

الإدارة التربوية للصفوف الأولية (تجربة ثلاثون عاماً)

تأليف الدكتور/عبدالله بن عبدالعزيز الدعان
الإدارة والتخطيط التربوي

ح

عبدالله عبدالعزيز سعيد الدعلان ، ١٤٣٣ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
الدعلان ، عبدالله عبدالعزيز سعيد
الإدارة التربوية للصفوف الأولية (تجربة ثلاثون عاما) .
/ عبدالله عبدالعزيز سعيد الدعلان .. الرياض ، ١٤٣٣ هـ
.. ص ؛ .. سم

ردمك : ٩ - ١٠٤٦ - ١ - ٦٠٣ ٠١ - ٩٧٨

١- الإدارة التربوية ٢- إدارة الفصل ٣- التعليم الابتدائي
أ. العنوان

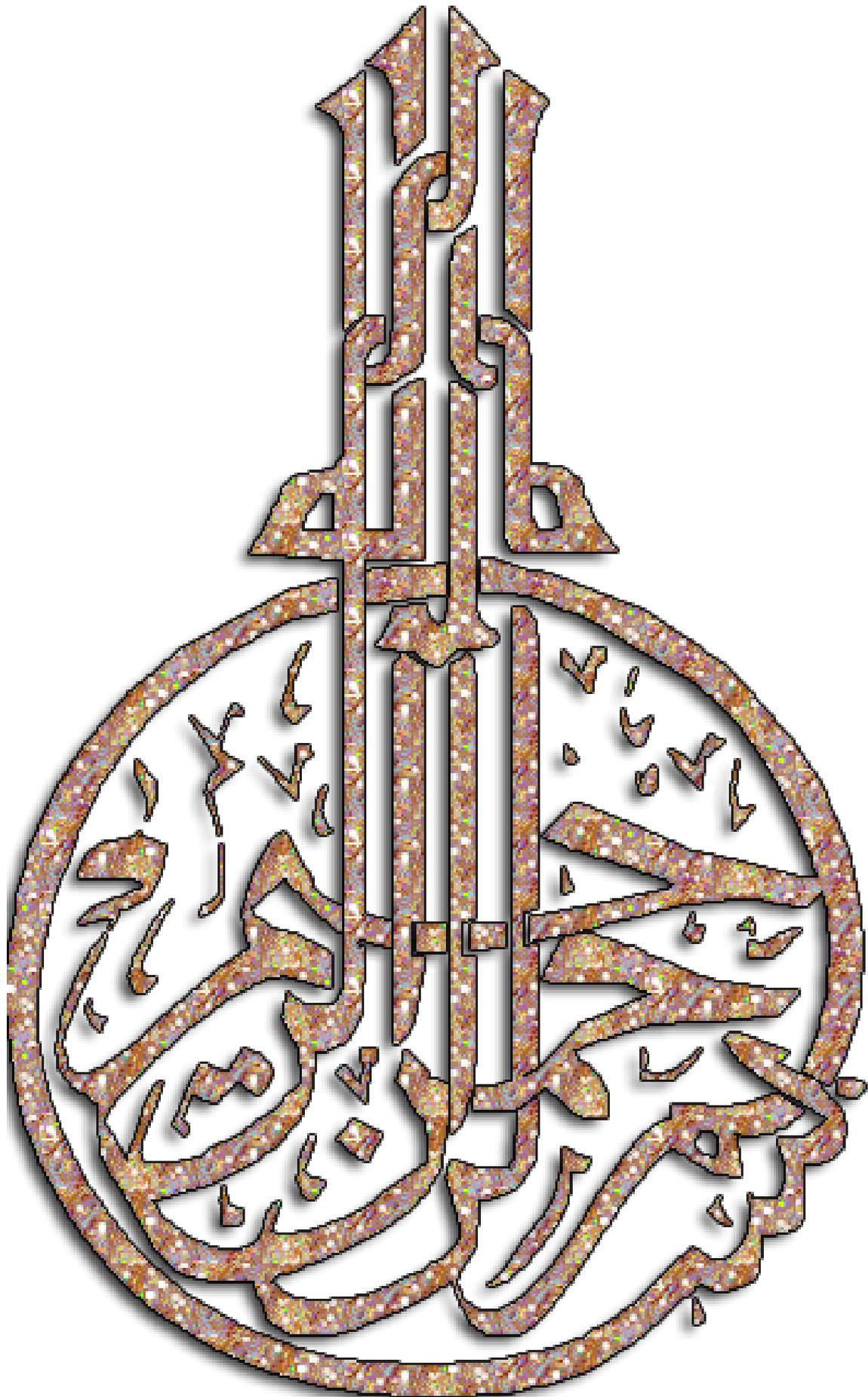
ديوي ٢,٣٧١ ١٤٣٣/٨٩٥٧

رقم الإيداع : ١٤٣٣/٨٩٥٧

ردمك : ٩ - ١٠٤٦ - ١ - ٦٠٣ ٠١ - ٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى



قال الله تعالى

(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا
غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)

سورة ال عمران (٥)

قال الله تعالى:

(إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ)

البقرة: (٢٨٢)

قال الله تعالى:

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

سورة الزمر (٩)

قال صلى الله عليه وسلم
«اللهم من ولي من أممتي
شيئاً فشق عليهم فشق
عليه، ومن ولي من أمر
أممتي شيئاً فرفق بهم
فأرفق به»
رواه مسلم.

إهداء
أهدي هذا الكتاب



إلى من احبه قلبي إلى ملكنا خادم الحرمين الشريفين الملك
عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله.

إلى صاحب السمو الملكي الأمير
سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع
حفظه الله.

إلى الرجل الأول في التربية والتعليم
صاحب السمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود
وزير التربية والتعليم حفظه الله.

وأهديها إلى:
إلى أبي وأمي رحمهما الله
براً بهما جزاء بما قاما به من تعليمي وتعليم إخوتي.

وأهديها إلى:
إلى إخواني وأولادي وأسرتي وجماعتي وزملائي الأعزاء إلى قلبي
جميعاً أسأل الله أن يوفقهم و يحفظهم الله.

وأهديها إلى:
زوجتي الغالية رفيقة حياتي ودربي وفقها الله وحفظها الله من كل
الشرور وشريكة حياتي زوجتي الغالية وهي التي كانت الشريك
الحصري في دف عجلة حياتنا وتحمل المشاق معاً.

تقديم

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.. أما بعد:

فقد شرفني الأخ الدكتور/ عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان بالاطلاع على مؤلفة العظیم (الإدارة التربوية للصفوف الأولية – تجربة ثلاثون عاما). وقد بهرني ما قرأت وشاهدت من جهد كبير بذل في تجميع محتوى هذا الكتاب العظیم والذي يتفاعل مع فئة خاصة وهي الصفوف الأولية وفي سنواتها الأولى والتي تعتبر الأساس لمستقبل التعليم والركيزة الأولى لمستقبل الوطن العزيز، فهذه الفئة هي براعم المستقبل وكل معلم يتعامل معهم هو في الواقع مهندس للمستقبل يضع لبنة أساسية في بناء المجتمعات المقبلة وامتدادنا في هذه الحياة ومن هنا تظهر أهمية هذه المرحلة الصعبة والحساسة ، وأثناء تجولي بين سطور الكتاب شدني أسلوب الأخ الدكتور عبدالله الجميل وأعجبني ربطة الجميل بين المواضيع وخاصة ما تطرق إليه من أساليب التربية الدينية والتربية الحديثة بطريقة مميزة مما يتناسب مع قيمنا وأعرافنا وهذا ليس بغريب على رجل تربوي مخضرم قضى في التعليم ثلاثين عاما ، فالتجربة ثرية لا يستهان بها وهو يعتبر موسوعة تربوية متنقلة.

أتمنى للأخ عبد الله التوفيق والسداد وأحثه على بذل المزيد من الجهد فمكتبتنا العربية تفتقر لمثل هذا الإنتاج الجميل والجيد ... والله الموفق،،،

أ.د. محمد بن حمد خليص الحربي

مستشار الموارد البشرية والتدريب

أديب وكاتب سعودي وخبير بيئي وأمن سلامة

مكة المكرمة في ١١/١١/١٤٣٣ هـ

تقديم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد الرسول وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد:
يطيب لي أن أقدم وافر الشكر والتقدير للزميل المرابي الفاضل والأستاذ العزيز عبدالله عبدالعزيز الدعلان على منحي الفرصة لاطلاع الزملاء على خبرتي في الإدارة التربوية لمقدمة في كتابة الإدارة التربوية في الصفوف الأولية ونبدأ ونستعين في الله تعالى ونقول: لو أن كل من مارس عملاً حكومياً أو خاص سجل خبرته بكل تفاصيلها وإيجابياتها وسلبياتها لأصبح لدينا حصيلة ضخمة من التجارب التي تثري معرفتها وترى أجيالاً قرأوا واستفادوا. كثيراً ما تخطر للإنسان خواطر وتمر به رؤى وتفاعلات بها وشارك فيها ويتلذذ ببعضها ويتألم للبعض. والبعض يكتفي بإظهار بعض مما يخلو له أن ينقل محتواها إلى جلسائه ويتلذذ بسرد أحداثه والبعض الآخر يرى أن تسجيلها كتابة أمانة يجب أن تنتقل إلى الآخرين وتسلم إلى من رغب بها والاستفادة من تجارب الآخرين. إن تقديمي لكتاب المرابي الفاضل الأستاذ: عبدالله عبدالعزيز الدعلان وهو واحداً من القلة في تعليم الصفوف الأولية الذي يشعر بثقل الأحداث عمقاً وحفاظاً ونظر فيها واستفاد منها. لقد سعدت حقيقة بتجربة الأستاذ المرابي الفاضل الأستاذ عبدالله عبدالعزيز الدعلان في تعليم الصفوف الأولية. فالأستاذ عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان يحاول أن يسجل الخطوات إلى خطاها والتجارب التي مر بها في تعليم الصفوف الأولية وخاصة الصف الأول الابتدائي لأنه يرى حفظه تعالى كما قلت أن يسجلها كتابة وأمانة يجب أن تنتقل إلى الآخرين في مجال التربية والتعليم لذا تراه يهدي كل ما قاله ومعها خبرات زملائه المعلمين لهذا الوطن وللمربين الأجيال من المعلمين. لأنه العين التي يبصر بها والقلب الذي يخفق في صدره فله منا الحب والثناء والتقدير. ولا أضيف إلي ما قال لكي أترك للقاري وللزملاء يستمتعوا بما كتب ويستخلصوا الدروس التي وعها الزميل الفاضل (عبدالله) في خبرته في إدارة وتدريس الصفوف الأولية وتنشئة الطلاب الصف الأول تنشئة تربوية وعلمية وتعليمية. هذا وبالله التوفيق والسداد.

بقلم الأستاذ / مرشد بن فهد بن غنام الشمري

مرابي تربوي وله خبرته في مجال الإدارة التربوية

تقديم

الحمد لله رب العالمين حمداً يبقى ولا يزول والصلاة والسلام على محمد الرسول وعلى اله وصحبة أجمعين، وبعد:
أيها القارئ بين يديك كتاب

الإدارة التربوية للمصفوف الأولية (تجربة ثلاثون عاماً)

للأستاذ المرابي الفاضل : عبد الله عبد العزيز الدعلان بعد ان كرمني بمراجعته - قرأت فصوله واحد تلو الآخر حتى نهايته ، فنسيت زمني وعشت بين سطوره لما وجدت فيه من المتعة وبغية للقارئ المتذوق ثم طلب مني تقديماً لهذا الكتاب ، ولقد قبلت ثم ترددت .
قبلت لان الكتاب يمس ما يدور في خاطري وخاطر كل معلم من هموم التربية والتعليم وترددت عن تقديمه لأنني خشيت ان انقص من حق الكاتب وكاتبته .
أيها القارئ - أيها المعلم - أيها المدير:

بين يديك كتاب يدعوك إلى المسير بين سطوره عبر دروب التربية على مدى التاريخ وحث الركب للوصول إلى الغاية بدلاً من التوقف والنوم على حافة الطريق .
في هذا الكتاب - ظهرت براعة صاحبه وحصافة رأيه وتجلت فيه مواهبه وأفكاره .
ناهيك عن جده وكده في البحث بين طيات عشرات الكتب التربوية والمراجع .
فقد عرفت أستاذنا الفاضل (عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان) بحبه للاطلاع والقراءة والبحث عن كل علم نافع وجديد، ولا غرابة في ذلك لأنه معلم في مجال التدريس .
فكان اختياره لهذا البحث نابع من قلب رجل تربوي يعمل في الميدان التربوي وعائش هموم الإدارة والتربية والتعليم - وليس كمن ينظر وينجم وهو بعيد عن الميدان التربوي والإداري ولم يعايشهما .

هذا الكتاب يسير بك في مجال الإدارة والتربية خطوة خطوة .

من العصور القديمة (الفراعنة، اليونان، أوروبا) حتى العصر الإسلامي وبدء الدعوة المحمدية للإسلام نحمد عليه أفضل الصلاة والسلام النبي ذو الهدى الإسلامي التربوي ومن بعده الخلفاء الراشدين، حتى عصرنا هذا العصر الزاهر موضحاً فيه الكثير من الأمور التربوية. والإدارة التربوية تمر بمراحل وتغيرات وتطورات وتجارب - أنها سنة الحياة تطور وتغير عجلة لا تتوقف.

والتربية هي: النمو والزيادة، التدرج في النشأة والرعاية، والإصلاح والتهديب. والإدارة، تهدف إلى توجيه الإنسان وتنمية قدراته من جميع الجوانب ليكون هناك مخرجات جيدة وفعالة.

أعجبنى الكتاب في محتواه ومضمونه وتدرجه في الإدارة والتربية عبر العصور والأزمنة وذكر الشواهد الإدارية والتربوية في كل عصر من عصور إلى عصرنا هذا. أتقن المؤلف في وضعة للأشكال المناسبة لكل موضوع، وحسن تقسيمه وتلخيصه لأغلب العناوين.

الحقيقة نحن معشر المعلمين والتربويين بحاجة إلى مثل هذا المؤلف، وأنا هنا أشكر أخي وزميلي الأستاذ (عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان) على باكورة إنتاجه العلمي. فله مني تحية طيبة وأسأل الله له التوفيق ولكتابة النجاح والفائدة إن الله على كل شيء قدير. وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد ﷺ

بقلم الأستاذ / حسن أحمد علوان القرني

معلم لغة عربيه في مدرسة أسعد بن زرارة الابتدائية

مربي تربوي وخبرته في مجال التربية والتعليم

الرياض ١٥/٩/١٤٣٣ هـ

تقديم

بادي ذي بدء نحمد الله سبحانه وتعالى ونصلي على نبينا محمد ﷺ الذي سخر الأخ الفاضل المعلم القدير الذي أمضى قرابة ٣٠ عام في خدمة التعليم، وفي خلال تلك السنوات حصل على خبرات ومواقف تربوية عديدة يحصل عليها كل من سلك هذا المجال. إلا أن المعلم عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان كان من أوائل من طرق مجال الحاسب ودججه في العملية والتعليمية وكانت بداية قبل خمس وعشرين عاماً بمعنى أنه من بداية تدريسه وولوجه سلك التعليم حاول بمجهوده الذي يدفع عجلة التعليم لطلابه وطلاب مدرسته بالوسائل المعينة والمحبية لتعليم حيث أنه الأنسان جبل على الميل إلى كل جديد وخصوصاً لما ينفع الناشئة. فعند أول لقاء اكرمني الله به بهذا المربي القدوة في تعامله مع طلابه ومع مرؤوسيه وزملائه وأولياء الأمور فبعد أن زاملته في مدرسة أسعد بن زرارة ﷺ كان أحد أولادي متعثراً في الصف الأول الابتدائي فما كان منه عندما علم إلا أن عرض علي خدمة لي ولولدي وأحضرت ولدي إلى عنده أخذ يعلمه في أوقات فراغه ثم نقلت ولدي في فصله الذي بفضل الله أصبح من الطلاب المتفوقين دراسياً فله مني الشكر والعرفان مع العلم أن فضائله لا تحصى على الجميع جعل الله ذلك في ميزان حسناته ومن كرمه وتكرمه أنه جمع حصيلة خبراته التي امتدت كما أسلفنا أكثر من ٣٠ عاماً في هذا الكتاب الذي أنا أعده هديه مقدمة للأجيال القادمة للاستفادة لكل من خاض بحر العلم والتعليم لما يحتويه من فصول ومباحث شملت جوانب عديدة في مجال الإدارة التربوية في الصفوف الأولية وخبرة ٣٠ سنة فأنا أوصي بالاطلاع على هذا الكتاب وأخص معلمو الصفوف الأولية وبالذات المبتدئين منهم نفع الله به من أعده ومن تعب فيه فالفضل يعود لأهله بعد الله سبحانه وتعالى الذين أعانوا المعلم عبدالله على طرق هذا الكتاب الذي بإذن الله سوف يكون عوناً للمعلم والطالب لولى الأمر ولن تشدوا روحه إلى تطوير نفسه في مجال الإدارة التربوية في الصفوف الأولية ولا يسعنا في الحتام إلا أن ندعو له بالتوفيق والسداد ونأمل بمن لديه خبرة في أي مجال أن يضحى بعض الوقت ويجعله من زكاة العلم ويدرب خبراته كما عمل معلمنا الفاضل (عبدالله) وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بقلم الأستاذ / عبدالله بن علي الدجيلج

مربي تربوي وخبرته في مجال التربية والتعليم

الرياض ١٥/٩/١٤٣٣ هـ

فهرس المحتويات

ت	اسم الموضوع	الصفحة
	الفصل الأول (الإطار النظري)	١
١	مقدمة الكتاب.	٢
٢	ثانياً: الكتاب وأهميته وأهدافه:	٤
٣	ثالثاً: تساؤلات الكتاب.	٥
٤	رابعاً: أهداف الكتاب.	٥
٥	خامساً: أهمية الكتاب.	٦
	الفصل الثاني (مفهوم الإدارة وأهميتها ومجالاتها)	٧
١	مقدمة الفصل الثاني.	٨
٢	ما هو معنى الإدارة؟	١٠
٣	تعريف الإدارة.	١٢
٤	الإدارة في القرآن الكريم	١٤
٥	شواهد من القرآن الكريم.	١٦
٦	الإدارة في الحديث النبوي.	٢٥
٧	المفهوم الشامل لإدارة.	٢٨
٨	خصائص الإدارة ومميزاتها.	٣٣
٩	شروط الإدارة.	٤٤
١٠	مستويات الإدارة.	٤٦
١١	الإدارة الاستراتيجية.	٤٨
١٢	الإدارة بين العلم والفن.	٥٩
١٣	نماذج الإدارة.	٦١
	الفصل الثالث (الإدارة التربوية تعريفها وخصائصها)	٦٧
١	نظرة تاريخية في الإدارة التربوية.	٦٨
٢	مفهوم الإدارة التربوية.	٨٧
٣	تعريف الإدارة التعليمية.	٩٠
٤	مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية.	٩٢
٥	الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.	٩٤
٦	خصائص الإدارة التربوية ومميزاتها.	١٠٤
٧	حركة العلاقات العامة.	١١٢

٢٤٤	الفصل السادس (التربية والتعليم والتعليم الإلكتروني)	
٢٤٥	مقدمة في التربية والتعليم.	١
٢٤٩	مفهوم التربية.	٢
٢٥٤	التعليم وأهميته.	٣
٢٥٩	ما هو التعلم؟	٤
٢٦٢	تعريف ومفهوم التعلم.	٥
٢٦٧	أهداف التعليم التربوي.	٦
٢٦٩	الفرق بين التربية والتعليم.	٧
٢٧١	العلاقة والربط بين التربية والتعليم وأهميته.	٨
٢٧٥	تطوير التعليم.	٩
٢٧٧	التعليم الإلكتروني.	١٠
٢٨٠	مميزات الحاسب في التعليم.	١١
٢٨٢	مفهوم التعليم الإلكتروني.	١٢
٢٨٤	أنواع التعليم الإلكتروني.	١٣
٢٨٥	تعريفات السبورة الذكية.	١٤
٣٩٠	فوائد التعليم الإلكتروني.	١٥
٣٩٤	كيف يتم الدمج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني.	١٦
٣٠٤	الفصل السابع (المشرف والمدير والوكيل و المعلم ومعلم الصف)	
٣٠٥	كلمات عن هؤلاء الأبطال التربويين.	١
٣١٠	أهداف العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة.	٢
٣١٢	المشرف التربوي.	٣
٣١٨	مدير المدرسة.	٤
٣٢٦	وكيل المدرسة.	٥
٣٣٠	المعلم.	٦
٣٣٢	معلم الصفوف الأولية.	٧
٣٣٦	أخلاق المعلم الصالح تعني أخلاق أمة فيها خير وصالح.	٨
٣٤٢	كيفية نجاح المعلم داخل الصف.	٩
٣٤٧	العوامل المؤثرة في ضبط الصف.	١٠
٣٥٣	مواصفات المعلم الناجح.	١١
٣٦٢	التخطيط والتحفيز لنفسك.	١٢

٣٦٩	الفصل الثامن (معلم الصفوف الأولية وخبرات ٣٠ سنة ومواقف مرتت بها وحلولها عملتها)	
٣٧٠	من هو المعلم الصفوف الأولية.	١
٣٧٥	بعض الصعوبات في تدريس الصفوف الأولية وطرق علاجها.	٢
٣٨٠	أسباب عزوف المعلمين عن تدريس الصفوف الأولية.	٣
٣٨٢	عوامل جذب المعلمين لتدريس الصفوف الأولية.	٤
٣٨٣	أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية.	٥
٣٨٦	عوامل عدة وراء ظاهرة الملل عند المعلمين من أبرزها.	٦
٣٨٧	أفكار تربوية توجيهية تشويقية لمعلم الصفوف الأولية.	٧
٤٠٠	قصص ومواقف تربوية هادفة وكيف تعاملت معها.	٨
٤١٤	قصص ومواقف حصلت مع زملائي المعلمين كتبت كما قراءتها منهم.	٩
٤١٧	قصص تربوية ومواقف حصلت لي خارج المدرسة.	١٠
٤٢٤	مواقف وعبر تربوية قرأتها من واقع الحياة.	١١
٤٢٦	إسهامات المعلم التربوية والعلمية والإبداعية.	١٢
الصفحة	المراجع والصفحات الأولية	ت
٤٣٣	قائمة المراجع العربية.	١
٤٤٤	قائمة المراجع الأجنبية.	٢
٤٤٥	قائمة المطبوعات.	٣
٤٤٦	قائمة روابط الإنترنت.	٤
٤٥١	الاستبانة.	٥
أ	الصفحات الأولية.	٦
ح	الإهداء.	٧
خ	تقديم.	٨
ز	فهرس المحتويات.	٩
ض	قائمة الأشكال.	١٠
ق	قائمة الجداول.	١١
ق	قائمة الاستبانة.	١٢

الصفحة	اسم الموضوع	ت
٩	الشكل رقم (١) تعريف فن الإدارة من الرواد.	.١
١٣	الشكل رقم (٢) عن تعريفات الإدارة.	.٢
١٥	الشكل رقم (٣) الذي نستخرجه من دروس و فوائد و عبر ودلالات نستفيدها من هذه الآية قوله تعالى (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها).	.٣
١٩	الشكل رقم (٤) الذي نستخرجه من دروس و فوائد و عبر من درس النملة.	.٤
٢٠	الشكل رقم (٥) الذي نستخرجه من ما يتضح من الآية الشريفة عن النمل.	.٥
٢١	الشكل رقم (٦) يبين شخصيات قصة سيدنا سليمان والنملة.	.٦
٢٤	الشكل رقم (٧) الصفات القيادية المطلوبة للإشراف على تمكين شرع الله تعالى.	.٧
٢٦	الشكل رقم (٨) دروس من الحديث اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم.	.٨
٢٩	الشكل رقم (٩) للإدارة العديد من العوامل.	.٩
٣٠	الشكل رقم (١٠) عدة مفاهيم للإدارة.	.١٠
٣١	الشكل رقم (١١) ما يتضمن العمل الإداري.	.١١
٣٣	الشكل رقم (١٢) عن خصائص الإدارة.	.١٢
٣٤	الشكل رقم (١٣) عن أنواع التخطيط.	.١٣
٣٥	الشكل رقم (١٤) عن التنظيم وما له من واجبات.	.١٤
٣٦	الشكل رقم (١٥) أنواع خاصة التوجيه.	.١٥
٣٧	الشكل رقم (١٦) إلى ماذا يؤدي التشجيع والتحفيز والتصويب.	.١٦
٣٨	الشكل رقم (١٧) لكي تبقى أصول الإدارة مفهوماً نظرياً وقاعدة ودليل للجماعات.	.١٧
٤٠	الشكل رقم (١٨) عن معايير فيبر التي تحكم التنظيم الإداري المثالي.	.١٨
٤٢	الشكل رقم (١٩) الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر.	.١٩
٤٤	الشكل رقم (٢٠) من شروط الإدارة.	.٢٠
٤٧	الشكل رقم (٢١) مستويات الإدارة.	.٢١
٤٩	الشكل رقم (٢٢) مراحل الإدارة الاستراتيجية.	.٢٢
٥٠	الشكل رقم (٢٣) عن وضع الاستراتيجيات وتطويرها.	.٢٣
٥١	الشكل رقم (٢٤) مجالات الإدارة لتطبيق العملية الإدارية.	.٢٤
٥٥	الشكل رقم (٢٥) للخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري.	.٢٥
٥٦	الشكل رقم (٢٦) يبين الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.	.٢٦

٥٨	الشكل رقم (٢٧) الإدارة التعليمية.	٢٧.
٦٢	الشكل رقم (٢٨) عن نماذج الإدارة.	٢٨.
٦٣	الشكل رقم (٢٩) الفرق بين القيادة والرئاسة.	٢٩.
٦٦	الشكل رقم (٣٠) عن الاستراتيجية الإدارية.	٣٠.
٧٠	الشكل رقم (٣١) عرفت الإدارة الصينية نظام الامتحان معياراً لشغل الوظائف المناصب الإدارية.	٣١.
٧٢	الشكل رقم (٣٢) عن نظام الامتحان معياراً لشغل الوظائف المناصب الإدارية في الإدارة الصينية.	٣٢.
٧٦	الشكل رقم (٣٣) مراكز الحضارة والمعرفة قبل القرن التاسع عشر التي أسهمت في المحافظة على تراث الحضارة الأوربية.	٣٣.
٨١	الشكل رقم (٣٤) عن عوامل تطور النظرة إلى الإدارة التربوية.	٣٤.
٨٢	الشكل رقم (٣٥) عن تحليل الإدارة إلى أبعاد رئيسية.	٣٥.
٨٢	الشكل رقم (٣٦) عن الاتجاهات الرئيسة لتحديث الإدارة التعليمية.	٣٦.
٨٣	الشكل رقم (٣٧) عن جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية.	٣٧.
٨٤	الشكل رقم (٣٨) كيفية تطوير الإدارة التربوية العربية.	٣٨.
٨٦	الشكل رقم (٣٩) عن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية المعاصرة.	٣٩.
٨٩	الشكل رقم (٤٠) عن الإدارة التربوية تشتمل على مجموعة من الأنشطة.	٤٠.
٩١	الشكل رقم (٤١) عن ما تتفق فيه الإدارة التربوية والتعليمية وتختلف مع الإدارة العامة.	٤١.
٩٢	الشكل رقم (٤٢) عن المستويات الثلاث للإدارة التعليمية.	٤٢.
٩٣	الشكل رقم (٤٣) عن إدارة العمل التربوي تنقسم على ثلاثة مستويات حسب تدرجها في العمومية.	٤٣.
٩٥	الشكل رقم (٤٤) الفرق بين الإدارة التعليمية والمدرسية.	٤٤.
٩٧	الشكل رقم (٤٥) عن الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية.	٤٥.
٩٨	الشكل رقم (٤٦) عن تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي.	٤٦.
٩٩	الشكل رقم (٤٧) مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي.	٤٧.
١٠٤	الشكل رقم (٤٨) عن خصائص الإدارة التربوية.	٤٨.
١٠٧	الشكل رقم (٤٩) عن العلاقات الإنسانية في التربية.	٤٩.
١١٠	الشكل رقم (٥٠) تبين مدى أهمية وظائف الإدارة التربوية لغيرها من الإدارات الأخرى.	٥٠.

