية واللقاءات الفردية مبنية على الثقة والصدق والانسجام والاحترام والتفهم والوضوح، مع القناعة الذاتية بفعالية هذا السلوك، وبقدرات المعلم ومواهبه، ولقاءات الفردية بين المشرف التربوي والمعلم الفوائد التالية:

- أ- أنها تركز على تقوية العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم وزيادة نموها، وتعرف بعضهما على بعض بدرجة أكبر، مما يزيل التوتر والشكوك والقلق والخوف لدى المعلم نحو المشرف التربوي.
- ب- أنها تعتبر تغذية راجعة لكل منهما في تحسين ممارسته وسلوكه.
- ج- أنها تحقق التعاون والمشاركة في تحسين عملية التعليم والتعلم بين المشرف والمعلم.
- د- التقويم الذاتي نتيجة حتمية لهذا المفهوم؛ لأن المعلم له دور كبير في اتخاذ القرارات بكل حرية.
- هـ- تساعد المعلمين في التطلع إلى النقد وإبداء الرغبة فيه، حرصاً منهم على تطوير أنفسهم، وعلاج أوجه القصور بينهم.

و- تولد مخاوف مهنية وشخصية لدى المعلمين من خلال كشفهم لقدراتهم أمام المشرف التربوي، مثل الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، وقوة الإدراك والتعاون، وإزالة الشكوى لدى المعلمين. واللقاءات الفردية بحاجة إلى دراسة وتحليل وقياس لما يدور فيها بين المشرف التربوي والمعلم؛ لتحديد أنماط السلوك المرغوب وتدعيمها، وأنماط السلوك غير المرغوب والتخلص منها^(١).

٣- اللقاءات الجماعية: وهو أسلوب يمارسه مجموعة من المعلمين والمشرف التربوي؛ لدراسة مشكلة تربوية وتحليلها، أو لتحقيق واجب مطلوب يستطيع من خلاله المشرف التربوي أن يحقق جملة من الأهداف التربوية، من خلال النقاش المطروح والدكي الذي يتبادله مع المعلمين، فهو جهد تعاوني مشترك ينفذ بعدة طرق، كالمحاضرة، أو تطبيق ممارسة معينة، وهذه اللقاءات عادة تكون بناء على حاجات أساسية من المعلمين لمناقشة ما يواجهونه من صعوبات في تنفيذ خططهم وطرق تدريسهم، أو في استخدام وسائل وأدوات التدريس، أو تكون بناء على رغبة من المشرف التربوي للتعرف على مشاكل المعلمين والصعوبات التي واجهتهم خلال العام الدراسي؛ لوضع الحلول التعاونية لها، والخروج بنتائج تساعد المعلمين على تحسين ممارستهم، أو من أجل طرح الجديد والمتطور في العلوم والأساليب الإشرافية، ولتحقيق هذه اللقاءات أهدافها لا بد من مراعاة ما يلي فيها:

- أ- تحديد الأهداف المتوقعة من اللقاءات الجماعية، وتحديد الخطوات والوسائل والطرق المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي لشوان ص ٢٥٥، ٢٥٦، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩٠، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٣٣٣، ٣٣٥.

ب- الإعداد الجيد للقاء الجماعي، وتوفير كل ما يلزم لنجاحه من حيث المكان والزمان.

ج- اختيار موضوعات مثيرة للنقاش، ودافعة للتعلم، وملبية لحاجات المعلمين.

د- تقويم اللقاء الجماعي عند الانتهاء منه، لكي يكون تغذية راجعة للقاءات الأخرى.

هـ- تعميم نتائج اللقاءات على المعلمين غير المشاركين من خلال النشرات التربوية الموزعة على المدارس. وغالباً ما تكون اللقاءات الجماعية أثناء الخدمة على مدار يوم أو يومين^(١).

٤- تبادل الزيارات: أسلوب إشرافي بحيث يقوم معلم بزيارة زميل له يدرس نفس المبحث أو المادة في المدرسة أو مدارس أخرى مجاورة؛ لتحقيق أهداف تعليمية معينة، وضمن خطة محددة يتعاون من خلالها المشرف التربوي ومدراء المدارس والمعلمون، وهذا يؤكد على أن عملية الإشراف لا تقتصر على زيارة المعلم، وأن المعلم عامل أساسي في عملية الإشراف التربوي، حين يقوم بإعداد مشكلاته وزيارة زميل له لمناقشة هذه المشكلات، وهو أسلوب إشرافي مرغوب فيه وفعال يزيد من ثقة المعلم بنفسه ويطلق إبداعه، ويمكن للمشرف التربوي أن يلعب دوراً هاماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم، حيث يحتفظ المشرف التربوي بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف التربوي قصوراً في إداء بعض المعلمين لنقص في معرفتهم أو مهاراتهم، فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين، شريطة أن تكون الزيارة مخطط لها مسبقاً وتنسيق مع المعلم المزار، وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في بيانها وعرضها للزائرين، وهذا الأسلوب يمكن المعلم من الاطلاع على المشكلات والصعوبات التي يعيشها زملاؤه المعلمون، وعلى الحلول التي يواجهون بها هذه الصعوبات، ويتمكن المعلم من خلال هذا الأسلوب من التعرف على أساليب التدريس في مختلف المدارس أو المراحل التعليمية، مما يعطيه أبعاداً جديدة في العمل والتخطيط، ويتطلب هذا البرنامج وجود مرونة في الأنظمة المدرسية؛ بحيث يسمح للمعلم بترك مدرسته يوماً كاملاً في تبادل الزيارات. ولا بد في هذا الأسلوب من إقناع المعلمين بقبوله؛ لتكون اتجاهاتهم إيجابية، مع توضيح الأهداف والحاجات والمشكلات التي تصلح لتكون محور اتصالات مع زميله، وأن اللقاء يتم بين معلم زائر ومعلم مزار وليس بين معلم أكثر خبرة وزميل أقل خبرة، وإجراء الاتصالات اللازمة بين مختلف المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات؛ ليكون مديري المدارس على اطلاع على البرنامج، ويؤخذ على هذا الأسلوب بأنه يمكن أن تثار حساسية خاصة عند بعض المعلمين، ويمكن القضاء على هذه الحساسية من خلال توضيح أهداف الزيارة، أو من خلال رد الزيارة ليكون المعلم المزار زائراً في مرحلة أخرى، ومما يؤخذ عليه أيضاً تقليد بعض المعلمين لزملائهم مع اختلاف ظروفهم وطلابهم وطبيعة مدارسهم، وتتميز بأنها أقل إثارة للقلق، ولا تسبب حالات الارتباك التي يعانيها بعض المعلمين بحضور المشرف^(٢).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٥٧، والإدارة التربوية ص ٣٣٦، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩٠.

٢- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٨٧، ٢٨٨، والإدارة التربوية المعاصرة ٢١٦.

٥- الدروس التطبيقية: وهو أسلوب إشرافي عملي، يهدف لبيان وتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي، يرغب المشرف بإقناع المعلمين بفاعليته وأهميته استخدامه، فيقوم المشرف بتطبيق الفكرة أمام عدد من المعلمين، أو قد يكلف المشرف أحد المعلمين بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه، وتعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكان تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف، وتتيح الفرصة لمناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانيته في مختلف الظروف، وتثير دافعية المعلمين لتحريب واستخدام طرق جديدة، وتزيد من ثقة المعلم بنفسه، وتعين على إكساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي على تحسين وتطوير أدائهم، وتتيح الفرصة للمشرف لاختبار فعالية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف الموضوعية المتاحة، وتوثق الصلة بين المعلمين والمشرفين من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ وتقييم نتائج التقييم مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي المقترح بين المشرفين والمعلمين، ويُحشى في هذا الأسلوب من تقليد المعلم المشاهد للمشرف أو المعلم الذي يقوم بالتطبيق تقليداً أعمى لا يراعي فيه اختلاف الظروف والبيئة والتلاميذ، لذا يلزم في هذا الأسلوب مراعاة ما يلي:

أ- التخطيط الجيد للدروس التطبيقية من حيث الأهداف والوسائل، وقناعة المعلمين بأهمية الدرس ولا يفرض عليهم فرضاً.

ب- أن ينظم الدرس لبيان فكرة واضحة ومحددة.

ج- المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الإعداد والتنفيذ والتخطيط.

د- اختيار معلم صاحب كفاءة للتطبيق، أو قيام المشرف نفسه بالتطبيق.

هـ- إعطاء الدرس في بيئة تعليمية غير مصطنعة، بحيث يكون مستوى الطلاب عادياً غير متميز.

و- أن لا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار، بل يشجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج.

ز- أن يعد المعلم المشاهد نفسه للزيارة؛ ليستطيع مناقشة الفكرة بفعالية.

ح- تقييم الدرس تقييماً تعاونياً يشارك فيه المشرف والمعلمون.

ط- القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية؛ للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمدرسين في صفوفهم^(١).

٦- النشرات والقراءات: وهي أسلوب إشرافي مكتوب للاتصال بين المشرف والمعلمين، يستطيع المشرف التربوي من خلالها نقل خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته للمعلمين بقدر معقول من الجهد والوقت، ومن أهدافها:

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٨٨، ٢٨٩، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٢١٥.

- أ- المساعدة على توثيق الصلة بين المشرف التربوي والمعلمين.
- ب- خدمة أعداد كبيرة من المعلمين في أماكن مختلفة.
- ج- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.
- د- تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- هـ- تثير بعض المشكلات التعليمية؛ لتحفيز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها.
- و- تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف التربوي.
- ز- توضح أهداف خطة المشرف التربوي، وتحدد بعض أدوارهم فيها.
- ح- تزودهم بإحصاءات ومعلومات ووسائل تعليمية حديثة.
- ويرجع المشرف التربوي لإعداد مادة النشرات إلى الكتب والمراجع العلمية الحديثة، والبحوث والرسائل العلمية، ومستخلصات نتائج المؤتمرات والدورات واللقاءات، وقراءة المجلات الدورية المتخصصة التي تساعد المشرف التربوي على تحديث معلوماته وتحسين أساليب إرشاده، ومن المواضيع التي يمكن أن تشملها هذه النشرات: طرق التدريس، والتخطيط للتدريس، والعصف الذهني، وأساليب التقويم...^(١).
- ٧- البحث والتجريب:** وهو أسلوب إشرافي يهدف إلى تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة، والتأكد من مدى صحتها ونفعها، والتأكد من صحة الفروض الموضوعية لحل المشكلات المستجدة، ومن فعالية الطرق والأساليب التي ثبتت فعاليتها في الماضي في مواقف جديدة، ويحسم الخلاف في كثير من المشكلات خصوصاً عندما لا يبدو اقتناع أحد الأطراف بالحل أو الحلول المطروحة ممكناً، ويلتزم بموجبه المعلمون بتطبيق النتائج إذا ثبت أنها تؤدي إلى الفرضية المختلف فيها، ويسهم في نمو المعلم فدياً ومهنياً واجتماعياً، ويسهم في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب، ويقدم للمعلم فرصاً لإدراك قدراته وإمكاناته ونقاط القوة والضعف عنده بحيث يعدل من شخصيته وأساليبه نحو الأفضل، ويقدم له فرصاً لإدراك إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته، وهو أسلوب يحفز المعلم ويرفع من روحه المعنوية ويجعله أكثر تشوقاً ومتعة، ويتلافى التوترات والمخاوف التي تنشأ من فرض حلول جديدة عن طريق التعليمات الإدارية أو الإشرافية، ويمر البحث بعدة خطوات ابتداء من الشعور بالمشكلة وتحديد مجالها، وصياغتها وتحديد أبعادها بشكل محدد، ووضع فرضيات العمل اللازمة لحل المشكلة، وتصميم خطة تنفيذ العمل واختبار الفرضيات، وتسجيل النتائج وتفسيرها، ووضع التوصيات والمقترحات، وهنا لابد من مراعاة قدرات المعلمين المختلفة وظروف وإمكانات المدرسة؛ ليستطيع المعلمون أن يقوموا مع المشرف التربوي بتجارهم وفق هذه الإمكانيات، وأن ينصب التجريب على مشكلات قائمة فعلاً أو فرضيات محتملة معقولة، وضرورة توفر التسهيلات المادية، كوسائل الاتصال،

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩٢، ٢٩٣، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ص ٢٤١.

ووسائل النقل، والمصادر المالية والبشرية، والاستشارات الفنية، والمعلومات الإحصائية، ومراكز المعلومات، والتجهيزات التقنية، وأن تركز التجارب والدراسات لتحسين عملية التعليم ولتحسين البيئة والنمو لدى جميع الأطراف المعنية بالدراسة أو التجربة أو البحث، وتصدر الإشارة هنا إلى أن تبني النتائج بسرعة دون تمحيص، وعدم تناسب البحث مع قدرات المعلم وإمكانات البيئة، وعدم توافر المعرفة الكافية بالأساليب الإحصائية، والميل إلى التعميم بغض النظر عن الظروف المحيطة، وعدم تناسب موضوع التجريب مع رغبات المعلم أو المعلمين، وعدم حماسهم لذلك، واقتراح المشرف للموضوع دون أن يترك للمعلم حرية الاختيار والمناقشة له، كل ذلك يعتبر من معيقات ومخاطر هذا الأسلوب^(١).

٨- المشغل التربوي: وهو أسلوب إشرافي مكثف، يمارسه مجموعة من المعلمين؛ لدراسة مشكلة تربوية، أو تهيئة الفرص المختلفة لنمو المعلمين في مجال المهنة أو في مجال التخصص، وينفذ بعدة وسائل: كالمحاضرة، والحوار، والتطبيق حسب ما يتطلبه الموقف، ويتميز بالكثير من المرونة وامتزاج النظرية بالتطبيق والممارسة، واستخدام الأجهزة والأدوات أحياناً، وتشجيع الفرد المشارك فيه على العمل وتحسين كفاءته، وتبادل الخبرة والعون مع زملائه، ولا بد فيه من مراعاة الآتي:

أ- تحقيق الأهداف المنوي تحقيقها من خلال المشغل التربوي، مثل وضع أسئلة اختبارات بأنواعها المختلفة، وفي الموضوعات المختلفة، والتدريب على المهارات الدراسية كاستعمال القواميس والمراجع، وكتابة الأبحاث وتوثيقها، ووضع خطط التدريس اليومية والسنوية، و

ب- إعلام المدرسين المشاركين بالأهداف والموعود والمكان الذي يقام فيه المشغل التربوي، ومناقشتهم في الأهداف والوسائل؛ لتحصل لهم القناعة بها مسبقاً، ويشعروا بتبليتها لحاجاتهم.

ج- الاستفادة من خبرات المعلمين خصوصاً المبدعين؛ لما في ذلك من حفز للمبدعين وفائدة للآخرين.

د- الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.

هـ- تحديد الطرق والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

و- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من كتب ومراجع ونشرات ومجلات تحت تصرفهم.

ز- تجهيز العدد والأدوات والمواد الأولية اللازمة.

ح- أن يعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل؛ ليشعر المعلمون بالفائدة، لترغيبهم في مواصلة حضوره.

ط- إعداد وسيلة تقويم للمشغل التربوي عند الانتهاء منه؛ ليكون بمثابة التغذية الراجعة لمشاغل لاحقة.

ي- متابعة المعلمين المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي^(٢).

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩٤ - ٢٩٦، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ص ٢٣٩.

٢- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٩١، ٢٩٢، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٢١٣، والإدارة التربوية لحسن والعجمي ص ٣٤١، والإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ص ٢٣٧.

٩- التدريب أثناء الخدمة: أسلوب إشرافي يستخدم لتطوير كفايات المعلمين التعليمية، وتتضمن

هذه الكفايات جانبين رئيسيين هما:

الجانب الأول: الجانب النظري، وتتطلب هذه الكفايات معرفة المعلم لما يلي:

أ- متطلبات المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها.

ب- خصائص تلاميذ المرحلة التي يدرس فيها (الجسمية، والانفعالية، والعقلية).

ج- طرق التدريس العامة والخاصة، والأساليب التعليمية المناسبة لتدريس المادة التي يقوم بتعليمها.

د- الأهداف التربوية العامة والخاصة للمادة التي يقوم بتدريسها.

هـ- الأسس النفسية والاجتماعية للمناهج الدراسية والمنهج الذي يدرسه.

و- الإمكانيات المادية المتوفرة في البيئة المحيطة بالمدرسة، وكيفية توظيفها.

ز- المكتشفات العلمية الجديدة في مجال التربية وعلم النفس، وأثرها على التعليم والتعلم الصفيين.

ح- المعارف والمعلومات الحديثة وتطوراتها المتصلة بموضوع المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها.

الجانب الثاني: الجانب العملي، والكفايات التعليمية في الجانب العملي تشمل قدرة المعلم على:

أ- التخطيط للدرس. ب- إدارة غرفة الصف. ج- استخدام الوسائل التعليمية.

د- توظيف الكتاب المدرسي، والأجهزة التعليمية، ووسائل الاتصال.

هـ- طرح أسئلة جديدة تثير التفكير لدى التلاميذ.

ويهدف التدريب أثناء الخدمة إلى ما يلي:

أ- الحاجة الماسة لإكساب المعلمين القدرة على مواجهة التغيرات في المناهج من أجل تحسينها أو

تطويرها بالاشتراك مع القيادات التربوية المختلفة.

ب- تعديل طرائق وأساليب التعليم تبعاً للتطوير المستمر في التربية وعلم النفس.

ج- إثارة دافعية المعلم نحو العمل وحفزه باستمرار من خلال التفاعل مع الآخرين، وإنعاش معلومات

المعلمين التربوية الأكاديمية، وبناء علاقات إيجابية معهم، لذلك فإن الإشراف التربوي يستخدم الدورات

الإنعاشية؛ من أجل تنشيط معلومات المعلمين وخبراتهم ونشاطاتهم التعليمية من خلال التفاعل المثمر

والبناء بين المعلمين والمشرفين التربويين^(١).

وفي ضوء ما سبق فإن الإشراف التربوي يعقد الدورات التدريبية القصيرة (ورش العمل) والطويلة بصورة

مستمرة للمعلمين ذوي الحاجات، ولنجاح هذه الدورات لابد من تلبيتها لحاجات المعلمين، وأن تكون

المادة المعطاة لها علاقة بالمادة الدراسية، وأن يسود الدورات العلاقات الإيجابية بين المشاركين، وأن تعمم

نتائجها على جميع العاملين من خلال النشرات التربوية؛ للاستفادة منها^(٢).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي لشوان ص ٢٥٨-٢٦٠، والإدارة التربوية المعاصرة ص ٢١٨.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٦٠.

كفايات المشرف التربوي وأعماله وسلطاته

المشرف مدير على المستوى الأول في الإدارة، ومسؤول عن أداء الموظفين التنفيذيين، وهذا يصف المميزات الخاصة للدور الإشرافي والتي بسببها يتعرض المشرفون لمشكلات تختلف عن تلك التي يتعرض لها باقي الإداريين^(١)، وليتمكن المشرف من تحقيق أهداف الإشراف التربوي ينبغي أن تتوفر فيه الكفايات التالية:

أ- كفايات ومهارات المشرف التربوي:

١- كفايات شخصية (ذاتية): وهي سمات تساعد على تنفيذ أهدافه بسهولة، وتشمل: النشاط، والحيوية، والقدرة على التحمل، والالتزان النفسي والعاطفي، والانضباط وتحمل المسؤولية، والقدوة الحسنة أمام المعلمين في المواقف، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بروح المرح والدعابة، وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة الغير معارضة للأهداف، والقدرة على المبادأة والابتكار والتي تساعد على اتخاذ القرارات السلمية من دون تردد، والقدرة على التنفيذ، وسرعة التصرف في الموقف.

٢- كفايات فنية: وتعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم، والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفعالية، وهذه المهارة تكتسب بالخبرة والتدريب، ومنها: القدرة على التخطيط والتحليل، وإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، واستخدام الأساليب والطرق، والقدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه، والقدرة على تقويم المعلمين بطريقة موضوعية، وتنفيذ المهام بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل، وهناك أيضاً مهارات أو كفايات عديدة تساعد على زيادة النمو المهني للمعلمين، وبالتالي تحسين ممارستهم في المواقف التعليمية الصفية واللاصفية.

٣- كفايات إنسانية: وهي قدرة المشرف التربوي على التعامل مع أطراف العملية التربوية بصورة إنسانية، فيكون قادراً على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولاتهم واتجاهاتهم، وهذا يتطلب منه التمتع بالكفايات التالية: القدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام المعلمين، وإعطاء الفرصة للمعلمين للابتكار وإيجاد الطمأنينة لديهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير الحرية والأمان لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وهذه العلاقة الطيبة مع المعلمين تساعد على إيجاد التعاون والثقة بين المشرفين والمعلمين، وتوفر للمعلمين روح العمل والالتناء وأداء الواجب بأمانة وروح عالية.

٤- كفايات إدراكية: وهي قدرة المشرف التربوي على رؤية عناصر العملية التعليمية وفهمها، وإيجاد الترابط بين أجزائها، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء، وقدرته على تصور وفهم العلاقات بين المعلمين أنفسهم من جهة، وبين المعلمين والبيئة من جهة أخرى، بحيث يرى أنظمة الإدارة التربوية كأنها كلاً متكاملًا ومتفاعلاً يسعى إلى تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه الكفايات

١- الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ص ٥٨.

تحتاج إلى مستويات عليا من التفكير والتي تتميز بالإبداع وتوجد من المعلمين مجموعة متعاونة ومتفاعلة، وبناء على هذه الكفايات يجب على المشرف التربوي أن يقوم بالعديد من العمليات والخطوات التي تساعده على القيام بعمله على أكمل وجه، وهي:

- أ- ألا يقف عند نقاط الضعف بالنسبة للمعلم، وألا يحاول تصيد أخطائه.
- ب- استعمال الملاحظة غير المباشرة، واتباع أسلوب المشاركة الجماعية.
- ج- استعمال الكلمات الإيجابية والمدح للمعلم أثناء نقاشه معه في اللقاءات الفردية.
- د- إتاحة الفرصة للتلاميذ للمشاركة في تدريس المادة العلمية على أساس أنهم محور العملية التعليمية.
- هـ- إشعار المعلم بالأمن والطمأنينة في العمل، وإشباع حاجاته.
- و- تنمية العلاقات الشخصية وغير الشخصية مع المعلمين.
- ز- تحسين أدوات التعلم داخل غرفة الصف؛ من أجل تعديل سلوك المعلم على النحو الأفضل والمرغوب فيه.

ح- تبني طرق تقويم موضوعية شاملة من خلال خطة لا تبحث عن أخطاء المعلمين وتصيدها، وقد أظهر عدد من الباحثين أن اختلاف المواقف التي يواجهها المشرف التربوي يتطلب نماذج قيادية مختلفة تناسب مع الموقف، وأنه لا يوجد نموج فعال واحد يصلح لجميع المواقف، فالسلوك العام للقائد يعتمد على الموقف^(١).

ب- أعمال المشرف التربوي:

المشرف التربوي خبير فني، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة^(٢)، ويقوم المشرف التربوي بعمله في ثلاثة مجالات رئيسية:

- ١- المجال الفني: ويهتم بتحسين أداء المعلمين، ورفع كفاياتهم الإنتاجية، من خلال اتباعه لأساليب إشرافية متعددة، كنقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إليهم، وتدريبهم على أداء بعض المهارات التعليمية، وزيارتهم إلى صفوفهم لمساعدتهم على حل مشكلاتهم، ومساعدتهم على تقويم نشاطاتهم ذاتياً، ومساعدة المعلم على فهم وظيفته والإيمان بها، وفهم الاتجاهات والتطورات الحديث في التربية والتعليم، وتطوير المنهج، والعناية بالنمو المتكامل للطلاب (دينياً وعلمياً وعملياً واجتماعياً)، وغرس قيم العمل التطوعي، وتنمية الثقافة العامة للطلاب، وتنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال...
- ٢- مجال الإشراف الإداري على المدارس: حيث يقوم المشرف التربوي بعدة أعمال، كمتابعة جدول توزيع وترتيب الدروس، ومتابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليه حسب التعليمات والإرشادات،

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٨١، ٢٤١-٢٤٣، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤٠-٢٤٢.

٢- بوابة المعرفة على الرابط: <http://www.edu.gov.sa/portal/blog.php?u=319&cmd=article&id=698>، وموقع: <http://www.riyadhedu.gov.sa/moshref/page4.htm>.

والتأكد من انتظام الطلبة والمعلمين في المدارس، ومتابعة توفير الكتب والأدلة المدرسية للمعلمين والطلاب، ومتابعة النشاطات المدرسية والمشاركة في التخطيط لها، ومتابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها الأخرى، ودراسة النتائج الفصلية والسنوية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب، والإشراف على سير استخدام المواد الأولية والعدد والأدوات والتجهيزات التعليمية، وضمان الاستخدام الأمثل لها وصيانتها وضمان جاهزيتها للاستعمال، ومتابعة صرف المخصصات المالية الخاصة بشراء المواد الأولية وصيانة المدرسة، والمشاركة في تدقيق جداول العلامات الفصلية والسنوية ونتائج الإكمال حسب التعليمات.

٣- مجال العمل المكتبي: حيث يقوم المشرف التربوي بعدة أعمال: كتقديم الخطة السنوية والتقارير اللازمة في موعدها، والمساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين المديرية والمدارس الأخرى من جهة وبين المديرية والوزارة من جهة أخرى، والمساهمة في دراسة واستلام العطاءات وتوزيع الأثاث والأجهزة على مشاغل المدرسة، وإعداد إحصائيات تبين مدى توفر الأجهزة والعدد والأدوات في المشاغل المختلفة، وإعداد إحصائيات بأعداد المعلمين وتخصصاتهم وتاريخ تعيينهم ومؤهلاتهم العلمية وبيان احتياجاتهم التدريسية، وكتابة وإعداد تقارير الأداء للمعلمين -تقارير الزيارات الصفية- واللقاءات التربوية بهم، وإعداد النشرات والبحوث التربوية، والمساهمة في تحديد مراكز المعلمين ونقلهم بين المدارس حسب تخصصاتهم، ووضع خطط تدريب المعلمين وتأمين ما يلزم التدريب من لوازم، والمساهمة في إعداد خطة التشكيلات المدرسية للطلبة والمعلمين^(١).

ج- سلطات المشرف التربوي: يستمد المشرف التربوي سلطته مما يلي:

١- السلطة المستمدة من الخبرة الفنية والتفوق العلمي: وتقوم على حسن الأداء والإقناع العلمي باعتبار المشرف التربوي خبير تعليم.

٢- السلطة المستمدة من المركز الوظيفي: وهذه غالباً ما تقوم على الثواب والعقاب، وتستمد من المسؤولية والشرعية والقوانين والأنظمة والتعليمات.

٣- السلطة المستمدة من المجموعة غير الرسمية: وهذه يستمد منها من الشلل أو النقابات أو الأحزاب.

ويفضل أن يعتمد المشرف على السلطة المستمدة من الخبرة أثناء قيامه بدوره الإشرافي^(٢).

د- المشرف المقيم والمشرف المتفرغ حلقتان متكاملتان:

ظل الإشراف التربوي مقصوراً على المشرفين التربويين إلى زمن قريب، مما جعل دور مدير المدرسة هامشياً أو ثانوياً، وقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتعزز تدريجياً مع بروز فكرة المشرف المقيم وشروع تطبيقها، ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ، ويعد هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من الدورين على حدة، وفي بلوغ أهدافهما المشتركة، فمدير المدرسة أقدر على

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ٢٣٥، والإدارة والإشراف التربوي لعدس وغيره ٨٤، والإشراف التربوي مهام ومعوقات للحربي وغيره.

٢- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٤٣.