١١٣	الشكل رقم (٥١) أن العلاقات الإنسانية في الإدارة.	.٥١
١١٤	الشكل رقم (٥٢) يبين إلى ماذا تميل النفس البشرية.	.٥٢
١١٦	الشكل رقم (٥٣) أشهر أنماط الأساليب الإدارية المعروفة.	.٥٣
١١٧	الشكل رقم (٥٤) عن أنماط من الأساليب الإدارية.	.٥٤
١١٩	الشكل رقم (٥٥) عن عناصر ومكونات الأسلوب النظامي في الإدارة.	.٥٥
١٢٠	الشكل رقم (٥٦) فروض ماجرجر التي سماها نظرية ص (Theory X).	.٥٦
١٢٣	الشكل رقم (٥٧) عن نظرية المجال (كيرت ليفين) وتوصل إلى صياغة معادلة مفادها ان السلوك هو محصلة الفرد والبيئة معاً.	.٥٧
١٢٥	الشكل رقم (٥٨) نظرية المهارات التي حددها العالم مينزبرج.	.٥٨
١٢٧	الشكل رقم (٥٩) عن المتوقع من أي شخص في موقع الإدارة.	.٥٩
١٢٩	الشكل رقم (٦٠) عن مفهوم الإدارة العلمية لفردريك.	.٦٠
١٣٠	الشكل رقم (٦١) عن المبادي التي توصل إليها تايلور و فايول.	.٦١
١٣٣	الشكل رقم (٦٢) عن مفهوم الإدارة المدرسية.	.٦٢
١٣٦	الشكل رقم (٦٣) عن ابرز ما يميز الإدارة المدرسية عن غيرها من الإدارات الأخرى.	.٦٣
١٣٧	الشكل رقم (٦٤) عن ماذا أصبح محور العمل في هذه الإدارة المدرسية	.٦٤
١٣٩	الشكل رقم (٦٥) عن تعريف الإدارة المدرسية من خلال وظائفها.	.٦٥
١٣٩	الشكل رقم (٦٦) عن ما هو التخطيط.	.٦٦
١٤٠	الشكل رقم (٦٧) عن ما هو التنظيم.	.٦٧
١٤٠	الشكل رقم (٦٨) عن ما هي مبادئ التنظيم.	.٦٨
١٤١	الشكل رقم (٦٩) ماذا تمثل السلطة.	.٦٩
١٤٢	الشكل رقم (٧٠) عن خصائص الإدارة المدرسية.	.٧٠
١٤٣	الشكل رقم (٧١) عن العوامل التي تؤثر على الإدارة المدرسية.	.٧١
١٤٤	الشكل رقم (٧٢) عن مجالات وميادين الإدارة المدرسية.	.٧٢
١٤٥	الشكل رقم (٧٣) عن ما تحتاجه الإدارة المدرسية الفعالة.	.٧٣
١٤٧	الشكل رقم (٧٤) عن الأسس العامة للإدارة المدرسية الناجحة.	.٧٤
١٤٩	الشكل رقم (٧٥) أقسام التكنولوجيا الإدارية.	.٧٥
١٥٠	الشكل رقم (٧٦) عن أهداف الإدارة المدرسية.	.٧٦
١٥٢	الشكل رقم (٧٧) عن أهداف الإدارة المدرسية لحديثة.	.٧٧
١٥٣	الشكل رقم (٧٨) عن الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية.	.٧٨

١٥٥	الشكل رقم (٧٩) عن الأنماط الإدارية.	٧٩.
١٥٦	الشكل رقم (٨٠) سمات النمط الاستبدادي أو القيادة الديكتاتورية	٨٠.
١٥٧	الشكل رقم (٨١) رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الاستبدادي.	٨١.
١٥٨	الشكل رقم (٨٢) سمات النمط الفوضوي.	٨٢.
١٥٩	الشكل رقم (٨٣) رأي الفكر الإداري في النمط الفوضوي.	٨٣.
١٦٠	الشكل رقم (٨٤) سمات النمط التعاوني.	٨٤.
١٦١	الشكل رقم (٨٥) النمط التسلسلي ما يؤدي إليه في الإدارة.	٨٥.
١٦١	الشكل رقم (٨٦) النمط الفوضوي ما يؤدي إليه في الإدارة.	٨٦.
١٦٢	الشكل رقم (٨٧) النمط التعاوني وفائده في اتخاذ القرار.	٨٧.
١٦٤	الشكل رقم (٨٨) عن الأسلوب النظامي في الإدارة المدرسية.	٨٨.
١٦٦	الشكل رقم (٨٩) عن قرارات ترتبط فيما بينها للوصول إلى القرار النهائي.	٨٩.
١٦٧	الشكل رقم (٩٠) عن عملية اتخاذ القرار في الإدارة ومحورها.	٩٠.
١٧٢	الشكل رقم (٩١) عن ما أن تشتمل الخطة المبدئية للبحث الموقفي.	٩١.
١٧٣	الشكل رقم (٩٢) عن العناصر التي تعتمد عليها قوة المدير.	٩٢.
١٧٥	الشكل رقم (٩٣) عن معايير الإدارة المدرسية الجيدة.	٩٣.
١٧٧	الشكل رقم (٩٤) عن آخر الدراسات والبحوث في معايير الإدارة المدرسية الجيدة.	٩٤.
١٧٩	الشكل رقم (٩٥) أسلوب التحليل العملي.	٩٥.
١٨٤	الشكل رقم (٩٦) عن التصنيف لأهم المهارات الإدارية المدرسية.	٩٦.
١٨٥	الشكل رقم (٩٧) عن المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية. التي اتفق دارسو الإدارة على تصنيفها.	٩٧.
١٨٧	الشكل رقم (٩٨) عن الفرق بين مدير مصنع وبين مدير مدرسة.	٩٨.
١٩٠	الشكل رقم (٩٩) عن حديث الرسول ﷺ مع الإعرابي في المسجد.	٩٩.
٢٩٥	الشكل رقم (١٠٠) عن الدروس التي يتعلمها التربويين من حديث يا أبا عمير ماذا فعل النغير.	١٠٠.
٢٠٢	الشكل رقم (١٠١) كيف يتميز الإداري من درس سيدنا أبوبكر.	١٠١.
٢٠٧	الشكل رقم (١٠٢) عن الدروس التي تم استيعابها من درس أبوبكر.	١٠٢.
٢٢٠	الشكل رقم (١٠٣) صفات ومزايا الملك عبدالعزيز رحمه الله.	١٠٣.
٢٢٢	الشكل رقم (١٠٤) بعض من دروس الملك عبدالعزيز رحمه الله.	١٠٤.
٢٢٨	الشكل رقم (١٠٥) بعض من إنجازات الملك عبدالله بن عبدالعزيز خادم الحرمين الشريفين وصفاته.	١٠٥.

٢٣٢	الشكل رقم (١٠٦) بعضا من التخصصات في جامعة نورة التي افتتحها خادم الحرمين الشريفين للطالبات.	١٠٦
٢٣٣	الشكل رقم (١٠٧) ثلاث رسائل لمن يحمل مسؤولية التربية والتعليم ويتعلم من هذه الدروس في هذه الحياة.	١٠٧
٢٣٦	الشكل رقم (١٠٨) درس من سمو الأمير فيصل وزير التربية والتعليم عن التواضع والأساليب التربوية الأبوية تجاه أبنائه.	١٠٨
٢٣٧	الشكل رقم (١٠٩) درس من سمو الأمير فيصل وزير التربية والتعليم في التكافل	١٠٩
٢٣٩	الشكل رقم (١١٠) عن أهداف مؤسسة تكافل.	١١٠
٢٤٥	الشكل رقم (١١١) على ماذا تدل كلمة اقرأ.	١١١
٢٥٠	الشكل رقم (١١٢) عن بعض الآراء والمفاهيم عن التربية.	١١٢
٢٥١	الشكل رقم (١١٣) عن المعاني المأخوذة منها للفظ التربية و مفهوم التربية عند علماء اللغة العربية.	١١٣
٢٥٢	الشكل رقم (١١٤) عن مفهوم التربية على ضوء أقوال كشميري.	١١٤
٢٥٣	الشكل رقم (١١٥) عن أهمية التربية.	١١٥
٢٥٣	الشكل رقم (١١٦) عن تطور مفهوم التربية إلى عدة تحولات.	١١٦
٢٥٥	الشكل رقم (١١٧) عن ما هو التعليم.	١١٧
٢٥٦	الشكل رقم (١١٨) عن ما أهمية التعليم.	١١٨
٢٥٧	الشكل رقم (١١٩) دروس من سيدنا موسى عندما أراد ان يتعلم من سيدنا الخضر.	١١٩
٢٦١	الشكل رقم (١٢٠) متى ينجح المتعلم في تعلم مهمة معينة.	١٢٠
٢٦٢	الشكل رقم (١٢١) عن مفهوم التعليم.	١٢١
٢٦٤	الشكل رقم (١٢٢) عن مفهوم التعليم عند انجلش وانجلش.	١٢٢
٢٦٥	الشكل رقم (١٢٣) عن نوعية التعليم.	١٢٣
٢٦٦	الشكل رقم (١٢٤) عن مبادي التعلم.	١٢٤
٢٦٨	الشكل رقم (١٢٥) عن أهداف التعليم التربوي.	١٢٥
٢٦٩	الشكل رقم (١٢٦) الفرق بين التعليم والتربية.	١٢٦
٢٧٢	الشكل رقم (١٢٧) عن الربط بين التعليم والتربية.	١٢٧
٢٧٥	الشكل رقم (١٢٨) أن لكل مشكلة يمكن أن يكون هناك عدد من الحلول.	١٢٨
٢٧٨	الشكل رقم (١٢٩) خمس إبداعات غيرت أساليب التخاطب والاتصال بين البشر، في أرجاء المعمورة.	١٢٩
٢٧٩	الشكل رقم (١٣٠) عن أهمية الحاسب الألي في التعليم.	١٣٠
٢٨٠	الشكل رقم (١٣١) عن مميزات الحاسب الألي في التعليم.	١٣١

٢٨٢	الشكل رقم (١٣٢) المحتوى التفاعلي الذي يعتمد على الوسائط.	١٣٢
٢٨٢	الشكل رقم (١٣٣) عن تعاريف ذكرت عن مفهوم التعلم الإلكتروني.	١٣٣
٢٨٦	الشكل رقم (١٣٤) عن السبورة الذكية أو التفاعلية.	١٣٤
٢٨٧	الشكل رقم (١٣٥) عن المستحدثات التكنولوجية وما تنحصر فيه.	١٣٥
٢٨٩	الشكل رقم (١٣٦) عن خصائص التعليم الإلكتروني.	١٣٦
٢٩٠	الشكل رقم (١٣٧) عن فوائد التعليم الإلكتروني.	١٣٧
٢٩٤	الشكل رقم (١٣٨) عن أبرز البدائل المتاحة أمام المعلمين والمدرسين.	١٣٨
٢٩٥	الشكل رقم (١٣٩) عن متطلبات الموقف التعليمي.	١٣٩
٣٩٨	الشكل رقم (١٤٠) لكي يصبح دور المعلم مهماً.	١٤٠
٣٠٠	الشكل رقم (١٤١) الأمثلة على دمج التقنية في التعليم.	١٤١
٣٠٢	الشكل رقم (١٤٢) الصعوبات التي قد يصادفها المعلم في التعليم الإلكتروني.	١٤٢
٣١١	الشكل رقم (١٤٣) أعضاء أسرة المدرسة.	١٤٣
٣١٣	الشكل رقم (١٤٤) من مهمات الإشراف التربوي.	١٤٤
٣١٥	الشكل رقم (١٤٥) من مهمات المشرف التربوية.	١٤٥
٣١٦	الشكل رقم (١٤٦) اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف لدى المعلمين.	١٤٦
٣١٩	الشكل رقم (١٤٧) التأهيل يتم بتوافر صفات معينة في مدير المدرسة.	١٤٧
٣٢٠	الشكل رقم (١٤٨) عن الصفات المهنية التجريبية المكتسبة.	١٤٨
٣٢١	الشكل رقم (١٤٩) الخطوات التي على مدير المدرسة مراعاتها.	١٤٩
٣٢٣	الشكل رقم (١٥٠) المطالب التي على مدير المدرسة القيام بها.	١٥٠
٣٢٨	الشكل رقم (١٥١) بعضاً من الجوانب السلوكية.	١٥١
٣٣٠	الشكل رقم (١٥٢) بماذا يحاسب نفيه المعلم إذا خرج من الحصة.	١٥٢
٣٣٧	الشكل رقم (١٥٣) أخلاق المعلم الصالح تعني أخلاق أمة فيها خير وصلاح.	١٥٣
٣٤٢	الشكل رقم (١٥٤) عن تنظيم طاوولات الطلاب.	١٥٤
٣٤٦	الشكل رقم (١٥٥) على ما ذا يعتمد ضبط الصف.	١٥٥
٣٤٨	الشكل رقم (١٥٦) العوامل المؤثرة في ضبط الصف.	١٥٦
٣٥١	الشكل رقم (١٥٧) لكي لا تقع مشكلات عند ضبط الفصل.	١٥٧
٣٥٣	الشكل رقم (١٥٨) مواصفات المعلم الناجح.	١٥٨
٣٥٦	الشكل رقم (١٥٩) (كن مثل هذا المدرس.	١٥٩
٣٦٦	الشكل رقم (١٦٠) مقترحات إيجابية لأخي المعلم المربي الفاضل.	١٦٠
٣٧٠	الشكل رقم (١٦١) الأمور الهامة التي يجب أن يعرفها معلم الصفوف الأولية.	١٦١

٣٧٣	الشكل رقم (١٦٢) عن مجالات التربية.	١٦٢
٣٧٦	الشكل رقم (١٦٣) بعض الصعوبات في تدريس الصفوف الأولية.	١٦٣
٣٨١	الشكل رقم (١٦٤) أسباب عزوف المعلمين عن تدريس الصفوف الأولية.	١٦٤
٣٨٢	الشكل رقم (١٦٥) عوامل جذب المعلمين لتدريس الصفوف الأولية	١٦٥
٣٨٣	الشكل رقم (١٦٦) أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية.	١٦٦
٣٨٦	الشكل رقم (١٦٧) عوامل ظاهرة الملل لدى المعلمين والمعلمات.	١٦٧
٣٨٧	الشكل رقم (١٦٨) في قسم أشكال من مصادر أخرى.	١٦٨
٤١٢	الشكل رقم (١٦٩) عن مخاطر البلاستيشن.	١٦٩
٤٢٦	الشكل رقم (١٧٠) نموذج لبعض الوسائل القديمة التي بدأت بالاندثار وقد كنت أستخدمها سابقاً.	١٧٠

قائمة الإشكال من مصادر أخرى

٣٨٧	انظر الأشكال رقم (١٦٩) أفكار تربوية توجيهية تشويقية لمعلم الصفوف الأولية.	١
-----	---	---

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الموضوع	ت
٣٦٨	الجدول رقم (١) الفرق بين المعلم كمدرس وكميسر للعلم من تصميم شبكة المعلم.	١
٤١٠	الجدول رقم (٢) الجدول الذي عملته للطالب بعد أن كان يكتب الكتابة طول الصفحة.	٢

قائمة الملاحق (الاستبانة)

الصفحة	اسم الموضوع	ت
٤٥١	الاستبانة رقم (١) : لكل مدير لكي يرى مدى نجاحه أو	١
٤٥٥	الاستبانة رقم (٢) : لكل معلم لكي يرى مدى نجاحه أو فشله	٢

الفصل الأول الإطار النظري للكتاب

أولاً: مقدمة الكتاب.

ثانياً: الكتاب وأهميته وأهدافه:

ثالثاً: تساؤلات الكتاب.

رابعاً: أهداف الكتاب.

خامساً: أهمية الكتاب.

الفصل الأول

أولاً: مقدمة الكتاب:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد لقد وردت نصوص كثيرة من القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، تحصى ولا تعد، في فضل العلم والتعلم. فقد قال الله ﷻ (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) الزمر (٩) قوله ﷻ: ﴿شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط﴾ (آل عمران ٣: ١٨). فانظر كيف بدأ سبحانه وتعالى بنفسه وثنى بالملائكة وثالث بأهل العلم وناهيك بهذا شرفاً وفضلاً وجلاءً ونبلاً وقال ﷻ: ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ (المجادلة: ١١) هذا عن العلم وفضله، أما عن الإدارة فكلنا يعرف أن الإدارة تمارس في جميع مجالات الحياة، وعلى مختلف المستويات، فالمدرسة لا بد لها من شخص ليدبر شؤونها، وعلى رأس كل مؤسسة حكومية بمختلف مستوياتها لا بد من وجود شخص يتولى توزيع الأعمال على مرؤوسيه ويحاول تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسة، وفي المنشآت التجارية والصناعية نجد أن لكل منشأة من يترأسها ليدبر شؤونها بشكل يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية. ولكن من الضروريات ومن الأهمية دراسة موضوع الإدارة بشكل عام وبشكل خاص في العلم والتربية وهذه تعتبر من الأمور الهامة التي يستوجب البحث والدراسة عنها، ولقد بحثت في المكتبات والأنترنت عن كتاب يتكلم عن الإدارة وعلاقتها بالصفوف الأولية لم أجد فلذا تطورت الفكرة في عمل هذا الكتاب عن علاقة الإدارة بمعلم الصفوف الأولية وهذه خبرتي ٣٠ سنة في الصفوف الأولية جعلها الله شاهداً لي وليست شاهداً على ولقد قرأت كتاب اسمه (خبرتي في الإدارة المدرسية) للأستاذ فايز السويد وأنا في نهاية إعدادي لهذا الكتاب فأعجبني كلمات موجوده فيه سوف أكتب منها هذه الأسطر القليلة والكبيرة في معناها وهي بقلم أ. د. عبدالرحمن الطيب الأنصاري حيث يقول (لو إن كل من مارس عملاً حكومياً أو خاصاً سجل خبرته بكل تفاصيلها وإيجابياتها وسلبياتها لأصبح لدينا حصيلة ضخمة من التجارب التي تثري معرفتنا وتربي أجيالاً قرأوا واستفادوا من قصص الأجداد والآباء وبإمكانهم أن يربطوا بين ما يبحث لهم وما مر على آبائهم من قبلهم) انتهى(١)

(١) فائز السويد، ١٤٢٠هـ، ص ٢١

فمن يطبق هذا الكلام فلو نظرنا إلى اليمين وإلى اليسار لوجدنا الكثير الكثير من المعلمين ولكن هل راينا لهم مؤلفات؟ وكتبت لهم خبرات وتجارب ومواقف تربوية؟ سواء منهم أو من غيرهم لا نجد إي مؤلف ولا كتاب إلا القليل ولقد بحثت في معرض الكتاب أو في المكتبات وغيره لم أجد وأن وجدت لوجدت كتيب يكتبه صاحبه على استحياء وانتهى الأمر ولكن بعدما قرأت الكلمات المذكورة في كتاب خبرتي في الإدارة المدرسية وكنت قاربت على الانتهاء ازداد تشجيعي ورغبتني واهتمامي أكثر من السابق قلت في نفسي لما لا وما المانع من أن كل معلم يضع خبراته لكي يستفيد منها الأجيال القادمة الذين هم أساس هذا الوطن وحماته بعد رب العالمين.

ولقد احتوى هذا الكتاب على عدة جوانب تهتم بالإدارة والإدارة التعليمية والمدرسية وعلاقتها بصفة عامة بمعلم الصفوف الأولية، المعلم الذي هو الأساس في التربية والتعليم المعلم الذي هو مؤسس هؤلاء الطلاب الذين في يوم من الأيام سوف يكون لهم شأن عظيم في رفعة الدين وأعلى كلمة الله ثم خدمة هذا الوطن المعطاء أن هذا المعلم الذي لن يذهب الطالب إلى الصفوف العليا والمتوسطة والثانوية والجامعية إلا بعد أن يمر بمعلم الصفوف الأولية وقد أدرجت فصلاً كاملاً عن المعاناة التي تمر على معلم الصفوف الأولية وبالأخص معلم الصف الأول وعن مواقف وتجارب تربوية حصلت لهم وكذلك احتوت هذا الكتاب عن العلاقة بين معلمي الصفوف الأولية ومديري المدارس الابتدائية وقد حددت أهدافاً وتساؤلات لهذا الكتاب حتى يكون مسارها في الاتجاه الصحيح. ولقد جمعت أهم ما يحتويه هذا الكتاب في ما يلي:

يعد علم الإدارة من العلوم الهامة في حياتنا منذ فجر التاريخ إلى يومنا هذا، وهذا العلم يتطور يوماً بعد يوم حتى أصبح على ما هو عليه الآن. وقد حاولت تقديم عرض منسق للبحث بعض جوانب الإدارة بشكل خاص، ويقوم على التنوع والتعمق والتكامل، ويرتبط فيها الأسس والنظريات العلمية بحقائق، وقد حاولت في هذا البحث إيضاح بعض الجوانب ما بين مصطلحات ومفاهيم وكذلك قصص ومعاني وأسس ونماذج وإشكال لكي نصل إلى معرفة متكاملة لواقع الإدارة من بعض الجوانب مع التربية والتعليم والرابط بينهما وذلك ليطلع عليها الممارسون أو العاملين والوقوف على طموحاتها كما يراه المفكرون.

ثانياً: الكتاب وأهميته وأهدافه:

أن الإدارة المدرسية، لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير مدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع. والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع. ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوفرة، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عاليتين، بضرورة بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على جميع المستويات، بما فيها المدارس، في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، وضرورة تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، ومساعدته على توثيق المعلومات المتعلقة بدور الإدارة التربوية واستخدامها بيسر وسهولة. ولذلك وجب أن تتطور معها الكثير من الأمور والأفراد والمدراء ومدراء المدارس والإداريين والقادة التربويين وجميع المنظمات التربوية الإدارية.

وبسبب هذه التغييرات يجب أن تواكب هذه المنظمات التربوية ما يحصل من تغير وتطوير لتواكب الركب، من حيث تطور الأساليب التربوية الإدارية، وتمكين وتدريب معلم الصفوف الأولية، بالاهتمام بتقديم النصيحة وتقديم كل ما هو مطلوب دون رقابة أو أوامر مستمرة. وتطوير إبداعهم لنمكّنهم من أداء الأهداف المطلوبة في تأسيس هذا النش الذي ينتظر منه كل إبداع وتطوير.

وهي تكون بهذه التساؤلات التي هي من وجهة نظر المؤلف:

١. ما علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية والمدرسية؟
٢. ما علاقة الإدارة التعليمية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية؟
٣. ما علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية؟

٤. ما مدى دور المعلم في عملية صنع وتعليم الطلاب؟
٥. ما مدى دور معلم الصفوف الأولية في عملية صنع وتأسيس وتعليم الطلاب؟
٦. ما مدى فائدة القادة والمعلم ومعلم الصفوف من المواقف التربوية؟
٧. ما مدى فائدة المعلم ومعلم الصفوف من المواقف الإدارية التربوية؟

ثالثاً: تساؤلات الكتاب:

بناءً على التساؤلات السابقة فأن الكتاب سعى للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية والمدرسية؟
- ٢- ما هي إبعاد ومظاهر وعلاقة الإدارة التعليمية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية؟
- ٣- ما هي إبعاد ومظاهر علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية؟
- ٤- ما هو دور المعلم في عملية صنع وتعليم الطلاب؟
- ٥- ما هو دور معلم الصفوف الأولية في عملية صنع وتأسيس وتعليم الطلاب؟
- ٦- ماذا يستفيد القادة والمعلم ومعلم الصفوف من المواقف التربوية؟
- ٧- ماذا يستفيد المعلم ومعلم الصفوف من المواقف الإدارية التربوية؟

رابعاً: أهداف الكتاب:

يهدف هذا الكتاب إلى معرفة ما تقدمه وما هو دور الإدارة العامة و خاصة التعليمية والمدرسية للمعلم ومعلم الصفوف الأولية من خلال:

- ١- التعرف على علاقة الإدارة العامة بالإدارة التعليمية والمدرسية.
- ٢- التعرف على علاقة الإدارة التعليمية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية.
- ٣- التعرف على علاقة الإدارة المدرسية بالمعلم ومعلم الصفوف الأولية.
- ٤- التعرف على دور المعلم في عملية صنع وتعليم الطلاب.
- ٥- التعرف على ماذا أستفاد القادة والمعلم ومعلم الصفوف من المواقف التربوية.
- ٦- التعرف على ماذا أستفاد المعلم ومعلم الصفوف من المواقف الإدارية التربوية.

خامساً : أهمية الكتاب :

تتلخص الأهمية في التالي :

١- الأهمية العلمية: وتتمثل في الآتي:

أ - حيوية هذا الكتاب وندرة الكتب أو البحوث أو الندوات بما يخص بعض فصول هذه الدراسة مثل علاقة معلم الصفوف الأولية بالإدارة وندرة وجوده. ولأهمية معلم الصفوف في أعداد النشء وتأسيسهم.

ب - إعطاء القارئ معلومات قيمة في جوانب تربوية ذات صلة بالإدارة والتعلم والتعليم والتربية والمواقف التربوية

ت - كذلك الاهتمام بالإدارة يسهم وبشكل قاطع في رفع كفاءة المعلمين ومعلم الصفوف الأولية ورفع الحس التربوي والعملية لديهم.

ث - التخلص من الأساليب التربوية القديمة إلى أساليب مرنة ومواكبة لظروف التعليم والتربية وذلك بالاهتمام بالمعلم وإدخال التقنية والتكنولوجيا الحديثة في التعليم.

ج - أيضاً يسهم هذا الكتاب في إعطاء أهمية معلم الصفوف الأولية في عملية تأسيس الطلاب وأعدادهم وتنشئتهم التنشئة الإسلامية وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

أ - يتوقع أن يسهم هذا الكتاب في توضيح مدى علاقة الإدارة التعليمية والمدرسية مع معلم الصفوف الأولية ومدى أهمية معلم الصفوف الأولية لأعداد وتنشئة وتأسيس الطلاب تأسيساً مفهومه محبة الله ومعرفة تعاليم الدين الإسلامي والتربية الإسلامية وتعييده على ذلك.

ب - أيضاً ما سوف يتبناه هذا الكتاب من توصيات ومقترحات وآراء وحلول تعود بالفائدة على الإدارة التعليمية و المدرسية بشكل عام أن شاء الله .

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة وأهميتها ومجالاتها

- أولاً: مقدمة الفصل الثاني.
- ثانياً: ما هو معنى الإدارة؟
- ثالثاً: تعريف الإدارة.
- رابعاً: الإدارة في القرآن الكريم.
- خامساً: شواهد من القرآن الكريم.
- سادساً: الإدارة في الحديث النبوي.
- سابعاً: المفهوم الشامل لإدارة.
- ثامناً: خصائص الإدارة ومميزاتها.
- تاسعاً: شروط الإدارة.
- عاشراً: مستويات الإدارة.
- الحادي عشر: الإدارة الاستراتيجية.
- الثاني عشر: الإدارة بين العلم والفن.
- الثالث عشر: نماذج الإدارة.

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة وأهميتها ومجالاتها

أولاً: مقدمة:

الحمد لله الذي له الحمد وله الحكم وإليه ترجعون، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، تبارك الله رب العالمين، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله الأمين، أرسله ربه بالحق والهدى فصلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه وأنصاره إلى يوم الدين إن الإدارة نشاط هادف قديم وفن من فنون الإنسانية، التي توارثها الإنسان جيلاً بعد جيل. وكان لها منذ القدم أهمية للإنسان في بناء المجتمعات، حيث أنه يمارس الإدارة في كل شؤون حياته.

فلو نظرنا إلى الحضارات القديمة من قدماء المصريين والرومانيين أو العرب أو الصين لوجدنا نوعاً من التنظيم الإداري.

ففي طريق الإدارة والتنظيم أمكن لبناء الأهرامات، أن ينفذوا أضخم مشروع في تاريخ الحضارات القديمة، من خلال عمل إداري رائع وذلك ما يدعو للتأمل في أن قدماء المصريين قد عرفوا أنماطاً متقدمة في الإدارة.

وتخطيط دام آلاف السنين من عهد الفراعنة، وقد عرفوا المشكلات التي تحصل للأفراد. أما الصين عُرفَ عندهم أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف على أساس امتحانات الدخول في الخدمة العامة وهو إجراء تقني ما كان متوفراً في تلك العصور القديمة. وقد عرفوا المشكلات التي تحصل للمديرين. واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية للوظائف اللامركزية^(١).

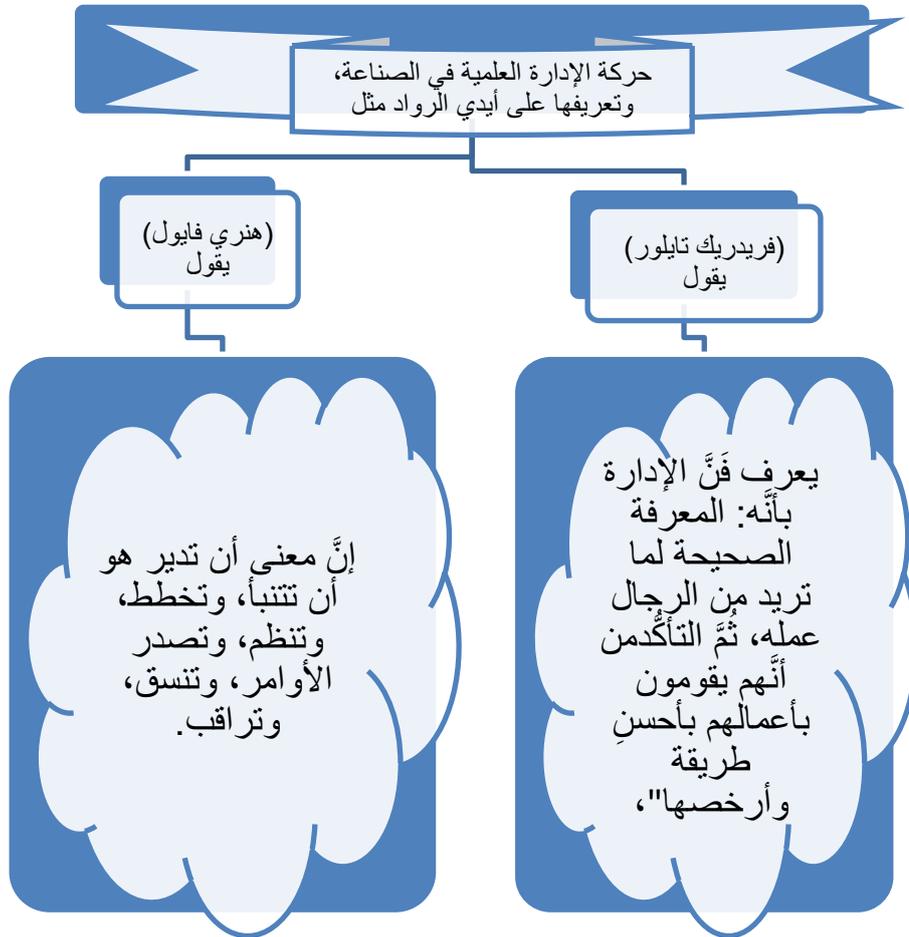
نقول انه اذا كانت الإدارة علماً منظماً له أصوله وقواعده وليدة القرن العشرين، فإنها أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ أقدم العصور.

إذ بدأ ظهور النشاط الإداري ونما نمواً مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، فهو قديم جداً إن لم نقل قدم الإنسان نفسه ذلك انه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق، وتوجيه جهود الأفراد والجماعات، نحو تحقيق أهداف معينة.

فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام، في هذه العملية لذلك فجزورها تمتد

(١) العجمي، ٢٠٠٧ ص ٢٥

إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية^(١) وقد مرت الإدارة بمراحل متعددة من التوسع والتطور، حتى أصبحت في القرن العشرين، تقوم على أساس من الدراسات، والنظريات المتعددة المترابطة، والمتشابكة فيما بينها. وقد كانت الإدارة عملية مرتبطة بالأشخاص أكثر من ارتباطها بمبادئ عامة إلى أن ظهرت حركة الإدارة العلمية في الصناعة، على أيدي الرواد مثل انظر الشكل رقم (١) (فريدريك تايلور) (وهنري فايول) فنجد أن (فريدريك تايلور)، يعرف فنَّ الإدارة بأنه: (المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثمَّ التأكد في الحركة العلمية من أنهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها).



نموذج رسم توضيحي رقم (١) تعريف فن الإدارة من الرواد من تصميم المؤلف

ويعرفها هنري (فايول)، فيقول: (إنَّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب). ولهم دور كبير في إرساء قواعد النهضة الصناعية الحديثة،

(١) كنعان، ١٤٠٥، ص ٢٣

وإدارة المصانع والمتاجر الكبيرة والضحمة التي تضم الآلاف من العمال والموظفين.^(١) إن قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلى فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام، وتفرعت هذه الفكرة إلى شؤون الحياة من عسكرية وزراعية وصناعية وتجارية وكانت إدارة البلاد إحدى مفردات هذه الفكرة الحضارية وإحدى دعائم التقدم الحضاري في العصر الإسلامي الأول، فلو عدنا وأخذنا بتلك الأسس التي قام عليها النظام الإسلامي، بمختلف أشكاله لامتلكنا أحد أهم عوامل التقدم، في هذا القرن المتلاطم بالأفكار والأطروحات. إن شمولية الأحكام في الإسلام، لا نظير لها في القوانين الوضعية التي انحصرت اهتمامها على جانب المعاملات فقط، فلم تنظم مسائل العقيدة والأخلاق والعبادات، وحتى في جانب المعاملات فإن الإسلام قد نظمها على نحو يميزه عن القوانين الوضعية وغير الإسلامية، إذ الجانب الأخلاقي مراعى فيها، وعليه، فمن خلال هذا الاتساع تكتسب الإدارة في ضوء المنهج الإسلامي، طابعاً شمولياً فتعنى بمسائل المعاملات والعلاقات، إلى جانب عنايتها بقضايا العقيدة والعبادات والفرائض والأخلاق. لاشك بأن الإدارة والقيادة في الإسلام، هي مسؤولية ثقيلة، يتحافى عنها الكثير من الناس ورعاً وخوفاً، من العجز عن أخذها بحقها، فحمل المسؤولية والإدارة في الإسلام ليس مرتبة يراق من أجلها ماء الوجه، وليست شارة تباع في سبيلها الكرامة، وليست كرسياً يسلك في سبيله كل سبيل. فالمسؤولية في الإسلام محنة للحكام، لجسامة حملها وفداحة أعبائها، إن مبادئ الإدارة في الإسلام، التي لو تعمقنا فيها لوجدنا جذوراً وأصالةً ومفاهيم تسبق ما تطرحه نظريات الإدارة المعاصرة، وتفوق ما تطرحه هذه النظريات.

ثانياً: ما هو معنى الإدارة؟ إن الإدارة لها كلمات كثيرةٌ و لها معاني ومسميات كثيرة منها:

١- إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة»: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها. إدارة، فهو مُدير.

٢- جعل حركاته تتواتر بعضُها في إثر بعض، جعله يدور "أدار الآلة"، أدار محركَ السيارة: شغله، جعله يدور.

٣- دَوَّرَه، جعله على شكل دائرة "أدار البناء". أدار العمامةَ حول رأسه: لَقَّها.

(١) كنعان، ١٤٠٥ ص ٢٥

٤- أدار الرأى أو الفكرة أو نحوها: قلبه في ذهنه، أحاط به. أدار التجارة ونحوها: تعاطاها من غير تأجيل وتولى أمرها (إلا أن تكون تجارة حاضرة تُديرُونَهَا بِيَسْنِكُمْ) (سورة البقرة، ٢٨٢): يتناقلونها من يدٍ إلى يدٍ.

٥- أدار دقة الحديث: قام بتوزيع الحديث بين المتحدثين.

٦- أدار الشركة ونحوها تولى مسؤوليتها، كان المسئول الأول عنها يأمر فيها ويوجه "أدار مصنعه بكفاءة.

٧- أدار الشخص على الأمر: جعله يعنى به؛ دفعه على فعله "أدار صاحبه على الإخلاص، المذاكرة، الالتزام.

٨- أدار الشخص عن الأمر: حاول أن يصرفه عن الأمر - أدار ابنه عن المفاسد،

٩- أداره عن توافه الأمور. (١)

١٠- دار بوجهه عنه: انصرف عنه، - أدار رأسه عن الشيء / أدار ظهره للشيء: انصرف عنه ولم يبد اهتماماً، أهمله وتركه.

١١- مصدر أدار، مركز الرياسة والتصرف "إدارة الكلية مجلس الإدارة: فريق من المساهمين المسئولين عن إدارة عمل ما.

١٢- إدارة محلية: خاصة بإقليم أو منطقة من المناطق خلاف الإدارة المركزية التي تتركز في العاصمة. عمل المدير ومركز.

١٣- أوراق الإدارة: وثيقة قانونية تحوّل شخصاً ما بإدارة الأملاك الخاصة بشخص متوقّف،

١٤- الإدارة المطلقة: منهج في الإدارة يتخذ فيه المديرون أو الرؤساء قراراتهم بأقلّ اشتراك من الموظّفين التابعين لهم.

١٥- علم الإدارة: علم وفنّ تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها واستعمال الحكمة في اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها. (١)

● إدارة - (مصدر أدار). "إدارة العمامة على الرأس" : لُقِّها.

● "إدارة العجلة" : جعلها تدور. "إدارة الوجه" : الإشاحة به.

(١) المعجم: اللغة العربية المعاصر.

- "عَيْنٌ مُدِيرًا عَلَى إِدَارَةِ الْمُؤَسَّسَةِ": جَهَازُ الْمُؤَسَّسَةِ الَّذِي يُسَيِّرُ أُمُورَهَا وَيُشْرِفُ عَلَى أَعْمَالِهَا وَشُؤُونِهَا. "لِكُلِّ مَدْرَسَةٍ إِدَارَةٌ، وَكُلُّ وِزَارَةٍ لَهَا إِدَارَاتٌ تَابِعَةٌ لَهَا". (١)
- هاو الشيء: جعله يدور، الشيء: تعاطاه، تولى السهر على حسن عمله «أدار المؤسسة»
- الأمر أو الرأي: أحاط به. الشيء عليه: حاول إلزامه إياه. (٢)

ثالثاً: تعريف الإدارة:

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة. وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة. حيث إنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة تسعى بدرجة عالية من الكفاءة. ولأن الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير. بالإضافة إلى التأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري. وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها. وبالتالي تتعدد التعريفات ومن هذه التعريفات وتعريف الإدارة: كلمة إدارة أصلها لاتيني (Administration) أصلها لاتيني Ad بمعنى Minister بمعنى To serve ومعناها يخدم. (٣) والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن يعمل بالإدارة يقوم خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة. خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة (٤) وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع وإشباع حاجة أفرادها باعتبارها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه فهي تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف. من ثم فإن الإدارة تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (٥)

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة

(١) المعجم الغني.

(٢) المعجم: الرائد.

(٣) ماركس، ١٩٦٣، ص ١-٣

(٤) ديموك وآخرون، ١٩٦٧، ص ١٢

(٥) النمر وآخرون، ١٤٠٩، ص ٥٤.

بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لان الإنسان بطبعه متطور ومتغير، وللتأخر الكبير في الاهتمام بعلم الإدارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسة تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها و تتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها: انظر شكل رقم (٢)

تعدد التعريفات للإدارة ومنها

٧- تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.	٦- قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة او مشروعية هذا الهدف.	٥- إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.	٤ - تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة.	٣- عملية مستمرة . وترتبط بوجود جماعة وبعمليات التفاعل بين أفرادها هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.	٢- هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف	١- اجتماعيه فهي لا تنشأ من الفراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد
--	--	---	---	--	---	---

نموذج شكل رقم (٢) عن تعريفات الإدارة من تصميم المؤلف

- ١- الإدارة إنها اجتماعيه فهي لا تنشأ من الفراغ بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد
- ٢- الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف.
- ٣- الإدارة أنها عملية مستمرة. وترتبط بوجود جماعة وبعمليات التفاعل بين أفرادها هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.
- ٤- الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة.
- ٥- الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.
- ٦- الإدارة هي قيادة مجموعة من الأفراد للوصول إلى هدف محدد بصرف النظر عن طبيعة أو مشروعية هذا الهدف.

٧- الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.(١).

رابعاً: الإدارة في القرآن الكريم:

قال الله ﷻ: (يا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئاً فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهاً أَوْ ضَعِيفاً أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمْلََّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَ اسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَ امْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشَّهَدَاءِ أَن تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الأُخْرَى وَ لَا يَأْب الشَّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَؤُوا أَن تَكْتُبُوهُ صَغِيراً أَوْ كَبِيراً إِلَى أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَ أَقْوَمٌ لِلشَّهَدَةِ وَ أَذْنَى أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَ أَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَ لَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَ لَا شَهِيدٌ وَإِن تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ وَ اتَّقُوا اللَّهَ وَ يُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) (سورة البقرة الآية ٢٨٢) لقد وردت مفردة اشتقاقية لكلمة (إدارة) في القرآن الكريم، عبر الله ﷻ (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها).

التفسير العام لسياق الآية الكريمة يؤكد ذلك ويوجد الكثير الذي نستخرجه من دروس وفوائد وعبر ودلالات نستفيدها من هذه الآية وهي كما يلي انظر الشكل رقم (٣) في الصفحة التالية

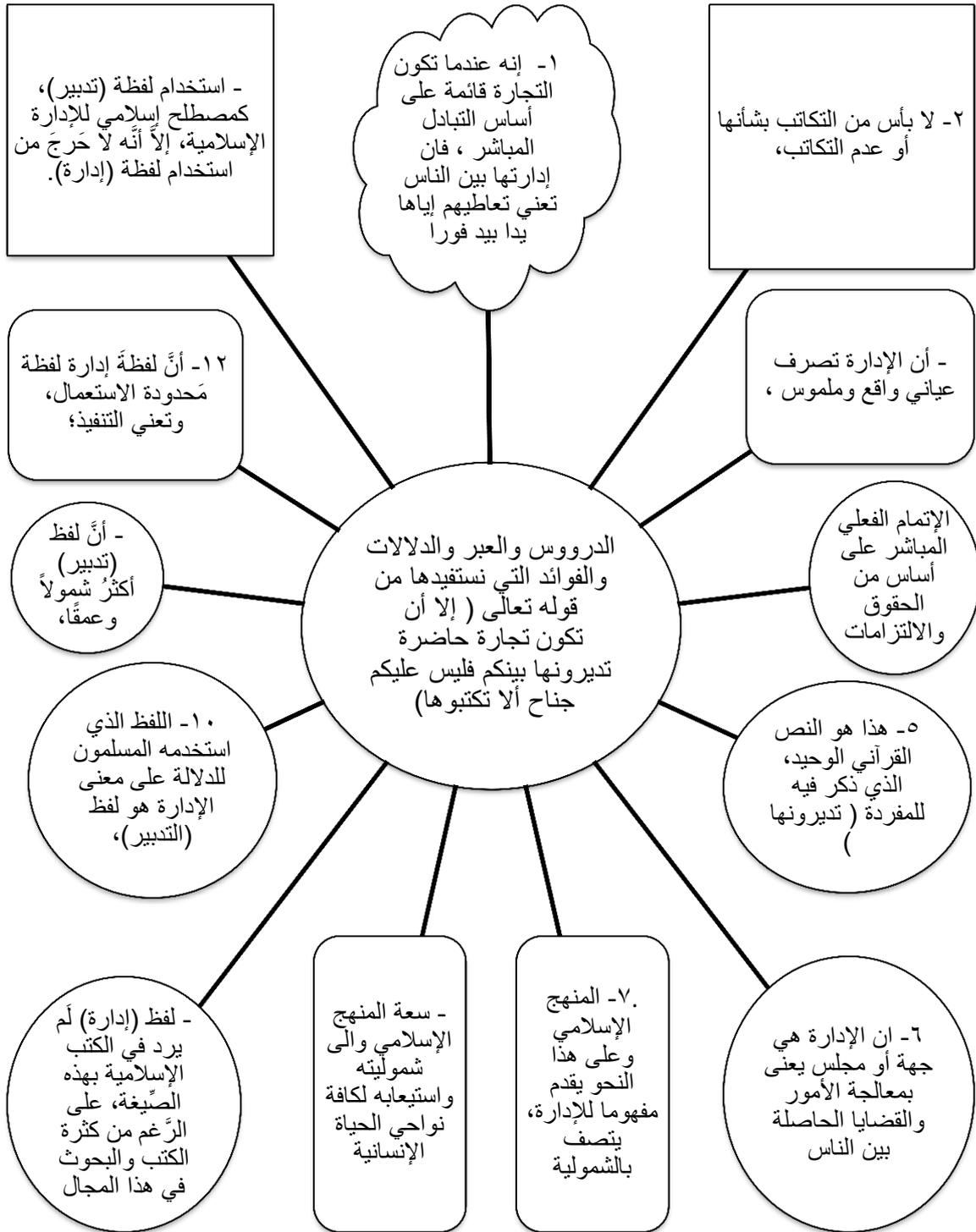
١- إنه عندما تكون التجارة قائمة على أساس التبادل المباشر، فإن إدارتها بين الناس تعني تعاطيهم إياها يدا بيد فوراً .

٢- لا بأس من التكتاب بشأنها أو عدم التكتاب، لأنه لا يتوهم حيالها مثلما قد يحصل التوهم في حالة التداير أو الاتفاق بالأجل. ويفهم من ذلك.

٣- أن الإدارة تصرف عياني واقع وملموس، يهدف إلى إتمام قضايا المعاملات وينظم شؤونها بين الناس.

٤- الإتمام الفعلي المباشر على أساس من الحقوق والالتزامات، بما يقبل التأجيل ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراضي.

(١) معنصم الشيخ، ٢٠١٠، ص ١٢



نموذج شكل رقم (٣) الذي نستخرجه من دروس و فوائد و عبر ودلالات نستفيدها من هذه الآية من تصميم المؤلف

- ٥- هذا هو النص القرآني الوحيد، الذي ذكر فيه للمفردة (تديرونها) والتي تتطابق في كثير من أبعادها ومدلولاتها مع العرف الإداري المعاصر ونظريته العلمية والفلسفية لمفهوم الإدارة.
- ٦- أن الإدارة هي جهة أو مجلس يعني بمعالجة الأمور والقضايا الحاصلة بين الناس، من خلال الزامهم على أمر ما، أو إلزامهم على تركه.

٧- المنهج الإسلامي وعلى هذا النحو يقدم مفهوماً للإدارة، يتصف بالشمولية، والإطلاق بعيداً عن الانحصار المعرفي إزاء التعامل مع المفهوم المجرد للإدارة.

ومقصوداً، تثبيتاً لخصوصية المنهج الإسلامي، وتوكيداً لروحيته. (١).

٨- سعة المنهج الإسلامي وشموليته واستيعابه لكافة نواحي الحياة الإنسانية، وهذا بطبيعة الحال هو الذي دفع فقهاء المسلمين وعلمائه على المستوى الفكري والعلمي، إلى التحرك في اطار دائرة واسعة جداً من المسميات والمفاهيم المتقاربة والمتماثلة.

٩- مع مدلول الإدارة معنى لفظ (إدارة) لم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، على الرغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، إنَّ لفظ إدارة مشتق من الفعل (أدار)، وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم؛ حيث قال تعالى (إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ) (البقرة: ٢٨٢)

١٠- اللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، كما ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة، منها: (يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ) (السجدة: ٥).

١١- أنَّ لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً، حيث أنَّ لفظ (تدبير) أشمل وأعم، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال

١٢- أنَّ لفظ إدارة لفظة محدودة الاستعمال، وتعني التنفيذ.

١٣- استخدام لفظة (تدبير)، كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية، إلاَّ أنه لا حرج من استخدام لفظة (إدارة).

خامساً: شواهد من القرآن الكريم :

انظر في هذه الآية العظيمة عن الهدهد والهدد والهدد التي موجودة فيها التي تدل على أن الإدارة من قديم الزمان كما بينت آيات القرآن الكريم حيث استفادة سيدنا سليمان عليه السلام من الهدهد الذي يعمل عنده وهو من الطيور المشهورة في الحصول على الأخبار ومتابعة الجرائم وأعظمها عند سليمان عليه السلام وعند الأنبياء جميعاً جريمة الشرك، وبينت ما قام به هذا من دور في حمل الرسالة من سليمان لمن يحتاجون لذلك (٢) وفيها يقول الله ﷻ (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ

(١) الفهداوي ٢٠٠٤ ص ٥٦، ٥٥

(٢) الغمري ١٤٢٦، الامن في حياة الصحابة ص ١٠٤

فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْعَائِيْنَ (سورة النمل آية ٢٠) قَالَ مُجَاهِدٌ وَسَعِيدُ بْنُ جُبَيْرٍ وَغَيْرُهُمَا عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ وَغَيْرِهِ: كَانَ الْهُدُودُ مُهَنْدِسًا يَدُلُّ سُلَيْمَانَ عَلَيْهِ السَّلَامَ عَلَى الْمَاءِ إِذَا كَانَ بِأَرْضٍ فَلَاةٍ طَلَبَهُ فَنَظَرَ لَهُ الْمَاءَ فِي ثُحُومِ الْأَرْضِ كَمَا يَرَى الْإِنْسَانُ الشَّيْءَ الظَّاهِرَ عَلَى وَجْهِ الْأَرْضِ وَيَعْرِفُ كَمَّ مَسَاحَةِ بُعْدِهِ مِنْ وَجْهِ الْأَرْضِ فَإِذَا دَهَمَ عَلَيْهِ أَمَرَ سُلَيْمَانَ عَلَيْهِ السَّلَامَ الْجَنَّ فَحَفَرُوا ذَلِكَ الْمَكَانَ حَتَّى يَسْتَنْبِطَ الْمَاءَ مِنْ قَرَارِهِ فَنَزَلَ سُلَيْمَانَ عَلَيْهِ السَّلَامَ يَوْمًا بِفَلَاةٍ مِنَ الْأَرْضِ فَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ لِيَرَى الْهُدُودَ فَلَمْ يَرَهُ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْعَائِيْنَ).^(١) فهنا نرى سليمان عليه السلام يتفقد الجيش بعيون القائد العارف بكل صغيرة وكبيرة في جيشه. قال الله ﷻ: (وَحَشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودَهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ) (النمل، آية ١٧). أَيُّ وَجُمِعَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودَهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ يَعْنِي رَكِبَ فِيهِمْ فِي أُبْهَةِ وَعَظْمَةِ كَبِيرَةٍ فِي الْإِنْسِ وَكَانُوا هُمْ الَّذِينَ يَلُونَهُ وَالْجِنُّ وَهُمْ بَعْدَهُمْ فِي الْمَنْزِلَةِ وَالطَّيْرُ وَمَنْزِلَتُهَا فَوْقَ رَأْسِهِ فَإِنْ كَانَ حَرًّا أَظْلَتُهُ مِنْهُ بِأَجْنِحَتَيْهَا قَوْلُهُ ﷻ: (فَهُمْ يُوزَعُونَ) أَيُّ يُكْفَّ أَوْلَهُمْ عَلَى آخِرِهِمْ لِئَلَّا يَتَقَدَّمَ أَحَدٌ عَنْ مَنْزِلَتِهِ الَّتِي هِيَ مُرْتَبَةٌ لَهُ قَالَ مُجَاهِدٌ جَعَلَ عَلَى كُلِّ صِنْفٍ وَرَعَةً يَرُدُّونَ أَوْلَاهَا عَلَى أُخْرَاهَا لِئَلَّا يَتَقَدَّمُوا فِي الْمَسِيرِ (٢)

سخر الله سبحانه عز وجل الرياح لنيي الله سليمان عليه السلام تجري بأمره وسخر له الجن والشياطين، يعملون له ما يريد وأخضع الله سبحانه وتعالى لسيدنا سليمان عليه السلام الطير والحيوان، فكان هؤلاء من رعاياه المخلصين . إن وقفة مع دروس عظيمة في الإدارة من نملة، ربما تكون مستغربة من الكثيرين أو البعض من الناس وهذا من قدرة الله سبحانه وتعالى. فكيف يمكن للإنسان بكل ما وهبه الله من علم وعقل وحضارة أن يتعلم من نملة دروس؟ وأي دروس؟ إنها توصف بأنها دروس عظيمة، وفي الإدارة والتنظيم. فهل يحتاج الأمر منا وقفة ولو قصيرة أمام هذه الكلمات التي وردت في القرآن، لتتعلم منها. ونأخذ الدروس والعبر في الإدارة؟ نعم أعتقد أن الأمر يستحق، بل ويستحق وقفات وليس وقفة واحدة.. وهيا بنا نعيش مع نملة تعلمنا دروساً عظيمة في الإدارة قال الله سبحانه وتعالى في قصة سيدنا سليمان عليه السلام مع النملة: حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ (يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ) (سورة النمل، آية ١٨)

(١) ابن كثير، أرناؤوط ص ٢٠٨٤، ٢٠٨٥

وقد ذكر سيد قطب (١) ما نصه: (لقد سار الموكب، موكب سليمان من الجن والإنس والطيور، في ترتيب ونظام، يجمع آخره علي أوله، وتضم صفوفه، وتتلاءم خطاه، حتى إذا أتوا على واد كثير النمل قالت نملة لها صفة الإشراف والتنظيم على النمل السارح في الوادي، ومملكة النمل كمملكة النحل دقيقة التنظيم تتنوع فيها الوظائف، وتؤدي كلها بنظام عجيب، يعجز البشر غالباً عن اتباع مثله، علي ما أوتوا من عقل راق وإدراك عال قالت هذه النملة للنمل بالوسيلة التي تفاهم بها أمة النمل، وباللغة المتعارفة بينها(٢) قالت للنمل) ادخلوا مساكنكم كي لا يحطمنكم سليمان وجنوده، وهم لا يشعرون بكم) وانظر لخوفها وحرصها على أمتها عندما نبهتهم وحذرتهم حتى لا يهلكوا، فالملكة هنا تكلمت وخاطبت النمل وانظر لبديع قولها:

١- يا: ناد. ٢ - أيها: نبّهت. ٣ - النمل: خاطبت. ٤-ادخلوا: أمرت مساكنكم.
٥- نصّت - لا يحطمنكم. ٦- حدّرت سليمان وخصّصت. ٧ - جنوده : عمّمت
٨ - وهم : أشارت. ٩ - لا يشعرون: اعتذرت. سبحان الله أمة مترابطة، يعيش المجتمع ويعيش الفرد فيها لغيره قبل نفسه، تنصح وتعمل بكل جد لا يهمله مصلحة نفسه، بقدر ما يهمله مصلحة الجماعة، ويعمل بجد واجتهاد دون كلل ولا نصب، هل نتعلم من هذه النملة درساً؟ بل دروساً في الكثير من المجالات في الإدارة و القيادة انظر الرسم التوضيحي رقم (٤) في الصفحة التالية والمحبة والتناصح وإصلاح الشأن والتضحية وأن نحمل هم أمتنا والكثير من الدروس و متى سوف نحمل هم أمتنا؟؟؟

ومتى سوف ننزع البغضاء والشحناء من نفوسنا؟؟

متى سنعيش لرضا الله ثم لأمتنا وإصلاح أنفسنا ومن حولنا متى سنتجاوز عن هفوات الغير؟ ولو نظرنا إلى ما يلي من الفوائد والعبر:

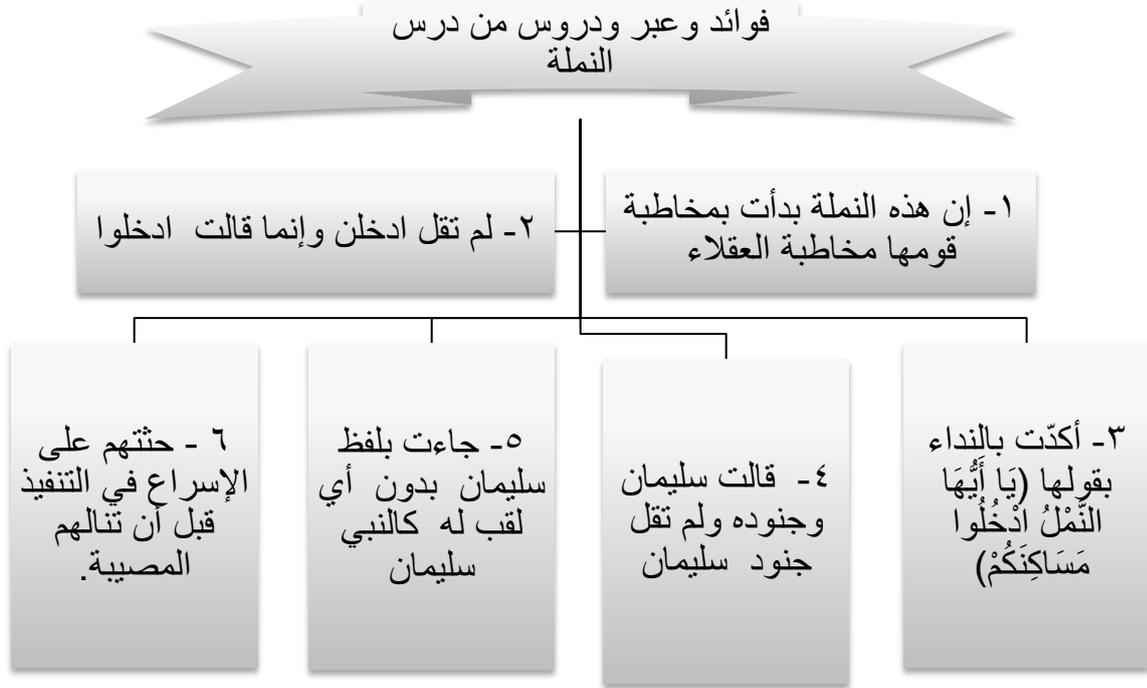
١- إن هذه النملة بدأت بمخاطبة قومها مخاطبة العقلاء وجاءت بلفظ مساكنكم ولم تقل بيوتكم أو جحوركم لأنهم في حالة حركة، والحركة عكسها السكون، فاخترت لفظ المساكن من السكون حتى يسكنوا فيها ، ولم تقل المساكن و الجحور و إنما قالت مساكنكم أي أن لكل نملة مسكنها الخاص، الذي تعلم مكانه.

(١) في كتاب في ظلال القرآن

(٢) ابن كثير، أرناؤوط، ص ٢٠٨٤، ٢٠٨٥

٢- لم تقل ادخلن وإنما قالت ادخلوا .

٣- أكّدت بالنداء بقولها (يا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ) حرف النداء الدال على البعد حتى يسمعون نداءها.



نموذج شكل رقم (٤) الذي نستخرجه من دروس و فوائد و عبر من درس النملة من تصميم المؤلف

٤- قالت سليمان وجنوده ولم تقل جنود سليمان حتى ترفع العذر عن سليمان أيضاً، فلو قالت جنود سليمان لكان سليمان غير عالم إذا كان قاصداً أو غير قاصد.

٥- جاءت بلفظ سليمان بدون أي لقب له كالنبي سليمان للدلالة على أنه مشهور بدون أن يوصف.

٦ - حثتهم على الإسراع في التنفيذ قبل أن تنالهم المصيبة.

ويتضح من هذه الآية الشريفة أولاً: أن النمل يعيش انظر الرسم التوضيحي رقم (٥) في الصفحة التالية في جماعات، أي أن له مجتمعا.

ثانياً: أن من خصائصه اليقظة والحذر. وقد عُرف لمجتمع النمل منذ القدم خصائص عدة تشهد بأن له مجتمعا منظماً.

ثالثاً: له نظام دقيق في الحكم وأنه على قدر كبير من الذكاء والدهاء وقوة الذاكرة وحب العمل والمثابرة والجهاد الذي لا يعرف الكلل ولا اليأس.



نموذج شكل رقم (٥) الذي نستخرجه من ما يتضح من الآية الشريفة عن النمل وحسن إدارتها من تصميم المؤلف

رابعاً: عرف سعة الحيلة فيما يقوم به من أعمال، وآية ذلك أن مجتمع النمل يقوم بدفن موتاه
خامساً: تحرص جماعته المختلفة علي الالتقاء في صعيد واحد من حين إلى آخر، ولهذا
خصص أياماً معينة لإقامة سوق تجتمع فيها جماعات لتبادل السلع وللتعارف. وهذه الجماعات
حين تلتقي تتجاذب أطراف الحديث باهتمام بالغ، ويسأل بعضها البعض أسئلة تتصل
بشؤونها.