تحسس الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه وبيئته المحلية، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لها، وبما أنه أكثر التصاقاً بالبيئة التعليمية داخل مدرسته، يكون في الأعم الأغلب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة، ومن ناحية أخرى فإن المشرف التربوي المتفرغ يتميز بتفرغه التام للعمل الإشرافي، وتعمقه في كثير من جوانب هذا العمل، ولا سيما فيما يتعلق بمادة تخصصه، ونظراته الشمولية للعملية التربوية بحكم زيارته للعديد من المدارس، وتعامله مع أعداد كبيرة وأمط متنوعة من المديرين والمعلمين والطلبة، وهذا التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يمكننا من الاستفادة من مزايا الطرفين، فيكمل أحدهما دور الآخر في المجالات التربوية المختلفة، كالتخطيط المشترك بينهما، كاشتراكهما في تحديد أهدافهما وأولوياتهما الإشرافية خلال فترة محددة (شهر، فصل، سنة)، فإن تعذر أمكن تحقيق بعض التنسيق والتكامل من خلال اطلاع كل واحد منهما على خطة الآخر في وقت مبكر يسمح له بإجراء التعديلات المناسبة، وكذلك المشاركة في تنفيذ الخطة الإشرافية وفق الأدوار المنوطة بكل منهما، ليجتمع بذلك خصائص كل من المشرف والمدير، وتهيأ للمشرف العمل مع أكبر عدد من المعلمين في وقت واحد من خلال المديرين، وتهيء للمدير فرصة عمل إشرافي مبرمج يساعد في استكمال مهارته الإشرافية، كما يتوقع أن تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط إشرافي مشترك أفضل من نشاط إشرافي مستقل به أحدهما، كما أن المدير يكون أكثر تقبلاً وحماساً لإنجاح نشاط إشرافي يساهم في تنفيذه، وكذلك المشاركة في تقويم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه وتقوم المعلمين، كالقيام بزياره مشتركة للمعلم في صفه للنظر في مدى استفادته من النظام الإشرافي، وكأن يقوم بإعداد أداء تقويمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة ما أو صف ما، ويقوم المدير بتطبيق هذه الأداة في مدرسته، واستخراج وتحليل نتائجها بمساعدة المشرف، وبأن يقوم المدير بمتابعة تطبيق المدرسين لتوجيهات المشرف التي يعيظهم إياها أثناء الزيارة الصفية، وعلى المشرفين التربويين عند القيام بالزيارات الصفية للمعلمين (سواء كانت استطلاعية، أو تشخيصية، أو تقويمية) أن يأخذوا بعين الاعتبار آراء ومقترحات وتقارير مدير المدرسة عن المعلمين؛ بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً يتفاعل مباشرة مع المعلمين، وهو قائد ميداني يتعرف على مواطن القوة والضعف لدى المعلمين^(١).

وبما أن دور المدير الإشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية في مدرسته وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة، فإن مجال عمله هذا يتناول جميع مدخلات هذه العملية وعملياتها ونتائجها، ويمكن أن يشمل ذلك مجالات متعددة ومنها:

١- التخطيط الفعال: بأن يخطط لعمله بمساعدة المدرسين والأطراف الأخرى، وأن يساعد معلميه في إعداد خططهم، والتعرف على حاجاتهم.

١- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٥٢-٢٥٤، والسلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ٢٤٤، ٢٤٦.

- ٢- إغناء المناهج وتقييمها: بأن يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج وتبسيطه، ويقترح استراتيجيات ووسائل عملية لتطبيق المنهج، وأن يكيف بعض محتويات المنهاج ليناسب طلاب مدرسته ويبتعثهم، وجمع معلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة عملية حول مدى ملاءمة المنهاج.
- ٣- التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين: بأن يوفر مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية، والاطلاع على ما يستجد في مجال الإدارة والإشراف التربوي، ويوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الإشراف المختلفة، وأن يتبادل مع مدرسي مدرسته والمدبرين الآخرين الخبرات المهنية.
- ٤- إدارة الصفوف: بأن يساعد المعلمين على التخطيط الفعال لإدارة صفوفهم، وحل مشكلات الانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف، وتدريب المعلمين على أنماط مختلفة لتجليس الطلبة داخل الصف، وتوزيعهم إلى فرق ومجموعات؛ لتنوع أساليب التعليم واستراتيجياته.
- ٥- الامتحانات والاختبارات: يساعد المعلمين في وضع امتحانات تشخيصية وتحصيلية، ويساعدهم في تفسير نتائج اختباراتهم، واستثمار هذه النتائج في تحسين أدائهم وأداء الطلبة، وإعداد امتحانات تجريبية واستخدامها لقياس مدى تقدم الطلبة، وتدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة من الاختبارات.
- ٦- العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي: بأن يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين ويتعامل معهم بروح أخوية، ويشارك في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال نشاطات كمجالس الآباء، وأن يخطط للاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي؛ لزيادة فاعلية ودور المدرسة.
- ٧- تقييم العملية التربوية في مدرسته: بتقويم أداء المعلمين وفق معايير محددة، وتقويم أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي والنمو الانفعالي والاجتماعي والجسمي والعقلي، وإجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات المعينة، والقيام بعملية تقييم ذاتي لعمله وفق معايير خاصة، وتشجيع المعلمين للقيام بذلك^(١).
- ولا بد من توفر كفايات أساسية في مدير المدرسة تساعد على تنفيذ مهماته الإشرافية، ومنها:**
- الكفايات الفنية: كإتقان مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين وكل من له علاقة بالإشراف التربوي، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة بشكل متقن، وملاحظة المواقف الصفية وتحسينها وتحليلها باستخدام أنظمة التحليل، وإثراء المنهج التربوي، وتحسين وسائل وطرق التعليم بناء على دراسات وتجارب، وتوفير الوسائل والأدوات التعليمية التي تساعد المعلم في عمله، وزيادة نمو المعلمين المهني من خلال تحسين ممارساتهم التعليمية في المواقف الصفية، وتوفير المناخ المناسب للعملية التعليمية، وإكساب المعلمين اتجاهات إيجابية تجاه الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ومتابعة الجديد وإطلاع المعلمين عليه.
- الكفايات الإدارية: وهي كفايات متعلقة بأمور المدرسة وتحسين من التعليم، كالقدرة على التخطيط الجدي الفعال، وإدارة الاجتماعات الفردية والجماعية للمعلمين، وإدارة الأمور الداخلية في المدرسة

١- انظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٥٤-٢٥٦، والإدارة والإشراف التربوي لعدس وآخرين ص ٦٩، والإدارة والإشراف التربوي لرداح الخطيب وآخرين ص ١٥٦.

كإعداد الجداول والملفات وحفظ النظام، والقدرة على تنظيم المواقف التعليمية والسجلات بكافة أنواعها، والقدرة على جعل المدرسة ذات دور قيادي في المنطقة الموجودة فيها.

كفايات إنسانية: تشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير المدرسي للعمل بنجاح مع الناس مهما اختلفت المواقف الاجتماعية، والعمل مع المدرسين كأشخاص لهم حاجاتهم المشروعة. كفايات إدراكية: يحتاجها لرؤية الصورة الكلية والعلاقات بين أجزاء النظام^(١).

إن مدير المدرسة كنظام فرعي من النظام الإشرافي لا يمكن أن ينفصل عمله عن عمل المشرف التربوي؛ فهناك الكثير من المهام المشتركة بينهما والتي تتداخل وتحتاج إلى تنسيق مستمر، وهنا يأتي دور الإدارة التربوية في تقديم العون والمساعدة من أجل إطلاع المشرفين التربويين ومديري المدارس على التجديدات التربوية، وزيادة كفاياتهم الإدارية والفنية والتي تحدد مهامهم وأدوارهم الإشرافية والتي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومن أجل ذلك ينبغي توفر مراكز تطويرية في كل منظمة تعليمية، تقوم بمهام ووظائف تخدم الإدارة التعليمية وتسهل عملها، وتوفر العون والمساعدة لجميع عناصر الإدارة التربوية في مجالات التحسين والتطوير الإداري والمهني، وهو الجهاز المسؤول عن سير العمليات التعليمية بكافة مجالاتها، ويهدف إلى توجيه مدخلات العملية التربوية وإمكاناتها إلى تحقيق نتائج تعليمية محددة للطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي كل مادة دراسية من مواد المنهاج المقرر^(٢).

ويجدر بمدير المدرسة كمشرف تربوي القيام بتقييم ختامي (في نهاية المدة الزمنية المحددة للخطة، فصلية أو سنوية)؛ للنظر فيما تم إنجازه من تغيرات، ومدى فعالية التغيرات وانعكاساتها على العملية التعليمية، ويتناول هذا التقييم الختامي: **الأهداف** من حيث أهميتها، ومدى تحققها وملاءمتها للفئات الموجهة لها والتي استخدمت معها، **ويتناول الأساليب** من حيث فعاليتها وملاءمتها للأهداف، **ويتناول أساليب تقييم الأهداف** من حيث فعاليتها في الكشف عن مدى تحقق الأهداف التي استخدمت من أجلها، وسهولة استخدامها في الواقع المدرسي، **ويتناول التقييم الأدوار المختلفة للأطراف المشاركة في العملية**، المدير، والمعلم، والطالب، وأولياء الأمور، والمشرف التربوي، والإدارة التربوية، وينظر إلى كل فئة منها من حيث مدى قيامها بالدور المسند إليها، وأثرها في تسهيل تطبيق الخطة، ومدى رضاها عن الخطة وأدوارها فيها، ويمكن لمدير المدرسة كمشرف أن يقوم بالتقييم من خلا عدة أساليب: كالملاحظة المباشرة، والاستبيانات الكتابية، والنتائج المادية للمعلمين والطلبة (خطط، اختبارات، وسائل إنتاج، التحصيل الدراسي، التقارير،...) ^(٣).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٤٤-٢٤٦، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٥٦.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٤٦.

٣- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٥٩، ٢٦٠.

هـ- المعلم مدخل مهم من مدخلات الإشراف التربوي:

المعلمون عنصر أساسي ومهم في نجاح العملية التربوية، وبالتالي فهم بحاجة إلى عناية ورعاية مستمرة، والبحث عن الأسباب المعيقة لنشاطهم للتخلص منها، والبحث عن النقاط الإيجابية وتدعيمها بالتأهيل الجيد قبل أو أثناء الخدمة، من خلال الدورات التدريبية المتطورة التي يعدها الجهاز الإداري التربوي؛ للتعرف على المشكلات، وتطوير وسائل وأدوات وطرق تدريس حلها وتطويرها، والمعلم الفعال له أدوار تحدد مهماته ومسؤولياته، وهذه الأدوار هي:

١- المعلم الفعال قائد تربوي: أي أنه يفهم مبادئ الاستعداد للتعلم ويطبقها في تنظيم التعلم، ويتيح فرص النجاح لكل تلميذ في الصف، ويخطط للموقف التعليمي، ويستثير الدافعية لدى التلاميذ نحو الإنجاز العلمي، ويتقن مهارة تحديد وتقييم الأهداف السلوكية بكفاية وفاعلية، ويحسن تفسير نتائج اختبارات التلاميذ، ويستخدم التغذية الراجعة، ويسير تطور المهارات النفس حركية للتلاميذ.

٢- المعلم قائد اجتماعي: أي أنه يوجد مناخاً صفيماً شورياً، ويضبط نشاطات التفاعل الاجتماعي ضمن المعايير السائدة، ويكيف النشاطات الصفية بما يناسب جميع مستويات الطلاب، ويسير تطور الخلق والسلوك الأخلاقي.

٣- المعلم مسرع ومنشط للنمو الانفعالي السوي: من خلال تخفيضه من مستوى القلق المشبط للعزيمة، وتقويته لجوانب الضعف لدى المتعلم كمعين له على التوافق، وتحسينه لاستخدام أسلوب دراسة الحالة وأساليب الإعالة الاجتماعية.

٤- المعلم وسيط تواصل فعال مع الوالدين والزملاء.

والإشراف التربوي الحديث يراعي هذه الأدوار، ويعمل على التفاعل مع المعلم من منطلق أنه بحاجة إلى إرشاد تربوي من أجل تحديد المجالات التي يحتاجها، ومن ثم توفيرها له في أثناء التدريب في الدورات التي يحضرها المعلم، وليقوم المعلم بدوره على أكمل وجه كان لا بد من توافر العديد من الكفايات الأساسية المساعدة له على أداء عمله بمساعدة كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة، وهي:

١- القدرة على تخطيط مذكرات الدروس والحصص اليومية في ضوء أهداف التربية والتعليم، وأهداف المقررات، وحاجات التلاميذ، وفق أسلوب جيد يراعي الظروف والإمكانات المتوفرة.

٢- يختار ويعد طرائق القياس والتقويم المناسبة وأدواتها لتقوم بوظيفتها بفعالية في قياس تعلم التلاميذ، ثم يصحح ويعلل ويفسر النتائج، ويشخص الصعوبات التعليمية التي تواجه التلاميذ، وينظم في ضوء ذلك الإجراءات العلاجية المناسبة التي تساعد على إتقان التعلم.

٣- قيادة المواقف التعليمية الصفية واللاصفية.

٤- تنظيم بعض المهارات الإدارية الضرورية لتنظيم التعلم وتنفيذها، مثل: حفظ السجلات، وإعداد الوسائل السمعية والبصرية اللازمة لتعلم التلاميذ وتوظيفها.

٥- إتقان مهارات التواصل والتفاعل الصفي واللاصفي وتوظيفها بفعالية.
٦- تطوير مهارات التلاميذ واتجاهاتهم نحو أنفسهم والآخرين، ومساعدتهم على تقبل ذواتهم وتطوير قدراتهم على التواصل والتفاعل الاجتماعي، وتطوير مهارات التعلم الذاتي.
فهذه كفايات تؤهل المعلم وتساعد على القيام بمهامه التعليمية والإشرافية بسهولة، وتجعل المشرفين التربويين يتعاملون معه بجدية واحترام، وبالتالي يتوفر مناخ تعليمي جيد يتيح لكل مدخل من مدخلات النظام الإشرافي القيام بدوره على أكمل وجه في إطار التعاون والتكامل بما يحقق الأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها داخل النظام التربوي^(١).

و- طبيعة العلاقة التفاعلية بين المشرف التربوي والمعلم:

إن طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم يتوقف عليها مستوى الإنجاز، فهي تتراوح بين التفتيش القديم الذي يتطلب إنجازاً عالياً دون النظر إلى مشاعر المعلمين وانفعالاتهم، وبين الإشراف الحديث الذي يهتم بالروح المعنوية للمعلمين ورضاهم عن العمل وانتماؤهم إليه ودرجه مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أن العلاقة فيه بين المشرف والمعلم تكون مبنية على الثقة والصدق والانسجام والانفتاح والتفهم، والوضوح والمودة، والاهتمام والمحبة، والاحترام بين الطرفين، باعتبارها متطلبات ضرورية لرفع مستوى الإنجاز، فعمل المشرف يتطلب التدخل في النشاط التعليمي للمعلم، وفي النظام الصفي، بهدف تحسين العملية التعليمية، وتحقيق نمو المشرف والمعلم شخصياً ومهنياً، لذا فإن نوعية الاتصال بينهما (بين السلبية والإيجابية) يتوقف عليها مدى ما يحققه الإشراف من تأثير في العملية التعليمية، كما تحدد مستوى ما حققه الإشراف التربوي من إنجاز بشكل عام.

والإشراف بصفته قيادة تربوية ينبغي أن يتمثل في السلوك الإشرافي الذي يقوم به المشرف ويتأثر به المعلم، وتعتمد قدرة المشرف التربوي على القيادة على مدى مساعدته للمعلمين والتنسيق بينهم، ودعم وتبني قيمهم، وتحسسه لمشاعرهم وإدراكاتهم، فالإشراف الحديث عملية تعاونية تتطلب توفر الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم بما يمكنهما من الوصول إلى مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تهمهما للعمل بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلى قرار، على أن يكون القرار الأخير للمعلم إذا أردنا منه أن يكون مسؤولاً عن نتائج عمله، مدعماً بذلك استقلالية الإشراف الذاتي ومكرسين أهميته، وتنعكس العلاقة التفاعلية بين المشرف والمعلم على عملية الإشراف التربوي في جملة من الفوائد منها:

١- اعتباره نموذجاً لتعلم الكبار، لا يركز على مشاكل التعليم والتعلم فحسب، بل يركز على تقويم علاقة المشرف بالمعلم التي إما أن تؤدي إلى نمو طرفي هذه العلاقة وإما أن تمنع ذلك النمو.

٢- الاشتراك بين المشرف والمعلم في تحسين العملية التعليمية.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٤٧-٢٤٩.

- ٣- تبادل التغذية الراجعة عندما يفصح كل منهما عما في داخله للآخر، فالمعلم يعبر عن مشاعره بأمان للمشرف عن سلوكه المعين، والمشرف بحاجة إلى شرح خطته أو نواياه أو همومه للمعلم.
- ٤- تنمي عملية التقويم بالنتائج وفي ضوء درجة تحقيق المشرف والمعلم للأهداف المرجوة مبتعدين عن التقويم السطحي.
- ٥- الإشراف الذاتي نتيجة لهذا المفهوم، فالمعلم الذي يساهم في صنع القرار بكل حرية سيتبنى موقف المدافع عنه.
- ٦- تكون اتجاه إيجابي لدى المعلمين عن الإشراف التربوي.
- وهناك متطلبات للإشراف التربوي كعملية تفاعلية بين المشرف والمعلم، وهي:
- ١- تحقيق النظرة الشمولية للعملية الإشرافية بجانبها الإداري والفني، إذ يركز المشرف التربوي في عمله على تحسين أداء المدرس بالدرجة الأولى، ولكن يقوم ببعض الأعمال الإدارية التي تسهل له العمل الفني.
- ٢- أن يستوعب المشرف التربوي دوره ويعي أهدافه؛ ليسير في عمله على بصيره.
- ٣- أن يكون المشرف التربوي واثقاً من نفسه، وأن نمحه مسؤولية وضع برنامجه الإشرافي وتطبيقه دون مراجعة ومتابعة، فهو الأجدر بمتابعة نفسه.
- ٤- أن يلم المشرف التربوي بالأساليب الإشرافية الحديثة ويستوعبها، ويفهم طبيعة التفاعل الصفي بين المعلم والطالب وبين المعلم والمشرف.
- ٥- أن يكون المشرف التربوي قادراً على التعامل بلباقة ودماثة مع المعلم، ويحرص على بناء الأجواء الودية بينه وبين المعلمين، وأن يشجعهم ويعزز سلوكهم، ويستثمر أفكارهم، ويقبل أفكارهم ومقترحاتهم بعد مناقشتها والاهتمام بها.
- وللإشراف التربوي كعملية تفاعلية بين المشرف والمعلم خطوات، وهي:
- ١- أن يجمع المشرف التربوي المعلومات عن المعلمين التابعين له، عن طريق استبيان خاص يعده بنفسه لهذا الغرض، وعن طريق الزيارات الصفية والميدانية.
- ٢- أن يحدد المعلم في خطته السنوية مواعيد الزيارات الصفية للمشرف التربوي، ويفرغها المشرف والمدير في خطتيهما.
- ٣- أن يصنف المشرف التربوي المعلمين التابعين له في برنامجه الإشرافي كل حسب حاجته الإشرافية، بحيث يدرج إزاء كل منهم الأسلوب الإشرافي المناسب لعلاج حاجته، وأن يُعَلِّم المعلم بذلك.
- ٤- أن يسلك المشرف التربوي سلوكاً إنسانياً حقيقياً يشعر معه المعلم بتساوي السلطة، وتبادل الثقة والاحترام، وتقبل أفكاره والاهتمام بها، وأنه مشارك في عملية اتخاذ القرار.
- ٥- أن يحرص المشرف التربوي على أن تكون سلطته مستمدة فقط من السلطة العلمية والتفوق في فن التدريس.

- ٦- أن يُحكم على الإشراف التربوي بالنتائج التي تم التوصل إليها.
- ٧- أن يحرص المشرف التربوي على حفظ أسرار المعلم ونقاط ضعفه، ويكون كالطبيب الأمين.
- ٨- أن يكون لكل مشرف تربوي مكتب في إحدى المدارس يكون معروفاً لدى المعلمين، ويلتقي فيه مع المعلمين الذين يحتاجون إليه^(١).

ز- الإمكانيات والتسهيلات الإدارية وطرق الاتصال

وهناك العديد من مدخلات النظام الإشرافي لا تقل أهمية عن المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، ومنها الإمكانيات والتسهيلات الإدارية وطرق الاتصال، وهذه المدخلات الفرعية لها دور مساند وداعم لمدخلات النظام الإشرافي الرئيسية، والتي يأخذها المخططون التربويون في الاعتبار عند القيام بالتخطيط لمجالات التعليم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التخطيط الجيد في الإشراف التربوي له سمات ومميزاته، ومنها:

- ١- أن يكون شاملاً بحيث يحيط بجميع جوانب النشاط التربوي، ويشرك جميع الجهود والإمكانيات التي استخدمها في تحقيق الأهداف التربوية.
- ٢- أن يكون مستمراً ما دامت التربية دائمة التغير، وذلك لمواجهة الحاجات والمطالب المتغيرة للأفراد، ومنها تغيير برنامج الإشراف لكي يتلاءم والحاجات المتغيرة.
- ٣- أن تتضح الأهداف التربوية الأساسية أمام المشرف التربوي؛ ليتم تحديد أهداف الإشراف التربوي؛ من أجل توحيد الجهود المبذولة لتحسين العملية التعليمية.
- ٤- معرفة المصادر المادية المتاحة لتنفيذ خطة الإشراف وتقديم البرامج التربوية حتى يمكن العمل في حدودها؛ لأن أي برنامج إشرافي مهما بلغت درجة إحكامه ودقة أوصافه لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت وروعت الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذه.
- ٥- أن تتضمن خطة الإشراف التربوي إجراء تقويم لكل الوسائل التي اتبعت، وكل الأفراد الذين يسهمون في العمل، ولكل جهد قام به كل منهم، ومقدار ما أسهمت به الإمكانيات المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية^(٢).

١- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٢٦١-٢٦٣.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٥٠.

فاعلية منظومة الإشراف التربوي

الفاعلية مفهوم يتعلق بقدرة التنظيمات المختلفة على تحقيق أهدافها المرسومة، وترتبط الفعالية بالنشاطات الممارسة والتي تساعد في القدرة على الإنجاز، وهي ترتبط بالكفاية الإدارية للأفراد وقدرتهم على الاستخدام الأمثل لموارد البيئة، وتقاس فعالية أي منظمة بقدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل الفعالية على مقدار التفاعل والنشاط داخل المنظمة، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية المنظمة يعتبر معياراً على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف وإنجازها، وتزداد فعالية المنظمة إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، وفي المجال التربوي فإن المدير التربوي الفعال هو الذي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة التعليمية من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة سواء بشرية أم مادية، ويتمتع الإداري الكفؤ بكفاية إدارية والتي تعني القدرة على استخدام موارد وإمكانات المنظمة التي يعمل فيها، ولا يعني هذا أن الإداري الكفؤ إداي فعال؛ لأنه من الممكن أن يكون إدارياً نشيطاً ويستخدم كافة الموارد والإمكانات المتاحة، ولكنه لا يستطيع تحقيق أو إنجاز الأهداف؛ لوجود عوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان أعاقت تحقيق الأهداف، وهذا لا يعني إهمال دور الكفاية الإدارية في التسهيل والإسراع في تحقيق الأهداف، والمدير التربوي الكفؤ هو القادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والموارد المتاحة في المنظمات التعليمية^(١).

• النظام الإشرافي كنظام مفتوح:

تعتمد نظرية مدخل النظم الإدارية على أن النظام المفتوح مهما كان نوعه أو حجمه يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة والمتصلة، والتي بمجموعها تحقق الأهداف العامة للمنظمة الأكبر، وهذه الأنظمة مفتوحة مع بعضها البعض ومع البيئة بكافة أنواعها وتتأثر بها، ويتكون النظام المفتوح من:

١- المدخلات: وتتكون من جميع الأجزاء والعناصر ذات العلاقة والتي لها تأثير واضح في النظام، مثل: الأفراد، والإمكانات المادية، والموارد الخام، ونظم المعلومات والاتصال المتوفرة، وهنا يظهر مفهوم الكفاية والفعالية في الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والإمكانات لإنجاز الأهداف، وذلك باستخدام العمليات الإدارية المناسبة؛ للوصول إلى مخرجات مناسبة تراعي المدخلات المتوفرة.

ومدخلات النظام الإشرافي هي: مشرفون تربويون ومديرون تتوفر فيهم مهارات عالية في القيادة والاتصال وطرق التقويم والتخطيط والتنظيم والعمليات الإدارية المرافقة للعمل، ويجيدون طريقة التعامل مع المدرسين والمناهج الدراسية والمجتمع والبيئة، ومدرسون مديرون فنياً وعلمياً ومهنيّاً في العمل والتحليل للمناهج وطرق التعامل مع التلاميذ بأساليب تربوية تراعي الفروق الفردية وإمكانات المدارس، وتلاميذ تتوفر فيهم السلامة العقلية والجسمية والانفعالية، وموارد البيئة المتوفرة والتي تخدم وتساعد في تحقيق

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢١٣-٢١٥.

أهداف النظام الإشرافي، بالإضافة إلى إمكانات المدرس المادية من كتب ومناهج وأثاث ووسائل تعليمية.

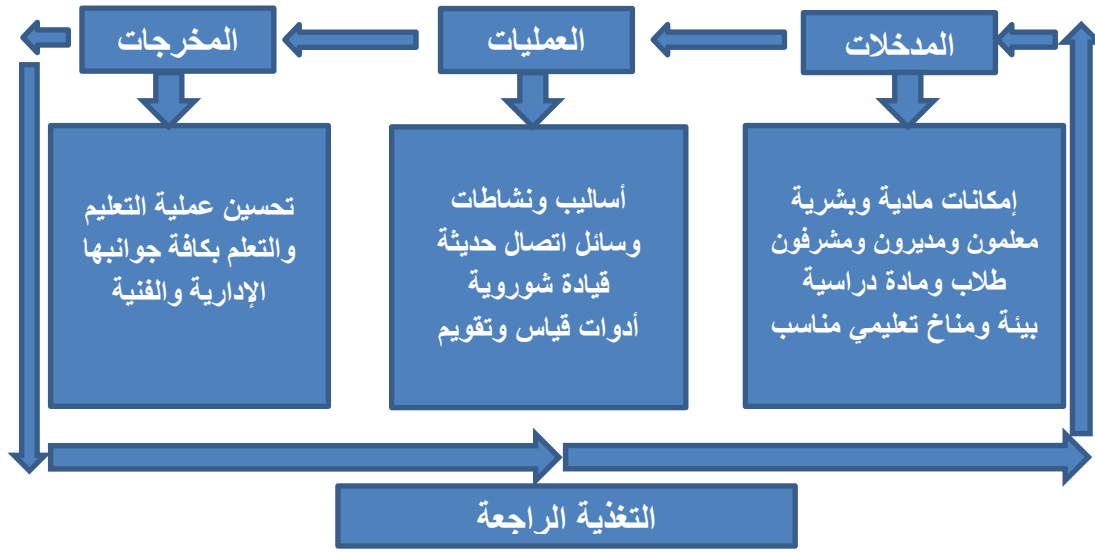
٢- العمليات: ويقصد بها استخدام الوسائل والطرق المناسبة لتحويل المدخلات المتوفرة إلى مخرجات مناسبة، وهذا يعني توفر مهارات القيادة والاتصال والتقويم والتخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات لدى الأفراد والتي تساهم في اتخاذ قرارات ملائمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المتوفرة، وهنا تظهر أهمية استخدام العمليات المناسبة التي تراعي التطور والاتجاهات العالمية في مجال العمليات الإدارية - والتي لا تتعارض مع الشريعة الإسلامية-، والقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة، واستخدام التكنولوجيا الإدارية في مجال القيادة والاتصال والتقنيات التربوية، وكذلك استخدام أدوات القياس والتقويم العلمية الحديثة التي تحقق نتائج أفضل بعيداً عن المزاجية، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية التي لها نتائج إيجابية بشرط ألا يكون ذلك على حساب الإنتاج.