سادساً: من مظاهر مجتمعها المترابط قيامها بمشروعات جماعية مثل إقامة الطرق الطويلة في أناة

ومثابرة تثيران الدهشة، ولا تكفي هذه الجماعات بالعمل نهاراً بل تواصله ليلاً في الليالي القمرية، ولكنها تلتزم مستعمراتها في الليالي المظلمة.

سابعاً: إن لأعضاء هذا المجتمع في جمع المواد الغذائية وحملها وتخزينها والمحافظة عليها طرق فريدة في نوعها، فإذا لم تستطع النملة حمل ما جمعت في فمها كعادتها لكبر حجمه، حركته بأرجلها الخلفية ورفعته بذراعيها، ومن عاداتها أن تقضم الجذور وتفلق بعض الحبوب قبل تخزينها حتى لا تعود إلى الإنبات مرة أخرى، وتجزئ البذور الكبيرة لكي يسهل عليها إدخالها في مستودعاتها، وإذا ما ابتلت بفعل المطر أخرجتها إلى الهواء والشمس لتجف . الإعجاز في قوله تعالى: (حتى إذا أتوا على وادي النمل).

ثامناً: لو نظرنا إلى النملة لم تحف من تلك الجيوش الحرارة التي لسليمان ولكن أدت دورها ونظر لعجيب استماع قومها لها مع إنها واحدة. تاسعاً: لا يعرفون الكذب.

عاشراً: النملة التي ردت لم تكن ملكة ولا وصيفة كانت مجرد نملة لأنها جاءت في صيغة النكرة. وأقول كم وكم سنتعلم من هذه النملة لو فقهننا العبرة من قصتها. كذلك تتضح السمات الشخصية والمعالم المميزة لشخصيات القصة: انظر شكل رقم (٦)



نموذج الشكل رقم (٦) يبين شخصيات القصة من تصميم المؤلف

شخصية سليمان وشخصية الملكة وشخصية الهدهد وشخصية حاشية الملكة وشخصية النملة كما تعرض الانفعالات النفسية لهذه الشخصيات في شتى مشاهد القصة ومواقفها يبدأ المشهد الأول في مشهد العرض العسكري العام لسليمان وجنوده، بعدما أتوا على وادي النمل. وبعد مقالة النملة و توجه سليمان إلى ربه بالشكر و الدعاء والإنبابة وتفقد الطير فقال: ما لي لا أرى الهدهد؟ أم كان من الغائبين؟ لأعذبه عذاباً شديداً أو لأذبحه، وليأتيني بسلطان مبین فها هو ذا الملك النبي سليمان، في موكبه الفخم الضخم، ها هو ذا يتفقد الطير فلا يجد

الهدهد. ونفهم من هذا أنه هدهد خاص، معين في نوبته في هذا العرض. وليس هدهداً ما من تلك الألوف أو الملايين التي تحويها الأرض من أمة الهداهد. كما ندرك من افتقاد سليمان لهذا الهدهد، سمة من سمات شخصيته سمة اليقظة والدقة والحزم. وهذه من الدروس التي يجب أن نتعلمها ويتعلمها الإداريين والتربويين والقياديين وغيرهم. فهو لم يغفل عن غيبته جندي من هذا الحشر الضخم من الجن والإنس والطير، الذي يجمع آخره على أوله كي لا ينتكث. وهو يسأل عنه في صيغة مترفعة مرنة جامعة: ما لي لا أرى الهدهد؟ أم كان من الغائبين؟ ويتضح أنه غائب، ويعلم الجميع من سؤال الملك عنه أنه غائب بغير إذن! وحينئذ يتعين أن يؤخذ الأمر بالحزم، كي لا تكون فوضى. فالأمر بعد سؤال الملك هذا السؤال لم يعد سراً. وإذا لم يؤخذ بالحزم كان سابقة سيئة لبقية الجند. ومن ثم نجد سليمان الملك الحازم يتهدد الجندي الغائب المخالف (لأعدبته عذاباً شديداً أو لأذبحنه) ولكن سليمان ليس ملكاً جباراً في الأرض، إنما هو نبي، وهو لم يسمع بعد حجة الهدهد الغائب، فلا ينبغي أن يقضي في شأنه قضاءً نهائياً قبل أن يسمع منه، ويتبين عذره ومن ثم تبرز سمة النبي العادل (أو ليأتيني بسلطان مبين) أي حجة قوية توضح عذره وتنفي المؤاخذة عنه ويسدل الستار على هذا المشهد الأول في القصة (أو لعله كان ما يزال قائماً) ويحضر الهدهد. ومعه نبأ عظيم، بل مفاجأة ضخمة لسليمان، ولنا نحن الذين نشهد أحداث الرواية الآن فمكث غير بعيد فقال: أحطت بما لم تحط به، وجئتك من سبأ نبأ يقين. إني وجدت امرأة تملكهم، وأوتيت من كل شيء، ولها عرش عظيم. وجدتها وقومها يسجدون للشمس من دون الله، وزين لهم الشيطان أعمالهم، فصدهم عن السبيل، فهم لا يهتدون ألا يسجدوا لله الذي يخرج الخبء في السماوات والأرض، ويعلم ما تخفون وما تعلنون. الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم. إنه يعرف حزم الملك وشدته. فهو يبدأ حديثه بمفاجأة تطغى على موضوع غيبته، وتضمن إصغاء الملك له (أحطت بما لم تحط به، وجئتك من سبأ نبأ يقين) فأني ملك لا يستمع وأحد رعاياه يقول له (أحطت بما لم تحط به) فإذا ضمن إصغاء الملك بعد هذه المفاجأة أخذ في تفصيل النبأ اليقين الذي جاء به من سبأ ومملكة سبأ تقع في جنوب الجزيرة باليمن فذكر أنه وجدهم تحكمهم امرأة، (أوتيت من كل شيء) وهي كناية عن عظمة ملكها وراثتها وتوافر أسباب الحضارة والقوة والمتاع (ولها عرش عظيم). أي سرير ملك فخم ضخم، يدل على الغنى والترف وارتقاء الصناعة.

وذكر أنه وجد الملكة وقومها (يسجدون للشمس من دون الله) وهنا يعلل ضلال القوم بأن الشيطان زين لهم أعمالهم، فأضلهم، فهم لا يهتدون إلى عبادة الله العليم الخبير (الذي يخرج الخبء في السماوات والأرض) (سورة النمل، ٢٥٠).

والخبء هو المحبوء إجمالاً سواء أكان هو مطر السماء ونبات الأرض، أم كان هو أسرار السماوات والأرض. وهي كناية عن كل محبوء وراء ستار الغيب في الكون العريض (ويعلم ما تخفون وما تعلنون) (سورة النمل، ٢٥٠).

وهي مقابلة للخبء في السماوات والأرض بالخبء في أطواء النفس. ما ظهر منه وما بطن. والهدهد إلى هذه اللحظة يقف موقف المذنب، الذي لم يقض الملك في أمره بعد؛ فهو يلح في ختام النبأ الذي يقصه، إلى الله الملك القهار، رب الجميع، صاحب العرش العظيم، الذي لا تقاس إليه عروش البشر. ذلك كي يطمئن الملك من عظمتة الإنسانية أمام هذه العظمة الإلهية (الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم) (سورة النمل، ٢٦٠).

فيلمس قلب سليمان في سياق التعقيب على صنع الملكة وقومها بهذه الإشارة الخفية ونجد أنفسنا أمام هدهد عجيب صاحب إدراك وذكاء وإيمان، وبراعة في عرض النبأ، ويقظة إلى طبيعة موقفه، وتلميح وإيماء أريب فهو يدرك أن هذه ملكة وأن هؤلاء رعية. ويدرك أنهم يسجدون للشمس من دون الله. ويدرك أن السجود لا يكون إلا لله الذي يخرج الخبء في السماوات والأرض، وأنه هو رب العرش العظيم..

وما هكذا تدرك الهداهد. إنما هو هدهد خاص أوتي هذا الإدراك الخاص، على سبيل الخارقة التي تخالف المؤلف.

ولا يتسرع سليمان في تصديقه أو تكذيبه؛ ولا يستخفه النبأ العظيم الذي جاءه به. إنما يأخذ في تجربته، للتأكد من صحته.

شأن النبي العادل والملك الحازم (قال: سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين. اذهب بكتابي هذا فألقه إليهم، ثم تول عنهم، فانظر ماذا يرجعون) (١)

إن الآيات الكريمة عرضت صفات سليمان عليه السلام كملك وحاكم ممكّن له في الأرض. وفي هذا إشارة من الله تعالى إلى الصفات القيادية المطلوبة للإشراف على تمكين شرع الله تعالى

(١) قطب، ص ٣٧٨/٥ إلى ٣٨٠

وهي ما يلي: انظر الشكل رقم (٧)

بعض من الصفات القيادية المطلوبة للإشراف على تمكين شرع الله تعالى كما ورد في القصة.

سعة الصدر في الاستماع	التواضع وهو في قمة المجد	التروي في تصديق الخبر	قبول الاعتذار	التريث والتأني في الحكم	الحزم عند القيادة
-----------------------	--------------------------	-----------------------	---------------	-------------------------	-------------------

نموذج الشكل رقم (٧) بعض من الصفات القيادية المطلوبة للإشراف على تمكين شرع الله تعالى كما ورد في القصة من تصميم المؤلف

١- الحزم: ويظهر ذلك عند القيادة إن غلب الظن أن هناك تقصيراً، أو تكاسلاً عن الحضور وقت الطلب أو التأخر وقت العمل: (لَأَعَدُّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ) (النمل: ٢١) فإنه قد تبين لسليمان عليه السلام أن الهدهد غائب، فتهدد بذلك أمام الجمع الذي يعلم أن الهدهد غائب، حتى لا يكون غيابه - إن لم يؤخذ بالحزم - سابقة سيئة لبقية الجند.

٢- التريث والتأني قبل الحكم، فلعل للغائب عذراً، أو للمقصر حجة تدفع الإثم، وترفع العقوبة، ولهذا قال سليمان بعدها: (أَوْ لِيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ) (النمل: ٢١) أي (بحجة تبين عذره في غيبته؛ وهذا هو اللائق بالحاكم والقاضي إذا كان عادلاً، وسليمان عليه السلام الذي اشتهر بالعدالة هو وجنوده حتى عند النمل، لا ينتظر منه مع الهدهد، أو ما دونه أو ما فوقه، إلا أن يكون عادلاً لا يعاجل بالعقوبة قبل ثبوت الجريمة ولا يبادر إلى المؤاخظة قبل سماع الحجة.

٣ - سعة الصدر في الاستماع إلى اعتذار المعتذر: وحجة المتخلف، وسليمان عليه السلام أنصت لاسترسال الهدهد حتى انتهى من قوله، رغم أن فيه نوع معاتبة لسليمان، وفيه نسبة عدم الإحاطة إليه.

٤ - قبول الاعتذار ممن يعتذر في الظاهر: وإيكال سريره إلى الله تعالى، فسليمان عليه السلام سكت عن المؤاخظة وانتقل إلى تحري الخبر، قال القرطبي رحمه الله: (هذا دليل على أن الإمام يجب عليه أن يقبل عذر رعيته، ويدراً العقوبة عنهم في ظاهر أحوالهم بباطن أعدائهم، لأن سليمان لم يعاقب الهدهد حين اعتذر إليه.

٥ - التروي في تصديق الخبر: فهذا الذي حكاه الهدهد، أمر ليس بالسهل ولا باليسير، ثم إن الهدهد لا يجروء على اختلاق هذه القصة الطويلة، وهو يعلم تمكن سليمان من الرعية، ومقدرته على التأكد من صحة الأخبار، ومع ذلك لم يبادر عليه السلام إلى التصديق، كما أنه لم

يتعجل التكذيب، بل قال: "سَنَنْظُرُ" وهو من النظر، أو التأمل والتحري عدم الاغترار بقوة النفس وكثرة الجند وسعة السلطان، وإسناد الفضل إلى الله في كل نعمة، وتجديد الشكر على هذه النعم، وسليمان عليه السلام لما طلب الإتيان بعرش بلقيس أجابته جنوده التي سخرها الله له مسارعين إلى الطاعة؛ فلما وجد سليمان طلبه مجاباً، وأمره مطاعاً سارع إلى ضبط النفس في سلك الخشية ومنهاج التواضع والطاعة لله رب العالمين.

٦ - التواضع وهو في قمة المجد والتمكين: كان سليمان عليه السلام دائم التواضع حتى قيل إنه كان يمشي منكسر الرأس خشوعاً لله، وأثناء استعراضه لجنوده من الجن والإنس والطير. مر على وادي النمل، وفي نظرة التواضع إلى الأرض؛ أبصر نملة، فأشخص النظر صوبها، وأصاخ السمع إليها، وبما علم من منطق الطير والحيوان حاول أن يفهم أمرها، لقد علم أنها تتخوف من بطش أقدام الجنود في ركب سليمان، لقد سمعها وفهم قولها نعم إنها كائن صغير في مملكة ضخمة عظيمة، تسعى كأخواتها للرزق، وتنصح لهم أن يفسحوا للملك العادل، حتى لا تقع مظلمة غير مقصودة من أحد منهم.^(١)

سادساً: الإدارة في الحديث النبوي: وهذا دليل على قدم الإدارة بحيث نظر إلى التنظيم الإداري من عهد الرسول ﷺ حيث كان هو المشرع والقائد ورئيس الإدارة فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة والإدارة كضرورة اجتماعية. عن أبي سعيد الخدري: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: (إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ) عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: (إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ) قَالَ نَافِعٌ: فَقُلْنَا لِأَبِي سَلَمَةَ: فَأَنْتَ أَمِيرُنَا. (رواه أبو داود ٢٧٠٨، ٢٧٠٩)

وهذا دليل على انه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فأكثر أن يؤمروا أحدهم، فمن حديث رسول

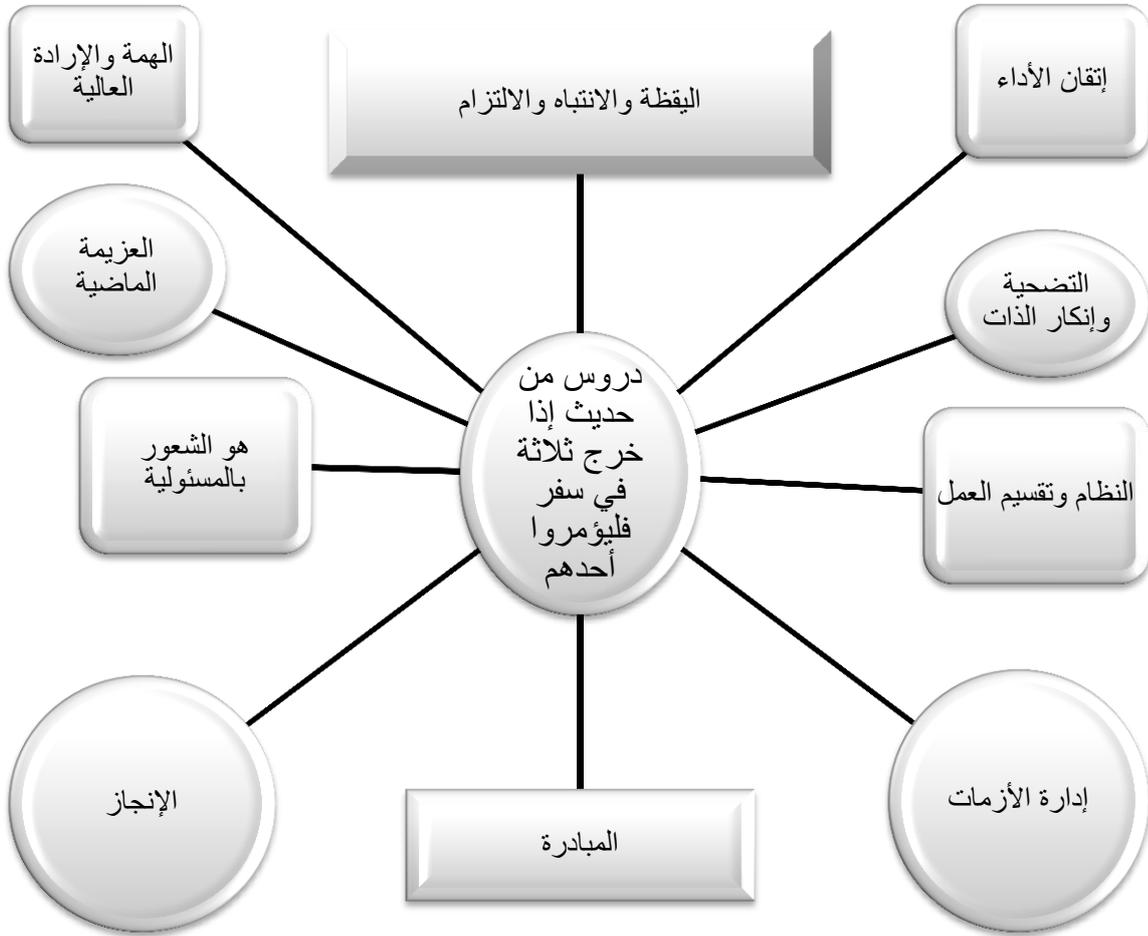
الله ﷺ دروس وعبر نتعلمها انظر الشكل رقم (٨) في الصفحة التالية هي:

١ - إتقان الأداء: لا شك أن جودة الأداء، وإتقان العمل، من أهم ما يشغل الإدارة الآن، حتى إننا لا نكاد نجد أمراً من أمور الإدارة الآن إلا وقد أقرن بذلك الدرس.

١ - اليقظة والانتباه والالتزام: فمن أهم المتطلبات لنجاح أي عمل ضرورة توافر صفات اليقظة والانتباه والالتزام، وهي تلك الصفات التي توفرت في النملة، وجسد حضوره الدور الذي قامت فيه في إنذار قومها.

(١) قطب، ص ٣٧٨/٥ الى ٣٨٠

٣- الهمة والإرادة العالية: نفهم أن كل أمر عظيم يحتاج إلى همة وإرادة عالية لإتمامه، وأعدى أعداء النفس ضعف الهمة والإرادة.



نموذج الشكل رقم (٨) دروس من الحديث إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم. من تصميم المؤلف.

٤- العزيمة الماضية: إذا كانت الهمة إعداد العدة ووضع الخطة، والأخذ بكافة أسباب النجاح لأداء مهمة معينة فإن العزيمة يقصد بها المضي وعدم التردد عند التنفيذ، لأي سبب من الأسباب المقعدة عن العمل.

٥- التضحية وإنكار الذات: لا عمل بلا جهاد، ولا جهاد بلا تضحية، وكل غاية أو هدف نبيل يحتاج لا شك إلى جهاد وتضحية كبيرة في سبيله. والتضحية فيما أن تكون بالوقت، أو تكون بالمال، أو بالنفس ويعتبر ذلك من أعلاها درجة، وكلما زاد إخلاص الفرد لعمله وإيمانه برسالته، وكلما قويت همته وعلت عزيمته. فإن استعداداته للتضحية في سبيل هذه الغاية يصل إلى مداه.

٦- النظام وتقسيم العمل: إن مملكة النمل كما نعلم جميعاً تتميز بالنظام والتنظيم الدقيق.

الذي يصعب على البشر غالبًا اتباع مثله، وكذلك الترتيب وحسن التدبير، بل والتخطيط للمستقبل. وفي هذا الموقف نستنتج كم هناك من نظام وتقسيم للعمل والمسئوليات.

٧- إدارة الأزمات: درس مهم أيضًا من قصة النملة، ويتمثل في كيفية إدارة الأزمات والكوارث. إذ يعتبر أهم مبدأ في إدارة أي أزمة هو: تجنب حدوث الأزمة من الأصل، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال سيناريو متوقع لاحتمال الأسوأ، بإثارة سؤال هو: ماذا لو حدث الأسوأ؟ ولعل هناك المزيد من الدروس والعبر من قصة النملة غير ما ذكرنا، إلا أن هذا هو ما أفاء الله به علينا. فهل نتعلم؟ وهل نعمل؟ لكي نكون مثل هذه النملة؟! وهل أدركنا الآن لماذا توجد سورة في القرآن باسم النمل؟ وهذه واحدة من الأسباب لوجود هذه السورة.

٨ - المبادرة: وروح المبادرة هنا تظهر بشكل واضح في السعي لأداء المهمة دون انتظار أو تواكل على غيرها أو انتظار لسواها كي يقوم هو بالمهمة، فائلة مثلًا لماذا أنا. ولكنها تجردت لقيام المهمة. ولم تتأخر عن أداء الواجب. (١)

٩- الإنجاز: فإذا كانت المبادرة هي قمة الإقدام بفكرة أو الاستعداد لأداء مهمة، فإن الإنجاز هو الوصول بها إلى دائرة التنفيذ والتمام. وكلاهما المبادرة والإنجاز روح الإدارة هو ما فعلته النملة تمامًا، فبادرت وأنجزت.

١٠- هو الشعور بالمسؤولية: فما كان لكل ما سبق أن يحدث دون وجود درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية التي تستشعرها نملة. هذه النملة التي خلقها الله سبحانه وتعالى ربما هي في أسفل الهرم التنظيمي من عموم النمل، وليست لها المكانة العالية ولا الرئاسة، وإنما هي من سائر النمل ولقد أحست بالمسؤولية تجاه قومها ولم تترك المركب تغرق بحيث أنها قالت ليس من شأنني ذلك إنما أنا أعمل لنفسي بل بادرت، وأسرعت، وكأنها المسئول الأول عن قومها. ومثل هذا الشعور والإحساس العام بالمسؤولية في كافة أرجاء أي تنظيم من أعلاه إلى أدناه هو أقصى ما تطمح وتحلم أي إدارة بتحقيقه في أية منظمة تديرها وهذا الدرس يعطينا أن كل شخص مسؤول عن نفسه ومجتمعه وعن وطنه انظر وجدناه هنا واقعا ملموسا. وهذا هو درس من الدروس العظيمة. التي يجب أن نتعلم منها الكثير منها تجاه مصلحة الجماعة وتجاه المصلحة العامة التي ينتفع الجميع منها في جميع الظروف ونستفيد منها الإيثار وخدمة المجتمع وكذلك

(١) مما قرأت ومحمد الحمدي الماضي درس عظيمه من نملة

حسن الخطاب عندما نادى قومها وغير ذلك. ولعل هناك المزيد من الدروس والعبر فهل نتعلم؟ وهل نعمل لكي نكون مثل النمل؟! وفيه قصة النملة قد قرأناها ودرسناها وهي عندما كانت تريد أن تأخذ الحبة وكانت كبيره فماذا فعلت ذهبت إلى الجماعة وتعاونوا عليها حتى تم نقلها إلى بيوتهم وهذا درس من دروس التعاون وغيرها من الدروس. وهل أدركت الآن لماذا توجد سورة في القرآن باسم النمل؟ (١)

سابعاً: المفهوم الشامل للإدارة:

مفهوم علم الإدارة علم حديث لم تعرف نظرياته في العالم الغربي إلا حديثاً، وإن كان معروفاً عملياً واقعيّاً بأشكال، وخصوصاً في تنظيم الدول وإدارتها، منذ أقدم العصور والدارسين ركزوا على دراسة النظريات الغربية، في مجال الإدارة ومختلف الشواهد فيها، مركزين فيها على النظريات والسلوكيات والمدارس الغربية في مجال الإدارة، وتناولوها نقداً وتحليلاً من قبل رواد علم الإدارة بمن فيهم علماء الإدارة في العالم العربي. (٢) وتجاهل الكثير منها ما كان للمسلمين من دور كبير في التأليف في الإدارة قبل الغربيين بقرون عديدة، وخصوصاً ما يتعلق بإدارة الدولة من كتب "الأحكام السلطانية" والنظم الإسلامية المختلفة التي كثر التأليف فيها منذ العصر العباسي الأول. والتي كان اعتمادها بالدرجة الأولى على شواهد تنظيمية من العصر النبوي وعصر الراشدين (٣) لمفهوم هذه العملية في الإدارة فيرجع إلى حيث إنها عنصراً مهماً من العناصر حيث تحفز العملية المادية والبشرية وتنشطها والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس إن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين (٤) وللإدارة العديد من العوامل والتي أبرزها:

انظر الرسم التوضيحي رقم (٩) في الصفحة التالية

١- إن الإدارة تؤدي دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها.

٢- علماً اجتماعياً كسائر العلوم الاجتماعية يحتاج إلى الانضباط والتحديد والتحديد.

٣- الإدارة تتزايد أهميتها كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.

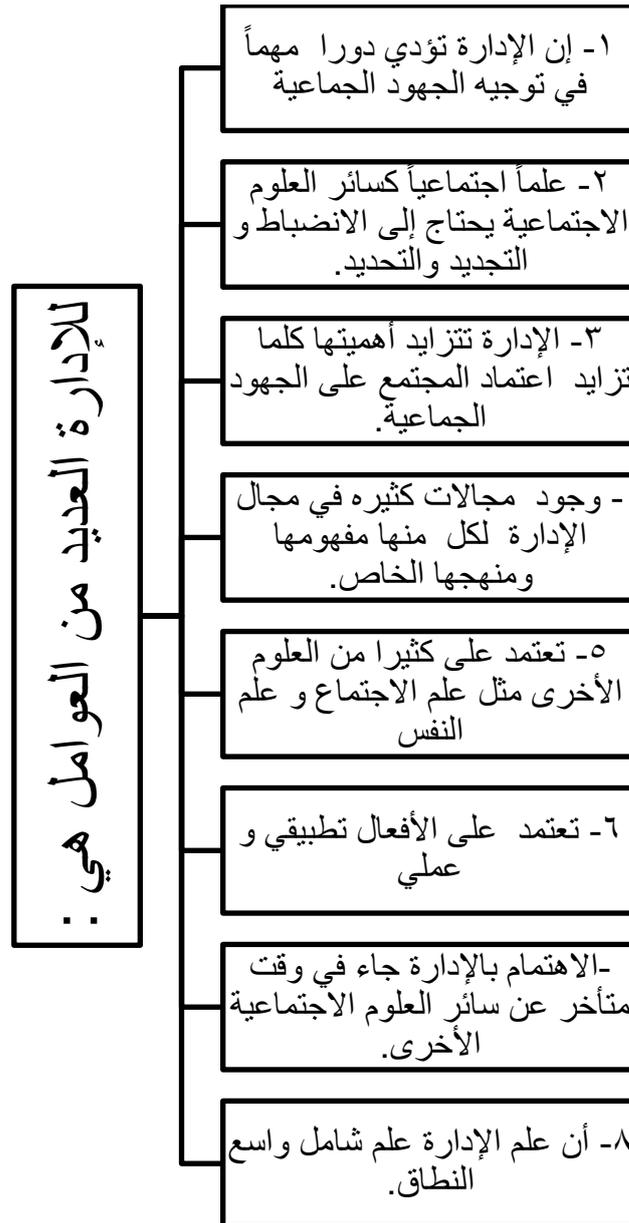
(١) مما قرأت و كتبت ومن الماضي (دروس عظيمه من نمله)

(٢) الهواري، د/سيد، ص ٥٨٣

(٣) العُمري، ١٤٢٨هـ، ص ١٦

(٤) النمر ١٤٢٢ ص ٤

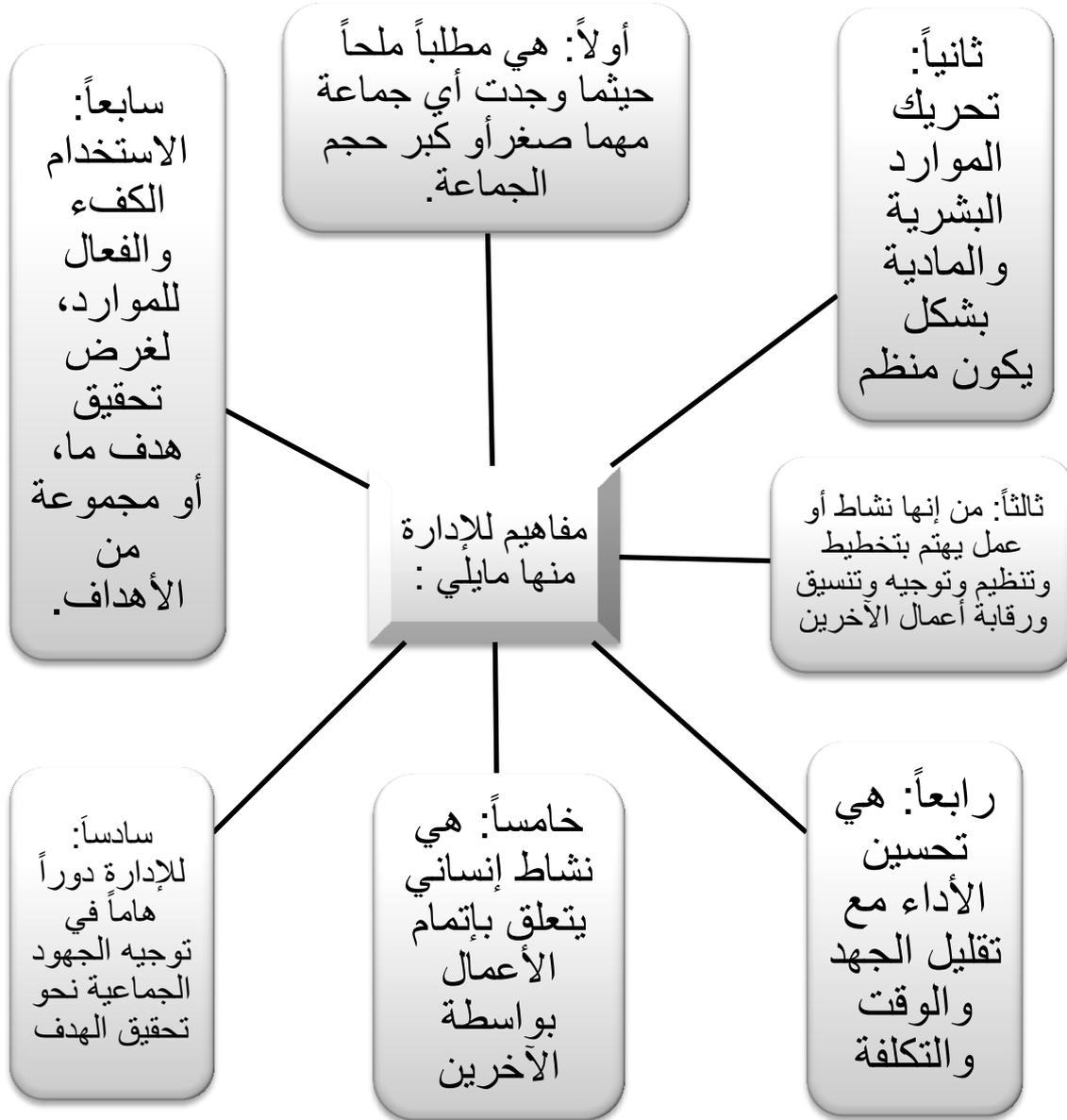
- ٤- وجود مجالات كثيرة في مجال الإدارة لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص.
- ٥- تعتمد على كثيرا من العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية.
- ٦- تعتمد على الأفعال والأعمال التطبيقية، والعملية أي عملي تطبيقي أكثر منه نظريا.
- ٧- الاهتمام بالإدارة جاء في وقت متأخر عن سائر العلوم الاجتماعية الأخرى.