٣- المخرجات: هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والمتوقعة نتيجة استخدام المدخلات للعمليات المناسبة والتي تراعي ظروف وأحوال المنظمة.

ومخرجات النظام الإشرافي هي: تحقيق الأهداف الإشرافية والتعليمية والإدارية المتفق عليها سابقاً والتي تتمثل في: طلاب ذوو تحصيل علمي مرتفع وأصحاب جسمياً وانفعالياً، ومديرين ذو خبرة وكفاءة في التحليل والتقويم ودافعية عالية في العمل وروح معنوية مرتفعة، وبيئة مدرسية خالية من العقبات والمشاكل التي ستعكس بالإيجاب على عملية التعلم، مع استخدام أفضل الأساليب الإشرافية التي تناسب إمكانات وظروف كل مدرسة، ومشرفين تربويين ومديرين متعاونين يجيدون طرق التعاون والتنسيق والتنظيم والتعامل مع المدرسين ومشاركتهم في العمليات، ومعلم تتوفر لديه مهارات فنية وإدارية وإنسانية وإدراكية تساعده على أداء عمله بسهولة، وزيادة النمو المهني للمشرفين التربويين والمعلمين بدرجة تؤهلهم لتحسين سلوكهم وأدائهم ودورهم الإشرافي، وتولد اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف التربوي، وقيام علاقات إنسانية إيجابية بين المشرفين والمعلمين تعود بالفائدة على العملية التعليمية، والأهم من ذلك كله هو تحسين عملية التعليم والتعلم الذي هو الهدف الرئيسي لعملية الإشراف التربوي.

٤- التغذية الراجعة: والتي تدل على مدى التوافق والتنسيق بين الأنظمة الفرعية، وبينها وبين البيئة؛ للحصول على نتائج تتفق والمعايير والمواصفات المطلوبة، وفي نظام الإشراف التربوي يظهر دور التغذية الراجعة في عملية تقويم المخرجات التربوية الإشرافية، ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية العامة للنظام التربوي وهي تحسين عملية التعليم والتعلم، وفي ضوءها تتم عملية التطوير التربوي والتعليمي للنظام، أو

تحسين في العمليات والأساليب والأنشطة، أو مراجعة للمدخلات المتوفرة، ومن هنا تظهر أكثر العمليات الإدارية أهمية وهي عملية اتخاذ القرارات والتي في ضوءها تحدث عمليات التحسين والتطوير^(١).



ويظهر من مفهوم تحليل النظم أنه قدم العون والمساعدة في تطوير علم الإدارة من حيث توحيدته وشموله للعلوم المختلفة في إطار واحد مترابط ومتكامل وشامل، فأصبح المجتمع كأنه نظام واحد يتكون من العديد من النظم الفرعية الأصغر، والتي يوجد بينها ترابط وعلاقات تعاون، وهناك تأثير متبادل بينها؛ من أجل المساعدة في تحقيق الأهداف الفرعية، وبالتالي تحقيق الهدف الأكبر للمجتمع.

ويقدم هذا الاتجاه الإداري التربوي العديد من الحقائق، ومنها:

- ١- أن الظاهرة التي تتخذ شكل النظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه، ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة.
- ٢- المخرجات ماهي إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة.
- ٣- كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة ووفرة المدخلات.
- ٤- المدخلات يمكن أن ينتج عنها مخرجات متباينة في المستوى والجودة تبعاً لكفاءة وفعالية الأنشطة.
- ٥- ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة، كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها^(٢).

والهدف الرئيسي لتحليل النظم هو تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والمخرجات؛ بهدف معرفة كفاءة هذه الأنظمة وإنتاجيتها، ويزيد القدرة على فهم مكونات النظام للحصول على أفضل أداء له بأقل تكلفة وجهد، ويقلل من الفاقد أو الإهدار الناتج عن الفوضى والاهتمام بالشكليات والنشاطات

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢١٥-٢١٩، ٢٣٩، ٢٤٠، ٢٦٠-٢٦٢، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٣٥-٦٠، ٢٣١، ٢٣٢.

٢- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢١٨.

الروتينية التافهة، وتبرز أهمية اتجاه تحليل النظم في كونه من الممكن تحديد مواطن الخلل والتقصير في المدخلات والعمليات عند عملية تقويم المخرجات باستخدام عملية التغذية الراجعة التي تعتبر معياراً لسلامة الاستخدام الأمثل للمدخلات والعمليات، وتبرز في ذلك أيضاً عملية اتخاذ القرارات التي تعد جوهر العمليات الإدارية والتي تؤكد على نجاح أو فشل العمل، لكن هذا الأسلوب لازال يواجه العديد من الصعوبات؛ وذلك لطبيعة العنصر الإنساني المكون له والمتغير باستمرار، فمدخلات النظام التعليمي في حالة تطور وتغير مما يؤدي إلى وجود عوامل كثيرة متغيرة تصعب دراستها، وعدم توفر وسائل ثابتة وهادفة وصادقة لقياس مخرجات العملية التعليمية، وصعوبة الاتفاق على تحديد الأهداف التعليمية بصورة إجرائية، وتعقد العملية التربوية من حيث تعريفها وتصنيفها، وقد نظر إلى أسلوب تحليل النظم على أنه مجرد العملية التعليمية من طابعها الإنساني، بالإضافة إلى عدم التجانس بين المدخلات والمخرجات التعليمية، غير أنه أسلوب علمي تحليلي وظيفي ومنطقي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من قدرتنا على فهم مكونات النظام التعليمي في أبعادها المختلفة، ومن ثم نستطيع من خلال دراسة العلاقة بين مكونات هذا النظام أن نرفع من كفاءة أنظمتنا التعليمية^(١).

• العوامل المؤثرة على فعالية النظام الإشرافي:

تتأثر فعالية النظام الإشرافي بعوامل عدة تزيد أو تقلل من قدرته على تحقيق الهدف، ومنها:

١- البيئة: فالسلوك التنظيمي في المنظمة تحدده مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية للبيئة، ويحاول الفرد أو الإداري داخل التنظيم تحقيق التوازن بين سلوكه الإداري وهذه العوامل البيئية. أ- البيئة الداخلية: مجموعة من العوامل التي تحيط بالفرد أو الإداري داخل التنظيم الذي يعمل فيه، وتشمل ظروف العمل المادية من طرق وأدوات العمل، والظروف الطبيعية والنفسية للفرد، بالإضافة إلى المحددات الشخصية الناشئة من خارج التنظيم: كالإدراك، والإحباط، والصراع النفسي، والدافعية، والتعلم، والاتجاهات، والروح المعنوية، وكذلك محددات شخصية داخل التنظيم: كالتفاعل الاجتماعي، والقيادة، والاتصال، ومقاومة التغيير والتجديد.

إن ظروف العمل المادية التي يفرزها العمل ومن ضمنها الطرق الصحيحة للعمل، ومراعاة القوانين الفسيولوجية لحركة عضلات الجسم وما يبذله من طاقة أثناء قيامه بالأعمال تؤثر على قدرة وفعالية الإداري على الإنتاج، كما أن تصميم الآلات والأدوات بما يتلاءم مع حاجات الإنسان يؤثر على سلوك العاملين داخل منظومة الإشراف التربوي، كما أن تحسين الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والتهوية تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج والروح المعنوية وتزيد سعادة ورضا العاملين عن أعمالهم، وأثبتت التجارب أن الروح المعنوية لها تأثير واضح على الانتاجية، وأن دلالة أي تغيرات في أحوال العمل المادية لا تستمد من هذا التغيير في حد ذاته مهما كان التغيير جوهرياً، إنما تستمد من أثر هذا التغيير في معنوية العاملين.

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢١٩، ٢٣٩، ٢٤٠، والإدارة التعليمية والإشراف التربوي ص ٥٥، ٦٣.

ب- البيئة الخارجية: مجموعة العوامل المحيطة بالفرد في المجتمع الذي يعيش فيه، وتشمل العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، بالإضافة إلى العادات والتقاليد والقيم التي تسود المجتمع. فالبيئة السياسية تلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك التنظيمي؛ حيث يوفر المناخ السياسي أنماطاً سلوكية إيجابية كحرية التعبير، واحترام قيمة الفرد، والثقة والإبداع والابتكار الذي ينعكس على تصرفات الأفراد، مما يوفر الأمن والاستقرار للأفراد داخل المنظمات بما فيها منظومة الإشراف التربوي التي تحتاج إلى سياسة شورية توفر مناخاً تعليمياً مناسباً يراعي قيمة العمل الإشرافي وأهميته في تحسين عملية التعلم. والبيئة الاقتصادية (النظام الاقتصادي السائد في المجتمع) تلعب دوراً قوياً يؤثر على سلوك الأفراد الإداريين والمؤوسين، وترتبط هذه البيئة بمجموعة الثروات الطبيعية التي يتمتع بها مجتمع التنظيمات، كالموارد البشرية والمصادر الطبيعية التي تؤثر في تحديد أنواع المهن التي سيتجه إليها الأفراد، ومن ثم تحديد سلوكهم وأنماط ذلك السلوك، وهذا التأثير الاقتصادي الملبي لحاجات إدارة السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي يوفر الدافعية والرغبة نحو العمل بجدية لتحقيق الأهداف المطلوبة وتطوير وتحسين فعالية منظومة الإشراف التربوي.

والبيئة التعليمية: أي النظام التعليمي الذي يصمم المدارس والمعاهد والجامعات التي تسعى إلى تطوير المجتمع، والتي ترمي إلى إكساب الأفراد المهارات المختلفة التي تساعد على اختيار المهن التي يتوجهون إليها برغبتهم، وتحسين كفاءتهم في أعمالهم. وتلعب البيئة الثقافية دوراً أساسياً في تحديد السلوك الإنساني من حيث ضبط السلوك الفردي في المجتمع، فهي تحد معنى المواقف الاجتماعية، فالفرد الغريب عن المجتمع يحتاج لدراسة ثقافته لفهم معنى المواقف والقيم الموجودة داخل المجتمع.

ويحتاج المشرف التربوي إلى التأقلم مع هذه العوامل؛ لئلا يواجه بيئة غريبة عنه داخل منظومة الإشراف التربوي، كذلك فإن المشرف التربوي له حاجات نفسية واجتماعية وشخصية ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية، لذا يستوجب السلوك الإيجابي منه كقائد أن يكون فعالاً متواصلاً مع تابعيه، يوفر جواً من العلاقات الإنسانية السليمة، وظروفاً مادية ومعنوية تشجع الأفراد على العمل، بالإضافة إلى أن تغاضي إدارة السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي عن الدوافع الحقيقية لسلوك المشرف التربوي أدى إلى تكوين بيئة مادية وبيئة نفسية يعيشها الأفراد ويحسون بها في إطار ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم؛ لأن الفرد يرى البيئة ويتعامل معها من خلال ميوله ودوافعه واتجاهاته النفسية ومعتقداته ووجهة نظره، لذا وجدت الحاجة للبحث في أعماق السلوك الإنساني؛ لتحسس ما يشعر به الأفراد مما يجعلهم يسلكون السلوك غير المتوقع، وإن أي سلوك إداري يتحدد على أساس العلاقات

التبادلة بين الأفراد والبيئة قد يعكس هذا السلوك القدرة على الأداء وتحريك عوامل الانتاج واستغلال الموارد^(١).

٢- المناخ التنظيمي: العلاقات الفردية لها تأثير في نمو الفرد وتغير سلوكه، وكل نظام توجد فيه علاقات فردية مؤثرة، ويعبر عن مجموع النظام المؤثر على مجموعة من الأفراد بالمناخ، ويشير مفهوم المناخ إلى العلاقات بين الأفراد في أي موقف، ومدى تأثير الأفراد فيها، والمناخ السليم هو الذي يساعد الفرد على الشعور بالأمان، ويمكنه من العمل بدافعية، وتأدية واجبات العمل بإخلاص، والمناخ التنظيمي والعمل في أي موقف لا ينفصلان بل يكمل أحدهما الآخر، ونظراً لأن الذات تتحكم في مفاهيم الفرد فإنها تؤثر في العلاقات مع الآخرين؛ لأن ذات الفرد وعلاقاته مع الآخرين أمران لا ينفصلان؛ لأن الجانبين متلازمان، فالتغيير الذي يحصل في الذات يتم في العلاقات أيضاً، فإذا اندمج فرد في نظام جديد للعلاقات مع الآخرين فإن ذاته لا بد أن تتغير، وبقدر ما يكون النظام ذا قوة انفعالية فإن العلاقات الشخصية تكون جزءاً أساسياً من شخصية الفرد وقيمه وتعبيراً لسلوكه والتزامه بها، أما إذا كان النظام غير قوي انفعالياً فيكون سهل التغيير، وبالتالي فالعلاقات الشخصية في النظام تقوي القيم، وتؤثر في سلوك الأفراد، والمناخ التنظيمي الذي هو كل العناصر والعوامل والعلاقات ذات التأثير على إمكانية تحقيق الأفراد، أو هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ لأنها -الخصائص- تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. ويتكون المناخ التنظيمي من مكونات معنوية تشمل: الأهداف، والنظم، والإجراءات، والسياسات، والهياكل التنظيمية، والقيم، والعادات، والانفعالات، والعلاقات الإنسانية، والأساليب، والتقنيات، ومكونات مادية تشمل: المباني، والمعدات، والتجهيزات، والإمكانات المادية والمؤثرات الطبيعية (حرارة وضوء ورطوبة).

وينقسم المناخ التنظيمي إلى مناخ تنظيمي مفتوح يتصف بحرية الأفراد في سلوكهم، ويكون سلوكهم حقيقياً، ويقلل هذا المناخ من سلوك الإداري المكتبي والعبء الناتج عن ذلك، وتتصف القيادة الإشرافية بالتأكيد على الإنتاج والسهولة في مواجهة المواقف، وترتفع العلاقات والروابط بين المشرفين والمعلمين، ويلتزم الأفراد العاملون في منظومة الإشراف التربوي بالمهام الفعلية لعملهم. وهناك المناخ التنظيمي المغلق الذي يعاكس المفتوح، ويتسم بقلة الترابط بين الأفراد، وقلة المسؤولية، وتكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، حيث يقوم القائد بفرض الروتين وأعباء غير ضرورية تعتبر عوائق لعمل الأفراد، وتؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢١٩-٢٢٣، وانظر: المنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ١٤٣، ١٥٩، والسلوك التنظيمي للمغربي ص ٢٢٩، وسلوك تنظيمي للجواد ص ٢٣٨.

ويعتبر المناخ التنظيمي مسانداً للقيادة الفعالة التي لا تتم في فراغ بل في مناخ تنظيمي مناسب، والقائد الإداري له دور بالنسبة للمناخ التنظيمي؛ لأن القائد عنصر في عملية القيادة الفعالة، يتفاعل مع المناخ التنظيمي بهدف التأثير فيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذي يحاول الوصول إليه وهو التأثير في سلوك الأفراد. ومن أجل توفير مناخ تنظيمي مناسب لمنظومة الإشراف التربوي ينبغي أن تراعي إدارة السلوك التنظيمي العوامل والظروف التي تحسن المناخ التنظيمي، وذلك من خلال ما يلي:

أ- زيادة التقارب وتقليل التباعد بين عناصر منظومة الإشراف التربوي.

ب- تيسير العمل وعدم إعاقته للمعلمين من قبل المشرف التربوي أو مدير المدرسة.

ج- زيادة الألفة والعلاقات الطيبة المبنية على السماحة، وجو الزمالة والصدقة المبنية على تحمل المسؤولية المشتركة في العمل.

د- الابتعاد عن الشكليات في العمل، وذلك من خلال تطبيق القوانين واللوائح لمصلحة العمل.

هـ- الاهتمام والتركيز على النتائج الإيجابية للإشراف التربوي.

و- القدرة في العمل الذي تسلكه إدارة السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي.

ح- محاولة زيادة الانتماء للمنظومة برفع الروح المعنوية لدى المعلمين وإدارة السلوك التنظيمي بتوفير الظروف والإمكانات المادية وغير المادية لهم.

إن المشرف التربوي الكفؤ هو الذي يختار الطريقة أو الأسلوب الأمثل في التعامل مع المعلمين، ويهيئ المناخ الذي يساعد الآخرين في المنظمة على التعلم بكفاية والتعامل بفاعلية^(١).

٣- ثقافة التنظيم: والثقافة هي مجموعة من الأنماط السلوكية التي تنتشر في أي مجتمع ويلتزم بها أفرادها، وتنقسم إلى: (ثقافة مادية)، وتشمل ما يوجد في المجتمع من أشياء محسوسة وناجحة من عمل الإنسان وتعبير عن أساليبه ونشاطه، و(ثقافة غير مادية)، وتتكون من الأفكار والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الناس، كذلك العادات والتقاليد والاتجاهات، وتتطور ثقافة المجتمع بناء على تعلم وتطور الإنسان، وقدرته على التغيير والابتكار والتجديد لما هو موجود، واستغلاله للإمكانات المتوفرة؛ من أجل الحصول على مخرجات متطورة تسهل له أمور حياته، ويتميز الإنسان بأن له قدرة عالية في نقل أفكاره ومعلوماته وثقافته إلى المجتمعات الأخرى، ليمتد أثرها عبر الأجيال، ليرز هنا دور اللغة المكتوبة في المحافظة على الثقافة ونقلها والتعبير عنها ومشاركة غيره من المجتمعات في نقل الخبرات والتجارب عبر الأجيال وانتشارها، وتتراكم الثقافة وتتطور بسرعة حتى أصبحت من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني.

ويمثل القانون القوة الموجهة للسلوك الإنساني والتي تحدد عمل الفرد داخل المجتمع، وهو بالتالي منظم ومحدد للسلوك الإنساني، فالمجتمع يحتوي على عدد كبير من العادات والأنماط السلوكية التي يشترك فيها

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ٢٢٤-٢٢٩، والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ٣٠٣.

الأفراد ولا مجال للحرية والاختيار فيها كالمصافحة باليد اليمنى، وهناك عادات وأنماط سلوكية يكون الإنسان فيها حراً في اختياره، كاختيار الملابس المناسبة والسكن المناسب، وهي عادات تقتصر على فئات معينة مرتبطة بالعمر أو الجنس أو المهنة.

بناء على ما سبق تصبح الثقافة عبارة عن طرق وأساليب وأنماط سلوكية، تنشأ وتتراكم في المجتمع، ويلتزم بها أعضاؤه، وتعتبر الثقافة الإطار العام الذي يتحرك فيه الفرد، ويسلك بناء عليها، ويتلون بلونها، ويصبح دور الثقافة في تحديد السلوك الإنساني وضبطه داخل منظومة الإشراف التربوي كما يلي:

أ- تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة المرتبطة بالنظام التربوي.

ب- توجه المشرف التربوي أو مدير المدرسة لاكتساب اتجاهاته وقيمه وأهدافه التي يسعى إليها.

ج- تحديد الخرافات والأساطير المنشرة بين عناصر منظومة الإشراف التربوي؛ للسيطرة عليها والتخلص منها.

د- توفير أنماط سلوكية للمشرف التربوي يستطيع اتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة.

وفي مجتمعاتنا الإسلامية وديننا الإسلامي تمثل الشريعة الإسلامية القوة الموجهة للسلوك الإنساني، والتي تحدد عمل الفرد داخل المجتمع، وتعتبر بالتالي منظمة ومحددة للسلوك الإنساني، بل منظمة لكل شؤون الإنسان، فالإسلام عقيدة وشريعة ومنهج حياة، وعليه فإن أي عادات أو أنماط سلوكية لا بد أن تكون نابعة من الشريعة الإسلامية، حتى تلك الاختيارية لا بد أن تكون وفق الشريعة وإلا أصبحت في عداد الأنماط والعادات الممنوعة، كالأكل مثلاً فالفرد حر في اختياره بحيث يأكل ما يشاء لكن هذه الحرية مقيدة بما أباحه الإسلام، وبالتالي ليس له تناول الخنزير أو الخمر، وهكذا...^(١).

٤- إدارة الصراع: تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين يتسم بالتقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك واتجاهات أفرادها، وهذا التقارب يسمى تماسك الجماعة، وهذا التماسك داخل الجماعة يؤثر فيه عوامل عديدة تزيد من حدته، ومنها: الاتفاق على وحدة الهدف، وتناسب أهداف الجماعة مع أهداف الفرد، وزيادة التفاعلات بين الأفراد، وقلة التنافس بين الجماعات أو الأفراد، وصغر حجم الجماعة، وقلة الضغوط الخارجية، ومدى الاستقرار داخل الجماعة، وأهمية الجماعة، والفرد داخل منظومة الإشراف التربوي يقوم بوظائف ومهام، ولديه أدوار محددة يقوم بها، وهذه الأدوار تسهم في معرفة العلاقة بين الأفراد ومهامهم في التنظيم، والدور هو المركز الإداري أو الوظيفة في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون، ويقصد بتوقعات الدور ما يتوقع أن يقوم به المشرف التربوي من سلوك، وإذ تطابقت توقعات دوره مع توقعات الآخرين يصبح المشرف التربوي مدركاً لدوره، وربما يحدث تناقض بين هذه الأدوار الأمر الذي يؤدي إلى وجود صراع الدور، وهو مخالف لظاهرة

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٢٩-٢٣٢، وانظر: سلوك تنظيمي لشوقي جواد ص ٢٢٦.

التماسك، وهذا الصراع يؤدي إلى عدم قدرة المشرفين التربويين ومديري المدارس على القيام بأدوارهم كما ينبغي أن تكون.

والصراع قد يكون داخل الفرد أو بين الجماعات، أما الأول فهو ناتج من عدم فهم الفرد لوظيفته، أو عدم وجود توصيف سليم للوظيفة، أو الأوامر المتعارضة من الرؤساء، أو أعباء العمل العالية، أو تعارض الأدوار، أو عدم إشباع حاجات الأفراد، فعندما يشعر المشرف التربوي بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوكاً مدفوعاً نحو هدف معين، وعندما يعترض تحقيق الهدف عائق قد يؤدي للإحباط لدى الفرد، وتعارض الأهداف قد ينشأ عند تعارض أهداف المشرف التربوي مع أهداف الجماعة داخل منظومة الإشراف التربوي، كما تؤدي مشاكل العمل إلى وجود صراعات بين أعضاء التنظيم، وتنشأ مشاكل العمل من عدم قدر المشرف التربوي على تحديد المشكلة أو فهمها، أو عدم القدرة على تحديد بدائل الحل، أو عدم القدرة على تحسين المشرف التربوي لسلوكه وأدائه، أو تعارض إجراءات وأساليب العمل مع معتقدات المشرف، الأمر الذي ينعكس سلباً على سلوك المشرفين على القيام بأدوارهم الفعلية.

وأما الصراعات الجماعية فتظهر بين الأقسام الإدارية للتنظيم؛ نتيجة لوجود وجهات نظر مختلفة عن أعمال الجماعات الأخرى، ويرجع سبب هذا النزاع إلى الصراع على الموارد، والتنافس في أداء الأعمال، وذلك للحصول على تميز أدائها، والاختلاف بين المستويات التنظيمية، وذلك حينما يظهر صراع بين الإدارة والعاملين مثلاً، والصراع بين الإدارات من ناحية وظيفية والتي تتنازع فيما بينها على أداء نفس الأعمال الوظيفية، وكذلك الصراع بين أعضاء التنظيم التنفيذيين والاستشاريين، وذلك حينما يحاول الاستشاريون تقديم أكثر من مشورة للتنفيذيين أو يبالغون في ذلك.

إن كثرة الصراعات بين الأفراد أو بين الجماعات داخل منظومة الإشراف التربوي يؤثر على تصرفات وسلوك المشرفين التربويين والمديرين، الأمر الذي يجعل هذه الصراعات من أهم المحددات لسلوك الفرد أو الجماعة، والذي يعيق في تحديد أهداف أو إنجاز منظومة الإشراف التربوي، أو تطوير إدارة السلوك التنظيمي وفق الاتجاهات الحديثة، وهذا الأمر يحتم إيجاد صور لعلاج أو حل هذا النزاع وهذا التعارض؛ بالبحث عن أسباب هذا الصرع من أجل تفاديها والسيطرة عليها، واقترحت (فوليت) حلاً لهذا الصراع يتم في ثلاث مراحل: الأولى: باستخدام القوة من خلال تدخل السلطة على أطراف النزاع، وثانيها: باستخدام الوساطة بتدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط أو الحكم بين الأطراف المتنازعة، وثالثها: التنسيق والتكامل: حيث يقوم أطراف النزاع بالتعاون معاً في التعرف على أبعاد النزاع، والتوصل إلى حلول مبتكرة ترضي الجميع، بالإضافة إلى محاولة إقناع أطراف الصراع بالحلول السلمية، وبالتالي فإن الإداري يستطيع أن يستخدم عدة طرق إدارية للتنسيق والتعاون للسيطرة على أنواع التعارض كما يلي:

أ- تنظيم وتنسيق طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها الآخر.

ب- توفير المعلومات للأطراف التي تحتاج إليها؛ لإزالة الشك والتوتر والنزاعات.

ج- نقل الفنيين بين الأقسام أو بين الإدارات يساعد على احتواء كثير من المشاكل والصراعات قبل أن تتطور.

د- التخطيط والرقابة المشتركة.

هـ- إعادة تصميم العمل؛ للتخلص من الغموض في المهام والأدوار.

و- إعادة تصميم هياكل التنظيم؛ لتغيير الاختصاصات، وللفصل بين الأجزاء.

ز- إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمال الصراعات.

ومن هنا يأتي دور الإدارة والقيادة في السيطرة على أنواع الصراعات الموجودة داخل منظومة الإشراف التربوي بكافة أنواعها، والسيطرة عليها وهي في أول أمرها أو قبل ظهورها؛ للتخفيف من أعبائها، مما يجعل على القيادي المتميز أن يختار أنماطا قيادية مناسبة للموقف والتنظيم الذي يعمل فيه، واختيار الأساليب والسلوك القيادي المناسب للسير بالتنظيم الإداري نحو تحقيق الهدف المرسوم، وهنا يكمن دور إداري منظومة الإشراف التربوي كقياديين في تقليل الصراعات والسيطرة عليها من أجل توحيد الجهود والطاقت نحو العمل الحقيقي الذي يحقق الأهداف الإشرافية التربوية، وتحسين السلوك الإداري الإشرافي بما يتوافق والتطور الإداري الحديث الذي لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية المباركة.

إن التعرف على هذه العوامل من قبل إدارة السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي تساعد على التحكم فيها؛ لتحسين الظروف والإمكانات المادية والمعنوية لهذه العوامل، وتوجيهها لمصلحة منظومة الإشراف التربوي، بالإضافة إلى معرفة أثر الدافعية والاتجاهات والتعلم والشخصية والقيم والعادات والتقاليد على إدارة السلوك التنظيمي للقيام بأداء دورها وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين وتطوير وزيادة فعالية منظومة الإشراف التربوي^(١).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٣٣-٢٣٩، وانظر: والسلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ص ٣١٢، وسلوك تنظيمي لشوقي جواد ص ٢٦٦.

السلوك التنظيمي والإشراف التربوي

إن التغيير والتطور في مفاهيم الإشراف التربوي والسلوك التنظيمي ارتبط بالتغيير الحادث في الفكر الإداري للتنظيمات المختلفة، ابتداء من حدوث الثورة الصناعية وظهور فكرة تقسيم العمل حتى الآن، ويمكن إيضاح شيء من ذلك من خلال الوقوف على الاتجاهات التالية:

١- **الاتجاه الكلاسيكي** (المدرسة التقليدية): والذي اعتمد على أسس علمية، واشتمل على مدخلين مترامين هما: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العملية الإدارية، وركز هذا الاتجاه على كفاءة العمل والإنتاج، وأهمل العلاقات الإنسانية، حتى نظر إلى الإنسان على أنه آلة وليس من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي، ولاقى هذا الاتجاه رواجاً في المنظمات التعليمية التي اعتمدت على التقسيم الإداري والمركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، ليصبح دور المستويات الدنيا في التنظيم التربوي تنفيذ الأوامر والتعليمات، مما جعل دور المعلم سلبياً غير قادر على التغيير، ليتضح بذلك أن الأسس التي اعتمد عليها السلوك التنظيمي في منظومة الإشراف التربوي في تلك الفترة هي إهمال العلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلمين، ولم يكن للإشراف التربوي دور واضح في فترة الإعداد والتأهيل للمعلم، مما جعل سلوك المعلم يتصف بالخوف والقلق على مستقبله الوظيفي الذي بات مرهوناً بتقرير المشرف التربوي، فحصر المعلم أسلوبه في تلقين وتحفيظ الطالب المعلومات معتمداً على التخويف والتهديد، وبناء على ذلك لم يتحسن السلوك التنظيمي للمشرفين، ولم يحقق الإشراف التربوي أهدافه، بل كان تأثيره سلبياً على المعلمين؛ فقتل إبداعهم ونموهم المهني، وقلل الروح المعنوية وثقتهم بأنفسهم^(١).

٢- **الاتجاه السلوكي**: ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والتي تهدف إلى التوفيق بين إشباع حاجات الفرد الإنسانية وبين تحقيق أهداف المنظمة، فأثرت العلاقات الإنسانية على الفكر الإداري بمفاهيم جديدة: كالذواضع، والقيادة، والروح المعنوية، إلا أنها لم تسلم من النقد؛ لإفراطها في استخدام العلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، وظهر بعد ذلك المدخل السلوكي المتكامل الذي اهتم بالنواحي المادية والإنسانية في العمل واعتبرها محددات الإنتاج، ونتيجة لذلك ظهرت مفاهيم جديدة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة بالأهداف، وهذه المفاهيم الجديد انتقلت إلى المنظمات التعليمية، وهي تؤكد على عملية المشاركة في العمل وتحقيق الهدف، وأصبح المعلم أكثر مشاركة في التغيير؛ حيث تراعى حاجاته وقدراته، ولقد حدد المدخل السلوكي أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي: **المشاركة، والقيادة، والاتصال**، فالقيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ وذلك بالاندماج، كمشاركة العمال في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم، كما أن الاتصالات لا تقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة غير

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٩٦، وانظر: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ص ٤٤-٥٠، والمنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ١٩٣-٢١٨.

رسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين، لتصبح عملية الاتصالات وتوفير المعلومات من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي.

وقد أبرز المدخل السلوكي مفهوم الإشراف التعاوني بدلاً من التركيز على النتائج التعليمية، ليصبح مفهوم الإشراف التربوي عبارة عن عملية إنسانية شوروية تعاونية تشخيصية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين عمل المعلم وتنميته، وهو مفهوم يركز على تقديم المساعدة الفاعلة إلى المعلم ذاته وإشراكه في عملية تقويم أدائه وسلوكه بدلاً من التركيز على النتائج التعليمية النهائية، وأكد هذا الاتجاه على ضرورة كسر الحاجز بين المشرفين والمعلمين واعتبار الثقة والمودة والاحترام هي الجسر الواصل بينهما، ولكن يخشى من المغالاة في هذا الاتجاه بحيث يطغى على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتصبح العلاقات الإنسانية هدفاً لا وسيلة في تحسين الممارسات الإشرافية العلمية التعليمية.

إن العلاقات الإنسانية تركز على الإنسان باعتباره مصدراً للسلوك يتأثر ويؤثر في فعاليات التنظيم، وعليه يجب توفير مناخ تنظيمي مناسب له؛ للقيام بأداء أعماله، ليظهر بذلك أهمية سلوك الأفراد وخاصة المشرف التربوي، وأثر ذلك في زيادة فعالية عملية الإشراف المبنية على هذا الاتجاه، وبالتالي ففهم ما يميز نوع العلاقات بين إدارة السلوك التنظيمي والمعلمين في ظل مفهوم الإشراف التربوي الحديث أنها عمليات إنسانية يستمد فيها المشرف تأثيره على المعلمين من طريقة تعامله الإنساني معهم لا من قوة مركزه أو الصلاحيات المخولة له، وبذلك تتميز إدارة السلوك التنظيمي بالقدرة والمهارة في بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين، تقوم على أساس احترامهم والثقة بهم والتعاطف معهم وتقدير جهودهم، الأمر الذي يرفع مستوى المعلم الشخصي والمهني وإنتاجه التعليمي، مما يحسن العملية التربوية. وقد كشفت الدراسات أهمية العلاقات الإنسانية في إشباع حاجات الفرد السيكولوجية والتي بإشباعها يشعر الفرد بالرضا ويصبح أكثر تعاوناً وإقبالاً على العمل وأقل ضجراً ونفوراً، وهذه الحاجات تركز عليها عملية الإشراف التربوي الحديثة؛ لأن الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للفرد ضمان لبقاء روحه المعنوية في حالة نمو وازدهار، وهنا يتضح أن مفتاح العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي يبقى بيد إدارة السلوك التنظيمي التي لها دور واضح في تطوير العلاقات الإنسانية مع المعلمين وجميع عناصر منظومة الإشراف التربوي، وهذه الأدوار تقوم على الوعي الكامل لمفهوم القيادة الشوروية الحديثة، وعمليات الاتصال من قبل إدارة السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب توفير مناخ تنظيمي مناسب لإدارة السلوك التنظيمي للقيام بالأدوار المطلوبة منهم في تطوير العلاقات الإنسانية بينهم وبين المعلمين، وهذه الأدوار تتطلب منهم القيام بالمهام التالية:

أ- إظهار مشاعر الألفة والصدقة والاحترام لكل معلم، والإيمان بقدرته وقيمه العلمية التربوية.

ب- تفهم رغبات وحاجات ومشاعر وآراء ومشكلات المعلمين والاهتمام باقتراحاتهم.

ج- الإسهام في تحسين ظروف العمل الفردية والجماعية للمعلمين.

د- تسهيل طرق الاتصال مع منظومة الإشراف التربوي بحيث تكون لغة الاتصال مبنية على الاحترام وعدم التسلط.

هـ- إيجاد الجو الملائم للمعلمين للقيام بدورهم التعليمي بحرية.

و- الاهتمام بمشكلات المعلمين الفردية والجماعية داخل العمل وخارجة، وتقبل مشاعرهم السلبية؛ على اعتبار أن النقد ظاهرة إيجابية.

ز- اعتماد أسلوب الإرشاد والتوجيه والإقناع بعيداً عن أسلوب السلطة أو السيطرة على المعلمين^(١).

٣- الاتجاه الكمي: ويعتمد على الكفاءة الإنتاجية، وهو يشبه اتجاه الإدارة العلمية، لكنه يختلف عنها في أنه يستخدم الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية، والتحليل العلمي، والأساليب الرياضية؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أعلى كفاءة في تحقيق الأهداف، ونظراً لظهور اتجاه النظم تطورت أساليب الاتجاه الكمي وأصبحت تنظر للمشكلة الإدارية كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، كما استخدمت أساليب جديدة أخرى (كتحليل النظم، وتحليل الكلفة والعائد، وتحليل شبكات الأعمال، ونظم المعلومات)، وقد أثر هذا الاتجاه على النظام التربوي، فالعديد من الإدارات التعليمية تستخدم هذه الأساليب في التخطيط لسياساتها وإنجاز قراراتها ووضع ميزانياتها وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وينظر الاتجاه الكمي للظاهرة نظرة كلية لها أجزاء وبينها علاقات، وضمن هذا الاتجاه الكمي أصبح عمل الفرد يخضع لكمية الإنتاج مع التفكير العلمي من خلال استخدام الطريقة العلمية الحديثة، وأصبح الإشراف التربوي ضمن هذا المفهوم يرتبط مباشرة بكفاءة المشرفين التربويين الإدارية والفنية، وفي قدرتهم على استخدام الوسائل والتقنيات التربوية الحديثة التي تساعد في تحسين سلوكهم وفعالية منظومة الإشراف التربوي^(٢).

٤- اتجاه النظم: والذي ينظر إلى الإدارة كوحدة واحدة، فالمنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء، وكل جزء عبارة عن نظام فرعي، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى النظام التربوي إلى تحقيقه، كما أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتسم بالمشاركة الجماعية من قبل الأفراد العاملين في إدارة المنظمات التعليمية، وهذا يحتم وجود أنماط إدارية مختلفة تناسب أحوال وظروف كل نظام، وتراعي مدخلات ومخرجات النظام، وكذلك تراعي دوافعه وشخصيات الأفراد، وطبيعة المهمات والعوامل البيئية، وطبيعة وأهداف النظام، وطبقاً لهذا الاتجاه أصبح السلوك التنظيمي ضمن هذا المفهوم يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، والمدخلات كلها -طالب ومعلم ومشرف ومدير...- تتفاعل مع

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٩٧-٢٠١، وانظر: السلوك التنظيمي لعلي السلمي ص ٣٠، ٣١، والمنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ٢٢١.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٠١.

بعضها البعض بطريقة متوازنة؛ للحصول على مخرجات تربوية مناسبة كمعلمين كفاياتهم التعليمية أفضل، وتلاميذ إنجازهم أعلى، وكذلك استخدام الإمكانيات المادية بطريقة مثلى، واستعمال أساليب مناسبة تؤدي إلى تحقيق العملية الإشرافية لأهدافها في تحسين العملية التعليمية، وتحسين سلوك المشرفين التربويين والمعلمين، وإيجاد معايير علمية صحيحة للعمل في مجال القيادة والاتصال والتقييم لا تسبب صراعات داخلية بين عناصر منظومة الإشراف التربوي، ولكنها تحاول تحسين وتطوير السلوك التنظيمي وفق الاتجاهات الحديثة^(١)، ومن الاتجاهات الحديثة التي تتفق أفكارها مع مبادئ هذه النظرية الإشرافية باستخدام المنحى التكاملي متعدد الوسائط

٥- السلوك الإشرافي باستخدام المنحى التكاملي متعدد الوسائط، والذي يقوم على توظيف عدد من الوسائل والأساليب الإشرافية من أجل بلوغ هدف أو أهداف معينة، ومن هذه الوسائل: نشرات التربية في الحلقات الدراسية، واللقاءات الفردية، والجماعية، والزيارات الصفية، والدروس التوضيحية، وورش العمل، والدورات التدريبية، ويمكن استخدام هذه الوسائل أو بعضها على نحو متكامل يتمم بعضها بعضاً؛ من أجل تحقيق أهداف محددة تتعلق بتحسين سلوك ومهارات المعلمين التدريسية، وجوهر هذا الأسلوب يكمن في تكامل الأساليب الإشرافية المستخدمة وترابطها معاً والتي تتلاءم وحاجات المعلمين، وقد يأخذ أسلوب الإشراف شكل حلقة دراسية تتلوها ورشة عمل تربوية ثم زيارة صفية، أو درس توضيحي يتبعه زيارة صفية يتبعها بحث إجرائي يقوم به المعلم بمساعدة المشرف التربوي وتتخلل ذلك لقاءات إرشادية وفردية، ويتميز المنحى التكاملي متعدد الوسائط بما يلي:

أ- تحديد الحاجات الحقيقية للمعلمين، والانطلاق منها لتحديد أهداف البرنامج الإشرافي، ثم ترجمتها إلى وسائط إشرافية ملائمة.

ب- تكامل الوسائط الإشرافية المستخدمة وترابطها، وتوجيهها معاً إلى تحقيق أهداف محددة.

ج- مشاركة المعلم في أوجه النشاط الإشرافي بصورة فاعلة؛ لتأكيد إسهامه ودوره الإيجابي في نجاح البرنامج الإشرافي.

د- الإشراف والتدريب موجه نحو العمل وتحسين الممارسات والكفايات التعليمية المختلفة.

هـ- النظر إلى الموقف التعليمي التعلمى باعتباره متكاملًا، والاهتمام بجميع عناصره من معلم ومتعلم ومنهج وكتاب وأساليب ووسائل تعليمية وبيئة مدرسية وغيرها على نحو متكامل.

و- المرونة؛ بحيث يتسع لأساليب متنوعة تجعله قادراً على التجدد والتكيف مع الظروف والأوضاع القائمة، وتعطيه الإمكانية لمعالجة مشكلات الفروق الفردية والرمزية بين العاملين.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٠٢، والسلوك التنظيمي للمغربي ص ٦٥، والمنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ٢٦٠.

ز- الانفتاح؛ بحيث يمكن توظيف ما يتوفر من الموارد البشرية والمادية والتقنيات التربوية في أوجه النشاط الإشرافي، وقابليته لدمج وسائل إشرافية متعددة وتوظيفها بشكل سليم.

ح- اعتماده على أسلوب التقويم التكويني والختامي لمعرفة آثار الأساليب الإشرافية وانعكاساتها على المعلمين وأثرها على تحقيق وبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يستخدم لذلك التغذية الراجعة من أجل التعديل والتطوير، وتكرار التخطيط وتعديله من أجل بلوغ أهداف البرنامج الإشرافي إلى أقصى غاية ممكنة. ويتضح من ذلك أن الأسلوب التكاملي في الإشراف لا يتناول تطوير المعلمين وتحسين كفاياتهم فقط، بل يتناول جميع العناصر في الموقف التعليمي، بالإضافة إلى اهتمامه بالمنهج وعناصره المكونة له من الأهداف والمحتوى والخبرات التعليمية والتقويم، كما يهتم بمعالجة مشكلات التلاميذ، وهذه النظرة الشمولية تساعد المشرف التربوي على إحداث تغيير تربوي حقيقي، مما جعل البعض يطلق على هذا الأسلوب من الإشراف بالإشراف الشامل^(١).

٦- المدرسة الموقفية: وتمثل اتجاهًا حديثاً في الإدارة يأخذ بعين الاعتبار أهمية اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية والتكنولوجية في تحديد السلوك الأمثل تجاه الأفراد العاملين، وتقوم أسسها وأصولها على ما يلي:

- أ- هناك اختلاف بين الناس والظروف والأوقات يجب أخذها بعين الاعتبار.
- ب- عدم ثبات الشخصية الإنسانية، والسلوك الإنساني، والسلوك الجماعي، والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، وعدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي، مما يوضح أن لكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة وسماتها الشخصية.
- ب- ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف.
- ج- المدراء ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس مزاجهم وتحيزهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم، والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظرف ولا تصلح لآخر.
- د- أن فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أن تقدم صفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين.
- هـ- جوهر الإدارة الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الافراد، ومع الوظائف التي ينبغي القيام بها، ومع حاجات الأفراد الشخصية، والمتغيرات الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم أي تنظيم للبيئة الخارجية والمهام والقوى البشرية والوسائل التكنولوجية.

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٠٣-٢٠٥.

و- تحرص نظرية الإدارة الموقفية للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة^(١).

ويتضح من خلال هذه النظرية أن على جميع المشرفين التربويين والمدراء الاطلاع على كافة الأنماط الإدارية، وأنواع التنظيمات المناسبة؛ لمعرفة مميزاتا وعيوبها، وتنبني نظرية اتخاذ القرارات في اختيار النظرية الإدارية المناسبة لعملهم كمشرفين تربويين، والتي تتلاءم مع البيئة التي توجد فيها منظومتهم الإشرافية.

وسلوك المشرفين التربويين ومديري المدارس وفق هذه النظرية يتوقف على الموقف التعليمي وما يحيط به من مؤثرات وعوامل، الأمر الذي يحتاج إلى تحليل هذا الموقف التعليمي من كافة جوانبه الإدارية والفنية، والمشاركة الجماعية من قبل المشرف التربوي أو المدير أو المعلم في إيجاد تصاميم وأفكار تساعد في اتخاذ قرار جماعي مناسب يوازن بين المدخلات والعمليات الإدارية، مع المحافظة على إيجاد علاقات قوية بين عناصر منظومة الإشراف التربوي؛ تساعد في زيادة وتحسين فعالية المنظومة الإشرافية^(٢).

١- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٠٥-٢٠٧، والإدارة التربوية لحسن محمد والعجمي ص ٨٠، والمنظمة ونظرية التنظيم لعقيلي والمؤمن ص ٢٦٩، ٢٧٠.

٢- السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ٢٠٧.

الإشراف التربوي النبوي

لما كان الإشراف التربوي عبارة عن الجهود الفنية المنظمة لتوفير الخدمة التعليمية الشاملة في الحقل التربوي، في مجال تحسين العملية التعليمية التربوية بجميع عناصرها، من معلم، وطالب، ومنهج، وأساليب تقويم، ووسائل تدريس، فهو عملية قيادية تهدف إلى تحقيق أهداف التربية، وإن المتأمل فيه يجد له جوانب تطبيقية عديدة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم وصحابته الكرام، يمكن أن تعتبر نماذج مبكرة في إرساء أسس ومبادئ الإشراف التربوي نظرياً وعملياً منذ ظهور الدعوة الإسلامية التي كانت دعوة علم وعمل ومنهج حياة، ولم تقتصر على الشعائر التعبدية كما يفهمها أهل الحضارات المادية المعاصرة اليوم من شرييين وغرييين، وهنا لابد من التمييز بين وظيفتين رئيسيتين للنبي صلى الله عليه وسلم في مجال العمل التعليمي، فهو حين يتعامل بنفسه مع شخص جاهل، أو مبتدئ دخل حديثاً إلى الإسلام، ويعلمه القرآن أو أحكام الإسلام، إنما يقوم بوظيفة المعلم، أما حين يتعامل مع شخص قطع شوطاً في التعليم، وبدأ في مرحلة العطاء، أو كان يُهيأ للتدريس مستقبلاً، فهو بذلك يمارس وظيفة الإشراف التربوي، ليظهر بذلك سبق معلم البشرية في تأصيل وتطبيق عمليات الإشراف التربوي، وريادته في هذا المجال، بصورة ينبغي أن يهتدي بها علماء التربية في سبيل تحسين العملية التعليمية والارتقاء بها^(١).

أ- مراحل الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في العهد النبوي:

مرت مسيرة الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في عهد النبي صلى الله عليه وسلم بمرحلتين أساسيتين: **المرحلة الأولى:** مرحلة إعداد المعلمين قبل الخدمة على يد النبي صلى الله عليه وسلم: وتكاد تكون المرحلة المكينة كلها تطبيقاً لمتطلبات هذه المرحلة، خاصة في الفترة الأولى من الدعوة الإسلامية التي تميزت باتخاذ دار الأرقم بن أبي الأرقم مقراً للدعوة، وفي الوقت نفسه تكون مركزاً لإعداد وتأهيل المعلمين؛ ليمارسوا دورهم التربوي والتعليمي في نشر العلم والمعرفة في شتى أرجاء المعمورة، بعد تخرجهم وإكمال تعليمهم في هذه المدرسة الإسلامية الأولى، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يؤدي في هذه المرحلة دور المعلم، بينما يؤدي أصحابه رضوان الله عليهم أدوار التلاميذ، حيث كانوا يتعلمون منه القرآن الكريم، وأصول الدين ومبادئه، ويتشربون ما يؤهلهم لأداء رسالتهم المرتقبة، وقد برزت بعض النماذج المتميزة من تلاميذ هذه المدرسة الذين لم يقتصرُوا على التلقي في هذه المرحلة، بل بدأوا يمارسون مهاماً تعليمية خارج الدار كنوع من التربية العملية، والاستعداد المبكر لممارسة عملية التعليم؛ وذلك استجابة لحاجة الدعوة ومتطلبات المرحلة التي تقتضي إبلاغ رسالة القرآن إلى كل بيت دخل أفرادها في الإسلام ولم تسمح لهم ظروفهم بالتردد إلى هذه الدار، فكان الصحابة ممن رسخت أقدامهم في الإسلام وتلقوا نصيباً أوفر من التعليم يزورون مثل هذه البيوت سراً، ويعقدون مع أهلها حلقات تعليم القرآن،

١- الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية لحسب الله مهدي فضله، نقلاً عن الرابط التالي: (<http://www.alukah.net>)، والرابط (<http://www.qk.org.sa/vb/showthread.php>).

على نحو ما كان يفعل خباب بن الأرت الذي ضبطه عمر بن الخطاب في بيت أخته فاطمة وزوجها وهو يقرئهما القرآن، ومصعب بن عمير الذي بعثه رسول الله إلى المدينة بعد أن بايع الأنصار البيعة الأولى؛ ليعلمهم القرآن، ويدعوهم إلى توحيد الله ودينه، وعلى الرغم من وجود هذه النماذج، فإن السمة العامة لهذه المرحلة أنها مرحلة إعداد وتأهيل، وأن دور الصحابة فيها تركز على جانب التلقي والأخذ من رسول الله صلى الله عليه وسلم، وإذا كان لهم نشاط آخر فهو في مجال الدعوة إلى الإسلام والدخول فيه، أما دورهم في التعليم والإقراء، فهو دور محدود؛ ولذلك كانت هذه المرحلة تمثل مرحلة التأهيل ما قبل الخدمة.

المرحلة الثانية: مرحلة الإشراف على المعلمين وتأهيلهم أثناء الخدمة:

بوصول النبي صلى الله عليه وسلم إلى المدينة دخلت الدعوة الإسلامية في طور جديد؛ فقد أسفرت الهجرة عن قيام الدولة الإسلامية الأولى، وظهرت ظروف جديدة، ومهام عديدة للنبي صلى الله عليه وسلم وصحبه الكرام، اقتضتها هذه النقلة ومتطلبات الدولة الجديدة، فقد أصبحت الدعوة الإسلامية معنية بشؤون الجهاد، وإصلاح المجتمع المسلم، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، والتعامل مع المواطنين غير المسلمين في الدولة الإسلامية، والعلاقات مع الدول والإمارات المجاورة والبعيدة، وتبليغها رسالة الإسلام؛ كل هذه الأعباء أضيفت إلى الأعباء الدعوية والتربوية والتعليمية التي كان يتحملها النبي صلى الله عليه وسلم حينما كان يربي أصحابه ويهيئهم في مكة، ومن هنا فقد تميزت هذه المرحلة بأن مهمة التعليم فيها لم تقتصر على النبي صلى الله عليه وسلم وحده؛ بل اشترك معه أو ناب عنه في أدائها كبار أصحابه من خريجي دار الأرقم، أو السابقين إلى الإسلام من أهل المدينة؛ ولذلك تمثل هذه المرحلة مرحلة الممارسة الفعلية لوظيفة الإشراف التربوي من قبل النبي صلى الله عليه وسلم على الصحابة الذين بدأوا يمارسون التعليم للداخلين الجدد في الإسلام، ولعل مصعباً من خلال الدور الذي أداه يمثل نموذجاً للرعي الأول من المعلمين الأوائل الذين أعدهم النبي صلى الله عليه وسلم وتشرفوا بممارسة التعليم والتدريس تحت إشرافه وتوجيهه صلى الله عليه وسلم، وقد تزايدت أعداد المعلمين في هذه المرحلة، وتعددت مهامهم، وتنوعت مواقعهم، فهناك معلمون مبتعثون إلى الأقاليم النائية، كاليمن والشام والبوادي وغيرها، وهناك معلمون داخل المسجد النبوي، وهناك معلمون داخل البيوت، ونحو ذلك، وكلهم يخضعون للإشراف والتوجيه من قبل النبي صلى الله عليه وسلم، ويتلقون منه الإرشاد والتصويب، في متابعة متكاملة للعملية التعليمية بجميع عناصرها^(١).

ب- الإشراف النبوي الهادف لتحسين سلوك المعلمين:

اهتم النبي صلى الله عليه وسلم بالجانب السلوكي لدى المعلمين من أصحابه، سواء الذين كانوا مقيمين عنده؛ ليعلموا الوافدين إلى المدينة والمهتدين الجدد إلى الإسلام، أو الذين كان ينتدبهم لتعليم الناس في الأقاليم والمناطق.

١- الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية لحسب الله مهدي فضله، نقلاً عن الرابط التالي: (<http://www.alukah.net>)،
والرابط (<http://www.qk.org.sa/vb/showthread.php>).

أ- أما إشرافه التربوي وتوجيهاته للمعلمين المقيمين عنده فكقصة تعامله مع الأعرابي الذي بال في المسجد؛ قال أنس: بينما نحن في المسجد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ جاء أعرابي، فقام يبول في المسجد، فقال أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم: مة مة! قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"لَا تُزْرِمُوهُ دَعْوَهُ، فَتَرْكُوهُ حَتَّى بَالَ، ثُمَّ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَعَاهُ فَقَالَ لَهُ: إِنَّ هَذِهِ الْمَسَاجِدَ لَا تَصْلُحُ لَشَيْءٍ مِنْ هَذَا الْبَوْلِ وَلَا الْقَدْرِ، إِنَّمَا هِيَ لِذِكْرِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَالصَّلَاةِ وَقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ، أَوْ كَمَا قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ"**، قَالَ فَأَمَرَ رَجُلًا مِنَ الْقَوْمِ فَجَاءَ بِدَلْوٍ مِنْ مَاءٍ فَشَنَّهُ عَلَيْهِ"^(١)، وفي رواية: **"دَعْوَهُ وَهَرَيْقُوا عَلَى بَوْلِهِ سَجْلًا مِنْ مَاءٍ، أَوْ ذُنُوبًا مِنْ مَاءٍ؛ فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيسَّرِينَ وَلَمْ تُبْعَثُوا مُعَسَّرِينَ"**^(٢)، وفي هذا نجد مظاهر متعددة من الممارسات الإشرافية، تهدف إلى تعديل سلوك المعلمين، وتحسين العملية التعليمية بعنصرها: المعلم والمتعلم؛ حيث نبه النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه إلى وجه الخطأ في تصرفهم مع هذا الأعرابي الجاهل، الذي هو بحاجة إلى التعليم لا إلى التعنيف؛ قال النووي: «وفيه الرفق بالجاهل وتعليمه ما يلزمه من غير تعنيف ولا ايداء، إذا لم يأت بالمخالفة استخفافاً أو عناداً، وفيه دفع أعظم الضررين باحتمال أخفهما؛ لقوله صلى الله عليه وسلم: **"دَعْوُهُ"**، قال العلماء: كان قوله صلى الله عليه وسلم دعوه لمصلحتين: أحدهما: أنه لو قطع عليه بوله تضرر، وأصل التنجيس قد حصل، فكان احتمال زيادته أولى من إيقاع الضرر به، والثانية: أن التنجيس قد حصل في جزء يسير من المسجد، فلو أقاموه في أثناء بوله لتنجست ثيابه وبدنه ومواقع كثيرة من المسجد»^(٣)، ثم أرسى صلى الله عليه وسلم قواعد الأسلوب الأمثل لتعامل المعلمين مع هذه الحالات، من خلال بيانه النظري بقوله: **"فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيسَّرِينَ وَلَمْ تُبْعَثُوا مُعَسَّرِينَ"**، ومثله قوله: **"عَلِّمُوا، وَيَسِّرُوا، وَلَا تُعَسِّرُوا"**^(٤)، ولم يكتف بهذا البيان النظري؛ بل أتبعه بتطبيق عملي حين دعا الأعرابي وعلمه آداب المساجد وأحكام الطهارة ونحو ذلك، فكان حديثه تعليماً للأعرابي -التلميذ-، وتدريباً للصحابة المعلمين.