نموذج الشكل رقم (٩) للإدارة العديد من العوامل هي : من صميم المؤلف.

- ٨- إن علم الإدارة علم شامل واسع النطاق. إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية، ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية.

ومن مفاهيم الإدارة هي كما يلي: انظر الشكل رقم (١٠)



نموذج الشكل رقم (١٠) عدة مفاهيم للإدارة منها ما يلي : من صميم المؤلف.

أولاً: هي تعتبر مطلباً ملحاً حيثما وجدت أي جماعة مهما صغراً أو كبر حجم الجماعة.

بحيث يكون بينهم التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

ثانياً: تحريك الموارد البشرية والمادية بشكل يكون منظم سعياً وراء هدف منسجم مع مصالح الجماعة.

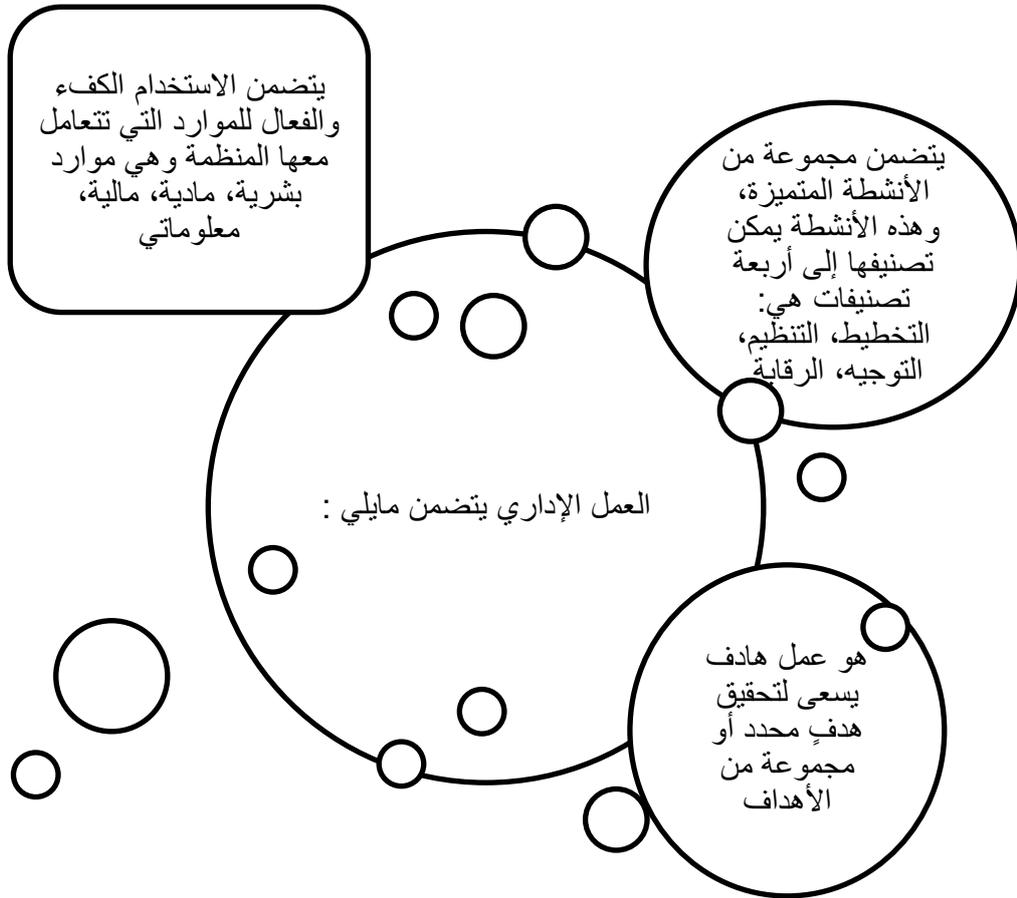
ثالثاً: من مفاهيم الإدارة إنها نشاط أو عمل يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

رابعاً: هذا مفهوم آخر للإدارة هو تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة مع الاهتمام بالحاضر ومحاولة تحسينه.

خامساً: هي نشاط إنساني يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين بغية تحقيق أهداف الجماعة بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت ممكن. وأن الإنسان هو عنصراً أساسياً وهو المحور الرئيسي في العملية الإدارية، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين. سادساً : للإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف ومن هنا تظهر أهميتها في الترشيد في استخدام الموارد عن طريق إنتاج سلعة ما أو خدمة معينة.

سابعاً: وهذا مفهوم شامل للإدارة بأنه مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.

العمل الإداري وماذا يتضمن؟ : انظر الرسم التوضيحي رقم (١١) في الصفحة التالية



نموذج الشكل رقم (١١) ما يتضمن العمل الإداري : من تصميم المؤلف.

١- يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. إذن الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمعلوماتية بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

٢- يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.

٣- هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدفٍ محدد أو مجموعة من الأهداف إن الإدارة ليست تنفيذًا للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

ولقد عرفت الإدارة بانها تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم. إن الإدارة بمفهومها العام تعني توفير نوع معين من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة . والإدارة الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بالموارد بما يلي:

١- الموارد البشرية: الناس أو الأفراد الذين يعملون في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أو المكتب أو مكان العمل.

٢- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة أو المؤسسة وغيرها من المباني والأجهزة والآلات.

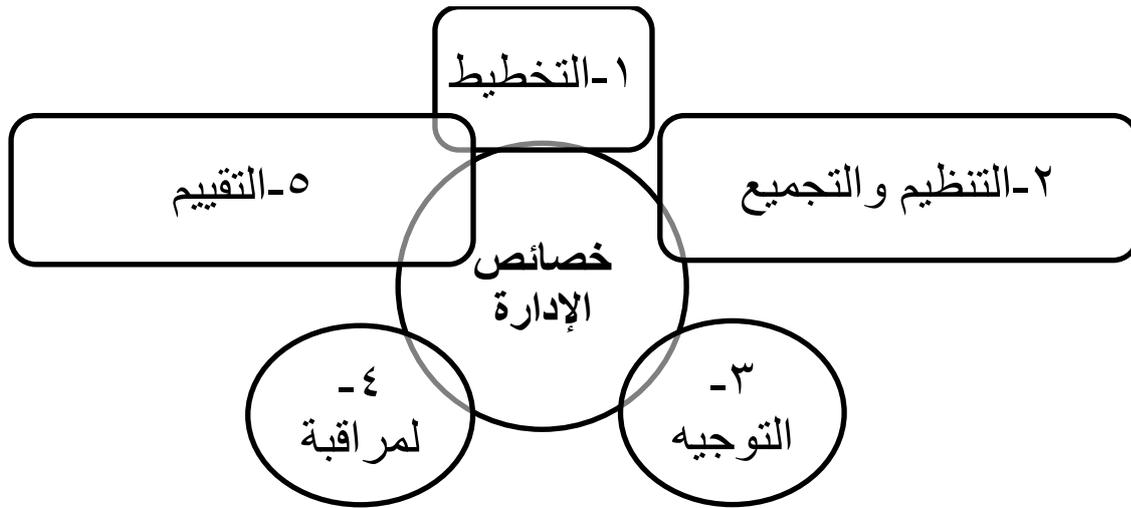
٣- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية في المباني والأجهزة والآلات وغيرها والاستثمارات الطويلة الأجل. المعلومات.
أما الأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل. أن المفكرين ورجال الإدارة والقيادة من عرب ومن الغرب ومن الشرق وغيرهم يتفقون على أن الإنسان هو المحور الأساسي في العملية الإدارية^(١) يشير اصطلاح الإدارة عند سماعه عدة مفاهيم، لعل في مقدمتها أنها: علم ونشاط منظمة وإنها تعد

(١) الشيخ، ٢٠١٠، ص ١١

علماً حديث النشأة، ولكنه ازدهرت مع التطور الكبير حيث انتهى بها الأمر إلى الدراسة العلمية المنظمة في الجامعات والمعاهد والأكاديميات المتخصصة. فالإدارة هي أنشطه إنسانية متميزة ومتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية. المادية. المالية. الفكرية. والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية، متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به. (١) .

ثامنا: خصائص الإدارة ومميزاتها: شكل رقم (١٢)



نموذج شكل رقم (١٢) عن خصائص الإدارة من تصميم المؤلف

يمكن استعراض بعض من الخصائص والسمات والميزات للإدارة باختصار على النحو التالي:

الخاصية الأولى للإدارة وهي:

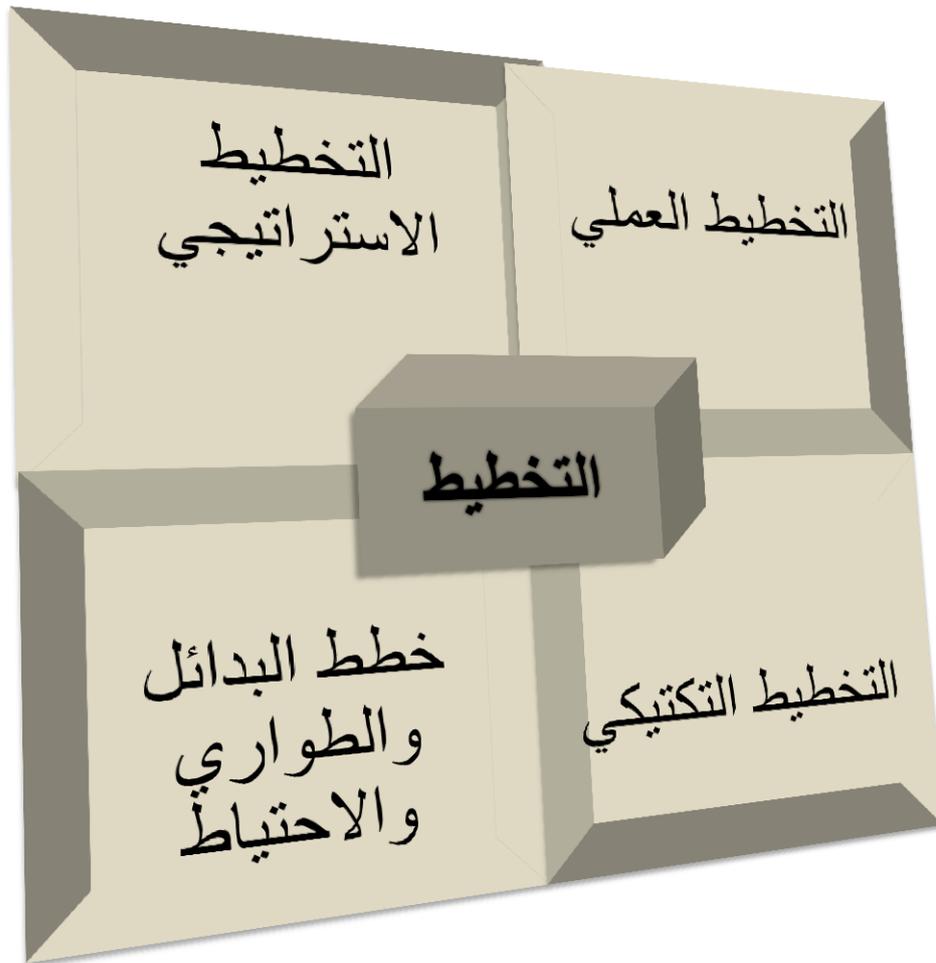
التخطيط : وهي عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التمكين. إذن فهي تسبق جميع العمليات الإدارية، فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة^(٢) والتخطيط نشاط إنساني وعملية اجتماع الأفكار والعقول على تحديد الغايات وتوقع المستقبل لها . والتخطيط والتنظيم أربعة أنواع وهي كالتالي : انظر شكل رقم (١٣) في الصفحة التالية

١- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والأفراد وبه تبين الجماعة أهدافها وقيمتها وتطلعاتها.

(١) عليوه، ١٩٨٧، ص ٢١ و ٤٨

(٢) صلاح مصطفى، ص ٢٦

٢- التخطيط التكتيكي: وهو التخطيط التكتيكي لنظم المعلومات وهو من أهم المراحل لأنه يعنى بتحويل الخطط الاستراتيجية الخاصة بنظم المعلومات إلى واقع ملموس. ويركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. ويتميز هذا النوع من التخطيط بالواسطة من حيث المدى والإطار الزمني قصير المدى المحدد بمراحل وجدول زمني وله بداية ونهاية.



نموذج شكل رقم (١٣) عن أنواع التخطيط من تصميم المؤلف

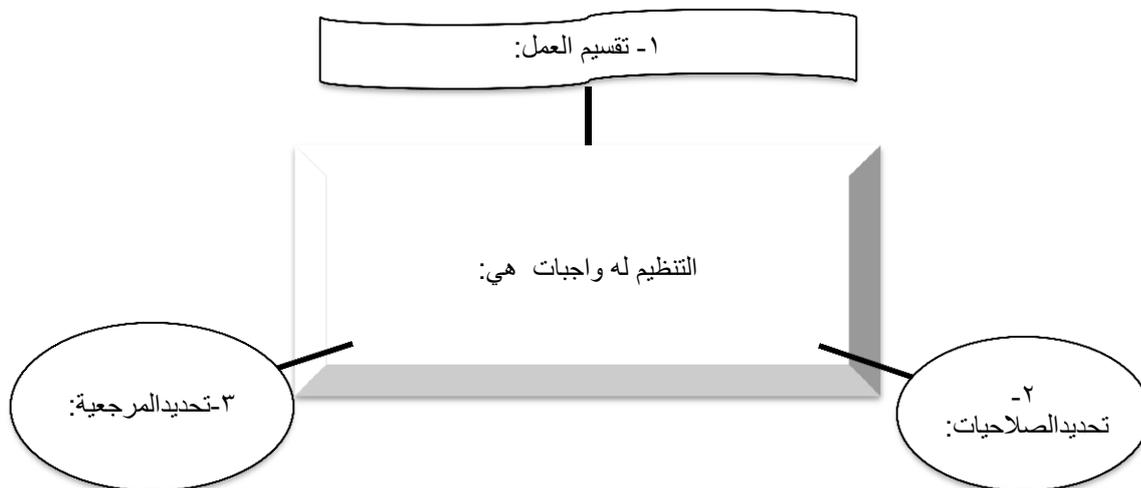
٣: التخطيط العملي والتنفيذي والتشغيلي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمل التخطيط. ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يتضمن أضيقت مدى وأقصر إطار زمني مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي. ويقوم به المديرون المباشرون مشرفو الصف الأول.

ويأخذ التخطيط التشغيلي نوعين من الأشكال هما:
 أولاً: الخطط الدائمة: وهي الخطط التي تعد للتعامل مع مواقف متكررة وشبه روتينية، ومن أنواعها السياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات.
 ثانياً: الخطط الموقته: تسمى أحياناً بالخطط ذات الاستخدام الواحد، كما أنها تستخدم في التعامل مع حدث أو أحداث لا تتكرر، وتنقسم إلى برامج ومقترحات.
 ٤- تخطيط البدائل والطوارئ والاحتياط: من البديهي أن لا تركز المجموعة للخطة العامة فتضع تصوراً لخطط بديل تتوقع فيها حلول منقذة تضمن استمرارية العمل حسب ما وضعت له الأهداف.

الخاصية الثانية للإدارة وهي:

التنظيم والتجميع والتوزيع المرتب والمنظم وسليم للكادر، وإلى جانب توفير المادة اللازمة للخطط التنفيذية. والتنظيم يكون حول الوظائف وليس حول الأشخاص و(التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد)^(١)

التنظيم له واجبات منها انظر شكل رقم (١٤)



نموذج شكل رقم (١٤) عن التنظيم وما له من واجبات من تصميم المؤلف

١- تقسيم العمل: اختيار الكفاءة المخصصة للمهام، والتخصصات تفرض نفسها على الشخص المنظم فيرى المناسب للوظيفة وليس المناسب للشخص من الوظيفة.

(١) صلاح مصطفى، ص ٢٦

٢- تحديد الصلاحيات: وهي الأعمال والأدوار التي يميّز بها كل فرد داخل المجموعة وما له وما عليه.

٣- تحديد المرجعية: وتبقى قضية المرجعية ومركزية العمل مهمة لتوفير حالة من الهدوء والانسياية داخل الجماعات، والحفاظ على وحدة المصدر وتحديد قنوات الاتصال لكل فريق وترتيب الهيكلية ووضع كل في مكانه حسب ما يناسبه .
الخاصية الثالثة للإدارة:

التوجيه تظهر أهميته باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري، في المؤسسات الاجتماعية وتتمركز وظيفة التوجيه حول الكيفية التي تتمكن الإدارة من مواجهة هذه الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين، وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم. والتوجيه نوعين: انظر شكل رقم (١٥)



نموذج شكل رقم (١٥) أنواع خاصية التوجيه من تصميم المؤلف

أولاً: توجيه معنوي: وذلك بالكلمة الطيبة من المشرف على العامل المجد، أو ينتبه لها العامل المقصّر فتكون سبباً لترتيب وتنظيم عمله.

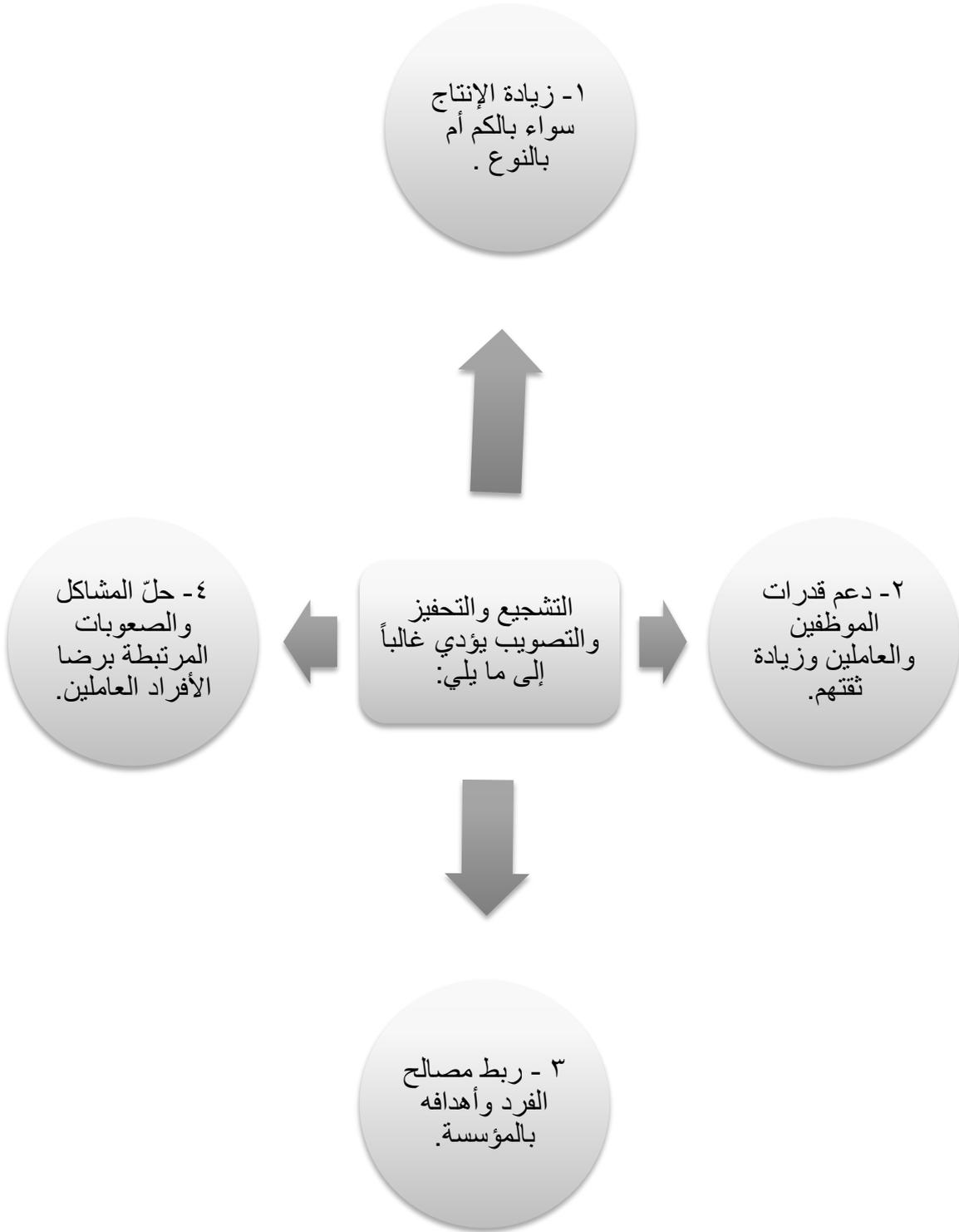
ثانياً: توجيه عملي: وهو أن المشرف يساعد الأفراد في أعمالهم ويعزز في نفوسهم روح العمل والتوجيه أيضاً يجمع ما بين التشجيع والتحفيز والتصويب ويؤدي إلى التالي: انظر الشكل رقم (١٦)

١- زيادة الإنتاج سواء بالكم أم بالنوع.

٢- دعم قدرات الموظفين والعاملين وزيادة ثقتهم.

٣- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمؤسسة.

٤- حلّ المشاكل والصعوبات المرتبطة برضا الأفراد العاملين.



نموذج شكل رقم (١٦) إلى ما يؤدي غالباً التشجيع والتحفيز والتصويب؟ من تصميم المؤلف

الخاصية الرابعة: المراقبة وهي:

التقييم للإدارة: تعرف إنها الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية. والخاصيتان المراقبة والتقييم هما عمليتان تعتمدان على بعضهما البعض ومتلاصقتان وهما لقياس مستوى التنفيذ مقارنةً بالمنحططات. (١)

المراقبة: وهي تعبير يشمل المتابعة وقياس الأداء والتقييم ويجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل وإنجازه وغالباً ما تكون الأهداف المنصوص عليها هي تلك المعايير والمراقبة هي الخاصية التي تراقب أداء المنظمة، وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا. ونستطيع وصف عملية المراقبة كالتالي: المتابعة والمشاهدة من قبل المراقب لموقع العمل. تكليف لجنة ميدانية تكتب تقارير حول العمل في الميدان.

والخاصية الخامسة: وهي عملية التقييم:

وذلك أنها تقوم بتعديل أخطاء العمل والعمل على تعديله وتصويبه. وسد الثغرات التي تعيق العمل. قياس الجهد بنتائج العمل. وبهذا تكتمل خصائص الإدارة الخمس في الجانب النظري. الجانب العملي التطبيقي: انظر شكل رقم (١٧)

لكي تبقى أصول الإدارة مفهوماً نظرياً وقاعدة ودليل للجماعات بالنقاط التالية

١-اجتماع الأفراد على هدف تغيب عنده المصالح الخاصة وتطوع له الظروف.	٢- انتخاب قيادة حكيمة واعية وأصيلة .	٣-تنظيم لأهل الشمول وحسن انتقاء الأفراد	٤- تدريب للكادر بالتربوية والعلم.	٥- توفير المال والأمن والمطلع على نماذج الإدارات المختلفة يرى صنواً منها جيد وسيئ
--	--------------------------------------	---	-----------------------------------	---

نموذج رقم الشكل (١٧) لكي تبقى أصول الإدارة مفهوماً نظرياً وقاعدة ودليل للجماعات من تصميم المؤلف

(١) صلاح مصطفى ، ص ٢٨ .

تبقى أصول الإدارة مفهوماً نظرياً وقاعدة ودليل للجماعات. وهي علم مشروط بفهم العاملين له واكتساب للمهارات والقدرات، المخصصة لكل مجال إلى جانب ان تبقى أصول الإدارة مفهوماً نظرياً وقاعدة ودليل للجماعات بما يلي

١- اجتماع الأفراد على هدف تغيب عنده المصالح الخاصة وتطوع له الظروف.

٢- انتخاب قيادة حكيمة واعية وأصيلة .

٣- تنظيم لأهل الشمول وحسن انتقاء الأفراد.

٤- تدريب للكادر بالتربية والعلم.

٥- توفير المال والأمن والمطلع على نماذج الإدارات المختلفة يرى صنوفاً منها جيد وسيئ، ويستطيع الوعي من إدراك ما هو النموذج الأفضل من بينها. (١)

وقد وضع (فيبر) انظر شكل رقم (١٨) في الصفحة التالية معايير التي تحكم في تصوره التنظيم الإداري المثالي وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم واجملها في عشرة معايير هي:

١- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينه، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظيفة بحريتهم الشخصية في العمل، فيما عدا النشاطات الرسمية التي تحددها القواعد التي تحكم التنظيم.

٢- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوس. وتتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى.

٣- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة.

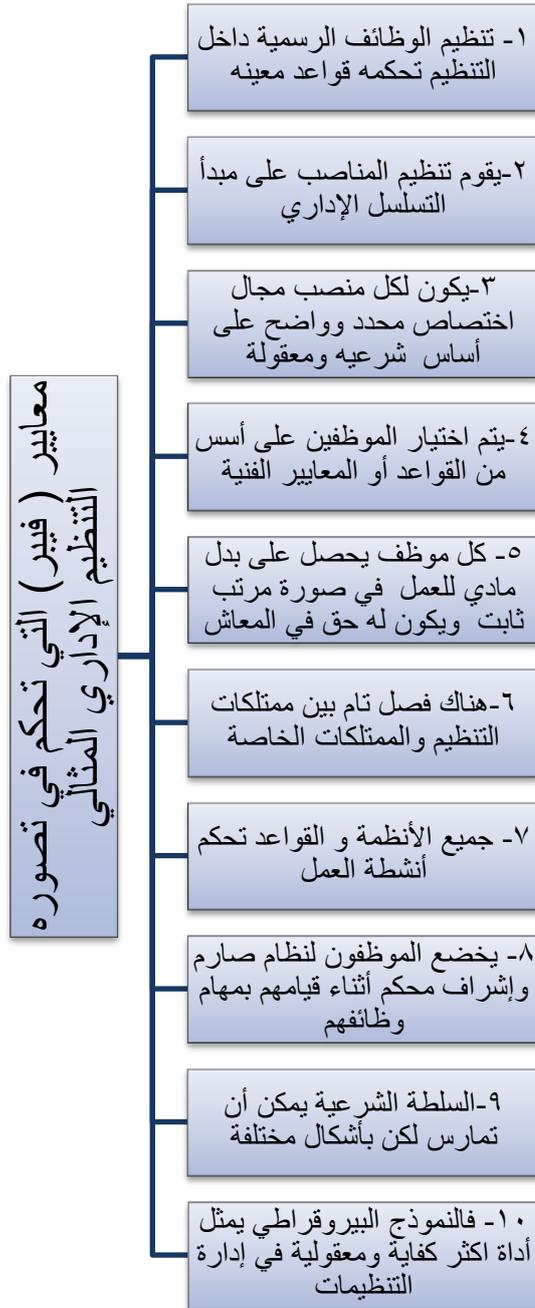
٤- يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية حيث تم التأكد منها بالاختبار وتلقي المرشح التدريب.

٥- كل موظف يحصل على بدل مادي للعمل في صورة مرتب ثابت ويكون له حق في المعاش.

٦- هناك فصل تام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الخاصة الشخصية، فالوظيفة ليست ملكاً

(١) أ.دارين صياد خصائص الإدارة الخمسة

- لمن يشغلها، وليس من حق الموظف أن يمتلك المنصب أو ما فيه.
- ٧- جميع الأنظمة و القواعد تحكم أنشطة العمل ،تنظم الوظائف الرسمية القائمة ويتكون المنصب الوظيفي، الذي يعتبر محور كل نماذج العمل التعاوني.
- ٨- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.
- ٩- السلطة الشرعية في التنظيم التي يمسك زمامها الرئيس الإداري في قمة التنظيم يمكن أن تمارس لكن بأشكال مختلفة ولكن باطار الشرعية.