ب- أما إشرافه صلى الله عليه وسلم على المعلمين المبتعثين إلى الأماكن البعيدة، فيتمثل فيما يلي:

١- اختيار المعلمين الأكفاء: فعن أنس رضي الله عنه قال: جاء ناس إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقالوا: أن ابعث معنا رجالاً يُعَلِّمُونَا الْقُرْآنَ وَالسُّنَّةَ، **"فَبَعَثَ إِلَيْهِمْ سَبْعِينَ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ يُقَالُ لَهُمُ الْقُرَاءُ، فِيهِمْ خَالِي حَرَامٌ، يَقْرَأُونَ الْقُرْآنَ وَيَتَدَارَسُونَ بِاللَّيْلِ -يَتَعَلَّمُونَ-**، وَكَانُوا بِالنَّهَارِ يَجِيئُونَ بِالْمَاءِ فَيَضَعُونَهُ فِي الْمَسْجِدِ، وَيَحْتَطِبُونَ فَيَسْبِغُونَهُ وَيَشْتَرُونَ بِهِ الطَّعَامَ لِأَهْلِ الصُّفَّةِ وَلِلْفُقَرَاءِ"^(٥)،

١- أخرجه مسلم ٢٣٦/١ برقم: ٢٨٥.

٢- أخرجه البخاري ٨٩/١ برقم: ٢١٧.

٣- شرح صحيح مسلم للنووي ١٩١/٣.

٤- أخرجه أحمد في المسند ٣٩/٤ برقم: ٢١٣٦، وصححه الألباني في الصحيحة.

٥- أخرجه مسلم ١٥١١/٣ برقم: ٦٧٧.

وهذا الحديث يكشف لنا جانباً تربوياً مهماً، لم تفتن له المدارس التربوية إلا في وقت متأخر جداً، مع أنه عنصر متجذر في التربية الإسلامية، وهو الوظيفة الاجتماعية للمعلم، وذلك بأن تكون له مساهمة إيجابية في تقديم الخدمات الاجتماعية، وربط الأسرة المدرسة بالبيئة الاجتماعية المحلية، وهذا ما نجده بوضوح في وصف هؤلاء المعلمين بأنهم بالليل يتعلمون، وبالنهار يجيئون بالماء فيضعونه في المسجد ويحتطبون فيبيعونه ويشترون به الطعام لأهل الصُّفَّة والفقراء، ولا يتحقق هذا التفاعل الاجتماعي الرائع إلا بممارسة إشرافية متكاملة، كما حظي بها هؤلاء المعلمون على يد مشرفهم ومربيهم الأول صلى الله عليه وسلم.

٢- تزويد المعلمين بالنصائح والتعليمات النافعة: ومن ذلك ما جاء عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعثه ومعاً إلى اليمن، فقال لهما: **"يَسْرًا وَلَا تُعَسِّرَا، وَبَشْرًا وَلَا تُنْفِرَا، وَتَطَاوَعًا وَلَا تَخْتَلِفَا"**^(١)، إذ زود صلى الله عليه وسلم هذين المعلمين بنصائح مفيدة، بعضها يتعلق بأسلوب التعامل مع التلاميذ المتعلمين (التعليم - والتبشير - والتيسير - وعدم التنفير)، ونصائح تتعلق بتعاملهما فيما بينهما بأن يتطوعا - يُطِيع كل منهما الآخر -، وذلك بتحقيق الاحترام المتبادل بينهما، وهذا له أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، خاصة في تلك الظروف التي كان فيها ارتباط وثيق بين انتشار الإسلام ونجاح العملية التعليمية.

٣- تشجيع المعلمين ورفع روحهم المعنوية: فإذا كان علماء التربية يوصون المشرفين التربويين بضرورة تشجيع المعلم، ورفع روحه المعنوية، وتعزيز ثقته بنفسه، فإن نبينا صلى الله عليه وسلم كان أسبقهم إلى مراعاة هذا الجانب وتطبيقه على أرض الواقع، فعن أنس رضي الله عنه: أن أهل اليمن قدِمُوا على رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا: **"أَبْعَثْ مَعَنَا رَجُلًا يُعَلِّمُنَا السُّنَّةَ وَالْإِسْلَامَ، قَالَ: فَأَخَذَ بِيَدِ أَبِي عُبَيْدَةَ فَقَالَ: هَذَا أَمِينٌ هَذِهِ الْأُمَّةُ"**^(٢)، فهذه العبارة التي وصف بها النبي صلى الله عليه وسلم مبعوثه أبا عبيدة كانت لتحقيق هدفين تربويين مهمين: أولهما: رفع الروح المعنوية للمعلم -أبي عبيدة-، وتعزيز ثقته بنفسه، وإشعاره بثقة القيادة فيه؛ حتى يسعى للمحافظة على هذه الثقة، ويكون عند حسن الظن، والثاني: إعلام التلاميذ -أهل اليمن- بعظم مكانة هذا المعلم ومنزلته عند نبي الإسلام صلى الله عليه وسلم؛ ليحرصوا على الاستفادة منه، ويعاملونه بما يستحقه من تقدير واحترام.

٤- عقد اللقاءات مع المعلمين والتعرف على إنجازاتهم: ومن أمثله لقاء النبي صلى الله عليه وسلم مع مصعب بن عمير في بيعة العقبة الثانية بعد عام من بعثته إلى المدينة، حيث كان برفقته اثنان وسبعون رجلاً وامرأتان من الذين أسلموا وتعلموا على يديه، فكان ذلك تقريراً عملياً رفعه هذا المعلم المتميز إلى مشرفه العظيم صلى الله عليه وسلم، وقد يحدث بعد هذه اللقاءات إذا حقق الصحابي (المعلم) نجاحاً في مهمته، أن يعيد النبي صلى الله عليه وسلم ابتعائه إلى مكان آخر؛ ليقدم لأهله ما يحتاجون إليه من

١- أخرجه البخاري ٣ / ١١٠٤ برقم: ٢٨٧٣، ومسلم ٣ / ١٣٥٩ برقم: ١٧٣٣.

٢- أخرجه مسلم ٤ / ١٨٨١ برقم: ٢٤١٩.

تعليم وإرشاد وتثقيف، كما في حالة معاذ بن جبل رضي الله عنه الذي استخلفه النبي صلى الله عليه وسلم على مكة عام فتحها مع عتاب بن أسيد الوالي عليها؛ ليعلم أهلها، ف جاء معاذ بعد أداء مهمته إلى النبي صلى الله عليه وسلم فكان معه في غزوة تبوك، ثم بعثه النبي عليه الصلاة والسلام إلى اليمن بعد ذلك.

٥- اختبار المعلمين والتعرف على قدراتهم العلمية: فعن أبي بن كعب قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"يَا أَبَا الْمُنْدِرِ، أَتَدْرِي أَيُّ آيَةٍ مِنْ كِتَابِ اللَّهِ مَعَكَ أَعْظَمُ؟ قَالَ قُلْتُ: اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَعْلَمُ، قَالَ: يَا أَبَا الْمُنْدِرِ، أَتَدْرِي أَيُّ آيَةٍ مِنْ كِتَابِ اللَّهِ مَعَكَ أَعْظَمُ، قَالَ قُلْتُ: ﴿اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ﴾ [البقرة: ٢٥٥]، قَالَ فَضْرَبَ فِي صَدْرِي وَقَالَ: وَاللَّهِ لِيَهْنِكَ الْعِلْمُ أَبَا الْمُنْدِرِ" (١)،**

فسؤاله صلى الله عليه وسلم له ليس سؤالاً من أستاذ لتلميذ فحسب، وإنما هو سؤال مشرف لمعلم؛ نظراً للمكانة العلمية التي كان يتمتع بها هذا الصحابي باعتباره أحد القراء المعدودين الذين جمعوا القرآن على عهد رسول الله، وكونه أحد كتاب الوحي، وتولى مهمة الإفتاء والتعليم في حياته عليه الصلاة والسلام.

٦- متابعة المعلمين وتربيتهم روحياً وإيمانياً: فمن مظاهر العملية الإشرافية التي كان النبي صلى الله عليه وسلم يؤديها تجاه أصحابه -المعلمين- عنايته بتربية حرسهم الإيماني، وتعميق جانب الإخلاص لله تعالى وابتغاء رضوانه فيما يقومون به من مهام التعليم والتدريس؛ ولذلك فقد كان صلى الله عليه وسلم حريصاً أشد الحرص على ترسيخ عنصر الإخلاص ومراقبة الله تعالى في نفوس أصحابه، وعدم ترك النزعات المادية والأهواء تتسلل إلى نفوسهم وتسيطر عليهم، ولذلك نجده صلى الله عليه وسلم ينهى أصحابه عن أخذ أجر مادي في مقابل ما يقومون به من تعليم للقرآن الكريم؛ ليبقى عملهم خالصاً لوجه الله تعالى ويجدوا ثوابه عنده كاملاً يوم القيامة، فعن عبادة بن الصامت رضي الله عنه قال: علمت ناساً من أهل الصُّفَّةِ الكِتَابِ وَالْقُرْآنِ، فَأَهْدَى إِلَيَّ رَجُلٌ مِنْهُمْ قَوْسًا، فَقُلْتُ: لَيْسَتْ بِمَالٍ وَأُرْمِي عَنْهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ عِزَّ وَجَلَّ، لَأَتِيَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَلَأَسْأَلَنَّهُ، فَأَتَيْتُهُ فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، رَجُلٌ أَهْدَى إِلَيَّ قَوْسًا مِمَّنْ كُنْتُ أَعْلَمُهُ الْكِتَابِ وَالْقُرْآنِ، وَلَيْسَتْ بِمَالٍ، وَأُرْمِي عَنْهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ، قَالَ: **"إِنْ كُنْتُ تُحِبُّ أَنْ تُطَوَّقَ طَوْقًا مِنْ نَارٍ فَأَقْبَلْهَا" (٢)**، وهذا الحديث وإن كان مثار جدل واسع بين الفقهاء؛ لمعارضته لحديث: **"إِنَّ أَحَقَّ مَا أَخَذْتُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا كِتَابُ اللَّهِ" (٣)**، إلا أنه يربي في المعلم الحرص على الإخلاص، مع كون هذا المنع ينبع من الفلسفة العامة التي كان يسير عليها المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت، والمتمثلة في تقديم الهدف الأخروي على الهدف الدنيوي في جميع الحركات والسكنات، وهذا يتسق مع طبيعة الإشراف التربوي في مفهومه الحديث، حيث يستمد الإشراف فلسفته من فلسفة وأهداف المجتمع الذي يمارسه؛ فهو تعبير عن حياة المجتمع والمثل السائدة فيه.

١- أخرجه مسلم ٥٥٦/١ برقم: ٨١٠.

٢- أخرجه أبو داود ٢٨٥/٢ برقم: ٣٤١٦، والحاكم في المستدرک ٤٨/٢ برقم: ٢٢٧٧، وقال: «حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه».

٣- أخرجه البخاري ٢١٦٦/٥ برقم: ٥٤٠٥.

ج- الإشراف على المنهج وتعديله:

يرى علماء التربية المحدثون أن فكرة الإشراف التربوي على مناهج التعليم فكرة جديدة تماماً، أفرزتها التطورات الحضارية، حيث بدأت مرحلة جديدة لمفهوم الإشراف عندما أصبح تطوير المناهج والأساليب التربوية هو السائد في العملية التربوية، فقد أصبح الإشراف حقلاً تخصصياً في المواد الدراسية، ومهمة المشرف هنا هي مزيج من متابعة تنفيذ المناهج المستحدثة، والعمل كمصدر معلومات للمعلم في حقل تخصصه، وهذه المقولة برغم أنها صحيحة من حيث الواقع العملي الذي كان سائداً في الحقل التربوي عند ظهور نظريات الإشراف التربوي الحديثة، إلا أنها لا تشير إلى النموذج المبكر الذي قدمه النبي صلى الله عليه وسلم بوصفه مشرفاً تربوياً في مجال تطوير المنهج وتعديله، وتدريب المعلمين على اتباع الأساليب السليمة في ممارسة العملية التعليمية، ومن هنا تجدر الإشارة إلى بعض النماذج التي تصب في هذا الاتجاه التربوي في المسيرة التعليمية للنبي عليه الصلاة والسلام مع صحبه الكرام، وتتمثل مظاهر الإشراف التربوي النبوي على المنهج التعليمي في عهده صلى الله عليه وسلم فيما يلي:

١- تحديد المنهج التعليمي وتطويره: هناك تعريفات عديدة قدمها علماء التربية للمنهاج، بصيغ مختلفة، وأساليب متعددة، فيرى بعضهم أن المنهاج هو: الإجابة على السؤال التالي: ماذا تُعلّم المدارس؟، أما (سيرجيو فاني وستارات) فيعرفان المنهاج بأنه ذلك الذي يُفترض في التلميذ أن يواجهه ويدرسه ويمارسه ويحدّثه، وأما ما يتعلق بتطويره وتعديله، فقد اقترح (تايلر) أربعة أسئلة رئيسة تتعلق بالمنهاج والتدريس: ما الأغراض التربوية التي يجب أن تسعى المدارس لتحقيقها؟ وما الخبرات التربوية التي يمكن توفيرها والتي تؤدّي إلى تحقّق هذه الأغراض؟ وكيف يمكن تنظيم هذه الخبرات التربوية بفعالية؟ وكيف نستطيع أن نقرّر ما إذا تحققت الأهداف أم لم تتحقق، وبالنظر إلى واقع العملية التعليمية في عهده صلى الله عليه وسلم نجد أن الغرض التربوي الأول والأساس الذي يسعى المعلمون إلى تحقيقه من وراء نشاطهم التعليمي هو الجانب الإيماني المتمثل في فهم تعاليم الإسلام فهماً صحيحاً، والعمل على تطبيقها تطبيقاً كاملاً في حياتهم العملية بمجالاتها المختلفة، ولهذا فإن دراسة القرآن الكريم والسنة النبوية هي الوسيلة الأولى لتحقيق هذا الهدف، وبالتالي فإنها هي الإجابة المنطقية للسؤال الذي يدور حوله المنهج التعليمي: ماذا تُعلّم المدارس؟، ومن هنا نجد أن محتوى المنهج التعليمي في عهد النبي صلى الله عليه وسلم كان يقوم على هذين العنصرين: القرآن، والسنة؛ فعن أبي موسى رضي الله عنه: "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ مُعَاذًا، وَأَبَا مُوسَى إِلَى الْيَمَنِ، فَأَمَرَهُمَا أَنْ يُعَلِّمَا النَّاسَ الْقُرْآنَ"^(١).

٢- مشاركة المتعلمين في اختيار المنهج: فلم يكن تحديد محتوى المنهج التعليمي مهمة خاصة بالمشرف التربوي صلى الله عليه وسلم فحسب؛ بل كان للتلاميذ المتعلمين دور في تحديد هذا المحتوى،

١- أخرجه أحمد في المسند ٣٢/٣١٥ برقم: ١٩٥٤٤، قال الأرنؤوط: «إسناده حسن».

على ضوء ما فهموه من متطلبات الحياة ومستجداتها، كما يدل لذلك حديث أنس رضي الله عنه أن أهل اليمن قدموا على رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا: **"ابْعَثْ مَعَنَا رَجُلًا يُعَلِّمُنَا السُّنَّةَ وَالْإِسْلَامَ، قَالَ: فَأَخَذَ بِيَدِ أَبِي عُبَيْدَةَ فَقَالَ: هَذَا أَمِينٌ هَذِهِ الْأُمَّةُ"**^(١)، فهنا نجد أن المتعلمين أو التلاميذ هم الذين حددوا محتوى المنهج التعليمي الذي يريدون دراسته، وهو الإسلام والسنة، وطلبوا من النبي صلى الله عليه وسلم بوصفه ولي الأمر أو الجهة العليا المسؤولة عن مهمة الإشراف التربوي أن يختار لهم المعلم المناسب الذي يقوم بتدريس هذا المحتوى، فاختار لهم أبا عبيدة رضي الله عنه.

٣- مراعاة التدرج في تطبيق المنهج: وهو من روائع الإشراف التربوي لدى النبي صلى الله عليه وسلم، إذ نبه المعلمين إلى ضرورة التدرج مع المتعلمين في تطبيق المنهج التعليمي، بأن يكون الاهتمام أولاً بالأساسيات ثم الفرعيات، أو الأهم ثم المهم؛ حتى لا يكون هناك نفور من التلاميذ، أو اختلاط في المفاهيم إذا تم تقديم المعلومات دفعة واحدة، فعندما بعث النبي صلى الله عليه وسلم معاذاً إلى اليمن فقال: **"إِنَّكَ تَأْتِي قَوْمًا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ، فَادْعُهُمْ إِلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّي رَسُولُ اللَّهِ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِكْ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِكْ فَأَعْلِمُهُمْ أَنَّ اللَّهَ افْتَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيَانِهِمْ فَتُرَدُّ فِي فُقَرَائِهِمْ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لِدَلِكْ، فَإِيَّاكَ وَكِرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ، وَآتَقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ"**^(٢).

٤- كتابة المنهج وتوثيقه: ليكون نبراساً يسير عليه المعلمون في سبيل إنجاح عملياتهم التعليمية على الوجه الأكمل، ويبدو أن كتابة المنهج التعليمي جاءت في مرحلة متأخرة من حياته صلى الله عليه وسلم اقتضتها ظروف المرحلة وتطورات الحياة، حيث لم تعد التعليمات الشفهية تكفي لتلبية متطلبات العملية التعليمية التي كان يقوم بها أصحابه المعلمون المبتعثون إلى الأماكن النائية، ولعلمهم من خلال بعثاتهم السابقة اكتشفوا وجود بعض الظواهر والمستجدات التي تستدعي إعداد منهج مكتوب؛ ليسير عليه المعلمون في عملهم التربوي، دون أن يحتاجوا إلى الرجوع إلى النبي صلى الله عليه وسلم في كل ما يطرأ لديهم من الأمور والمستجدات، خاصة مع بُعد المسافات، وصعوبة المواصلات في ذلك الوقت، وخير مثال للمنهج التعليمي المكتوب في عهده صلى الله عليه وسلم هو هذا الكتاب الذي كتبه رسول الله صلى الله عليه وسلم لعمر بن حزم رضي الله عنه حين بعثه إلى اليمن يفقه أهلها، ويعلمهم السنة، ويأخذ صدقاتهم، فكتب له كتاباً وعهداً، وأمره فيه بتقوى الله في أمره؛ وأن يأخذ الحق كما أمره الله، وأن يبشر الناس بالخير ويأمرهم به، ويعلم الناس القرآن ويفقههم فيه، وينهى الناس، ولا يمسه أحد القرآن إلا وهو طاهر، ويخبر الناس بالذي لهم والذي عليهم، ويلين لهم في الحق، ويشد عليهم في الظلم، ويبشّر

١- أخرجه مسلم ١٨٨١/٤ برقم: ٢٤١٩.

٢- أخرجه البخاري ٥٢٩/٢ برقم: ١٣٨٩، ومسلم ٥٠/١ برقم: ١٩.

الناس بالجنة ويعملها، وينذرهم من النار وعملها، ويستألف الناس حتى يفقهوا في الدين، ويعلم الناس معالم الحج وسننه وفرائضه، وما أمر الله به... إلى آخر هذا الكتاب الطويل^(١).

د- إعادة تشكيل أو تركيب البيئة التعليمية:

يرى التربويون أن من طرق تحسين التدريس التي تتضمن تغييرات في المنهاج وفي سلوك المعلم: طريقة إعادة تشكيل البيئة التعليمية، ويستطيع فريق تعليمي أن يوفر تعليم مجموعة كبيرة، أو مجموعة صغيرة، أو فرد واحد، مضيفاً بذلك أساليب متنوعة من التعليم، وموجداً جواً مثيراً يزداد فيه انتباه التلميذ، وقد تكون هناك حاجة إلى إعادة تنظيم أعضاء هيئة التدريس في المدرسة؛ لأجل تنشيطهم لتجويد التعليم؛ فرفقاء التعليم، ومعاونو المعلمين، والأقسام، والأزواج، والأسر التعليمية تشترك جميعها في تطوير منحى تعاوني لتعليم التلاميذ، وقد يتطلب تسهيل عمل مثل هذه المجموعات مساعدة إشرافية، وقد لا يخطر في بال هؤلاء المنظرين أن رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم قد سبقهم إلى هذه النظريات، بل طبقها تطبيقاً عملياً، أدى إلى أروع النتائج في مجال تحسين العملية التعليمية، ومن النماذج التي نجدتها في هذا الإطار: قصة عمير بن وهب الجمحي، الذي هداه الله للإسلام، وشهد شهادة الحق، فقال رسول الله: **"فَقَّهُوا أَحَاكُم فِي دِينِهِ، وَأَقْرَأُوهُ الْقُرْآنَ"**^(٢)، فلما قدم عمير مكة أقام بها يدعو إلى الإسلام، فأسلم على يديه أناس كثير، وهذه حالة استطاع فيها فريق أن يوفر تعليم فرد واحد، مضيفاً بذلك أساليب متنوعة من التعليم، وموجداً جواً مثيراً ازداد فيه انتباه التلميذ؛ فأدى إلى تحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن، وهناك نموذج آخر تتجلى فيه فكرة تعديل البيئة التعليمية بصورة أكمل وأوضح، وذلك في قصة وفد عبد القيس حين جاؤوا النبي صلى الله عليه وسلم: فقال: **"أَبْقِي مَعَكُمْ شَيْءٌ مِنْ تَمْرِكُمْ؟ أَوْ قَالَ: مِنْ زَادِكُمْ؟، قَالُوا: نَعَمْ، فَأَمَرَ بِنَطْعٍ، فَبُسِطَ، ثُمَّ صَبَا بِقِيَّةِ تَمْرٍ كَانَتْ مَعَهُمْ، فَجَمَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَصْحَابَهُ وَقَالَ: "تُسْمُونَ هَذِهِ التَّمْرَ الْبَرْبِيَّ، وَهَذِهِ كَذَا، وَهَذِهِ كَذَا؟ -لِأَلْوَانِ التَّمْرِ-، قَالُوا: نَعَمْ، ثُمَّ أَمَرَ بِكُلِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ رَجُلًا مِنَ الْمُسْلِمِينَ، يَنْزِلُهُ عِنْدَهُ، وَيُقْرَأُ الْقُرْآنَ، وَيُعَلِّمُهُ الصَّلَاةَ، فَمَكَثُوا جُمُعَةً، ثُمَّ دَعَاهُمْ، فَوَجَدَهُمْ قَدْ كَادُوا أَنْ يَتَعَلَّمُوا، وَأَنْ يَفْقَهُوا، فَحَوَّلَهُمْ إِلَى غَيْرِهِ، ثُمَّ تَرَكَهُمْ جُمُعَةً أُخْرَى، ثُمَّ دَعَاهُمْ، فَوَجَدَهُمْ قَدْ قَرَأُوا وَفَقَّهُوا، فَقَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّا قَدْ اشْتَقْنَا إِلَيْ بِلَادِنَا، وَقَدْ عَلَّمَ اللَّهُ خَيْرًا، وَفَقَّهْنَا، فَقَالَ: "ارْجِعُوا إِلَي بِأَلَدِكُمْ"^(٣)، ومن هذا الحديث يمكن استنتاج عدد من المبادئ التربوية الهامة التي تضمنتها الممارسة الإشرافية للنبي صلى الله عليه وسلم، وهي:**

١- تأليف قلوب المتعلمين، وكسر الحواجز بينهم وبين معلمهم، وذلك من خلال سؤال النبي صلى الله عليه وسلم أعضاء الوفد عما بقي معهم من الزاد، ولم يكن ذلك عن احتياج لأخذ ما تبقى لديهم

١- دلائل النبوة للبيهقي ٤١٣/٥.

٢- أخرجه الطبراني في الكبير ٤٥٧/١١ رقم: ١٣٥٨٧، قال الهيثمي: «رواه الطبراني مرسلًا، وإسناده جيد» مجمع الزوائد ٢٣٩/٨.

٣- أخرجه عبد الرزاق في المصنف ٢٠١/٩ برقم: ١٦٩٣٠.

من التمور؛ وإنما لتحقيق جوٍّ من التآلف والتواصل بين أعضاء الوفد، وبين أصحابه المقيمين معه في المدينة؛ بدليل أنه جمع أصحابه لحضور هذه المناسبة، وأكد هذا الاتجاه بذكر أسماء التمور بحسب المصطلحات المتعارف عليها عند أعضاء هذا الوفد القادمين؛ حتى يطمئنوا إلى توفر الأرضية التواصلية المشتركة بينهم، خاصة وأن اللغة أداة للتواصل والتفاهم.

٢- تطبيق مفهوم الأسر التعليمية، والذي تمثل في توزيع أعضاء الوفد القادمين على الصحابة، وإسناد مهمة تعليم كل واحد منهم إلى معلم بعينه يقيم معه، ويتولى مهمة تعليمه، وتربيته على مبادئ الإسلام وأحكامه وشعائره.

٣- اختبار نجاح العملية التعليمية من خلال أثرها على المتعلمين: ذلك أن المتعلم هو أساس العملية التعليمية؛ ولذلك فإن قياس نجاحها أو فشلها يتوقف على معرفة أثرها على هذا المتعلم، ومدى استفادته من النشاط التعليمي الذي أقيم من أجله، ولذلك حينما أراد النبي صلى الله عليه وسلم أن يتأكد من نجاح العملية التعليمية لم يسأل المعلمين عن أدائهم؛ بل اتجه رأساً إلى المتعلمين للتحقق مما لديهم من معلومات، وما استفادوه في هذه الفترة من خبرات عملية وعلمية، فقد جاء في رواية عن بعض وفد عبد القيس: **"ثُمَّ أَقْبَلْ عَلَيْنَا رَجُلًا رَجُلًا، فَعَرَضْنَا عَلَيْهِ مَا تَعَلَّمْنَا وَعَلِمْنَا، فَمِنَّا مَنْ عَلِمَ التَّحِيَّاتِ، وَأُمَّ الْكِتَابِ، وَالسُّورَةَ، وَالسُّورَتَيْنِ، وَالسُّنْنَ"**^(١).

٤- إعادة تشكيل البيئة التعليمية: وتعتبر عملية تغيير البيئة التعليمية وإعادة تشكيلها من أهم الملامح التربوية في المنهج النبوي؛ لضمان تجديد حيوية المتعلمين، وإثارة انتباههم، وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح العملية التعليمية.

٥- مراعاة مشاعر المتعلمين وتقدير ظروفهم الحياتية: ويبدو لنا هذا الجانب في سماحه صلى الله عليه وسلم للوفد بالسفر إلى بلادهم حين أعلنوا عن رغبتهم في السفر، وصرحوا باشتياقهم إلى بلادهم، فلم يعد من المنطقي تربوياً أن يستبقيهم عنده بعد تصريحهم هذا، لا سيما أنهم قد تحصلوا على قسطٍ وافر من العلم والفقهاء على يد الصحابة، وإشراف تربوي مباشر من النبي صلى الله عليه وسلم، ولكن تقدير الظروف الحياتية يظلُّ مشروطاً بعدم مصادمتها لأصلٍ من الأصول الشرعية المعتمدة في الإسلام؛ ولذلك عندما طلب هؤلاء الوفد من رسول الله عليه الصلاة والسلام أن يأذن لهم في شراب بعض أنواع النبيذ المنتشرة في بلادهم، بدعوى ضرورات البيئة، لم يسمح لهم بذلك^(٢)، وأعلن لهم أن كل ما بلغ حد الإسكار فهو حرام^(٣).

١- أخرجه أحمد في المسند ٣٢٧/٢٤ برقم: ١٥٥٥٩، قال الهيثمي: «رواه أحمد ورجاله ثقات»، مجمع الزوائد ١٠٦/٨.

٢- أخرجه عبد الرزاق في المصنف ٢٠١/٩ برقم: ١٦٩٣٠.

٣- الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية لحسب الله مهدي فضله، نقلاً عن الرابط التالي: (<http://www.alukah.net>)، والرابط (<http://www.qk.org.sa/vb/showthread.php>).

ممارسة الصحابة رضي الله عنهم للإشراف التربوي وإعداد المعلمين

واصل الصحابة رضوان الله عليهم جهودهم التعليمية التي بدؤوها على يد النبي صلى الله عليه وسلم، فكانوا ينشرون التعليم حيثما حلوا في البلاد التي فتحوها، أو تلك التي أنشئوها، خاصة أولئك الصحابة الحفاظ الذين اشتهروا بتعليم القرآن وغيره منذ حياة النبي عليه الصلاة والسلام، وقد أدى اتساع الفتوحات الإسلامية وتزايد أعداد الداخلين في الإسلام إلى إحساس الصحابة رضي الله عنهم بضرورة أن يكون هناك نوع من التحديث في مسار العملية التعليمية، بما يلي متطلبات هذه المرحلة، وفيها بحاجات المتعلمين الراغبين في التعرف على أحكام الإسلام، وإتقان تلاوة القرآن الكريم، والوقوف على أسرار وأحكامه ومعانيه، فاستدعى ذلك أن يهتموا بجانب الإشراف التربوي - وإن لم يسموه بهذا الاسم - وبممارسوه بصور مختلفة، تمثل بعض مظاهر العملية الإشرافية بمعناها الحديث، وكانت الجهة الأولى المهتمة بممارسة الإشراف التربوي في هذه المرحلة هم الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم؛ حيث كانوا يمارسون عمليات الإشراف التربوي على مسار العملية التربوية والتعليمية بنسب مختلفة، وأشكال متنوعة، وما اهتمامهم بجمع القرآن الكريم وتدوينه في عهد أبي بكر الصديق ثم في عهد عثمان بن عفان رضي الله عنهما إلا نوع من ممارسة هذا الإشراف التربوي، وحرصهم على حماية القرآن - أساس التعليم ومرجعيته الأولى في الإسلام - من أن يطرأ عليه تغيير، أو يتعرض للضياع، غير أن أبرز الخلفاء الراشدين اهتماماً وممارسة للإشراف التربوي في مجالاته المختلفة هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي لم تكن عنايته بإرسال البعثات التعليمية أقل من عنايته بإرسال الجيوش الجهادية، ولذلك نجد نبعث عدداً من الصحابة لمهمات تعليمية، كعبادة بن الصامت الذي بعثه ليعلم الناس القرآن، وعبدالله بن مغفل المزني الذي كان أحد العشرة الذين بعثهم عمر يعلمون أهل البصرة، وكان عمر رضي الله عنه يبعث مع هؤلاء المعلمين رسائل إلى الجهات المستهدفة، يشرح لهم فيها الهدف من إرسال هؤلاء المعلمين، والمكانة التي يتمتعون بها، والتنبيه على ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، كما جاء عن حارثة بن مُضَرَّبٍ ، قال: كتب إلينا عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إني قد بعثت إليكم عمار بن ياسر أميراً، وعبدالله بن مسعود معلماً ووزيراً، وهما من النجباء من أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم من أهل بدر، فاسمعوا، وقد جعلت ابن مسعود على بيت مالكم، فاسمعوا، فتعلموا منهما، واقتدوا بهما، وقد آثرتكم بعبدالله على نفسي»⁽¹⁾، فهذا اتجاه تربوي مهم، ينبغي أن يحرص عليه المشرفون التربويون، وذلك بتعزيز مكانة المعلم، وبيان فضله ومنزلته؛ حتى يتشوق المتعلمون أو التلاميذ إلى الاستفادة منه، ومد جسور التواصل معه، وبلغ اهتمام عمر بن الخطاب بهذه البعثات التعليمية إلى درجة خروجه مع المعلمين وتشجيعه لهم إلى خارج المدينة، وتزويدهم بكل ما لديه من خبرات وتوجيهات؛ ليؤدوا رسالتهم على الوجه المطلوب،

١- أخرجه الحاكم في المستدرک ٤٣٨/٣ برقم: ٥٦٦٣، والطبرانی في المعجم الكبير ٨٦/٩ برقم: ٨٤٧٨، قال الهيثمي: «رواه الطبرانی ورجاله رجال الصحيح غير حارثة وهو ثقة»، مجمع الزوائد ٢٥٣/٩.

كما جاء عن قَرظَةَ بن كعب قال: «بعث عمر بن الخطاب رضي الله عنه رهطاً من الأنصار إلى الكوفة، فبعثني معهم، فجعل يمشى معنا حتى أتى صِرَارَ -وصرارُ ماءٌ في طريق المدينة- فجعل يَنْفُضُ الغبار عن رجله، ثم قال: إنكم تأتون الكوفة، فتأتون قوماً لهم أزيئُ بالقرآن، فيأتونكم فيقولون: قدم أصحاب محمد، قدم أصحاب محمد، فيأتونكم فيسألونكم عن الحديث، فاعلموا أن أَسْبَغَ الوضوء ثلاثاً، وثنتان تجزيان»^(١).

ولم تكن ممارسة الإشراف التربوي على المعلمين مقصورة على الخلفاء وحدهم في العهد الراشد؛ بل كان كبار الصحابة رضوان الله عليهم يقومون بأداء هذه المهمة، بحسب مواقعهم والظروف المحيطة بهم، وخير مثال على ذلك منهج أبي الدرداء رضي الله عنه الذي كان يتبعه في تعليم القرآن الكريم في مسجد دمشق، حيث كان يقسم تلاميذه إلى مجموعات، ويعين لهم مقرئين، فكانوا يقرؤون ويتسابقون عشرة عشرة، لكل عشرة منهم مقرئ، وكان أبو الدرداء قائماً يستفتونه في حروف القرآن -يعني المقرئين- فإذا أحكم الرجل من العشرة القراءة، تحول إلى أبي الدرداء، وكان أبو الدرداء يبتدئ في كل غداة إذا انفتل من الصلاة، فيقرأ جزءاً من القرآن، وأصحابه محدقون به يسمعون ألفاظه، فإذا فرغ من قراءته، جلس كل رجل منهم في موضعه، وأخذ على العشرة الذين أضيفوا إليه، وهذا الأسلوب الذي اتبعه أبو الدرداء يمكن اعتباره نموذجاً مبكراً للتعليم المصغر للمعلمين أثناء الخدمة، الذي بدأت تدعو إليه حديثاً المؤسسات التعليمية في أمريكا وغيرها، بعد أن كان مقصوراً على تأهيل المعلمين قبل الخدمة، والتعليم المصغر أداة إشراف مفيدة، توفر خبرات للتطوير المهني قبل وأثناء الخدمة، ويركز التعليم المصغر على سلوك الطالب، وتوقيت الدروس، والخطط المتناسكة التي تبني نشاطاتها وتقويمها على الأهداف السلوكية للدرس، كذلك يوفر التعليم المصغر فرصاً للتدريب على مهارات التحليل الذاتي، وتطوير مفهوم ذات إيجابي، في الوقت الذي يعمل على تطوير مستوى متقن من أداء المهمة^(٢).

١- أخرجه الدارمي في سننه ٩٧/١ برقم: ٢٨٠.

٢- الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية لحسب الله مهدي فضله، نقلاً عن الرابط التالي: (<http://www.alukah.net>)،
والرابط (<http://www.qk.org.sa/vb/showthread.php>).

المهارات النبوية^(١)

لقد توافرت في النبي الأكرم محمد صلى الله عليه وسلم كل المهارات والكفايات والكفاءات التي جعلت منه صلى الله عليه وسلم القائد الأعظم، الذي تمكن صلى الله عليه وسلم من تحقيق كل أهدافه، إذ يقول صلى الله عليه وسلم: **"تَرَكْتُكُمْ عَلَى الْبَيْضَاءِ لَيْلَهَا كَنَهَارَهَا لَا يَزِيغُ عَنْهَا بَعْدِي إِلَّا هَالِكٌ"**^(٢)، وفي الصحيحين أن رجلاً من اليهود جاء إلى عمر رضي الله عنه فقال: يا أمير المؤمنين، آية في كتابكم تقرأونها، لو علينا نزلت معشر اليهود لا اتخذنا ذلك اليوم عيداً، قال: وأي آية؟ قال: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ [المائدة: ٣]، فقال عمر: إني لأعلم اليوم الذي نزلت فيه، والمكان الذي نزلت فيه نزلت على رسول الله بعرفات في يوم الجمعة^(٣).
فقد تمتع النبي صلى الله عليه وسلم بمهارات شخصية تمثلت في نشاطه وحيويته وقدرته على التحمل، واتزانة النفسي والعاطفي، والانضباط وتحمل المسؤولية، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بحسن الخلق، وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على المبادرة والابتكار التي ساعدته على اتخاذ القرارات السلمية من دون تردد، والقدرة على التنفيذ، وسرعة التصرف في الموقف، والقُدوة الحسنة.
وتمتع رسول الله بمهارات فنية تمثلت في براعته في التخطيط، والتحليل، والتنظيم، وإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، واستخدام الأساليب والطرق والوسائل بما يتناسب مع كل موقف، والقدرة على تشخيص الخلل وطريقة علاجه، والقدرة على تقويم وتنفيذ المهام بطرق صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل.
وتمتع بمهارات إنسانية تمثلت في براعته في التعامل بصورة إنسانية مع كل المحيطين به، والفهم لهم، وإقامة العلاقات الطيبة، وإيجاد روح التعاون بينهم، وتشجيعهم على الابتكار، وإيجاد الطمأنينة لديهم، وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير الحرية والأمان لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وميولاتهم.
وتمتع النبي صلى الله عليه وسلم بمهارات إدراكية تمثلت في براعته صلى الله عليه وسلم في رؤية النظام كلاً متكاملًا ومتفاعلاً يسعى إلى تحقيق الأهداف، ورؤية عناصر العملية الإدارية وفهمها، وإيجاد الترابط بين أجزائها، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء.

وأذكر من المهارات الإدارية النبوية على سبيل المثال لا الحصر:

أ- مهارة إدارة الاجتماعات: فالتأمل في إدارته صلى الله عليه وسلم لاجتماعاته يلمح من المعالم الإدارية في اجتماعاته صلى الله عليه وسلم: توزيع الاهتمام على المشاركين، والإنصات الفعال، والعدالة

١- المهارة: ملكة تعين الإنسان على إتقان العمل، وتتكون من مجموعة خطوات مرتبة ترتيباً صحيحاً معقولاً، وهناك مهارات مصاحبة لسير العملية الإدارية، وقد تكون جزء من وظيفة إدارية، كمهارة التحفيز جزء من وظيفة التوجيه، وقد تكون الوظيفة في ذاتها هي مهارة، كوظيفة التخطيط فالإتقان فيها يجعلها مهارة، التميز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم لمحمد الكبيسي ص ٢٧.

٢- أخرجه ماجه ١٦/١ برقم: ٤٣، وأحمد ٣٦٧/٢٨ برقم: ١٧١٤٢، وانظر: صحيح الترغيب والترهيب للألباني ١٣/١ برقم: ٥٩.

٣- أخرجه البخاري ٢٥/١ برقم: ٤٥، ومسلم ٢٣١٢/٤ برقم: ٣٠١٧.

بين المشاركين، واحترام وقت الاجتماع فيما يفيد، والتجاوز عن الهفوات، والصبر على المتكلم حتى يفرغ، فقد كان مجلسه صلى الله عليه وسلم (مجلس حلم وحياء وصبر وأمانة، لا ترفع فيه الأصوات، ولا تُؤبَّن فيه الحرم، ولا تُنثَى فلتاته، متعادلين متفاضلين فيه بالتقوى، متواضعين، يوقرون فيه الكبير، ويرحمون فيه الصغير، ويؤثرون ذا الحاجة، ويحوظون أو يحفظون فيه الغريب... وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم دائم البشر، سهل الخلق، لين الجانب، ليس بفظ ولا غليظ، ولا سخاب ولا فحاش، ولا عياب ولا مداح، يتغافل عما لا يشتهي... ترك نفسه من ثلاث: كان لا يذمر أحداً ولا يعيره، ولا يطلب عورته، ولا يتكلم إلا بما رجا ثوابه، إذا تكلم أطرق جلساؤه كأنما على رؤوسهم الطير، وإذا سكت تكلموا، ولا يتنازعا عنده بشيء، من تكلم أنصتوا له حتى يفرغ، حديثهم حديث أولهم، يضحك مما يضحكون منه، ويتعجب مما يتعجبون منه، ويصبر للغريب على الجفوة في منطقه ومسأله حتى إذا كان أصحابه ليستجلبونهم، ويقول: إذا رأيتم طالب الحاجة يطلبها فأرشدوه^(١)، وما ذلك كله إلا لأن انعقاد الاجتماعات يهدف إلى أن يعبر كل فرد فيها عن وجهة نظره في القضايا المطروحة، وإتاحة ذلك للمجتمعين كان لا بد من التركيز على الجوانب الإنسانية فيها.

ب- مهارة التفويض للأعمال: إذ أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية هذا الأمر، ومن ثم أوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات، وفرض المهام، ومنح أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم؛ فعين كتاباً للوحي، وآخرون لأموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل، وكان المغيرة بن شعبه والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس، وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام، وأن يعهدوا ببعض مهامهم إلى أحد معاونيهم، ويعطوه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه مُرضٍ، ومما لا شك فيه أن النبي إذا أدى هذه الأدوار؛ فإنه سيكون أسرع وأفضل، ولكن على المدى القصير، وسيتحمل أكثر من طاقته، ويغرق في كثير من التفاصيل الروتينية، وتصبح المسؤولية عبئاً ثقيلاً، ومن ثم أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أن قدرته على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء أصحابه.

ج- مهارة إدارة الابتكار: فقد كان منهج الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم على كافة أركان ومقومات النمط القيادي الابتكاري الذي يدعم ويشجع الابتكار في أعلى درجات القيادة الابتكارية، وذلك في كل مظاهر إدارته صلى الله عليه وسلم، ولعل من بين أعظم جوانب شخصيته القيادية العبقريّة الغذة أنه تمكن ببساطة ويسر من تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لصحابته على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم، وجعل كلاً منهم يعمل عقلياً وفكرياً لخدمة الفكرة التي آمن بها، وذلك بأعلى درجات الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية، فقد جعل كلاً منهم قائداً متميزاً في مجاله، يستشعر أعلى درجات

١- المعجم الكبير للطبراني ٢٦/١٦، وشعب الإيمان للبيهقي ٢٤/٣، و(ولا تُؤبَّن فيه حرم) أي: لا يدكرون بقبیح، ولا تُنثَى فلتاته) أي: لا تشاع ولا تداع، انظر: فتح الباري ١٣/٢٦٠، جامع غريب الحديث ٢/٣٧٧.

المسئولية، وينغمس في العمل لفكرته بكل كيانه ووجدانه، ويشارك ويبدع ويبادر بتقديم أفكاره ورأيه دون انتظار أن يطلب ذلك منه، ولعل هذه واحدة من أعلى درجات النمط القيادي الابتكاري والذي ظهرت أمارته في مواقف عدة، أشهرها يوم بدر ومبادرة الخباب بن المنذر باقتراح موضع لنزول الجيش الإسلامي غير ذلك الموضع الذي أمر به الرسول صلى الله عليه وسلم والذي دل على مدى إحساسه بالمسئولية والمشاركة والمبادرة وإعمال فكره وعقله في جغرافية المكان وكأنه القائد الأعلى للجيش، وليس مجرد جندي عادي^(١)، ولما بلغ الرسول صلى الله عليه وسلم أخبار زحف الأحزاب نحو المدينة سارع رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى عقد مجلس استشاري أعلى، تناول فيه موضوع خطة الدفاع عن كيان المدينة، وبعد مناقشات جرت بين القادة وأهل الشوري اتفقوا على قرار قدمه الصحابي الجليل سلمان الفارسي رضي الله عنه، حين قال: يا رسول الله، «إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خُنْدَقْنَا علينا»، وكانت خطة حكيمة لم تكن تعرفها العرب قبل ذلك، وأسرع رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى تنفيذ هذه الخطة^(٢).

وهكذا استطاع الرسول صلى الله عليه وسلم أن يحقق بمؤلاء الأفراد العاديين في عاداتهم وطباعهم ومستوى حضارتهم وإمكاناتهم، أعمالاً غير عادية تفوقوا بها على أكثر الدول المحيطة بهم عدة وعتاداً وتنظيماً وحضارةً، وهذا هو المعيار الحقيقي لنجاح أي قائد تربوي^(٣).

١- المستدرك على الصحيحين ٤٢٧/٣ برقم: ٥٨٠٢.

٢- الرحيق المختوم ص ٣٠٣.

٣- التميز القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم في الجوانب الإدارية لمحمد يحيى الكبسي ص ٢٧-٣٠.

تطوير المنظمات التربوية

تعتبر المنظمة أو النظام الوعاء المتكامل الذي تحدث فيه كافة العمليات الإدارية الفنية، وتطبق به السياسات التي تهدف إلى تحسينه وتطويره، واستخلاص النتائج بناء على عمليات التقويم المرحلية والختامية، وفق معايير علمية حديثة تحقق أهداف المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها أو تطويرها على قدرة إداريتها في تطبيق سياسات معينة، توفر الوقت والجهد، وتستخدم الإمكانيات والموارد المتوفرة بكفاءة عالية.

وقد عرفت المنظمة بأنها: بناء وهيكل متكامل من العلاقات الدائمة، بينها تفاعل وتنسيق مستمر، من أجل تحقيق السياسات والأهداف، ويديرها أفراد ذو كفاءة عالية.

وهناك عوامل مشتركة في المنظمة، وهي: (جماعة من البشر)، و(علاقات دائمة)، و(تنسيق وتفاعل مستمر بين أجزائه وبين البيئة)، و(أهداف مشتركة)، و(إدارة تنسيق الأعمال والنشاطات)، و(حاجة المنظمة إلى نوع من التكنولوجيا)، و(الهيكل التنظيمي).

وتتكون المنظمات أياً كان نوعها أو حجمها أو مستواها أو نمط أدائها من عناصر أساسية مترابطة ومتصلة، لا يمكن تجزئتها أو التعامل معها كوحدة مستقلة لا علاقة لها بالمنظمات الأخرى أو البيئة، وأهمها يتمثل في عنصرين: عنصر الأفراد، وعنصر الهيكل التنظيمي، أما عنصر الهيكل التنظيمي فقد مضى الحديث عنه في التنظيم الإداري، وأما عنصر الأفراد فإنهم يعتبرون العنصر الأساسي في أي منظمة إدارية؛ لأنهم القادرون على إحداث التغيير والتطوير المرغوب في المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية هذا العنصر وقدرته على تحسين وزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين العوامل الداخلية (الجسمية والنفسية والانفعالية) التي تؤثر في نشاطه، وكذلك العوامل الخارجية المرتبطة بنشاطه وسلوكه الجماعي، وهذا يوضح حاجة الأفراد العاملين في المنظمة الإدارية إلى الاهتمام بالعوامل والظروف الملائمة لنشاطهم وعملهم، والتي تزيد الدافعية والروح المعنوية لديهم، وكذلك توفير الحاجات الأساسية لهم، والتعامل معهم بعلاقات إنسانية تراعي مشاعرهم وتوجهاتهم، وأن تحقيق أهدافهم الخاصة لا يقل أهمية ولا يتعارض مع تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود تناقضات في أداء الأعمال وتنفيذ المهام المنوطة بهم، وبالتالي ينبع سلوكهم التنظيمي من قناعة ذاتية بأهمية وضرورة نجاح المنظمة التي يعملون فيها؛ لأن نجاح المنظمة يرتبط بنجاحهم كأفراد وجماعات فيها، لذا برز علم السلوك التنظيمي الذي يجمع بين علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الفرد، وعلم الاجتماع الذي يركز على السلوك الجماعي داخل المنظمة، كعلم مستقل جديد يركز على السلوك الفردي والجماعي، ويجاول تحسين هذا السلوك من خلال تطوير نظريات إدارية جديدة تساهم في تحسين هذا السلوك^(١).

١- انظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ليعقوب حسين شوان، وهليل عمر نشوان ص ١٣١-١٣٥.

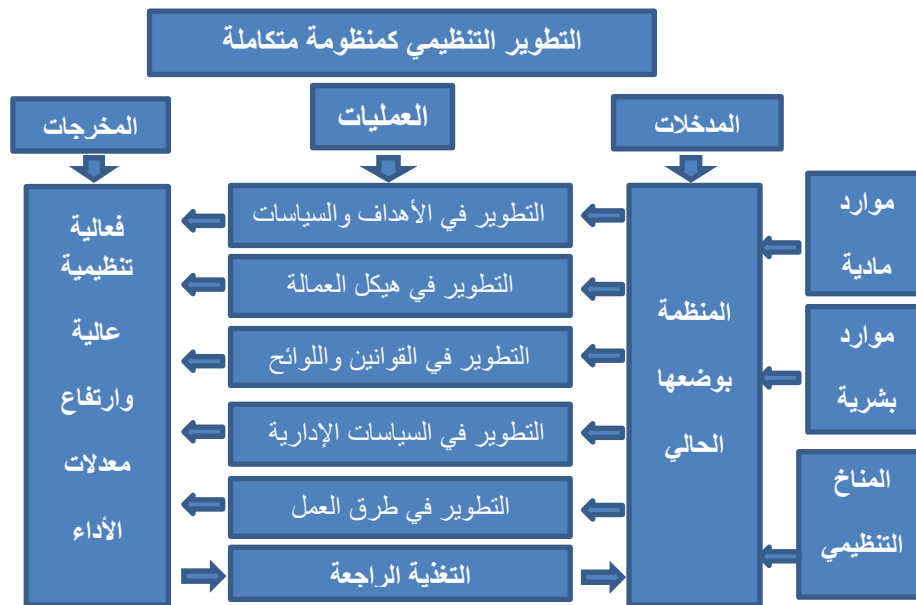
وبغض النظر عن الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المنظمات الإدارية فإنها تهدف إلى: تحقيق التطور العلمي والتكنولوجي في كافة المجالات التي تخدم المجتمع والبيئة، وتحسين السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المرتبطة بالمنظمة، وزيادة الإنتاج، وزيادة كفاءة وفعالية جميع الأفراد والجماعات في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وزيادة النمو المهني والإداري لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة، والتطوير الحضاري، ونقل التراث الاجتماعي والفني والأدبي بين الأجيال بما يتوافق مع أهداف ومبادئ الشريعة الإسلامية، ورفع القيم المادية والمعنوية للأفراد والمجتمع.

وهذه العمليات لا تتطور إلا في وجود دراسات علمية تحدد مجالات التطوير في عمليات القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصال، والتنظيم، والتخطيط، والتقييم، والعمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام، ما يدل على أهمية وجود تقنيات إدارية حديثة تساعد على تطوير العمليات الإدارية، الأمر الذي سينعكس في النهاية على تطوير السلوك التنظيمي الفردي والجماعي والتنظيم الإداري نفسه.

وقد عرفت عملية التطوير التنظيمي بأنها: العملية الشاملة والمتكاملة التي تستهدف تحسين وتطوير جميع الأجزاء الفرعية للمنظمة، باستخدام كافة الوسائل العلمية والتكنولوجية الإدارية، مع مراعاة جميع الظروف والعوامل المحيطة، والإمكانات المتوفرة، من أجل زيادة الكفاية والفعالية التنظيمية لمكونات التنظيم، بما سينعكس على تطوير وتحسين التنظيم ككل.

ويُنظر إلى التطوير التنظيمي من مفهوم النظم على أنه عملية متكاملة لعناصر مترابطة ومتفاعلة، تسهم في الحصول على مخرجات مناسبة، هي تحسين فعالية المنظمة.

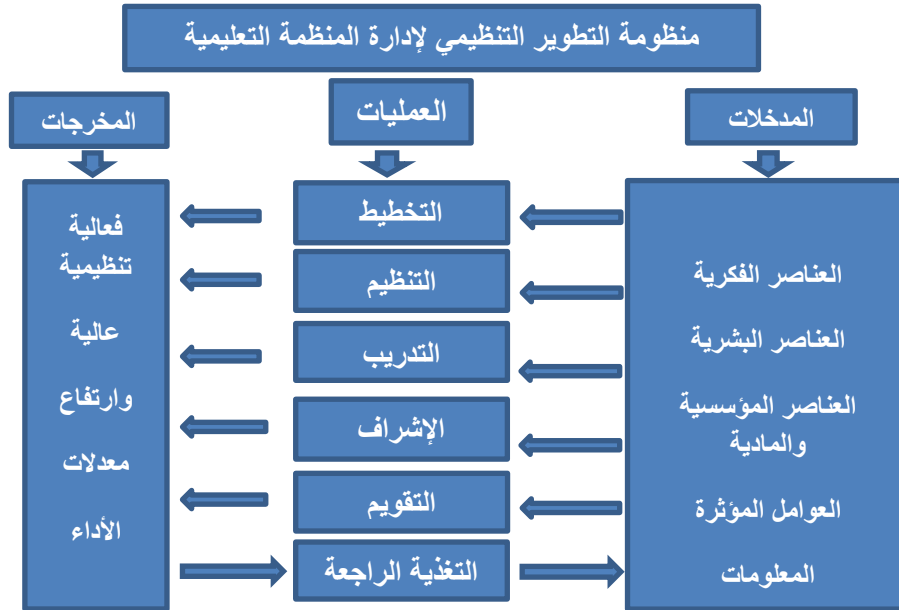
والتطوير التنظيمي للمنظمة في ضوء مفهوم النظم يبينه الشكل التالي:



ويتضح من الشكل السابق أن مدخلات المنظمة تتمثل في ثلاثة عناصر: الموارد المادية، والموارد البشرية، والمناخ التنظيمي، وتشتمل عمليات التطوير التنظيمي على مجالات: (الأهداف والسياسات -

هيكل العمالة - القوانين واللوائح - السياسات الإدارية - طرق وأساليب العمل، ومخرجات المنظمة تتمثل في تحقيق فعالية تنظيمية أعلى في الارتفاع بمعدلات الأداء، وهنا يظهر دور التغذية الراجعة المستمرة كمعيار على مدى تحقيق النتائج المطلوبة.

ومن الشكل السابق والمعلومات السابقة يتضح أن عملية التطوير التنظيمي للإدارة التعليمية تطلب تحديد المدخلات، والعمليات الملائمة والتي تحقق الحصول على مخرجات علمية مناسبة، والشكل التالي يوضح عملية التطوير التنظيمي لإدارة المنظمة التعليمية:



ويتضح من الشكل تقسيم مدخلات الإدارة التعليمية إلى عناصر تتضمن:

- ١- عناصر فكرية: وتشمل الأهداف التعليمية، والسياسات المدرسية أو سياسات المنظمة، وبرنامج العمل الإداري، ومفاهيم ونماذج إدارية للهيكل التنظيمية.
- ٢- عناصر بشرية: تشمل على أفراد المجتمع المحلي الذين لهم علاقة بالمؤسسة التعليمية، والمعلمين، والطلاب، ومدراء المدارس، وأولياء الأمور، والمشرفين.
- ٣- عناصر مادية، وتشمل: الإمكانيات المادية المتاحة في المؤسسة التعليمية، والتي تضم الأبنية، والتجهيزات، والوسائل، والعلاقات التنظيمية، والقوانين، واللوائح، وأساليب العمل.
- ٤- عوامل خارجية مؤثرة في التطوير التنظيمي، وتشمل: المناخ التنظيمي، وثقافة البيئة، والتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد.
- ٥- نظام المعلومات المتوفرة.