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٨) عن معايير فيبر التي تحكم التنظيم الإداري المثالي من تصميم المؤلف

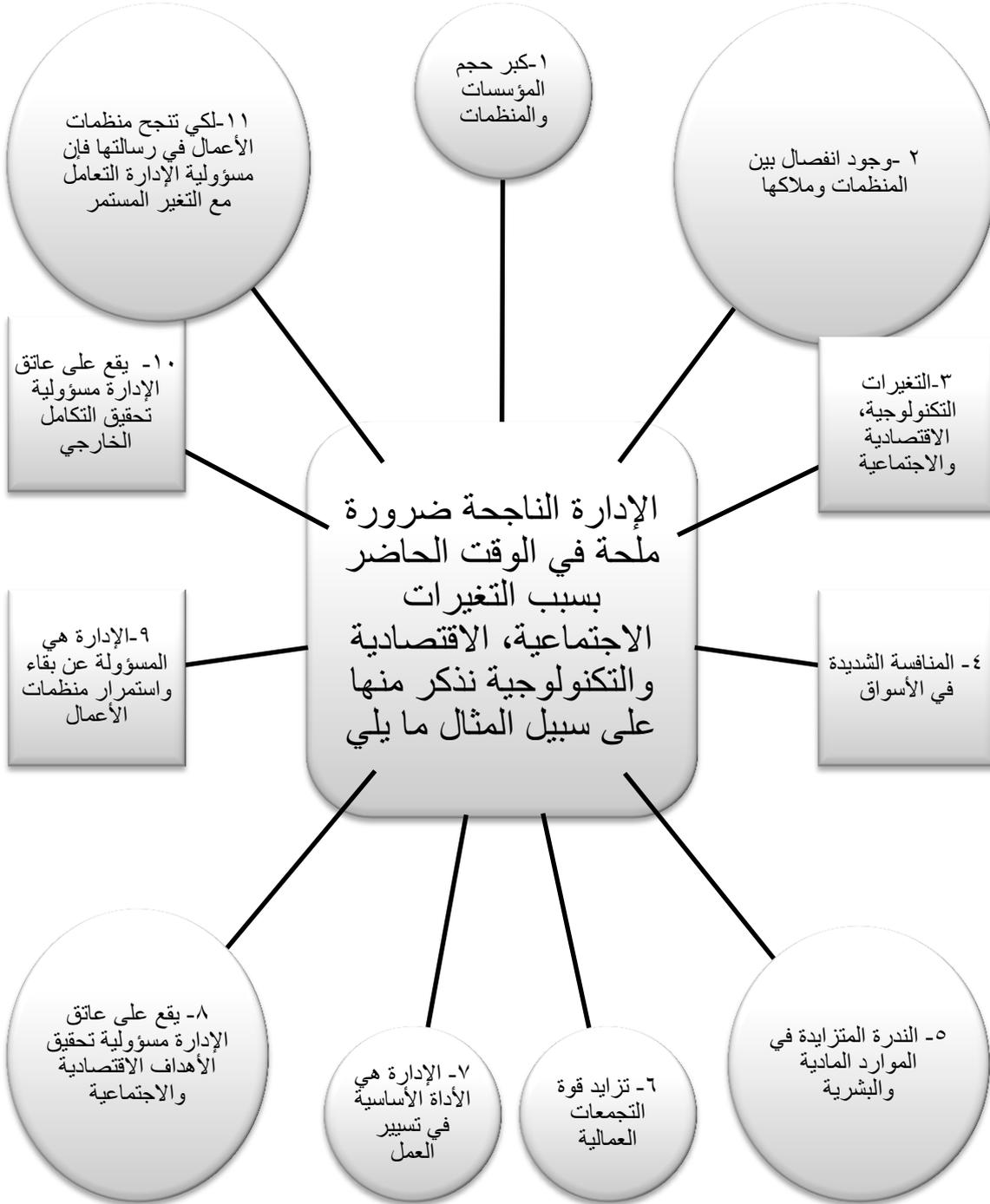
١٠- الوظيفة في النموذج البيروقراطي للتنظيم مهنة ويعتمد نظام الترقية فيه على الأقدمية أو على إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير ذلك للرؤساء المشرفين.

بالرغم من أن (فيبر) حدد مجالات تطبيق النموذج البيروقراطي وحصرها في المشروعات الخاصة التي تخدم أغراضاً مادية في الغالب، فالنموذج البيروقراطي يمثل أداة أكثر كفاية ومعقولة في إدارة التنظيمات الإدارية البيروقراطية أي الحكومية حيث يقوم فيها مجموعة الإداريين بتنفيذ قوانين الحكومة وسياساتها التي أصبحت تعتمد عليها الإدارة الحديثة في مجالات متباينة وهامة. ومعنى البيروقراطية: هي تشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية.

مثل: الحكومات، القوات المسلحة، الشركات، المستشفيات، المحاكم، والمدارس. تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعددت في طبيعتها، فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع لأنها الأسلوب الذي يتولى به الوالدين رعاية شؤون الأسرة، وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورعاية المجتمع. وللإدارة أيضاً دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة^(١) فرغم أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة. فالإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية وهي وجهة المتعلمين والمؤلفين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر ومواجهة التغيرات السريعة وهي قوة المجتمع وحماية استقلاله وثرواته من الأطماع الخارجية. ويختلف الكتاب والممارسون في تحديد الأسباب الكاملة التي تؤدي إلى النجاح في

(١) كنعان، ١٤٠٥، ص ٦٧، ٦٨

الإدارة ولكنهم يتفقدون على إن التفكك الأسري والإسراف في استخدام الموارد وسوء الخدمات الحكومية والهزيمة في المعارك إنما ترجع إلى غياب الإدارة السليمة. ويقول هؤلاء الكتاب أن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية وتصل بالممارسة والخبرة المتجمعة. إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية نذكر منها على سبيل المثال ما يلي: انظر الشكل رقم (١٩)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٩) الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر من تصميم المؤلف.

- ١- كبر حجم المؤسسات والمنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنظيم، التنسيق والرقابة.
 - ٢- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها. الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
 - ٣- التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط، التنظيم والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.
 - ٤- المنافسة الشديدة في الأسواق الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق المتغيرات الاقتصادية.
 - ٥- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية. الأمر الذي يتطلب الرشد، الاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفعالية. القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهميته، ووضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة، الأسعار وغيرها.
 - ٦- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور والعمل.
 - ٧- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في العمل
 - ٨- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.
 - ٩- الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات.
- ومن بين هذه التحديات نذكر:
- أ- الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي إن وجد في الدولة المعنية.
 - ب- انخفاض معدل النمو الاقتصادي وارتفاع تكلفة الأموال.
 - ج- الخلل في نظم التجارة والصناعة المعمول بها في الدول.
 - د- ازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال من خلال الرقابة على الأسعار وتعدد وتغير قوانين الاستيراد والتصدير.

هـ ارتفاع معدلات التضخم.

١٠- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال:

أولاً: توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة

ثانياً تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات.

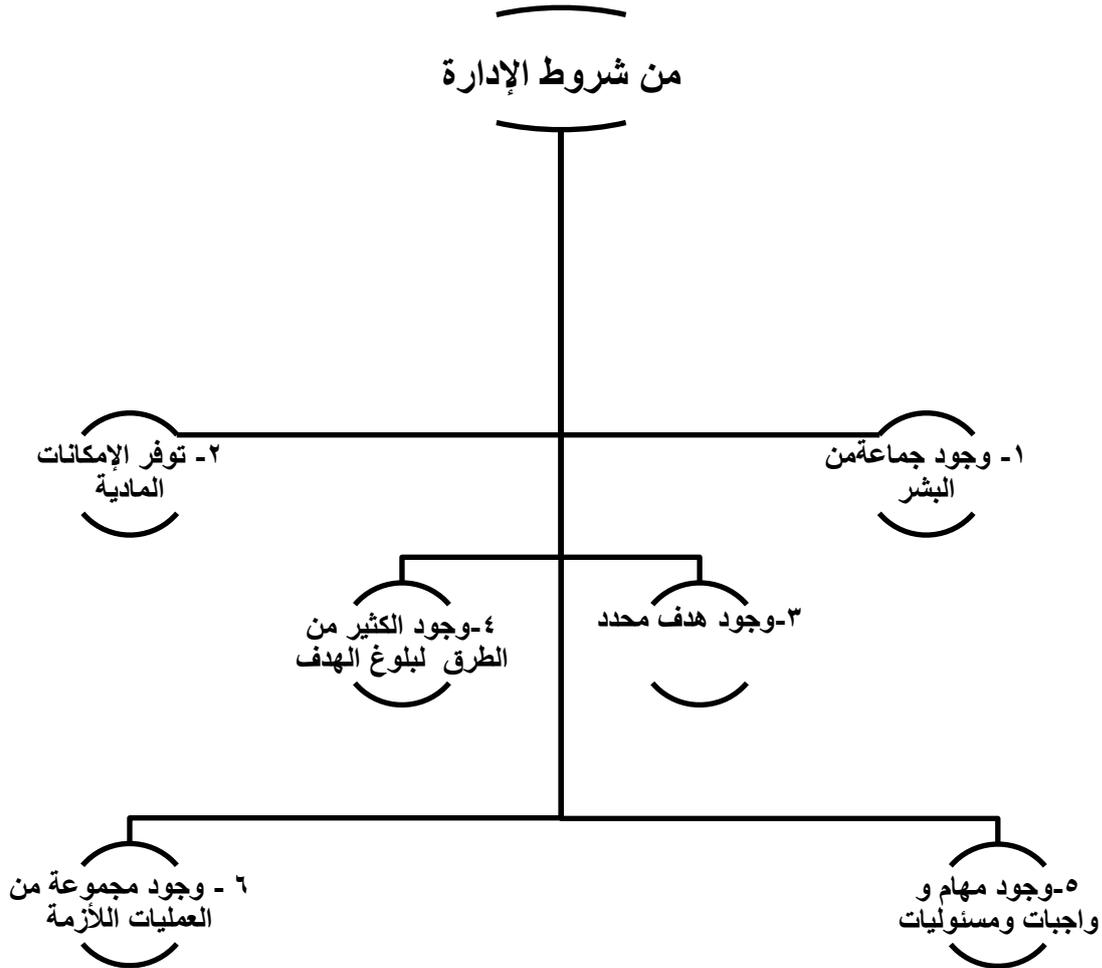
١١- لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغير المستمر

في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية.

تاسعاً: شروط الإدارة: يتضح أنه من الصعب محاولة التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق

غالبية علماء الإدارة. ولكن من التعاريف السابقة في مفهومها وتعريفها يمكن أن نقول بان

الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوفر مجموعة من الشروط منها: انظر الشكل رقم (٢٠) في الصفحة التالية



نموذج لرسم توضيحي رقم (٢٠) من شروط الإدارة من تصميم المؤلف.

١- وجود جماعة من البشر حتى لو كانت جماعة صغيرة لا يزيد عددها على ثلاثة ففي الحديث النبوي: "إذا كُنتم ثلاثة فأمرُوا أحدكم"^(١) وهذا رمز إلى التزام التنظيم والترتيب والاهتمام فيما هو أعظم وأكبر من الرفقة في السفر، وفيما هو أكثر عددًا وأرفع شأنًا من ثلاثة من المسافرين، وهذا دلالة عظيمة على عظم هذا الشأن وأهميته فانظر يا أخي إلى هذا الحديث الذي يدل على الإدارة وإن قلت. في عددها انظر إلى عظمة هذا الإسلام حتى في الأشخاص قليلين أو كثيرين.

٢- توفر الإمكانيات المادية من مباني أجهزه وغيرها والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.

٣- وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه والاهتمام به.

٤- وجود الكثير من الطرق لبلوغ الهدف، ولذا يجب محاولة اختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير معينة. الكلفة، الوقت، الجهد.

٥- وجود مهام وواجبات ومسؤوليات معينة يقوم كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة.

٦- وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. من الشروط المذكورة نستنتج أن الإدارة هي جملة من الوظائف أو العمليات منها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة^(٢) وهنا شروط لمديري الشركات والمؤسسات المختلفة وهي ليست لهم فقط بل لكل منا. فإننا عندما نختار أهدافنا ونسعى لتحقيقه فكل مدير نفسه والمسؤول الأول عن نجاح هذه الأحلام والأمنيات والمشاريع وغيرها فلنقرأ كلنا بتركيز هذه الشروط الثمانية في سعينا للقيادة الناجحة والمستقيمة:

١- التزم بمبدأ الاستقامة التامة في كل ما تعمل لا تخلف وعداً أو عهداً، أفعل ما هو الصواب حتى لو كنت أنت الشخص الوحيد الذي يعلم أنك تفعله . دائماً أختار الأمر الصعب الصحيح، بدلاً من السهل الخاطئ.

(١) المجمع (٢٥٦/٥)

(٢) العجمي، (٢٠٠٧، ص ٢٩)

٢- كافح في أن تكون خبيراً في مجال عملك لأن الخبرة مصدر هام من مصادر السلطة لدى القائد. إن الناس عادة ما يشعرون بالطمأنينة مع قادة يتمتعون بخبرة ومعرفة جيدة في مجال اختصاصهم.

٣- قل للآخرين ما تتوقعه، أستعمل لغة قوية للتأثير في نفوس الآخرين وفي توضيح الأهداف وفي توضيح أهداف ورؤى وقيم المؤسسة أعد خطة لما تنوى الوصول إليه ثم ابدأ في تنفيذها، وراقب رد الفعل على الخطة، وقرر هل هناك حاجة للتعديل في الاستراتيجية.

٤- كن ملتزماً وصادقاً في الالتزام كتقبل المخاطر في سبيل الإصرار والالتزام بمواقفك وحتى في أوقات العسرة.

٥- توقع الأفضل تعود على أن تكون لديك رؤية مبنية على الثقة بالنفس لما تود أن تحققه (النجاح)، وليس على نظرة سلبية لما لا ترغب في تحقيقه (الفشل). إن التفكير الإيجابي له قوة دافعة، ولكن بشرط أن يتزود بوقود من الحماس.

٦- اهتم بشؤون حاجة من تقود في أعلى قائمة أولوياتك، إذا اختلت الأمور تحمل شيئين المسؤولية والملامة.

٧- ضع الآخرين في المقام الأول فكر في مجموعتك قبل أن تفكر في نفسك احتفل معهم بالنجاح بالإطراء عليهم أكثر ما يمكن . قاسمهم الآلام حتى لو يسبب لك ذلك بعض المضايقات، أو تجد في ذلك صعوبة، أو يكون مكلفاً من حيث الوقت أو المال أو غير ذلك من الموارد.

٨- فعل ما تعنيه كلمة القيادة أي كن في المقدمة: القائد الناجح يتألق نجمه في ميدان العمل أما القائد العاجز فيختبئ في مكتبه ويصدر الأوامر ويعطي النواهي ولا ينتبه لعمله.

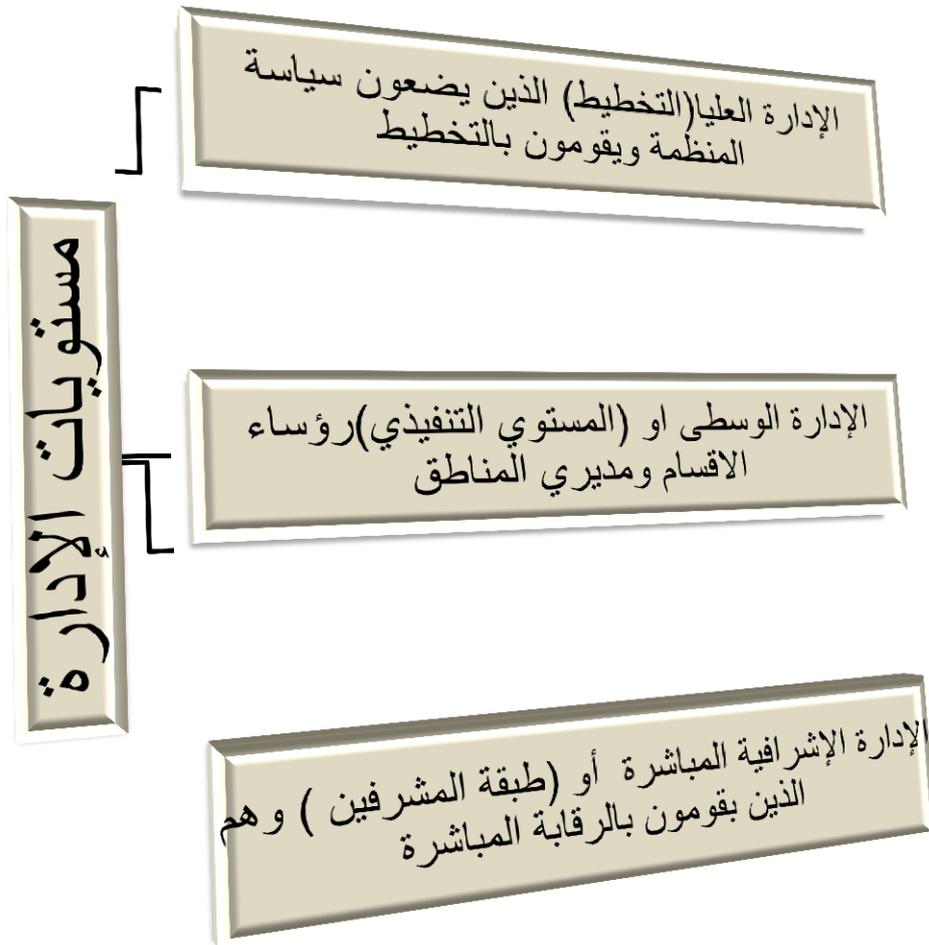
عاشرا: مستويات الإدارة :

تظهر الإدارة في ثلاث مستويات وتقسم الإدارة إلى المستويات التالية وهي: انظر شكل رقم (٢١)

١- الإدارة العليا (مستوى التخطيط):

وهم الإداريون الذين يضعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط رئيس مجلس الوزراء والوزراء في الإدارة العامة الحكومية، أما إدارة الأعمال فهم رئيس المؤسسة ومجلس أدارتها والمدير العام وفي المنظمات الصغيرة يمثل مالك المؤسسة الإدارة العليا.

٢- الإدارة الوسطى أو (المستوي التنفيذي) ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى الإداري بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه في الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذ الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.



نموذج شكل رقم (٢١) عن مستويات الإدارة من تصميم المؤلف

٣- الإدارة الإشرافية المباشرة أو (طبقة المشرفين) وتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة ومن ثم فإن توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي ويؤكدده .

الحادي عشر: الإدارة الاستراتيجية:

لا بد من تجزئة مصطلح الإدارة الاستراتيجية إلى عناصره الأساسية وتعريف كل عنصر على حده ومن ثم تركيب توليفة الإدارة الاستراتيجية، فالإدارة Management بمعناها البسيط تعني وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتعني أيضاً عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات أو خدمات) من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، التشكيل، الرقابة واتخاذ القرارات إن الإدارة الاستراتيجية تعرف باستخدام واحد أو أكثر من المصطلحات التالية:

خطة plan نمط pattern موقف position ومنظور perspective وإن كل مصطلح من هذه المصطلحات يوصف بطريقة مختلفة على أساس المعنى الذي يأخذه أو يتضمنه مفهوم الاستراتيجية.

يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية هي قبل كل شيء: طريقة جديدة في التفكير الإداري أسلوب جديد في الإدارة منهجية جديدة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية. الإدارة الاستراتيجية بأنها جهد مبذول ومنظم ومرتب للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية. للحصول على النتائج والقرارات المطلوبة وتحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة أو الشركة في إشباع احتياجات وتقومها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل حيال مواقف معينة. وتحدد الاتجاه المستقبلي الفئة المستهدفة من العملاء. (١)

وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال اطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات. وهي تتضمن التغيير والتطوير بحكم تعريفها وهي تتعلق بتقرير الاستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقييم. والقرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة والبيئة التي تحيا فيها. والإدارة الاستراتيجية ضرورية للمدرسة وهي تتطلب طرناً جديدة من التفكير والعمل. وهي مهمة لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية

(١) العمري، ٢٠١٠، ص ٤٧

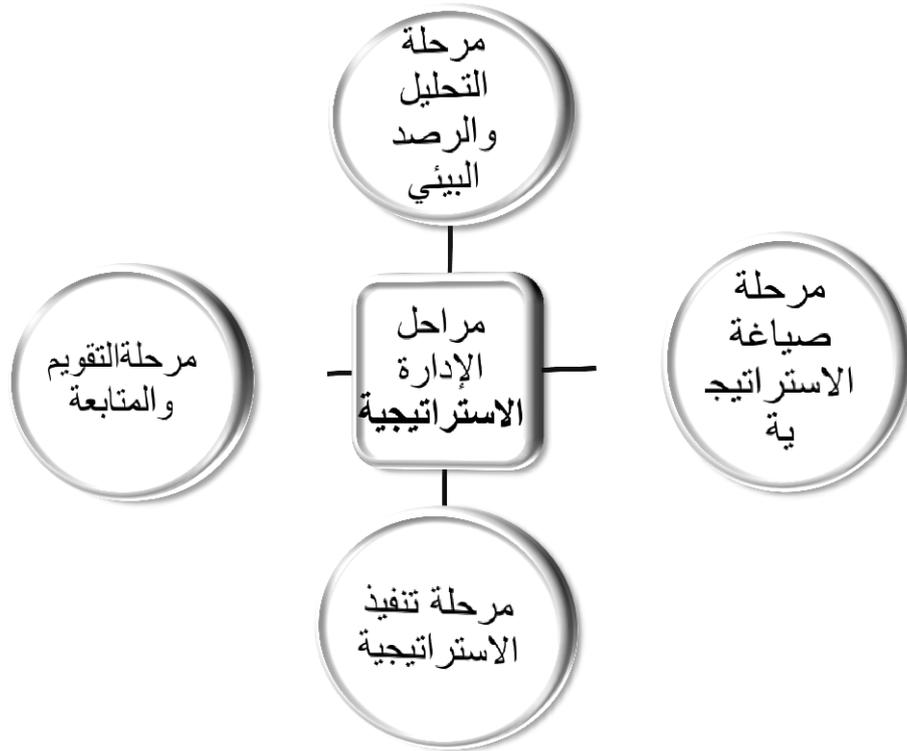
. إن الفرق بين المدير التقليدي والاستراتيجي هو إن الأول ينظر إلى قدميه ويدور حول نفسه

أما الثاني فينظر إلى الأمام، وثاب متحفز دائما للتقدم إلى الأمام. (١)

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تبين لنا في جميع أنواع المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تهدف للربح أولا تهدف للربح، عامة وحكومية، أو خاصة، تعمل في مجال النشاط المحلي أو دولية النشاط. جميعها تحتاج إلى إدارة استراتيجية واعية تقودها إلى المبادرة والمبادأة بدلا من مجرد رد الفعل للبيئة المحيطة والتي أدت إلى إفلاس حوالي ٢٠.٠٠٠ شركة أمريكية في عام ١٩٨٤، ومعاناة الكثير من الشركات العملاقة كشركات السيارات والحاسبات وغيرها حتى الآن من المنافسة اليابانية.

مراحل الإدارة الاستراتيجية: انظر الشكل رقم (٢٢)



نموذج رسم توضيحي رقم (٢٢) عن مراحل الإدارة الاستراتيجية من تصميم المؤلف

(١) منير مرسى، ١٩٩٥، ص ١٨

أول مرحلة هي مرحلة التحليل والرصد البيئي:

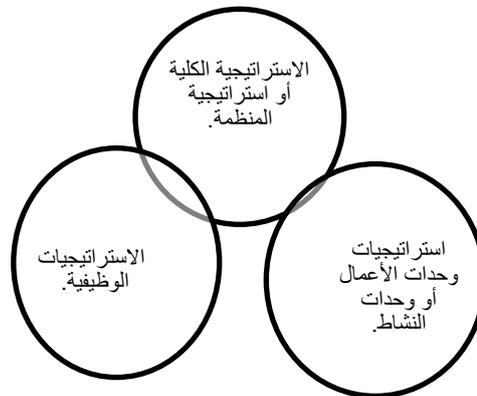
تعرف الشركات أو منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

ثاني مرحلة هي مرحلة صياغة الاستراتيجية :

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكّن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:
أولاً: تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال.

ثانياً تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد: من المعروف أن الأهداف ما هي: إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت الشركة على تحقيقه. هنا كفرق بين الأهداف والغايات. فالأهداف تُشتق من الغايات. فالغايات هي حالة عامّة لما يريد أن يحققه الشركة في المستقبل البعيد مثلاً: تريد شركة ما من الشركات الكبيرة تعظيم الربح في عام ١٤٣٣. الهدف فقد يكون تحقيق صافي الربح سنوياً بنسبة ١٠%، وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ثالثاً: وضع الاستراتيجيات وتطويرها: انظر الشكل رقم (٢٣)



نموذج رسم توضيحي رقم (٢٣) عن وضع الاستراتيجيات وتطويرها من تصميم المؤلف

١- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة.

٢- استراتيجيات وحدات الأعمال.

٣- الاستراتيجيات الوظيفية.

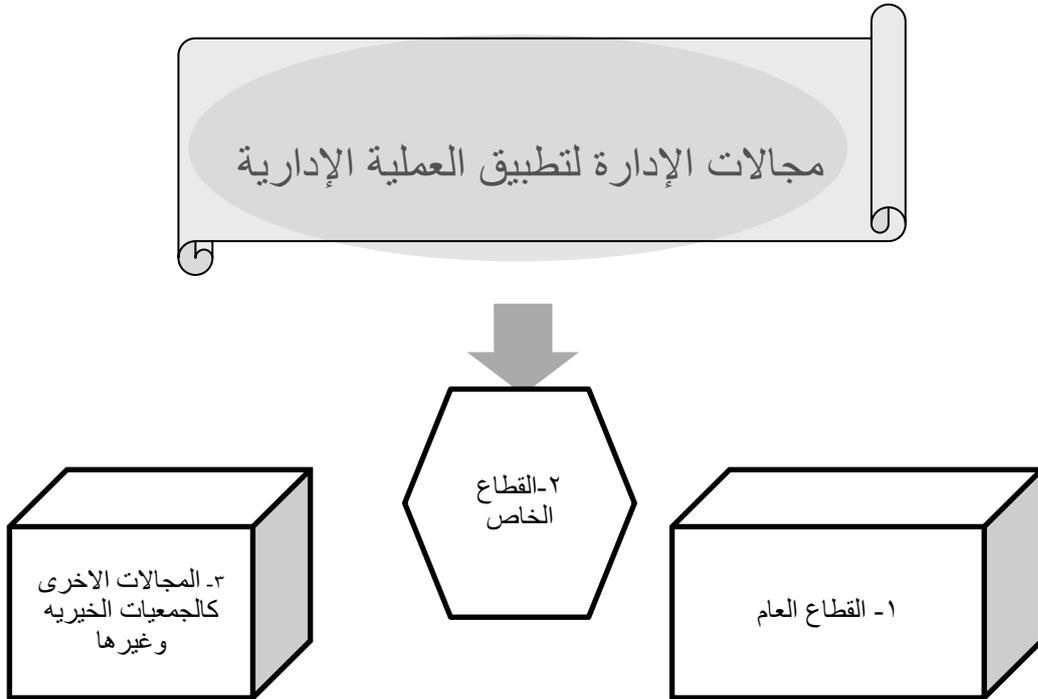
المرحلة الثالثة وهي تنفيذ الاستراتيجية:

وهي العملية التي عن طريقها تُوضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ.

المرحلة الرابعة وهي التقييم والمتابعة :

التقييم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الاستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة، ويتم التقييم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف. ومن عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لن يتم إلا بتوفر التفكير الاستراتيجي وتوفر نظم المعلومات الاستراتيجية وتوفر نظام الحوافز وتوفر نظام مالي وتوفر التنظيم الإداري السليم.

مجالات الإدارة لتطبيق العملية الإدارية وهي : انظر شكل رقم (٢٤)



نموذج شكل رقم (٢٤) مجالات الإدارة لتطبيق العملية الإدارية. من تصميم المؤلف

١- القطاع العام ويطلق عليها الإدارة العامة لجميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة. أو هي تلك العملية أو الجهد الذي يعني بتجمع الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها السلطة العامة.

٢- القطاع الخاص واسمها إدارة الأعمال.

٣- المجالات الأخرى مثل إدارات الجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية ولا تختلف العملية الإدارية في جوهرها وعناصرها وقواعدها من مجال تطبيق لأخر إنما الاختلاف المحتمل يكمن في طبيعة السلطة أو أساليب أدوات عمل الإدارة المعنية. (١)

الإصلاح الإداري في الدول النامية:

الإصلاح في الدول النامية إن مفهوم الإصلاح الإداري في الدول النامية قد ارتبط إلى حد كبير بمشكلات التنمية ويجب إصلاحها حتى تكون قادرة على تحقيق التنمية بكفاءة وفاعلية الإصلاح في الدول النامية لا يعني مجرد إجراء تغييرات وتصحيح في النظام الإداري، بل يعني في الوقت نفسه إحداث تغييرات في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية تواكب التغييرات الإدارية وأن عملية الإصلاح تمثل تغيير أصيل في العمل وفي التنظيم وفي الأشخاص وفي نظرة الناس إلى كل هذه الأمور وهو في إطار هذا المفهوم ليس مجرد تعديل بسيط أو مواءمة سطحية، وإنما تحول كامل في الخطط وتغيير جوهري في الروح والفكر وأنماط السلوك وفي التنظيم وعمل العنصر البشري. وعملية الإصلاح الإداري والتي أصبحت من إحدى حتميات التنمية في الدول النامية فهي نشاط تلقائي مستمر للإدارة العامة. إن مفهوم الإصلاح الإداري: تركيز أنشطة الدولة على المجالات التي تتلاءم مع قدرتها، إذ أن كثيراً من الدول تحاول أن تفعل أكثر مما تستطيع وبموارد غير كافية وقدرة محدودة في حين أنه إذا تركز جهد الحكومات على الأنشطة العامة التي لا غنى عنها للتنمية فإن ذلك يزيد من فاعليتها والبحث مع مرور الزمن عن وسائل لتحسين قدرة الدولة، وذلك عن طريق تنشيط المؤسسات العامة وهناك خمس مهام جوهرية تشكل محور العمل لتحقيق التنمية الشاملة وهي: إرساء القانون، إقرار بيئة للسياسات لا تشويه فيها، تشمل استقرار الاقتصاد الكلي، الاستثمار في الخدمات الاجتماعية والبنية الأساسية الضرورية، حماية الضعفاء والبيئة.

(١) (صلاح مصطفى ، ص ٢٤).

إن الإصلاح الاقتصادي بشكل عام والإداري بشكل خاص يحتاج إلى قدر كبير من الوقت والجهد ويمكن الآن للدول النامية أن تستفيد من تجارب الدول الناجحة في الإصلاح من جهة ومن مساعدات المنظمات الدولية التي تتمثل في ما يلي :

١- تقديم بعض الخبرات والاستشارات الفنية والتقنية بشأن إجراءات الإصلاح الداخلية، شريطة أن يستكمل ذلك بالخبرات المحلية التي يمكن أن تستفيد من الخبراء الذين يشاركون في تنفيذ العديد من البرامج الإصلاحية في دول مماثلة.

٢- تقديم المساعدات المالية الأولية عند الإقلاع بتنفيذ برنامج الإصلاح، حيث تكون هذه الفترة حرجة وعوائدها محدودة جداً إن لم تكن معدومة إلى حين تبدأ عملية الإصلاح بإعطاء عوائدها وثمارها المرجوة.

٣- أن عملية ربط الإصلاح الإداري ولو بصورة جزئية بالمنظمات الدولية تحتم على الدولة الاستمرار في برنامج الإصلاح والالتزام بتنفيذه. مع التنويه هنا إلى حجم المساعدات الخارجية مهما كان كبيراً أو صغيراً لا تستطيع أن تحقق نجاحاً يذكر على أرض الواقع إذا لم تتوفر الإدارة السياسية والإدارية الداخلية لنهج الإصلاح.

أشكال الإصلاح الإداري:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالإدارة العامة والإصلاح الإداري نلاحظ عدم الإجماع فيما بين المفكرين الإداريين على تحديد مفاهيم ثابتة ومحددة لاختيار الأسلوب الأمثل لعملية الإصلاح الإداري، إلا أن الغالبية العظمى منهم تجمع على ضرورة التركيز حول مفهومين أثبتت أهميتهما :

المفهوم الأول: الاعتماد على القدرات الخاصة في إطار أجهزة الإدارة العامة ويفترض هذا المفهوم بأن أجهزة الإدارة العامة في الدولة تتولى عملية القيام بإعداد وتنفيذ برامج الإصلاح الإداري بصورة تلقائية بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية لعناصر النظم الإدارية، والتي تستشعر باستمرار بأنها مطالبة بالتطوير والتحسين في أنظمة وأساليب الإدارة من خلال متابعة ومراقبة ومراجعة وتقويم مستويات الأداء، حيث أن الأجهزة الذاتية يفترض أن تحدد مصادر الخلل والقصور والعجز في أجهزة التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإشراف.^(١) ومن أجل الاعتماد على

(١) عبد الرحمن تيشوري، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

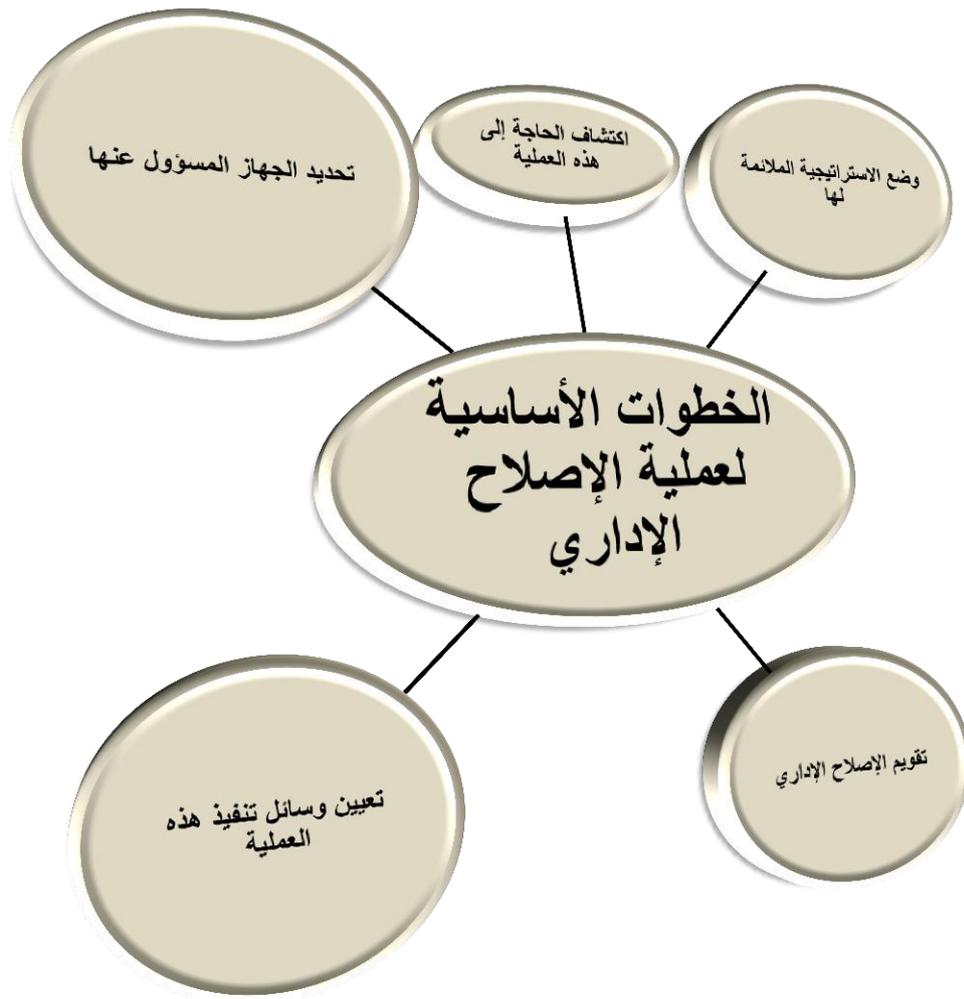
القدرات الخاصة في عملية الإصلاح الإداري لا بد من توفير بعض الشروط للوظيفة الإدارية مثل: أهلية النظام الإداري لاستيعاب عمليات التغيير والتطوير التي تحصل في البيئتين الداخلية والخارجية والعمل على إعداد البرنامج الإصلاحي الملائم في الوقت المناسب بما يتماشى مع هذه التطورات من جهة ومصالحة النظام الإداري من جهة ثانية، والعمل على متابعته هذا البرنامج وتقييم نتائجه واستخلاص العبر منه: توفر الإمكانيات لدى النظام السياسي على فهم طبيعة التحولات الداخلية والخارجية والعمل على تطوير ذاته تلقائياً بما يتفق وهذه الاستحقاقات في صورة النمو الطبيعي إلى جانب اتخاذ المبادرات التطويرية ومطالبة النظام الإداري بإعداد البرامج الخاصة بنقلها إلى حيز التطبيق(تفاعل إيجابي فيما بين النظامين السياسي والإداري)إن إمكانية تطبيق مفهوم الإصلاح الإداري التلقائي الذي يعتمد على القدرات الخاصة تتوقف على طبيعة المجتمع ودرجة التقدم فيه، حيث أن المجتمعات غير المتقدمة بفعل المنظومة السياسية الاجتماعية الإدارية غير قادرة على تطبيق هذا المفهوم نظراً لوجود بعض التناقضات بين مكونات وعناصر عملية الإصلاح.

المفهوم الثاني لعملية الإصلاح الإداري: الإصلاح الإداري الموجه إن عملية الإصلاح الإداري بموجب هذا المفهوم تأتي استجابة لقناعات السلطات العليا السياسية والنقابية والمجتمعية نتيجة لشعور هذه الجهات كلياً أو جزئياً بوجود عجز وقصور وحلل في النظام الإداري لا يستطيع ممثلو هذا الأخير اكتشافه ومعالجته، أو قد يتجاهلونه عن قصد خشية تعريضهم للمساءلة بكافة أشكالها. والحلل والقصور في النظام الإداري يتم اكتشافه من قبل السلطات المتقدمة نتيجة لعدم قدرة الجهاز الإداري على إعداد البرامج والخطط التنموية وتنفيذها بكفاءة عالية مما ينعكس على مستويات الأداء وتراجع الإنتاجية وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي وتدني مستوى معيشة أفراد المجتمع وغير ذلك،^(١) والإصلاح الإداري يجد ذاته يفترض الارتباط بين النظام الإداري والنظام الاجتماعي، كأن يتم التأكيد على توسيع قاعدة الرقابة الشعبية على أعمال الجهاز الإداري والاشترك في مناقشة قراراته الأساسية مما يمكن من تطوير هذه القاعدة وتنظيمها بما يساعد في الأجل الطويل على وجود قيم جديدة في المجتمع تؤكد أهمية الثقافة الإدارية. وهذا يعني أن الإصلاح الإداري يقتضي تفهم كامل لأبعاد التغيير الاجتماعي

(١) عبد الرحمن تيشوري- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

المطلوب تحقيقه. مما تقدم نستطيع التأكيد على أن استراتيجية الإصلاح الإداري في أي بلد من البلدان تعتمد على المنطلقات التالية : الكفاءة والفاعلية بمعنى تعظيم العوائد وتقليص التكاليف والارتقاء بمستوى الخدمات إلى الجودة الراقية - المساءلة المستمرة والشفافية بقصد تحسين مستوى الأداء وترشيد الإنفاق عبر البرامج والخطط المدروسة .استخدام الأساليب والطرائق والأدوات و التقنيات المتقدمة في النشاطات الإدارية عبر شبكة من المؤهلين تأهيلاً فنياً وإدارياً راقياً إيلاء الثقافة التنظيمية الاهتمام الذي تستحق وتطويرها بمعنى تغيير المعتقدات التقليدية للخدمة في ميدان الإدارة العامة وتأكيد بناء وتطوير نظم معلومات للوحدات الإدارية عن الأهداف والأنشطة والأولويات والتكاليف ومستوى الأداء والآفاق المستقبلية وغير ذلك .

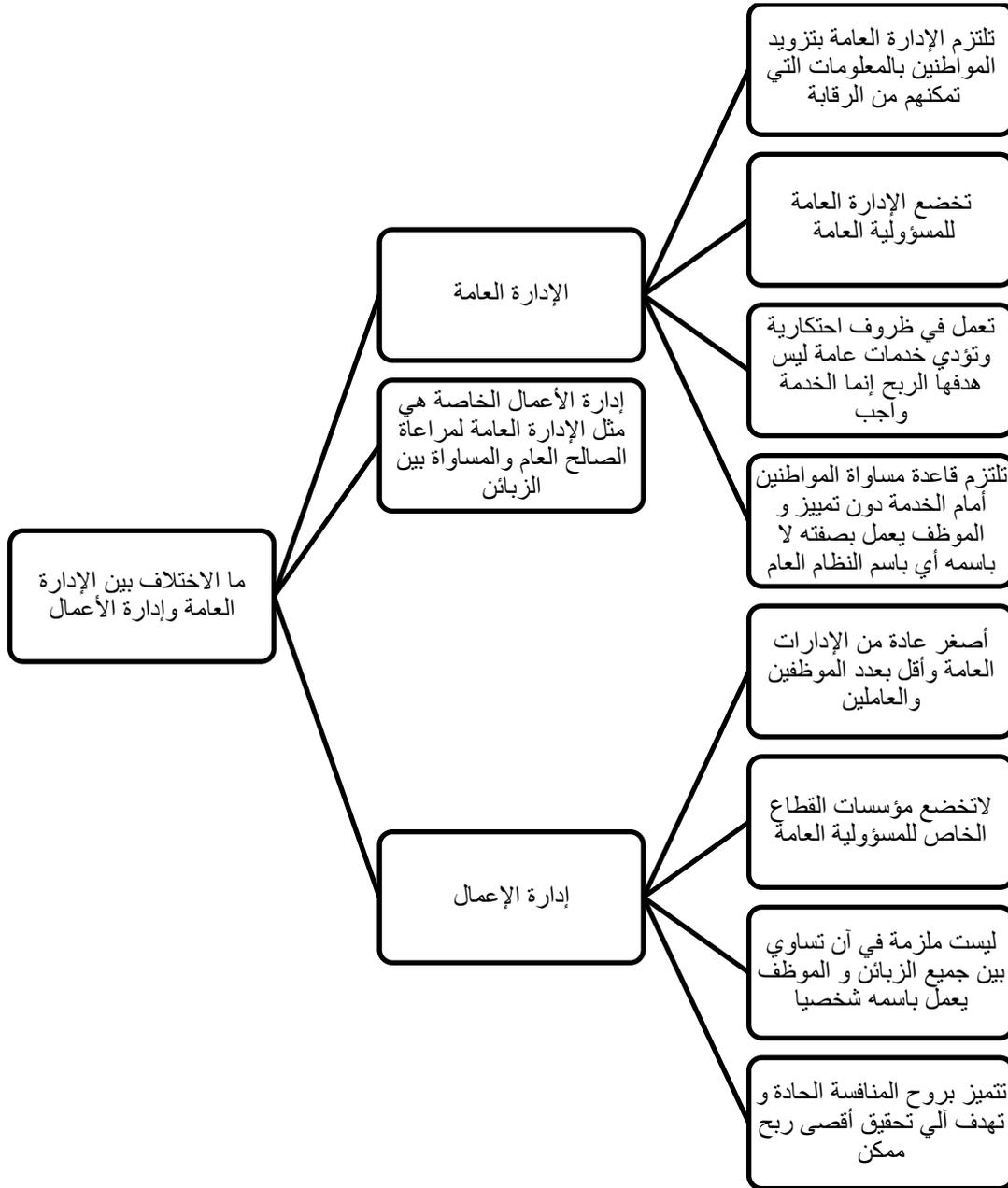
أما الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري: انظر شكل رقم(٢٥)



نموذج شكل رقم (٢٥) للخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري من تصميم المؤلف

- أولاً: اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري.
- ثانياً: وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.
- ثالثاً: تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري.
- رابعاً: تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري .
- خامساً تقويم الإصلاح الإداري. (١)

الاختلاف و التشابه بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة: انظر شكل رقم (٢٦).



نموذج شكل رقم (٢٦) يبين الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من تصميم المؤلف

(١) عبد الرحمن تيشوري- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الأعمال:

تعني تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة مغفلة يوجد اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما يوجد أوجه شبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

الإدارة العامة:

١- تعمل في ظروف احتكارية وتؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة واجب.
٢- تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز و الموظف يعمل بصفته لا باسمه أي باسم النظام العام.

٣- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة.

٤- تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة والإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين أما إدارة الأعمال:

أولاً: تتميز بروح المنافسة الحادة و تهدف إلي تحقيق أقصى ربح ممكن.

ثانياً: ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن و الموظف يعمل باسمه شخصياً.

ثالثاً: لا تخضع مؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة.

رابعاً: أصغر عادة من الإدارات العامة وأقل بعدد الموظفين والعاملين، حيث لا يتم توظيف أحد، ليسوا بحاجة اليهم أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إن مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك ترمي كلاهما إلي تحقيق أهدافها بأقل كلفة وأقصر وقت وأفضل إنتاج كمياً ونوعاً وسعراً وجودةً.

أخيراً تسعى الإدارة العامة والخاصة إلي خدمة المواطنين، وإشباع حاجاتهم. يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط.

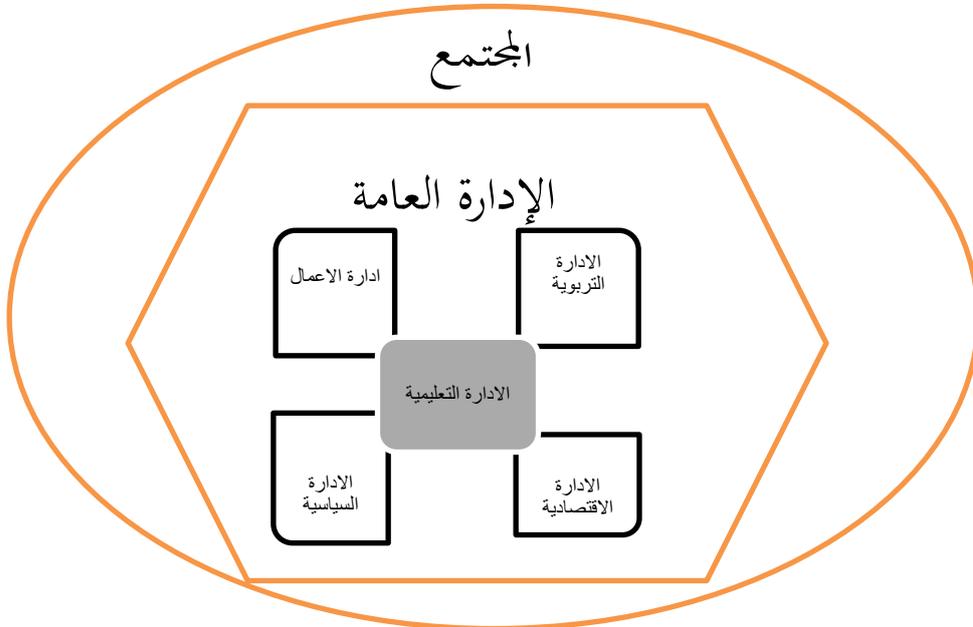
تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الزبائن.

علاقة الإدارة العامة بالإدارة التربوية: أن من أبرز ميادين الإدارة العامة :

ميدان الإدارة التربوية والإدارة التعليمية: وبما أن هذا الميدان من الميادين الحديثة، حيث اعتمدت في تطورها بتطور الميادين الأخرى، مثل ميدان الصناعة وإدارة الأعمال منهما انتقل إلى التعليم ومن بعدها اعتبرت الإدارة التعليمية من أحد الميادين للإدارة العامة. لكن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضاً. وهي تستمد مواصفاتها من الجو العام الذي تتم فيه وبقدر استجابتها لهذا الجو العام الذي تتم فيه وبقدر استجابتها لهذا الجو العام، يكون مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

الإدارة التعليمية هي:

إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والاطار القومي العام. أي إن النظام التعليمي كأحد جوانب البناء الاجتماعي ينبغي أن يكون ملتحماً مع الاطار القومي العام للمجتمع. فأهداف التربية والمبادئ التي يستند عليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تفريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيماتها. ومن ثم تتغير معالم التربية والتعليم وتتطور بحيث تكون قادرة على مواجهة احتياجات المجتمع كلما حدثت فيه تغيرات تستوجب ذلك. وهذا شكل يبين علاقة المجتمع مع الإدارة وعلاقتها بجميع الإدارات (١) أنظر الشكل رقم (٢٧)



(١) المجندي، ١٤٢٣، ص ٢٣، ٢٤

التربية الفعالة : هي الخطوة الأولى في هذا الطريق. بحيث لا يمكن أن تصنع قائداً أو إدارياً من شخص سلمي وهامشي. بل المطلوب هو ان انتقل به من هذه الصفة إلى صفات إيجابية ولها فاعليتها وبذلك نصنع رجلاً له إنتاجيته وفعالاً وهذه بتغيير أمور وهي تغيير القناعات والأفكار وتغيير الاهتمامات من تافهة إلى نافعة وتغيير المهارات بذلك تزيد الإنجازات فمثلاً لو لم يكن عنده حسن الخطابة وعنده علم فكيف سينتج وتغيير العلاقات الاجتماعية وتعلم فنونها الصالحة وتغيير القدوات وأفضل وأعم وأشمل قدوة هو الرسول ﷺ فالرسول ﷺ نفتدي ومنه نتعلم ثم نفتدي بالآخرين ونأخذ ما صلح منهم. (١)

الثاني عشر: الإدارة بين العلم والفن: تعتمد الإدارة على خطط البحث العلمي في بعض مجالاته الهامة التي تفيد فيها البحث المتعمق للمادة التجريبية ثم استخلاص نتائج يمكن القياس عليها ومن أمثلة هذه المجالات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرارات. وقد أثبتت الدراسات التجريبية أهمية البحث العلمي والنتائج التي يوصلنا إليها بصدد هذه الموضوعات مع ملاحظة إن الطريقة العلمية لا تنطبق على الإدارة بمثل الدرجة التي تنطبق بها على العلوم التطبيقية (٢)

ولذلك يمكن أن تتصف الإدارة بأنها علم بقدر صلاحية هذه الصفة بالنسبة للعلوم السياسية وعلم الاقتصاد والاجتماع الإدارة كعلم مجموعته من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة و توجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد. حتى يطبق كل شيء في موضعه. فمثلاً: يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات، وتسجيل كل وارد وصادر وضبط الوقت ومعرفة الحد بين الشرط والهدف إلى غير ذلك. والإدارة فهي كفن يلزم على المدير استيعابها سلفاً مجموعته من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية. وهي تعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية واستنباط طرق حل المشاكل وما إلى ذلك ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادئ ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية

(١) طارق السويدان، ٢٠١١، ص١٦-١٧

(٢) د، درويش ،/ليلاتكلا،١٩٧٤،ص٥٧،٥٩

وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه ثم أن من جعل الإدارة علماً مجرداً أوفناً مجرداً، لا يمكن أن يأتي بدليل فهو كما إذا جعلت الإدارة قوة الشخصية ذات البعد الإداري في النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حاجة إلى العلم، ولا إلى الفن. فكما أن الطبيب الناجح بحاجة إلى العلم، ليعرف المرض ويستطيع ان يصرف الدواء، والى الفن بأن يكون طويل التطبيق للعلم، حتى يكون ممارساً مجرباً، كذلك الإدارة. (١)

ولا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين. ولا زالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.

نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية. الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم. نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة في الأولى علم ثم فن وفي الثانية فن أكثر منها علم. نستنتج من ذلك أن الإدارة:

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.. أن العلم لا يكفي وحده بل يجب أن تتوفر معه مهارات خاصة للتأمل من خلال الإدارة بأسلوب فني كما أنها لا بد وأن تلتزم بالسلوك الأخلاقي الراقى كل ذلك يجعل من الإدارة مهنة لا أي مهنة لا بد وان تقوم على أسس علميه وتتم بمهارة ولا تتجاوز أخلاقيات هذه المهنة وان يعترف بها المجتمع، لهذا نجد الإدارة أصبحت مهنة مهمة وراقية. ولا يقوم بها شخص له مواصفات وخبرات موثوق منها ويرتقي المناصب العليا دائما في المنظمات. (٢) فالإدارة مزيج من العلم والفن فإيهما بدون الآخر يكون ناقصا فهي علم لان لها مبادي وقواعد وأصول علمية

(١) معتصم الشيخ، ٢٠١٠، ص ١٢

(٢) مكتبة مجتمعي صلاح مصطفى، ص ٢٨

متعارف عليها، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلأّم مع طبيعة الموقف. (١) نجد ان كثيراً من الناس يعتمد على فن الإدارة مما أعطاه الله سبحانه وتعالى من الصفات التي تميزه ذكاءً زائداً أو قدرة حفظ قويه أو غيره من الصفات وهذه في القليل من الأشخاص إن الإدارة الفريق الأول يصير على إن الإدارة فن وليست علم ويستشهدون بذلك بالكثير من رجال الأعمال الذين حققوا نجاحات باهرة بدون استخدام العلم. وأما الفريق الآخر الذي يصير على إن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول يستشهد أيضا بأن رجال الأعمال الذين درسوا واعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية.

نستنتج من هذا المحور إن الإدارة علم وفن في أن واحد. لو أخذنا رجال الأعمال الذين حققوا نجاحاً باهراً إنما حققوه نتيجة امتلاكهم موهبة ربانية ولكن بعد التوسع في أعمالهم جميعهم استعانوا بخبراء في علم الإدارة وبالتالي طوروا أنشطتهم بشكل كبير. وأيضاً بدون استخدام العلم فيها فإن الكثير من الأعمال سوف تعتمد على طريقة التجربة والخطأ وهذا فيه استنزاف وطاقه مهدرة للطاقات المادية والبشرية داخل المنظمة وعلى ذلك نقول إن الإدارة علم وفن.

الرابع عشر: نماذج الإدارة: انظر الشكل رقم (٢٨) في الصفحة التالية

١- النموذج البيروقراطي:

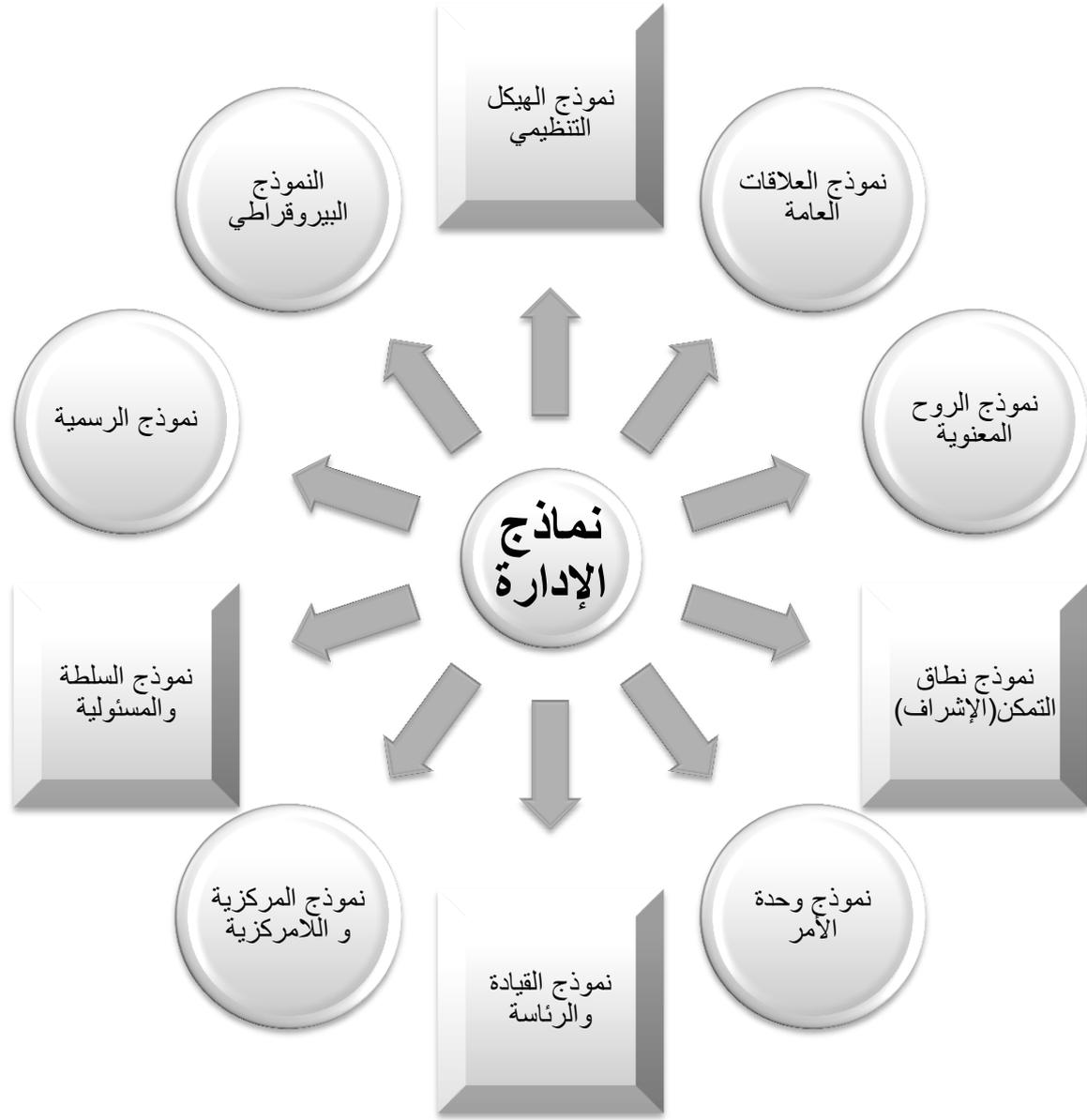
ويرجع الفضل في إرساء هذا الاتجاه إلى ماكس فيبر (وهو الأسلوب الإداري الرشيد) وهو قائم على فروض نظرية مشتقة من فحصه للمنطقات التي تستند إليها سلطات مختلفة في استصدار الأوامر تمريرها حيث كان يرى أن السلطة مستمدة من وضع القيادة الاجتماعي أو من التأثير الشخصي للقيادة أو من القوانين والأنظمة. (٢)

٢- نموذج الرسمية: وهي امرأ غير مقبول لدى بعض المتخصصين على أساس أنها مجموعة ضوابط و قواعد ثابتة ومتحجرة. وبالتالي تؤدي لتعطيل الأعمال.

وهي ليست إلا قواعد لتسهيل الأعمال وإنجاز الأهداف على أحسن صورة ممكنة لأمر تتضمن العدالة والموضوعية و البعد عن التحيز .