أما العمليات المناسبة لتحقيق مخرجات مناسبة فهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف والمتابعة، والتقويم، والتدريب، والاتصال، والرقابة، بالإضافة إلى التغذية الراجعة. أما المخرجات فهي الحصول على فعالية تنظيمية تعليمية عالية، وتحسين أداء كل من المدراء والمعلمين على العمل، وبالتالي زيادة نموهم الإداري بما ينعكس على تحسين العملية التعليمية ككل.

فيتضح مما سبق أن عملية تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مفهوم التطوير التنظيمي والذي يعتمد على مفهوم تحليل النظم ينظر إلى عملية التطوير نظرة شمولية متكاملة تعتبر أن النظام وحدة متكاملة وأجزاؤه مرتبطة ومتصلة ببعضها ولا انفصال بينها، وتطوير أي جزء فرعي من النظام الكلي يؤثر على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى، ويمكن بالإضافة إلى المدخلات السابقة وجود متغيرات عديدة تؤثر في فعالية منظومة الإدارة التعليمية، مثل تأثير الجانب الاقتصادي القوي، والجانب الثقافي للمجتمع، والجانب السياسي، ومدى استخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة بأبعادها المختلفة على تحسين وتطوير فعالية الإدارة التعليمية^(١).

ولكي يكون التطوير التنظيمي ناجحاً فإنه ينبغي أن يحتوي على عدد من المبادئ والخصائص الاستراتيجية اللازمة للنهوض بالمنظمات التربوية نحو الأفضل، وأهمها:

- ١- الاستمرار في تطوير الأجهزة الإدارية التربوية، مما يتطلب نوعاً من المرونة؛ لتكون قادرة على السيطرة على العمليات المتتابعة من التغيير، وما يتبعها من تغيير في سلوك ودوافع وإمكانات الأجهزة المسؤولة.
- ٢- أن يكون التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية عملاً إدارياً مخططاً، يقوم على البحث والدراسة، والتخطيط المسبق، والبحوث المستمرة، والاستعداد الكامل لمواجهة الظروف الطارئة، لذا يحتاج مثل ذلك إلى تخصيص مبالغ مالية كافية، وتشكيل جهاز إداري متخصص يتولى متابعة التغييرات اللازمة، وهذا بحاجة إلى تعديل سياسات ونظم الأفراد المتبعة في كافة المؤسسات التربوية.
- ٣- أن يشمل التطوير كافة الجوانب التنظيمية داخل المؤسسات التربوية، وألا يقتصر على الأفراد العاملين، أو على الهيكل التنظيمي، أو على الوسائل وإجراءات العمل، بل يشمل الفرد والنواحي الإدارية والفنية في كافة الأجهزة الإدارية والوسطى والتنفيذية.
- ٤- للأجهزة الإدارية العليا في المؤسسات التربوية الدور الأساسي في إحداث التطوير؛ لأنها وحدها تمتلك القرار، ولتحقيق ذلك تراعى المبادئ التالية أثناء التطوير:
 - أ- دراسة المشاكل الإدارية الحالية من حيث نشوئها واستمرار وجودها، مع ضرورة تحليل أبعادها، ومحاولة الكشف عن نتائجها.
 - ب- دراسة الأسباب الظاهرة أو الكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التطوير أو تقاومه.
 - ج- دراسة مدى توفر الإمكانيات لدى القيادات الإدارية التربوية والتي تمكنهم من دعم التطوير المطلوب.
 - د- توضيح هدف التطوير للجهات المسؤولة عن التنظيم في المؤسسات التربوية .
 - هـ- إفساح المجال للأجهزة الإدارية التربوية للتعبير عن آرائها حول التغيير بكل حرية.
 - و- معرفة القيادات الإدارية بالجامعة والمؤسسات التربوية لما ينبغي عمله من إجراءات؛ لتكون ضمناً لثبات واستقرار واستمرار عملية التطوير.

١- انظر لكل ما سبق بالإضافة إلى الأشكال المرسومة: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ص ١٤٠، ١٤١، ١٦٤-١٦٩، وانظر: أساسيات الإدارة التربوية للهادي ص ١٤٣، ١٥٠، والسلوك التنظيمي للسلمي ص ٣٢٨، والسلوك التنظيمي للمغربي ص ٣٢٢.

ز- الاستفادة من المتحمسين لإجراء التغيير بإشراكهم في عملية التخطيط ولاسيما ذوي الخبرة والمؤهلات.
ح- أن يهدف التطوير التنظيمي التربوي إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات التربوية الانتاجية، وتنمية قواها البشرية، وتطوير مستوى أدائها الوظيفي، مما يساعد تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها المنشودة^(١).

ويأخذ التطوير التنظيمي عدة أنواع وتصنيفات، يمكن إيجازها كما يلي:

- ١- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً للمجال أو النشاط المستهدف للتغيير إلى: تغيير في النشاط الاقتصادي، وفي النشاط الاجتماعي، والنشاط السياسي، وتغيير تكنولوجيا في أساليب العمل.
- ٢- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً للنطاق أو المدى إلى: التطوير الشامل والتطوير الجزئي، والتطوير المادي-غالباً ما يكون تطويراً تكنولوجيا- والمعنوي، والتطوير السريع والتدريجي.
- ٣- تصنيفه وفقاً للزمن الذي يستغرقه إلى: تطوير قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل.
- ٤- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها إلى: تغييرات أولية ابتدائية تمهيدية، وتغييرات ثانوية تكميلية بنائية، وتغيير نهائي وعلاجي.
- ٥- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً لدرجة الإلحاح إلى: تغيير حتمي عاجل، وتغيير يمكن تأجيله.
- ٦- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه إلى: تغيير هيكلية أساسي رئيسي عميق المضمون، وتغيير شكلي سطحي غير عميق.
- ٧- تصنيفه وفقاً لدرجة التعقيد والتشابك إلى: تغيير معقد ومتداخل ومتشابك، وبسيط غير معقد.
- ٨- تصنيفه وفقاً للأصول المرجعية إلى: تغيير أصوله ودوافعه ذاتية، وتغيير أصوله ومحفزاته خارجية.
- ٩- تصنيف التطوير التنظيمي وفقاً للفلسفة التي يحملها إلى: تغيير يحمل رؤية فلسفية واتجاهاً فكرياً، وتغيير لا يحمل رؤية فلسفية واتجاهاً فكرياً^(٢).

ويحتاج التطوير التنظيمي ليحقق نجاحاً إلى وجود مناخ عام بالمؤسسات التربوية يستقبل التطوير ولا يعارضه، وإلى وجود الموارد المادية والبشرية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه، ودعم وتأييد الإدارة العليا التربوية وذلك ضماناً لاستمراره ونجاحه، واشتراك المتخصصين من الاساتذة والقيادات الإدارية العليا والوسطى في رسم أهداف التطوير والتخطيط له وتنفيذه، ووجود قادة تطوير وتغيير من الاساتذة المختصين في الإدارة والتنظيم التربوي الذين يمتلكون مهارات وقدرات عقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه، والتعرف على مصادر ومستوى عدم الرضا من الاساتذة والموظفين السائد في المؤسسات التربوية، وتشخيص مصادر مقاومة التغيير وأسبابه^(٣)، هذا وإن أي تطوير خارج نطاق الشريعة الإسلامية إنما هو سقوط وضياع وتضييع.

١- أساسيات الإدارة التربوية لشرف الهادي ص ١٤٤، ١٤٥.

٢- المصدر نفسه ص ١٤٥-١٤٩.

٣- المصدر نفسه ص ١٥٠، ١٥١.

قرارات جمعية ذات صلة

تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي

إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته الثامنة عشرة في بوتراجايا (ماليزيا) من ٢٤ إلى ٢٩ جمادى الآخرة ١٤٢٨هـ، الموافق ١٣ تموز (يوليو) ٢٠٠٧م، بعد اطلاعه على البحوث الواردة إلى المجمع بخصوص موضوع: (تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي)، وبعد استماعه إلى المناقشات التي دارت حوله، قرر ما يأتي:

أولاً: يقصد بالموارد البشرية: طاقات الإنسان وخبراته، باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية - الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض-؛ لقوله سبحانه: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ [هود: ٦٤]، وقوله عز وجل: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ [البقرة: ٣٠].

ثانياً: ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلمة مفادها: أن عمارة الأرض والقيام بمهام الاستخلاف فيها لا يتم إلا بإعادة^(١) الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وتأهيله والنهوض بقدراته وإطلاق طاقاته وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والروحية.

ثالثاً: إن تنمية العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المفهوم الإسلامي لا تتم إلا عن طريق التربية والتعليم والتأهيل، وفي هذا يرى المجمع تأكيد قراره رقم ١٣٨ (١٥/٤) بشأن إسلامية مناهج التعليم، والذي جاء فيه التوصية بأمر من أهمها:

أ- صياغة الموضوعات والمقررات التعليمية في إطار من التصور الإسلامي، مع العمل على إبراز الرؤية الإسلامية (عقيدة، وشرعية، ومنهاج حياة).

ب- تنقيح المناهج التعليمية والتربوية السائدة في العالم الإسلامي وتطويرها بما يجمع بين الأصالة الإسلامية والمعاصرة، وذلك بصورة ذاتية دون تدخل خارجي.

ج- تنقية العلوم في مختلف المجالات من المفاهيم الدخيلة على المبادئ الإسلامية.

د- إلزامية ومجانبة التعليم الأساسي في جميع الدول الإسلامية لمكافحة الأمية، وتزويد النشء بمبادئ الإسلام والثقافة المعاصرة.

هـ- العمل على إزالة الازدواج في النظم التعليمية الحالية بما يجعل انطلاقة التعليم والتربية من المعطيات الإسلامية دون إخلال بمتطلبات العصر وحاجات التخصص، وتمكين المتعلمين من مجابهة التحديات الحالية والمستقبلية.

١- هو هكذا في المصدر المنقول منه (بإعادة)، ويحتمل أن يكون اللفظ على ما هو عليه، ويحتمل أن يكون (بإعداد).

و- الطلب من الأمانة العامة لمجمع الفقه - بالتنسيق مع المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) والجهات الأخرى ذات الصلة - عقد ندوة خاصة للنهوض بمناهج التعليم والتربية في الدول الإسلامية، مع الإفادة من الجهود السابقة في هذا المجال؛ لوضع تصور شامل (استراتيجية) لتطوير مناهج التعليم في العالم الإسلامي، ورفع نتائجها إلى منظمة المؤتمر الإسلامي؛ لوضعها تحت أنظار وزراء التربية والتعليم في البلاد الإسلامية.

رابعاً: عدم اقتصار مفهوم العلوم النافعة على العلوم الدينية وحسب، وإنما يشمل العلوم الدينية، والعلوم الدنيوية النافعة للأمة وللإنسان، وأنها واجبة على سبيل فرض الكفاية بقدر ما تحقق من النفع للأمة.

خامساً: أن تتضمن مناهج التعليم الموجهة لتأهيل الطاقات البشرية القيم والمنطلقات الحضارية النابعة من عقيدة الأمة وثوابتها، التي تنمي في الإنسان المسلم الحرص للعمل الصالح، وتبعث فيه الأمل، وعلى رأس هذه المنطلقات القيم الإسلامية التي منها: علو الهمة، والإحساس بالمسؤولية، والمبادرة بالعمل، والتربية على الشورى، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والثقة بالنفس، والحوار البناء، واحترام الرأي الآخر، والنقد الهادف، واحترام التخصص، وتقدير المعرفة، وتشجيع الاجتهاد، وإطلاق الطاقات الإبداعية، والحرية المسؤولة، والعدل، والأمانة، ومواكبة العصر، واستشراف المستقبل، واحترام قيم العمل.

سادساً: أن تعنى المؤسسات القائمة على التعليم بالتخطيط للعملية التعليمية، وربط المناهج بحاجات المجتمعات الإسلامية، وفق رؤية استشرافية للمستقبل، يتم من خلالها الوصول إلى تنمية متوازنة متكاملة للعنصر البشري؛ لتحقيق أهداف التنمية الشاملة وفق المنظور الإسلامي.

سابعاً: ضرورة العناية بتأهيل قيادات فاعلة قادرة على النهوض بمؤسسات التعليم والتدريب في مختلف المجالات المطلوبة للأمة، مؤسسين ذلك على ركني الولاية، وهما: (القوة، والأمانة)، ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقُوَى الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]، وقوله تعالى: ﴿اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥]، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: "يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا" [أخرجه الإمام مسلم في صحيحه].

ثامناً: العناية بالبحث العلمي، وتشجيع الإنفاق لدعم هذا المجال الضروري؛ للنهوض بالعنصر البشري الفاعل النافع للأمة، ولتلبية جميع حاجات الأمة وآفاق العمل فيها.

تاسعاً: نظراً لتفشي الأمية في جانب المرأة في مناطق من العالم الإسلامي، يؤكد المجمع بوجه خاص على وجوب العناية بتعليم المرأة، وثقيفها، وتأهيلها؛ لأداء دورها في تنمية المجتمع المسلم، وفي هذا

الصدد، يؤكد المجمع على قراره رقم ١١٤ (١٢/٨) بشأن الإعلان الإسلامي لدور المرأة في تنمية المجتمع، وسائر القرارات المتعلقة بهذا الموضوع.

عاشراً: إن من أبحاث وسائل النهوض بالعنصر البشري لتيسير تحقيق أهداف برامج التعليم، والوصول إلى التنمية الشاملة، الحرص على تكامل النهوض بهذا العنصر مع غيره من العناصر الأساسية، ومن أهمها:

أ- تطبيق الشريعة الإسلامية في مختلف المجالات، وفي هذا يؤكد المجمع على قراره رقم ٤٨ (٥/١٠) بشأن تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية.

ب- إشاعة الحرية المسؤولة، والعدل، والأمن بمفهومه الشامل، ونبذ الاستبداد، وتطبيق مبادئ حقوق الإنسان، انطلاقاً من مقاصد الشريعة الإسلامية وكلياتها التي انبثقت عنها اللائحة الإسلامية لحقوق الإنسان التي أقرها المجمع.

حادي عشر: تشجيع محاولات النهوض الحضاري، وحالات تحقيق النجاح في مستويات تنمية الموارد البشرية، وتممينها في العديد من الدول الإسلامية، كما هو الحال في ماليزيا وبعض الدول الإسلامية.

التوصيات:

١- إجراء دراسات متخصصة، وعقد ندوات؛ لبحث ظاهرة هجرة الكفاءات المسلمة، وانتقالها من البلاد الإسلامية إلى غيرها، من حيث أسباب هذه الظاهرة، واقتراح سبل مواجهتها وعلاجها، والتدابير التي تخفف من آثارها.

٢- وجوب التنسيق والتعاون والتكامل بين الدول الإسلامية في مجالات التربية والتعليم والثقافة والتدريب، واكتساب الخبرات المفيدة والتجارب النافعة، انطلاقاً من قوله تعالى: **﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾** [المائدة: ٢]، وذلك تأكيداً لقرار المجمع رقم ١٩٨ (١١/١) بشأن الوحدة الإسلامية.

٣- تشجيع إيجاد معاهد متخصصة، ومراكز أبحاث علمية تعنى بالعنصر البشرية، وتنميته، والعناية بالموهوبين والمبدعين.

٤- عقد ندوة متخصصة حول موضوع نقل التقنية (التكنولوجيا)، وتوطينها، واستنباطها في البلاد الإسلامية، والعناية بالتعليم الإلكتروني.

٥- الاستفادة من خبرات بعض الدول الإسلامية وغيرها في مجال مكافحة الأمية والتعليم المهني والتقني.

٦- بناء جسور التعاون والتواصل بين العالم الإسلامي وعلماء المسلمين في المهجر.

والله أعلم

إسلامية مناهج التعليم

إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته الخامسة عشرة بمسقط (سلطنة عُمان) من ١٤ إلى ١٩ المحرم ١٤٢٥هـ، الموافق ٦-١١ آذار (مارس) ٢٠٠٤م، بعد اطلاعه على البحوث الواردة إلى المجمع بخصوص موضوع: (إسلامية مناهج التعليم)، وبعد استماعه إلى المناقشات التي دارت حوله، يوصي بما يأتي:

(١) أن تركز عملية المناهج على صياغة مناهج التعليم والتربية بأهدافها ومحتواها وأساليبها وطرائق التقويم في إطار التصور الإسلامي الكلي الشامل للإنسان والكون والحياة؛ وذلك بهدف إعداد إنسان صالح ملتزم بقيم دينه، وقادر على القيام بمهمة الخلافة في الأرض، وعمارتها على وفق المنهج الإسلامي. (٢) أن تهدف العملية التعليمية والتربوية إلى غرس وتعميق القيم الإسلامية في نفوس الناشئة، وتمكينهم من تمثلها والعمل بها في حياتهم العملية.

(٣) صياغة الموضوعات والمقررات التعليمية في إطار التصور الإسلامي، مع العمل على إبراز الرؤية الإسلامية (عقيدة وشريعة ومنهاج حياة) في مشمولات المحتوى.

(٤) استشراف المنهجية الإسلامية في طرائق وأساليب التعليم والتربية، مع الاستفادة من مستجدات الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم المعاصرة، وتنفيذ برامج تحقق الغرض الإسلامي في إطار مطلوب، كتخصيص الجوائز للمبدعين والمبتكرين.

(٥) الالتزام بالقيم الإسلامية عند تقويم الأداء في العملية التعليمية والتربوية، مع الاستفادة من طرائق التقويم الحديثة، وتحقيق التنسيق المطلوب، وتبادل المعلومات بين الأقطار الإسلامية.

(٦) تنقيح المناهج التعليمية والتربوية السائدة في العالم الإسلامي وتطويرها بما يجمع بين الأصالة الإسلامية والمعاصرة، وذلك للحفاظ على الشخصية الإسلامية، ولربط بالميراث العلمي المدون بالعربية.

(٧) تنقية العلوم في مختلف المجالات من المفاهيم الدخيلة على المبادئ الإسلامية.

(٨) تقوية روح الإبداع، والابتكار، والنقد البناء، والحوار، والوسطية في العملية التعليمية والتربوية.

(٩) العناية بإعداد المعلم إعداداً سلوكياً، ومعرفياً، وتربوياً، وكذا إعداد الكتب المنسجمة مع الأصول والقيم الإسلامية.

(١٠) إلزامية ومجانبة التعليم الأساسي في جميع الدول الإسلامية؛ لمكافحة الأمية، وتزويد النشء بمبادئ الإسلام والثقافة المعاصرة.

(١١) العمل على إزالة الازدواج في النظم التعليمية الحالية بما يجعل انطلاقة التعليم والتربية من المعطيات الإسلامية دون إخلال بمتطلبات العصر وحاجات التخصص، وتمكين المتعلمين من مجابهة التحديات الحالية والمستقبلية.

(١٢) العناية بمبادئ التربية الإسلامية وأسسها؛ لتكون الموجه الرئيسي للعملية التعليمية، وإيلاء التربية الأخلاقية العناية اللازمة بحيث يكون المتعلم مزوداً بالسلوكيات والقيم الإسلامية.

(١٣) تضمين المناهج التعليمية ما يعزّز الوحدة الإسلامية، وثقافة التعايش الإيجابي مع شعوب العالم.

(١٤) الطلب من الأمانة العامة لمجمع الفقه - بالتنسيق مع المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) والجهات الأخرى ذات الصلة - عقد ندوة خاصة بموضوع: (أسلمة مناهج التعليم)، مع الاستفادة من الجهود السابقة في هذا المجال؛ لوضع تصور شامل (استراتيجية) لتطوير وأسلمة مناهج التعليم في العالم الإسلامي، ورفع نتائجها إلى منظمة المؤتمر الإسلامي؛ لوضعها تحت أنظار وزراء التربية والتعليم في البلاد الإسلامية.

والله الموفق

الغزو الفكري

إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي المنعقد في دورة مؤتمره السابع بجدة في المملكة العربية السعودية من ٧-١٢ ذي القعدة ١٤١٢هـ الموافق ٩-١٤ أيار (مايو) ١٩٩٢م، بعد اطلاعه على البحوث الواردة إلى المجمع بخصوص موضوع: (الغزو الفكري)، والتي بينت بداية هذا الغزو وخطورته وأبعاده وما حققه من نتائج في بلاد العرب والمسلمين، واستعرضت صوراً مما أثار من شبه ومطاعن، ونفذ من خطط وممارسات، استهدفت زعزعة المجتمع المسلم ووقف انتشار الدعوة الإسلامية، كما بينت هذه البحوث الدور الذي قام به الإسلام في حفظ الأمة وثباتها في وجه هذه الغزو، وكيف أحبط كثيراً من خططه ومؤمراته، وقد اهتمت هذه البحوث ببيان سبل مواجهة هذا الغزو وحماية الأمة من كل آثاره في جميع المجالات وعلى كل الأصعدة، وبعد استماعه إلى المناقشات التي دارت حول هذه البحوث، يوصي بما يلي:

أولاً: العمل على تطبيق الشريعة الإسلامية، واتخاذها منهجاً في رسم علاقاتنا السياسية المحلية منها والعالمية.

ثانياً: الحرص على تنقية مناهج التربية والتعليم، والنهوض بها؛ بهدف بناء الأجيال على أسس تربوية إسلامية معاصرة، وبشكل يعدّهم الإعداد المناسب الذي يبصرهم بدينهم ويحصنهم من كل مظاهر الغزو الثقافي.

ثالثاً: تطوير مناهج إعداد الدعاة من أجل إدراكهم لروح الإسلام ومنهجه في بناء الحياة الإنسانية، بالإضافة إلى اطلاعهم على ثقافة العصر؛ ليكون تعاملهم مع المجتمعات المعاصرة عن وعي وبصيرة.

رابعاً: إعطاء المسجد دوره التربوي المتكامل في حياة المسلمين؛ لمواجهة كل مظاهر الغزو الثقافي وآثاره، وتعريف المسلمين بدينهم التعريف السليم الكامل.

خامساً: رد الشبهات التي أثارها أعداء الإسلام بطرق علمية سليمة بثقة المؤمن بكمال هذا الدين، دون اللجوء إلى أساليب الدفاع التبريري الضعيف.

سادساً: الاهتمام بدراسة الأفكار الوافدة والمبادئ المستوردة، والتعريف بمظاهر قصورها ونقصها بأمانة وموضوعية.

سابعاً: الاهتمام بالصحة الإسلامية، ودعم المؤسسات العاملة في مجالات الدعوة والعمل الإسلامي لبناء الشخصية الإسلامية السوية التي تقدم للمجتمع الإنساني صورة مشرقة للتطبيق الإسلامي على المستوى الفردي والجماعي، وفي كل مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ثامناً: الاهتمام باللغة العربية، والعمل على نشرها ودعم تعليمها في جميع أنحاء العالم؛ باعتبارها لغة القرآن الكريم، واتخاذها لغة التعليم في المدارس والمعاهد والجامعات في البلاد العربية والإسلامية.

تاسعاً: الحرص على بيان سماحة الإسلام، وأنه جاء لخير الإنسان وسعادته في الدنيا والآخرة، وبحيث يكون ذلك على المستوى العالمي وباللغات الحية جميعها.

عاشراً: الاستفادة الفاعلة والمدرسة من الأساليب المعاصرة في الإعلام مما يمكن من إيصال كلمة الحق والخير إلى جميع أنحاء الدنيا، ودون إهمال لكل وسيلة متاحة.

حادي عشر: الاهتمام بمواجهة القضايا المعاصرة بحلول إسلامية، والعمل على نقل حلول الإسلام لهذه المشكلات إلى التنفيذ والممارسة؛ لأن التطبيق الناجح هو أفعل طرق الدعوة والبيان.

ثاني عشر: العمل على تأكيد مظاهر وحدة المسلمين وتكاملهم على كل الأصعدة، وحل خلافاتهم ومنازعاتهم فيما بينهم بالطرق السلمية وفق أحكام الشريعة المعروفة؛ إفساداً لمخططات الغزو الفكري في تفتيت وحدة المسلمين، وزرع الخلافات والمنازعات بينهم.

ثالث عشر: العمل على بناء قوة المسلمين واكتفائهم الذاتي اقتصادياً وعسكرياً.

رابع عشر: مناشدة الدول العربية والإسلامية مناصرة المسلمين الذين يتعرضون للاضطهاد في شتى بقاع الأرض، ودعم قضاياهم، ودرء العدوان عنهم بشتى الوسائل المتاحة.

ويوصي أيضاً بما يلي:

استمرار الأمانة العامة للمجمع بالاهتمام بطرح أهم قضايا هذا الموضوع في لقاءات المجمع وندواته القادمة؛ نظراً لأهمية موضوع الغزو الفكري، وضرورة وضع استراتيجية متكاملة لمجابهة مظاهره ومستجداته، ويمكن البدء بقضيتي التنصير والاستشراق في الدورة القادمة.

والله الموفق

توصيات الدورة الرابعة لمجلس مجمع الفقه الإسلامي

إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي المنعقد في دورة مؤتمره الرابع بجدة في المملكة العربية السعودية من ١٨-٢٣ جمادى الآخر ١٤٠٨ هـ الموافق ٦-١١ شباط (فبراير) ١٩٨٨ م.

أولاً: بعد الاطلاع على البحوث الواردة للمجمع في موضوع: (كيفية مكافحة المفاصد الأخلاقية)، والتي أوضحت ما يعانيه العالم بأسره من المفاصد الأخلاقية التي أخذت تنتشر في عالمنا الإسلامي بصورة لا ترضي الله تعالى، ولا تتوافق مع الدور القيادي المنوط بهذه الأمة في قيادة البشرية نحو الطهر العقدي والأخلاقي والسلوكي، وانسجاماً مع خصائص الإسلام المتكاملة، وكون الجانب الأخلاقي من أهم جوانب الدين، ولا تتحقق الثمار الكاملة للانتماء إلى الإسلام إلا بتطبيق الشريعة الإسلامية بجميع مبادئها وأحكامها، وفي شتى مرافق الحياة، يوصي بما يلي:

أ- العمل على تصحيح وتقوية الوازع العقدي، عبر القيام بتوعية شاملة، والتحسيس بآثار العقيدة الصحيحة في النفوس.

ب- السعي إلى تطهير الإعلام، المقروء، والمرئي، والمسموع، والإعلانات التجارية في عالمنا الإسلامي من كل ما يشكل معصية لله تعالى، وتنقيته تماماً من كل ما يثير الشهوة، أو يسبب الانحراف، ويوقع المفاصد الأخلاقية.

ج- وضع الخطط العلمية للمحافظة على الأصالة الإسلامية والتراث الإسلامي، والقضاء على كل محاولات التغريب والتشبه واستلاب الشخصية الإسلامية، والوقوف أمام كل أشكال الغزو الفكري والثقافي الذي يتعارض مع المبادئ والأخلاق الإسلامية، وأن توجد رقابة إسلامية صارمة على الأنشطة السياحية، والابتعاث إلى الخارج؛ حتى لا تتسبب في هدم مقومات الشخصية الإسلامية وأخلاقها.

د- توجيه التعليم وجهة إسلامية، وتدريب كل العلوم من منطلق إسلامي، وجعل المواد الدينية مواد أساسية في كل المراحل والتخصصات، مما يقوي العقيدة الإسلامية، ويؤصل الأخلاق الإسلامية في النفوس، كما يجب أن تحرص الأمة أن تكون رائدة في مجالات العلم المتعددة.

هـ- بناء الأسرة الإسلامية بناء صحيحاً، وتيسير الزواج والحث عليه، وحث الآباء والأمهات على تنشئة البنين والبنات تنشئة صحيحة؛ حتى يكونوا جيلاً قوياً يعبد الله على حق، ويتولى المهمة الدائمة لنشر الإسلام والدعوة إليه، وأن تهيأ المرأة لتقوم بدورها أمّاً وربة بيت، حسب ما تقضي به الشريعة الإسلامية، والقضاء على ظاهرة انتشار استخدام المربيات الأجنبية، خاصة غير المسلمات.