(١) مكتبة مجتمعي تعريف الإدارة، الحضضي، خالد سعد، ١٤٢٧، ص ١٩

(٢) العجمي، ٢٠١٠، ٣٩



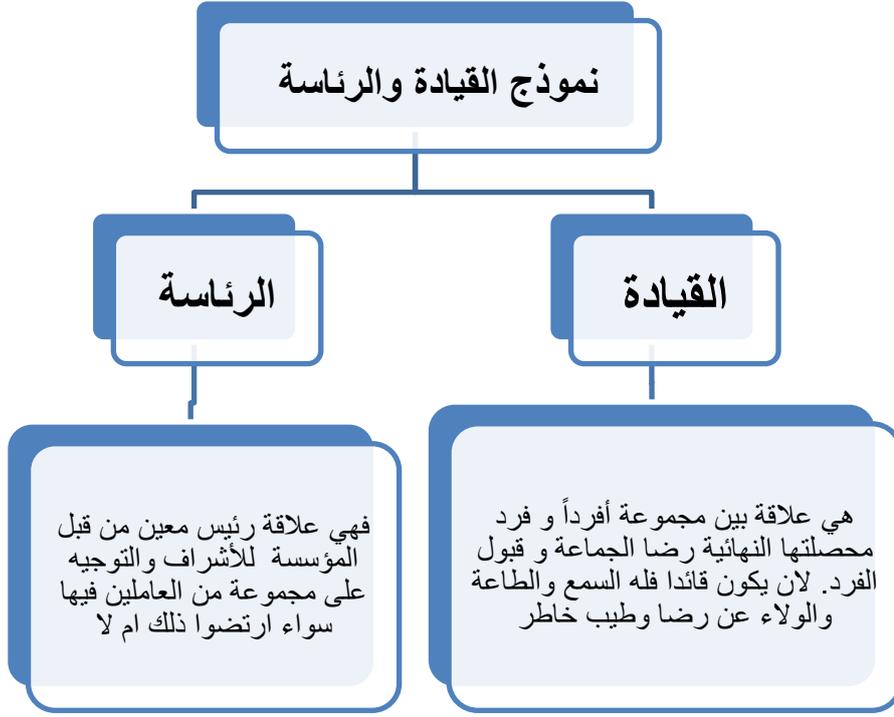
نموذج شكل رقم (٢٨) عن نماذج الإدارة من تصميم المؤلف

٣- نموذج السلطة والمسئولية:

وهي القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوكيات وأخلاقيات الآخرين وتوجهاتهم وأراءهم . أما المسئولية فهي التزام بأداء عمل معين يحاسب عليه الفرد، وما السلطة التنفيذية دون غيرها من السلطات الأخرى .

٤- نموذج القيادة والرئاسة: انظر شكل رقم (٢٩)

يجب أن نفرق بين القيادة والرئاسة، حتى لو تشابحت من حيث إصدار



نموذج رسم توضيحي رقم (٢٩) عن الفرق بين القيادة والرئاسة من تصميم المؤلف

الأوامر للآخرين و الأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف .

القيادة: هي علاقة بين مجموعة أفراداً وفرد محصلتها النهائية رضا الجماعة و قبول الفرد. لان يكون قائدا فله السمع والطاعة والولاء عن رضا وطيب خاطر.

الرئاسة: فهي علاقة رئيس معين من قبل المؤسسة للأشراف والتوجيه على مجموعة من العاملين فيها سواء ارتضوا ذلك أم لا (١)

٥- نموذج المركزية و اللامركزية:

من المفاهيم شائعة الاستخدام مفهوم المركزية واللامركزية. وعندما يأتي ذكر أي منها، نجد أن ذلك غالبا ما يكون مصحوبا بنظرة قيمة. لأن البعض يظن بأن اللامركزية كلها مزايا وأن المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الأمر غير ذلك تماما حيث أننا نجد هناك دواعي لاستخدام المركزية واللامركزية. فالمركزية هي لو تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة ، والذي يفترض تجمع لسلطة خاصة سلطة البت في الأمور . في قمة البناء التنظيمي، فإن ذلك أوضح مثال لها أما

(١) العجمي، ٢٠١٠، ٤٠-٤١.

اللامركزية فهي نتيجة الحاجة إلى تحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الأعلى في المنظمة بعض من سلطاته خاصة سلطة البت في الأمور إلى مستويات الأدنى في التنظيم. وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم إن ذلك أصدق تعبير عنها. ولذلك فإنه لا يمكن المفاضلة بينهما ولكن التفضيل من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة عملها.

٦- نموذج وحدة الأمر :

ونعني بوحدة الأمر أن نكون لكل موظف وعامل في المنظمة مصدرا واحد يلتقي منه أوامره ، هو رئيسة المباشر. والهدف توحيد جهة الأمر حتى يسهل على الموظف أو العامل القيام بمسئوليته. دون تعارضات أو تداخل ودون إرهاق وإعطاء الحق للرئيس المباشر لكي يكون هو جهة الأمر الوحيدة من منطلق أنه المسؤول عن التوجيه والإشراف بالنسبة للموظف وهو المسؤول عن تقييمه .

٧- نموذج نطاق التمكين (نطاق الإشراف):

ونقصد بنطاق التمكين العدد الأمثل من العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه. ويوجه بكفاءة ودون إرهاق وقبل أن نبدأ في تناول مفهوم نطاق التمكين بالشرح والتفسير. يجب أن ننتبه إلى الخلط الذي يقع فيه البعض من حيث التصور بان اتساع نطاق التمكين أو انكماشه على صلة بالمركزية و اللامركزية وهذا مناف للحقيقة، لأن منطلق تحديد كلاهما يختلف تماما.

الأسباب التي تؤدي إلى اتساع أو ضيق نطاق التمكين:

أولاً؛ مدى الخبرة وتنوعها لدى الرئيس، نوعية المرؤوسين من حيث الخبرة والمهارة لديهم.

ثانياً؛ طبيعة العمل من شأنها أن تؤثر على نطاق التمكين.

ثالثاً؛ درجة تنوع الأعمال فلو كانت الأعمال الموكلة إلى المرؤوسين من نوع واحد فإن ذلك يؤدي إلى اتساع نطاق التمكين. ولو كانت متنوعة فإن الأمر يحتاج إلى اختلاف التوجيهات التي يقدمها الرئيس وبالتالي يضيق التمكين.

رابعاً؛ تجمع وحدات المنظمة في مكان واحد أدعى إلى اتساع نطاق التمكين وإذا كان هناك

تشتت جغرافي لهذه الوحدات فيكون أدعى إلى ضيق التمكين والإمكانات المتاحة تلعب دوراً

كبيراً في اتساعه أو ضيقه (١)

٨- نموذج الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية أو البناء التنظيمي كلها مرادفات للشكل الذي يكون عليه التنظيم بعد توزيع العاملين على الوحدات المكونة للمنظمة. وتحديد خطوط الاتصال الرسمية بين هذه الوحدات، وقد يأخذ هذا البناء شكلاً هرمياً أو أفقياً أو دائرياً .

٩- نموذج الروح المعنوية:

يوجد علاقة طردية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية. وهي ظاهرة نفسية، لا يمكن قياسها مباشرة، ولكن عن طريق مؤشرات خاصة بها من أهم المؤشرات التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية، زيادة الإنتاج بشرط ثبات كل الظروف السابقة سواء المادية أو التوافق بينها وبين العلاقات الرسمية .

١٠- نموذج العلاقات العامة :

تهتم العلاقات العامة بدعم العلاقات بين المنظمة وجمهورها سواء داخل المنظمة أو خارجها وأصبحت العلاقات العامة وظيفة أساسية تخصص لها كافة المنظمات لاعتمادات المالية المناسبة أيأناً منها بأهمية الدور الذي تؤديه. ولو تطلعنا إلى الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعاصرة فلن نجد أنها تخلو من وحدة متخصصة للعلاقات العامة.

١١ - نموذج الاستراتيجية الإدارية والأخير: وهي كالتالي: انظر إلى الرسم التوضيحي رقم (٣٠)

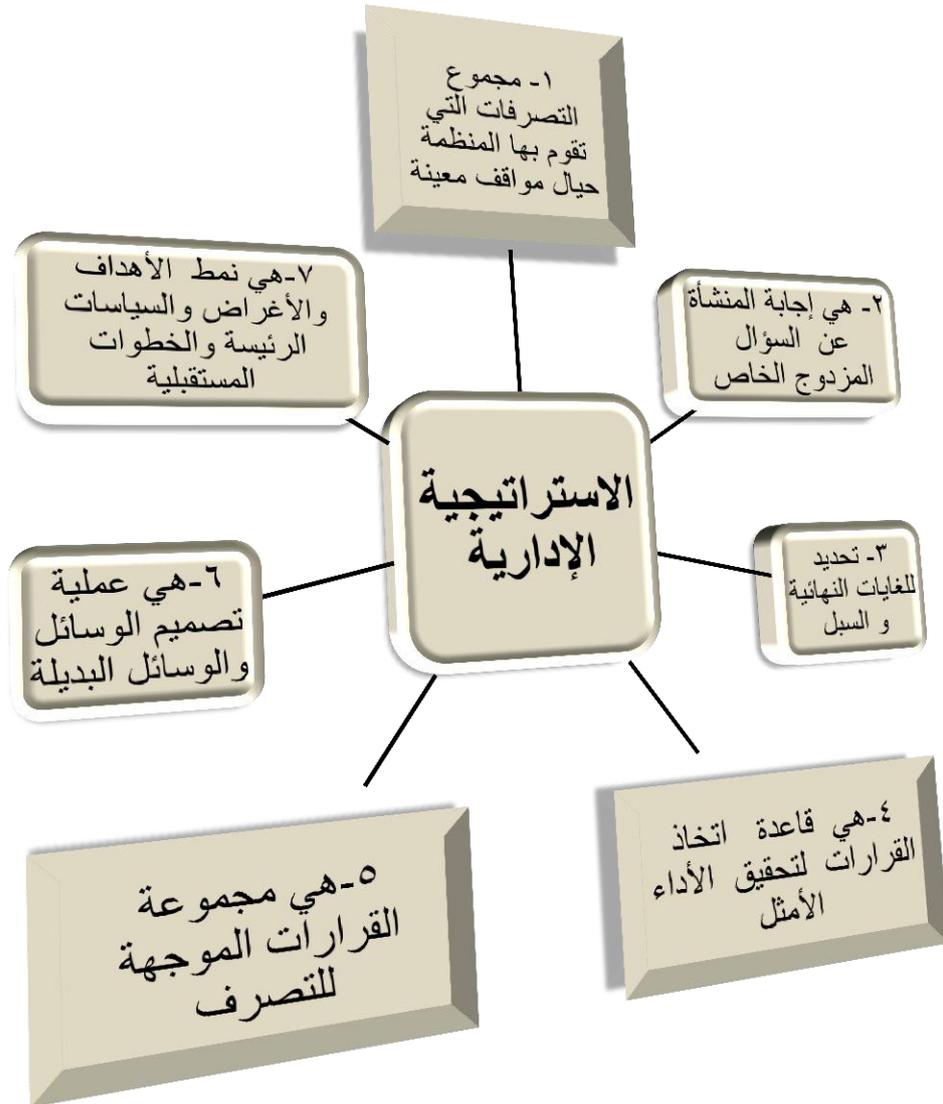
أولاً: مجموع الأعمال والتصرفات التي تقوم بها المنظمة حيال مواقف معينة .
ثانياً: هي إجابة المنشأة عن السؤال المزدوج الخاص بنوعية النشاط الذي تزاوله حالياً والذي سوف تزاوله مستقبلاً. وهي تحليل للحاضر وكيفية الوصول من خلاله إلى المستقبل في ضوء الموارد الخاصة التي يمكن إتاحتها.
ثالثاً: إنها تحديد للغايات النهائية و السبل التي يمكن للمنظمة السير نحو تحقيقها.
رابعاً: هي قاعدة اتخاذ القرارات لتحقيق الأداء الأمثل والنمو المطرد في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

خامساً: هي مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة أهدافها.

(١) العجمي - ٢٠١٠ - ٣٩

سادساً: هي عملية تصميم الوسائل والوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

سابعاً: هي نمط الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسة والخطوات المستقبلية لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة تحدد النشاط الذي تزاوله في المستقبل. (١)



نموذج شكل رقم (٣٠) عن الاستراتيجية الإدارية من تصميم المؤلف

(١) العجمي ، ٢٠١٠ ، ٤٨

الفصل الثالث الإدارة التربوية تعريفها وخصائصها

- أولاً: نظرة تاريخيه في الإدارة التربوية.....ة.
- ثانياً: مفهوم الإدارة التربوية.....ة.
- ثالثاً: تعريف الإدارة التعليم.....ة.
- رابعاً: مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية.
- خامساً: الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.
- سادساً: خصائص الإدارة التربوية ومميزاتها.....ا.
- سابعاً : حركة العلاقات العام.....ة.
- ثامناً : تدريب رجال الإدارة التعليمية والمدرسية.....ة.
- تاسعاً : أنماط أساليب الإداري.....ة.
- عاشراً : حركة نظرية الإدارة التعليمي.....ة.

الفصل الثالث

الإدارة التربوية تعريفها وخصائصها

أولاً: نظرة تاريخية في الإدارة التربوية:

قد تختلف الإدارة التربوية في شتى المجالات فإدارة التربية تختلف عن إدارة المستشفى عنها في إدارة مصنع أو شركة أو نادي وذلك بخصوصيات هذا العمل ولكن في المهمات التي يتصدى لها الإداري مثل في التقييم أو الإشراف أو الترتيب أو التنسيق أو التنظيم متقاربه ولا تبتعد عن بعضها البعض ولها تأثيرات عليها سواء تاريخية أو جغرافية أو اجتماعية وبيئية أو دينية أو سياسية لواقع هذه البيئة^(١) وقد تطورت الإدارة التربوية على مدى العقود والسنين وهي إنفا نشاط هادف مارسه الإنسان من قديم الزمان، وهي مرتبطة بالفرد ارتباطها بالجماعة. ولقد وجدت الإدارة التربوية شأنها في ذلك شأن التربية مع بداية الحياة الإنسانية على الأرض بدأت بداية بسيطة محدودة نمت بنمو الإنسان، وتطورت بتطور حياته على الأرض، فإدارة التربية في العصور السابقة ما قبل التاريخ (العصور البدائية) حيث كان الإنسان مشغولاً بلقمة العيش وبتأمين سلامته وسلامة عائلته وكانت التربية يحددها الوالدين الأب والأم وكأنا هما المدرسين لأبنائهم في واقع حياتهم على الطبيعة الواسعة مناهجهم التعليمية المواقف التي يمرون بها في حياتهم، وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول مدرسين وأول مديرين في إدارة التربية عرفهما التاريخ، فقد كأنا هما المخططين والممارسين والمشرفين والمنفذين بتربية الأطفال وهو بالتدريب الأعمى للكبار مصحوباً بقليل من التعليم أو بلا تعليم على الإطلاق بعد ذلك بعد اكتشاف النار بدأ بترك الكهوف والعيش على ضفاف الأنهار، ويستأنس الحيوان، وبدأ بالعيش في جماعة وصنع مع أفراد الجماعة ما صنع، من أدوات وآلات ومعدات وآنية بدائية توفر له مزيداً من الأمن ولقمة العيش بطرق ابسط وأفضل وأكثر كفاية، ثم تكونت حياة الجماعة لأنها ضرورية للإنسان من ضروريات الحياة في لقمة العيش وفي ما يتمناه من أمن، وتكونت القبيلة البدائية حيث انتقلت إليها إدارة التربية فصارت هي التي تحدد ما يجب وما لا يجب للأطفال ولل كبار أيضاً. ولكن لم تكن هناك مناهج ولا مدارس وإدارة التربية بيد القبيلة لم تتطور عما كانت عليه من قبل، ولم يتغير إن الولاء تحول من الأسر الصغيرة الأب والأم للقبيلة فصارت قيم

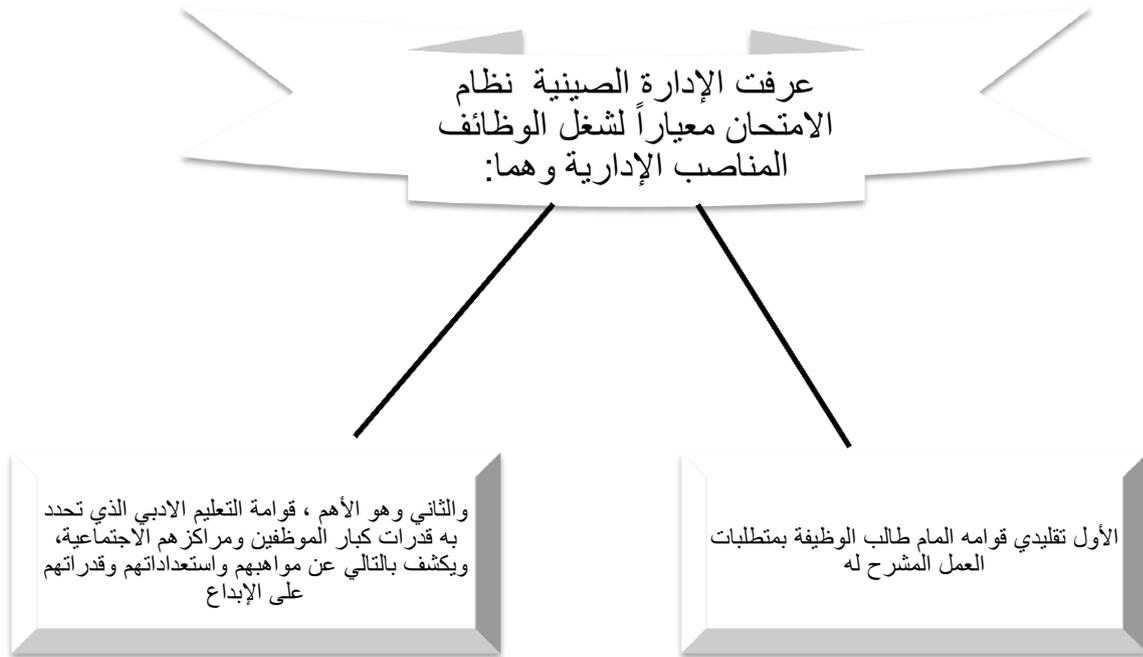
(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٣٧.

القبيلة تفرض نفسها على الصغار والكبار على السواء، ثم بدأت إدارة التربية في العصور التاريخية القديمة، وتبدأ هذه العصور حوالي من سنة ٤٠٠٠ ق. م حيث بدأ تقارب تدريجي بين الأفراد وبين الأسر مستشعرين مزايا العمل^(١) المشترك والأمن المتزايد ثم بدأوا بعد ذلك بالقبيلة المتنقلة في أول الأمر وذلك بعد تقارب الأفراد والأسر، حيث تركوا سكنى الكهوف والجحور إلى السكنى على ضفاف الأنهار، ثم سرعان ما استقرت القرى الصغيرة وزاد حجمها وتعدت حاجاتها، وتشابكت المصالح وقامت الثورة الصناعية على أقل تقدير وبتجمع الأفراد والأسر، استطاع الإنسان أن يزيد من حجم أسرته لتتعدى الوالدين والأطفال وتتعدى الأسر التي يربطها رابطة الدم، كما كانت الحياة القبلية والأسر في مكان واحد ترتبط به مصالحه، وفيه استطاع ان يخوض غمار أول ثوراته الثورة الزراعية. وظلت إدارة التربية في مجتمع القرية بدلاً من مجتمع القبيلة سابقاً تحت إشراف القرية ممثلة في رأيها العام، فالقرية لم تزد على أن تكون قبيلة كبيرة أو أسرة أكبر وكان سلطان الرأي العام ممثلاً في كبارها وقادة الرأي فيها يمثل سلطة تعليمية، تشرف على التربية وتوجهها وتصنع الاطار العام لها. وعندما زاد عدد القرى وزاد حجمها ظهرت المدينة ضرورة تفرضها حاجات هذه القرى، فصارت المدينة بدلاً من أن تكون مركزاً للنشاط التجاري والاقتصادي لهذه القرى، صارت مركزاً للنشاط الصناعي ثم صارت مركزاً للنشاط السياسي بعد ذلك. وبدأ يظهر فكراً دينياً في كل مجتمع وذلك قبل أن تنزل رسالات السماء فوجدت البراهماتيه والبوذية والكونفوشيوشية والتاوية والزرادشتية والمزدية وغيرها وهي لا تعدو فلسفات أو تفسيرات للحياة تناسب ظروف المكان والزمان اللذان تظهر فيهما. ثم صارت المدينة مركزاً للنشاط الاقتصادي والصناعي والسياسي والديني أيضاً. وصارت الدولة التي وجدت في هذه المدينة تنظم تلك الأنشطة كلها، وهي المسؤولة عن كل شؤون المجتمع بما فيها إدارة التربية والإشراف عليها. وازدهرت في العالم القديم الحضارات الهندوكية والصينية والفارسية والمصرية واليونانية والرومانية وغيرها ولكل من هذه الحضارات تاريخ يدل على مدى ما بلغته شعوبها من الرقي الفكري والاجتماعي والروحي ولكل مجتمع من هذه المجتمعات تقاليده وأنظمتها وطريقة تربيته للنشء وإعداده للحياة بما عندهم من عقائد وفلسفات ووفقاً للحالة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، ووفقاً للظروف الطبيعية والمستوى الثقافي (١) وقد كان

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٣

العالم القديم على ثلاث أقسام عالم الصين والهند وعالم حوض البحر الأبيض المتوسط فمثلاً لو نظرنا إلى الإدارة التربوية الصينية القديمة بالرغم من قسوة الطبيعة والانعزال في ركن من أركان الكرة الأرضية، ظلت إدارة التربية في يد الأسرة حتى بعد تطور الحياة فيها بحيث صارت المدرسة ضرورية اجتماعية وظل البيت هو المسؤول عن تربية أبنائه وقد حظيت الإدارة التربوية باهتمام كبير وبخاصة بعد العام ٢٣٥٧ ق.م وفيما يلي أهم وأبرز الإدارات التربوية التي عرفت في العالم وسوف نتكلم عنها باختصار وهي كالتالي :

١- الإدارة التربوية الصينية: وقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة. وفي عهد الإمبراطور العظيم (شن الكبير) حوالي ٢٢٠٠ ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالياً من الدقة والتنظيم وفي العام ١١٠٠ ق.م كان دستور (تشاو) بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه. فقد كان الإمبراطور (شن) يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم هذه الامتحانات فلقد عرفت الإدارة الصينية نظام الامتحان معياراً لشغل الوظائف المناصب الإدارية. انظر الرسم التوضيحي رقم (٣١) أما فكانت على نوعين :



نموذج الشكل رقم (٣١) عن معرفة الإدارة الصينية نظام الامتحان معياراً لشغل الوظائف المناصب الإدارية. من تصميم المؤلف

الأول: تقليدي قوامه إمام طالب الوظيفة بمتطلبات العمل المشرح له.

والثاني وهو الأهم، قوامة التعليم الأدبي الذي تحدد به قدرات كبار الموظفين ومراكزهم الاجتماعية ويكشف بالتالي عن مواهبهم واستعداداتهم وقدراتهم على الإبداع ويرى (جلادن) أن الذي ساعد على إعطاء الأهمية للدراسات الأدبية، الاعتقاد الذي كان سائداً بأن طالب الوظيفة الذي يلتقى تعليماً إنسانياً عاماً وواسعاً، يكون أقدر على معالجة المشاكل الاجتماعية من ذوي المؤهلات الفنية البحتة لذلك كان الامتحان يقوم على اختبار الذاكرة والكشف عن ملكة الابتكار، أما المعرفة الفنية فقد افترض إنه يمكن اكتسابها عن طريق الممارسة لأعمال الوظيفة بعد الالتحاق بها. وقد شهدت الإدارة الصينية استقراراً نتيجةً لتطبيق القوانين التي سنت في هذه الفترة ونتيجة لتطبيق نظم الامتحانات في شغل الوظائف الإدارية. وكانت مبادئ كونفوشيوس تمثل مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية، وقانوناً شاملاً ومرشداً للسلوك الإداري السليم. وقد أسهم في هذا المجال ببعض السمات التي رأى ضرورة توافرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي أهمها توافر المعرفة وهي مقبسة من إحدى أو أحد النصوص. وهي ديانتهم وهي ترجع للفيلسوف الحكيم كونفوشيوس في القرن السادس ق، م داعياً إلى إحياء الطقوس والعادات والتقاليد الدينية التي ورثها الصينيون من أجدادهم مضيفاً إليها من فلسفته وآرائه في التربية والأخلاق والمعاملات والسلوك القومي^(١). الرجل المتعلم عندهم الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة أمكنه أن يصبح معلماً. وإذا أستطاع أن يكون أهلاً لوظائف حكومية عالية. ومتى أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية، أصبح قادراً على أن يكون حاكماً.

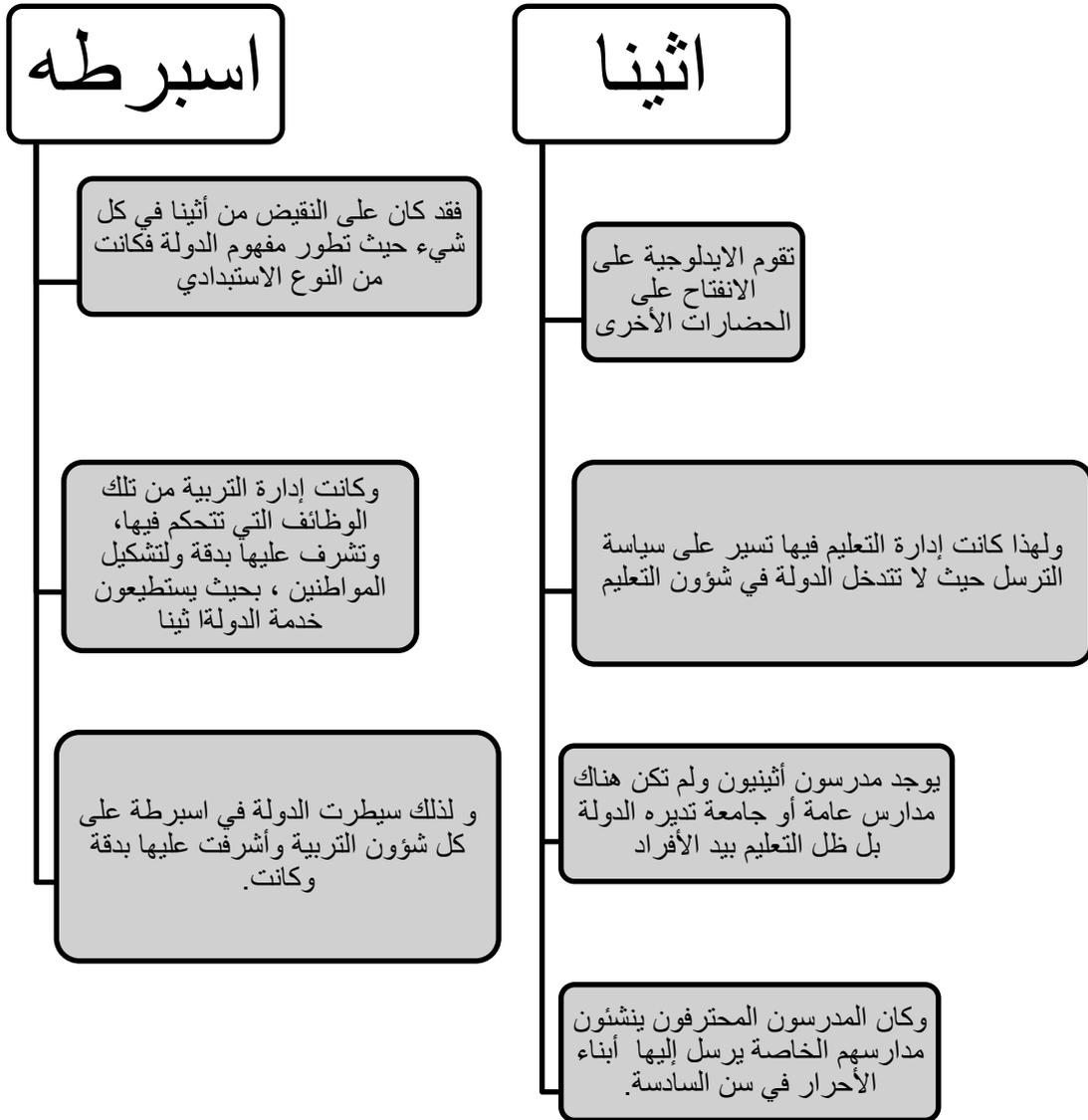
٢- الإدارة التربوية اليونانية: فلو نظرنا إلى اليونان كانت تتكون من عدد من المدن المستقلة

وكان أشهرها أثينا واسبرطه وكانت لكل مدينه شخصيتها انظر الشكل رقم (٣٢) في الصفحة التالية:

القومية الخاصة بها شكلتها ظروفها المحيطة بها والتي تختلف عن غيرها من المدن اختلافاً يصل إلى حد التناقض كما بين أثينا واسبرطه ففي أثينا تقوم الايدلوجية على الانفتاح على الحضارات الأخرى، ولهذا كانت إدارة التعليم فيها تسير على سياسة الترسل حيث لا تتدخل الدولة في

(١) الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ١٤٠٩هـ، ص ٤١٧

شؤون التعليم إلا بسن القوانين التي تحمل الآباء مسؤولية تزويد أبنائهم بحد أدنى ضروري من التعليم تراه كافياً لخلق مواطناً صالحاً للحياة في أثينا والمشاركة في ديمقراطيتها سواء قاموا بها بأنفسهم أو عهدوا بهم إلى مدرسين ليقوموا بدلاً عنهم في هذه المهمة. فلذلك نلاحظ عدم وجود مدارس أثينية ولكن يوجد مدرسون أثينيون ولم تكن هناك مدارس عامة أو جامعة تديره الدولة بل ظل التعليم بيد الأفراد وكان المدرسون المحترفون^(١) ينشئون مدارسهم الخاصة يرسل إليها أبناء الأحرار في سن السادسة. أما اسبرطه فقد كان على النقيض من أثينا في كل شيء حيث تطور مفهوم الدولة فكانت من النوع الاستبدادي، الذي يمسك بكل شيء في يديه، ويحكم بالحديد والنار وكانت إدارة التربية من تلك الوظائف التي تتحكم فيها، وتشرف عليها



نموذج الشكل رقم (٣٢) الفرق بين أثينا واسبرطه في التعليم تصميم المؤلف

(١) العجمي ، ٢٠١٠ ، ص ٨٦

بدقة ولتشكيل المواطنين، بحيث