و- تهيئة جميع الوسائل التي تحقق تربية النشء، تربية إسلامية، بحيث يلتزم بأركان الإسلام وسلوكياته، ويدرك واجباته تجاه ربه وأمته، ويتخلص من الخواء الروحي الذي يتسبب في تعاطي المخدرات والمسكرات، والتفسخ الأخلاقي بأشكاله المتعددة، واشغال الشباب بمهمات الأمور، وإعطاؤه

المسؤوليات، كل حسب قدرته وكفاءته، وإشغال أوقات الفراغ لديهم بما هو مفيد، وإيجاد وسائل الترفيه والرياضات والمسابقات البريئة الطاهرة، وأن توجه وجهة إسلامية كاملة.

ثانياً: بعد الاطلاع على البحوث الواردة للمجمع في موضوع: (مجالات الوحدة الإسلامية وسبل الاستفادة منها)، وانطلاقاً من أولوية رابطة الإسلام بين شعوب الأمة الإسلامية، وهي رابطة لا انفصام لها، وأساس متين للتضامن المنشود، وقاعدة ثابتة لكل بناء حضاري يرمي إلى توحيد صفوفها، وإلى التأليف بين الجهود المبذولة في مجابهة التحديات المعاصرة، وتحقيق العزة والتقدم، وبما أن في رابطة الإسلام حافزاً قوياً وعملاً باقياً لأحكام التوجه، ولتنسيق سياسات الدول الإسلامية في مختلف ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولتوثيق علاقات التناصر والتعاون والمرحمة بين شعوب الأمة في رفع ما يعوق سيرها من ألوان التبعية ويجابهها من التحديات المعاصرة، وفي بلوغ ما تسعى لتحقيقه من رقي ومنعة وازدهار، يوصي أيضاً بما يلي:

أ- الذود عن العقيدة الإسلامية، وتمكينها بصورتها النقية من الشوائب، والتحذير من كل ما يؤدي إلى هدمها أو التشكيك في أصولها ويقسم وحدة المسلمين ويجعلهم مختلفين متنازحين.

ب- تأكيد عناية مجمع الفقه الإسلامي بالأبحاث والدراسات الفقهية التي ترمي إلى مجابهة التحديات الفكرية الناشئة عن مقتضيات المعاصرة، واهتمام الفقه الإسلامي بمشكلات المجتمع، واعتماده كعنصر أساسي في النهضة الفكرية للأمة، وتوسيع دائرة اعتماده فيما تسنه الدول الإسلامية من تشريعات وقوانين في عامة شؤون المجتمع.

ج- وجوب التناسق الوثيق، في ميدان التربية والتعليم، مضموناً ومنهجاً، على السبل القويمية للحضارة الفكرية التي بناها الإسلام، بغية تكوين أجيال من المسلمين متوحددين في المرجع التعبدي، متقاربين في التوجه الفكري، متشاركين في الاعتزاز بالانتساب الحضاري.

د- إعطاء درجة عالية من الأولوية للبحث العلمي في مختلف ميادين المعرفة، وتخصيص نسبة ١٠% من الناتج الإجمالي؛ لتمويل البرامج البحثية، وإنشاء المخابر العلمية على أساس وثيق من التكامل والتعاون بين الجامعات الإسلامية.

هـ- العمل مع الجامعات الإسلامية على ضبط برنامج دراسي يتألف من عدد من المحاور الكبرى، تكون غرضاً للبحث الفقهي، وإنشاء لجنة عليا من المفكرين المسلمين لمتابعة هذه الأبحاث وإجازتها، وتخصيص جائزة تفوق لمكافأة أحسنها.

و- أن يكون الإعلام في بلاد المسلمين بكل أنواعه: المسموعة، والمقروءة، والمرئية، إعلاماً هادفاً إلى تحقيق العبودية لله في أرضه، وبث الخير ونشر الفضيلة والتحرر من المبادئ الهدامة للفكر والخلق، والملحدة في دين الله، والمنحرفة عن الصراط المستقيم، ودعم جهود توحيده.

ز- إقامة اقتصاد إسلامي، لا شرقي ولا غربي، بل اقتصاد إسلامي خالص، مع إقامة سوق إسلامية مشتركة، يتعاون فيها المسلمون على الإنتاج وتسويقه، دون الحاجة إلى غيرهم؛ لأن الاقتصاد ركن مهم من أركان قيام المجتمعات، وتكامله سبيل للوحدة بين شعوب الأمة الإسلامية.

ثالثاً: انطلاقاً من أن إسلامية التعليم في الديار الإسلامية اليوم ضرورة لا مناص منها؛ لبناء الأجيال الإسلامية بناء سويماً متكاملماً في الفكر والتصور والسلوك والعمل، يوصي أيضاً بما يلي:
جعل جميع العلوم محكومة بالإسلام في المنطلقات والأهداف، وأن يكون الإسلام بنظمه وضوابطه، إطاراً لهذه العلوم، وأن تكون العقيدة الإسلامية قاعدة وأصلاً في بناء المنهج التربوي والتعليمي، وتتلخص أهم معالم المنهج المنشود في إسلامية التعليم فيما يلي:

أ- جعل العقيدة الإسلامية قاعدة التصور الإسلامي الكبير الذي يعطي نظرة كلية شاملة للكون والإنسان والحياة، كما تُعرّف الإنسان بخالق الحياة، وعلاقته بالكون، وعلاقة الإنسان بخالقه ومجتمعه.

ب- اتخاذ الإسلام محورا للعلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والسياسية، وإبراز نظرياته الإنسانية وتعلقها بخالق الكون والإنسان والحياة، بالتنسيق مع المنظمات الإسلامية العاملة في هذا المجال، كالمنظمة الإسلامية للعلوم الطبية، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.

ج- العمل على إظهار فساد ما يخالف العقيدة الإسلامية، من علوم مادية وملحدة وأخرى مضللة، كالكهانة والسحر والتنجيم، والتحذير من العلوم التي ذمها وحرّمها الإسلام، وكذلك العلوم التي تقوم على الفسق والفجور.

د- إعادة كتابة تاريخ العلوم والمعارف، وبيان تطورها وإسهامات المسلمين في كل منها، وتنقيتها مما دُس فيها من نظريات استشراقية وتغريبية تُحرف المسار التاريخي الحق، وإعادة النظر في تصنيف العلوم ومناهج البحث وفق النظرة الإسلامية، من خلال أنشطة مراكز ومعاهد البحث العلمي، ومراكز الاقتصاد الإسلامي في شتى البلاد الإسلامية.

هـ- إعادة الوشائج بين العلوم التي تبحث في الكون والإنسان والحياة وبين خالقها؛ فإن العالم الباحث في هذه المجالات يجب أن ينظر فيها على أنها تمثل الإبداع الإلهي، والصنعة الربانية المحكّمة.

و- وضع الضوابط والقواعد المستخلصة من الدين الإسلامي أو المتسقة مع أهدافه وغاياته؛ لتكون مبادئ لجميع العلوم أو لعلم واحد منها، وإبراز عيوب المناهج الغربية التي أقامت فصاماً موهوماً بين الدين والعلم، أو بنت العلوم بناءً خاطئاً كعلم التاريخ والاقتصاد والاجتماع.

وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن هناك مشروعاً يشكّل ظهيراً لإسلامية التعليم، بل ربما كان من الوسائل الضرورية له، وهو مشروع إسلامية المعرفة، وينهض المعهد العالمي للفكر الإسلامي بمتطلباته، من حيث التخطيط ورسم سبل التنفيذ من خلال مقالات ومؤلفات وندوات، والله الموفق.

اعتراف بالريادة الإدارية الإسلامية

هذه شهادة علمين بارزين من أمريكا من أبرز علماء الإدارة الكلاسيكية في القرن العشرين، هما (لوثر جولد) و(جيمس بولك)، استجلبتهم الحكومة المصرية عام ١٩٦٢م لإعادة هيكلة الجوانب الإدارية للدولة، فقدموا تقريراً كمرحلة من مراحل الإصلاح الإداري في مصر، وفيه جزء متعلق بعلاقة الإسلام بنظام الإدارة، حيث أفردا فصلاً في بداية تقريرهما أسماه -الإسلام والحكم- وفيه يقولان: «ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور؛ فالمعتقدات والقيم التي يتركز عليها تفوقه أهمية وخطورة، فإذا استطاع الجهاز الجديد أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم وأن يصوغها ويشكلها في صورة نظم، فإن التقدم الذي يحرزه الشعب حقاً لا يكمن في النظم الحكومية، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية، لهذا كان على المسؤولين عن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي على نحو جذري أن يستهدوا بحدى ثقافة الأمة ذاتها، وفهم المعتقدات والقيم التي تسير عليها الأمة في حياتها». ثم يقولان: «وقد راعنا خلال البحث أن اهتدينا إلى عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات، وإننا لنورد تلك المعتقدات في صورة بالغة الإيجاز، خالية مما تستحقه من إفاضة وتفصيل فيما يلي:

- ١- شرع الله إقامة الدولة كنظام أخلاقي واقتصادي وسياسي، وللإنسان أن يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع في المعرفة والخبرة والتفكير، وذلك على أساس المبادئ الأخلاقية المقررة.
- ٢- الناس سواسية أمام الله، ومن ثم أمام القانون.
- ٢- ليس للحاكم، ولا لرجل الدين، ولا لأية طبقة أو فئة، أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته، أو تفصل بينه وبين الله.
- ٣- الاستغلال الشخصي للفرد* يأباه الخلق الكريم* [وفي بعض المراجع (للفؤد)].
- ٤- نظام القيادة نظام مستحب من حيث المبدأ، ولكن كل راع مسئول أمام الله عن رعيته، وبذا يكون مسئولاً عن رعاية شعون الناس، ولا تكون القيادة بالوراثة بل بالاختيار... ويبرر قيامها ما تلتزم به من مستويات خلقية، وما تقدمه من خدمات.
- ٥- الأخذ بالشورى أمر لا بد منه في اتخاذ القرارات.
- ٦- نظام الملكية الفردية حق مقدس، ينطوي على ضرورة استخدام الممتلكات بنحو مثمر، مع تخصيص قدر من الدخل في عون المعوزين، وخدمة المجتمع والضرائب (الزكاة، والانفاق).
- ٧- العمل له نبالته الخاصة، ويستحق العامل أجراً عادلاً على عمله.
- ٩- الإنسان مكلف بكسب العلم، وإعمال العقل، واستخدام المعرفة التي حصلها على هذا النحو من نفع الناس ومرضاة الله».

ويختمان هذا الاعتراف بقولهما: «إذا صح ما ذهبنا إليه في تلك العجالة القصيرة، فإن الثقافة الإسلامية تكون أبعد الأشياء عن إعاقة سير التقدم والتطور في النظم الإدارية، كما تكون أبعد الأشياء عن الدعوة إلى الطاعة العمياء أو التشبث بالتقاليد العتيقة، والثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث، مع الاطمئنان إلى القيادة المسؤولة، وتبادل الرأي والمشورة»^(١)، وهذا على التحديد هو المنهج الذي صارت الحاجة ماسة إليه، ويا لروعة ما قاله ابن القيم رحمه الله: «فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق رسوله صلى الله عليه وسلم أتم دلالة وأصدقها، وهي نوره الذي به أبصر المبصرون، وهده الذي به اهتدى المهتدون، وشفأؤه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم الذي من استقام عليه فقد استقام على سواء السبيل، فهي قرة العيون، وحياة القلوب، ولذة الأرواح، فهي بها الحياة والغذاء والدواء، والنور والشفاء والعصمة، وكل خير في الوجود فإنما هو مستفاد منها وحاصل بها، وكل نقص في الوجود فسببه من إضعافها، ولولا رسوم قد بقيت لخربت الدنيا وطوي العالم، وهي العصمة للناس، وقوام العالم، وبها يمسك الله السماوات والأرض أن تزولا، فإذا أراد الله سبحانه وتعالى خراب الدنيا وطوي العالم، رفع إليه ما بقي من رسومها، فالشريعة التي بعث الله بها رسوله هي عمود العالم، وقطب الفلاح والسعادة في الدنيا والآخرة»^(٢).

وصدق الله تعالى القائل: ﴿هَذِهِ بَصَائِعُنَا رُذَّتْ إِلَيْنَا﴾ [يوسف: ٦٥]، إذ أتى بما للاستفادة منهما، فاستفادا هما منا، فمتى يفيق أذعياء الإقصاء لهذه الشريعة المباركة تحت أي ستار أو شعار، فهؤلاء رواد الفكر الإداري الحديث من غير أهل الإسلام يعلنون الحل في الشريعة، وأولئك يتملصون منها بأدنى ذريعة... وفي الختام أسأل المولى عز وجل أن يبارك هذا العمل، وأن يتقبله مني، وأن يجعله عملاً صالحاً وخالصاً لوجهه الكريم، وأن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا، ويرزقنا العمل به، وأن ينفع به أمة الإسلام، ويبلغه ما بلغ الليل والنهار، إنه ولي ذلك والقادر عليه سبحانه وتعالى، ولا ينسى القارئ الكريم أن هذا جهد بشري، لا تنفك عنه صفات البشر من نقص، وعدم كمال، وهو جهد مُقِلٌ فما كان فيه من خلل فقد أوتي الباحث من جهة قصوره، أو تقصيره، والله تعالى ورسوله منه بريئان، فالله المستعان، ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم.

وإن تجدد عيباً فسد الخلالاً
فجل من لا عيب فيه وعلا^(٣)

صبيحة الاثنين ٢٩/ربيع ثاني/١٤٢٤هـ الموافق ٢٠١٣/٣/١١م

د/ محمد نعمان محمد علي أحمد يحيى الحجري البعداني

(مديرية بعدان، مزة العرث، قرية بيت الحجري)

١- انظر: القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة ل محمد عبدالله آل ناجي ص ٤، وانظر الروابط التالية: (http://www.almohamady.com)، (http://www.almohamady.com).

٢- إعلام الموقعين لابن القيم ٣/٣.

٣- قاله الحريري في ختام ملحته، وقد كتب أستاذ البلغاء القاضي الفاضل عبد الرحيم البياتي إلى العماد الأصفهاني معتذراً عن كلام استدركه عليه قائلاً: «إنه قد وقع لي شيء، وما أدري أوقع لك أم لا؟ وما أنا أخبرك به، وذلك أنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابه في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جلة البشر»، كشف الظنون لمصطفى بن عبدالله القسطنطيني الرومي الحنفي.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
٢	المقدمة
٣	تطور الإدارة
٧	تعريف الإدارة
٧	عناصر العمل الإداري
٨	مميزات الإدارة
٩	وظائف الإدارة
٩	الإدارة علم وفن ومهنة
١٠	مفهوم الإدارة الإسلامية
١١	أهداف الإدارة الإسلامية
١٢	مصادر الإدارة الإسلامية
١٢	المصادر الأصلية
١٣	المصادر التبعية
١٤	مصادر الإدارة الإسلامية الإضافية
١٧	خصائص الإدارة الإسلامية
٢١	مبادئ الإدارة الإسلامية
٢٥	تاريخ الإدارة الإسلامية
٢٥	المرحلة الأولى: الإدارة النبوية
٢٧	المرحلة الثانية: الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين
٢٩	رواد الفكر الإداري في الإسلام
٣٢	الإدارة التربوية (مفهومها وخصائصها وأنواعها وأنماطها ووظائفها والعوامل المؤثرة فيها)
٣٢	مفهوم الإدارة التربوية
٣٣	مقومات الإدارة التربوية
٣٣	الإدارة (التربوية والتعليمية والمدرسية)
٣٤	خصائص الإدارة التربوية
٣٥	أنواع الإدارة التربوية
٣٦	أنماط الإدارة التربوية
٣٧	وظائف الإدارة التربوية
٣٧	العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية
٣٨	الإدارة التربوية من منظور الإسلام
٣٨	تعريف الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي
٣٨	أهمية معرفة الإنسان للإدارة التربوية الإسلامية
٣٩	أهداف الإدارة التربوية في الإسلام
٤٠	مصادر الإدارة التربوية الإسلامية

٤٠	المهام العامة للإدارة التربوية الإسلامية
٤٠	خصائص الإدارة التربوية الإسلامية
٤٠	مبادئ الإدارة التربوية الإسلامية
٤١	أثر مصادر التشريع الإسلامي في الإدارة التربوية
٤١	أثر المصادر الأصلية في الإدارة التربوية
٤١	أثر القرآن الكريم في الإدارة التربوية
٤٣	أثر السنة النبوية في الإدارة التربوية
٤٦	أثر المصادر التبعية في الإدارة التربوية
٤٦	أثر الإجماع في الإدارة التربوية
٤٦	أثر القياس في الإدارة التربوية
٤٦	أثر الاستحسان في الإدارة التربوية
٤٦	أثر المصالح المرسله في الإدارة التربوية
٤٦	أثر سد الذرائع في الإدارة التربوية
٤٧	أثر العرف في الإدارة التربوية
٤٧	أثر قول الصحابي في الإدارة التربوية
٤٧	أثر شرع من قبلنا في الإدارة التربوية
٤٧	أثر الاستصحاب في الإدارة التربوية
٤٧	توظيف القواعد الأصولية والفقهية في الإدارة التربوية
٤٨	أثر مقاصد الشريعة في الإدارة التربوية
٤٩	تطبيقات إدارية لتحقيق المقاصد
٥٠	علاقة السيرة بالإدارة التربوية
٥٠	علاقة التاريخ بالإدارة التربوية
٥٢	وظائف الإدارة التربوية
٥٢	اتخاذ القرارات
٥٣	أركان القرار الإداري
٥٣	عناصر القرار الإداري
٥٣	خطوات اتخاذ القرارات
٥٤	ما تنصف به عملية اتخاذ القرارات
٥٤	معوقات إدارية لاتخاذ القرار
٥٥	اتخاذ القرار في الإدارة الإسلامية
٥٧	التخطيط الإداري التربوي
٥٧	تعريف التخطيط
٥٨	عناصر التخطيط
٥٩	مراحل وخطوات التخطيط
٦٠	أنواع التخطيط التربوي

٦١	أهمية التخطيط التربوي
٦٢	مبادئ وأسس التخطيط التربوي
٦٤	من عوامل نجاح التخطيط
٦٤	صعوبات التخطيط التربوي
٦٤	من أسباب فشل التخطيط
٦٥	التخطيط والتكنولوجيا الإدارية
٦٦	التخطيط الإداري من منظور إسلامي
٦٦	تعريف التخطيط الإداري من المنظور الإسلامي
٦٦	التخطيط في القرآن الكريم
٦٦	ملاح التخطيط الإداري في الإسلام
٦٧	التخطيط النبوية
٦٨	التخطيط النبوي الدعوي
٦٩	مقومات التخطيط الإداري النبوي المدني
٧٢	التنظيم الإداري التربوي
٧٢	مفهوم التنظيم الإداري
٧٣	أهمية التنظيم الإداري
٧٣	مبادئ التنظيم الإداري التربوي
٧٥	أنواع التنظيم الإداري التربوي
٧٦	معوقات التنظيم الإداري التربوي
٧٦	الهيكل التنظيمي
٧٦	طريقة تصميم الهيكل التنظيم
٧٧	وظائف الهيكل التنظيمي
٧٩	التنظيم الإداري التربوي الإسلامي
٧٩	مفهوم التنظيم في الإدارة الإسلامية
٨٠	طبيعة التنظيم الإداري الإسلامي
٨١	الأدوار التي يؤديها التنظيم الإداري الإسلامي
٨١	بعض خصائص ومبادئ التنظيم الإداري الإسلامي
٨٤	أثر التنظيم الإداري الإسلامي في حياة المجتمع
٨٥	التنظيم الإداري النبوي
٨٧	التوجيه والتنسيق الإداري
٨٧	تعريف التوجيه
٨٧	أنواع التوجيه في المجال التربوي
٨٨	مبادئ التوجيه الإداري
٨٩	العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه في الإدارة التربوية:
٨٩	أدوات وعناصر التوجيه الإداري

٩٠	التنسيق الإداري
٩١	قواعد وأصول التنسيق
٩٢	التوجيه والتنسيق في الإدارة الإسلامية
٩٢	تعريف التوجيه في الإدارة الإسلامية
٩٢	ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية
٩٣	شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية
٩٥	أغراض التوجيه في الإدارة الإسلامية
٩٥	التوجيه الإداري النبوي
٩٩	التنسيق في الإدارة الإسلامية
٩٩	ملامح التنسيق الإداري في الإسلام
٩٩	عوامل التنسيق الناجح
١٠٠	التنسيق الإداري النبوي
١٠١	الرقابة الإدارية التربوية
١٠١	تعريف الرقابة
١٠٢	مكونات العملية الرقابية بالأجهزة الإدارية التربوية
١٠٢	أهمية الرقابة
١٠٣	أهداف الرقابة
١٠٣	أنواع الرقابة
١٠٤	قواعد العملية الرقابية
١٠٥	الرقابة الإدارية من منظور الإسلام
١٠٥	تعريف الرقابة في الإدارة الإسلامية
١٠٥	أهداف الرقابة في الإدارة الإسلامية
١٠٦	شروط الرقابة الإسلامية
١٠٧	أنواع الرقابة في الإدارة الإسلامية
١١٠	خصائص الرقابة الإدارية الإسلامية
١١١	الرقابة الإدارية النبوية
١١٢	الرقابة الإسلامية الراشدة
١١٣	القيادة الإدارية التربوية
١١٣	مفهوم القيادة
١١٤	عناصر القيادة
١١٤	نظريات القيادة
١١٦	أنواع القيادة
١١٨	القائد الناجح
١١٩	وظائف القائد التربوي
١٢٠	القيادة والإدارة

١٢٢	القيادة في الإدارة الإسلامية
١٢٢	مفهوم القيادة في الإدارة الإسلامية
١٢٣	واجبات القيادة في الإسلام
١٢٥	خصائص القيادة الإسلامية
١٢٦	القائد المسلم الناجح
١٢٨	أسس ومعايير ومقومات اختيار القيادة في الإسلام
١٢٩	القائد القدوة محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم
١٣١	الاتصال الإداري التربوي
١٣١	تعريف الاتصال
١٣١	مكونات أو عناصر الاتصال
١٣٢	أهداف الاتصال الإداري التربوي
١٣٣	أهمية الاتصال في النظام التربوي
١٣٣	وسائل وطرق الاتصالات الإدارية
١٣٤	أنواع الاتصالات الإدارية
١٣٥	شبكات الاتصال ونماذجه
١٣٧	معوقات الاتصال
١٣٨	المبادئ الأساسية للتواصل الإنساني الجيد في نطاق الإدارة والإشراف التربوي
١٣٩	الاتصال من منظور الإسلام
١٣٩	تعريف الاتصال في الإدارة الإسلامية
١٤٠	طبيعة الاتصال في الإدارة الإسلامية
١٤٠	السمات العامة للاتصال التربوي الإسلامي
١٤٣	أهم المقومات التي يحتاج إليها الاتصال الإسلامي ليأخذ مكانه في الحياة الإنسانية
١٤٣	الاتصال التربوي النبوي
١٤٦	أهم مقاصد الاتصال التربوي في السنة النبوية
١٤٩	السلوك التنظيمي
١٤٩	تعريف السلوك التنظيمي
١٤٩	أسباب دراسة السلوك التنظيمي
١٥٠	أهداف دراسة السلوك التنظيمي
١٥٠	أهمية السلوك التنظيمي
١٥١	عناصر ومكونات السلوك الإنساني
١٥٥	أبعاد تطوير السلوك التنظيمي
١٥٧	السلوك التنظيمي في الإسلام
١٥٨	مبادئ السلوك الإنساني في الإسلام
١٦٢	تعدد المبادئ الإنسانية في الإسلام وكثرتها
١٦٢	أثر هذه المبادئ في حياة الفرد والمجتمع

١٦٢	مبادئ السلوك الجماعي في الإسلام
١٦٦	النتيجة الحتمية
١٦٧	الإشراف التربوي (التطور-التعريف-السمات - الأهداف- المبادئ)
١٦٧	تطور الإشراف التربوي
١٦٨	تعريف الإشراف التربوي
١٦٩	سمات الإشراف التربوي
١٧٠	أهداف الإشراف التربوي
١٧٠	مبادئ الإشراف التربوي
١٧٢	أنواع الإشراف التربوي
١٧٣	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي
١٧٧	معوقات الإشراف التربوي
١٧٩	تقييم عملية الإشراف التربوي
١٨٠	وسائل تقييم عملية الإشراف التربوي
١٨١	أساليب الإشراف التربوي
١٨١	الزيارات الصفية
١٨٣	اللقاء الفردي بين المشرف التربوي والمعلم
١٨٤	اللقاءات الجماعية
١٨٥	تبادل الزيارات
١٨٦	الدروس التطبيقية
١٨٦	النشرات والقراءات
١٨٧	البحث والتجريب
١٨٨	المشغل التربوي
١٨٩	التدريب أثناء الخدمة
١٩٠	كفايات ومهارات المشرف التربوي
١٩١	أعمال المشرف التربوي
١٩٢	سلطات المشرف التربوي
١٩٢	المشرف المقيم والمشرف المتفرغ حلقتان متكاملتان
١٩٣	دور المدير الإشرافي في تحسين العملية التعليمية في مدرسته
١٩٤	كفايات أساسية في مدير المدرسة
١٩٦	المعلم مدخل مهم من مدخلات الإشراف التربوي
١٩٧	طبيعة العلاقة التفاعلية بين المشرف التربوي والمعلم
١٩٩	الإمكانات والتسهيلات الإدارية وطرق الاتصال
٢٠٠	فاعلية منظومة الإشراف التربوي
٢٠٠	النظام الإشرافي كنظام مفتوح
٢٠٠	المدخلات

٢٠١	العمليات
٢٠١	المخرجات
٢٠١	التغذية الراجعة
٢٠٣	العوامل المؤثرة على فعالية النظام الإشرافي
٢٠٣	البيئة
٢٠٥	المناخ التنظيمي
٢٠٦	ثقافة التنظيم
٢٠٧	إدارة الصراع
٢١٠	السلوك التنظيمي والإشراف التربوي
٢١٠	الاتجاه الكلاسيكي
٢١٠	الاتجاه السلوكي
٢١٢	الاتجاه الكمي
٢١٢	اتجاه النظم
٢١٣	السلوك الإشرافي باستخدام المنحى التكاملية متعدد الوسائط
٢١٤	المدرسة الموقفية
٢١٦	الإشراف التربوي النبوي
٢١٦	مراحل الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في المعهد النبوي
٢١٧	الإشراف النبوي الهادف لتحسين سلوك المعلمين
٢٢١	الإشراف على المنهج وتعديله
٢٢٣	إعادة تشكيل أو تركيب البيئة التعليمية
٢٢٥	ممارسة الصحابة رضي الله عنهم للإشراف التربوي وإعداد المعلمين
٢٢٧	المهارات النبوية
٢٣٠	تطوير المنظمات التربوية
٢٣٣	مبادئ وخصائص نجاح التطوير التنظيمي
٢٣٤	أنواع وتصنيفات التطوير التنظيمي
٢٣٥	قرارات مجتمعية ذات صلة
٢٣٥	تنمية الموارد البشرية في العالم الإسلامي
٢٣٨	إسلامية مناهج التعليم
٢٤٠	الغزو الفكري
٢٤٢	توصيات الدورة الرابعة لمجلس مجمع الفقه الإسلامي
٢٤٥	اعتراف بالريادة الإدارية الإسلامية
٢٤٧	فهرس الموضوعات

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات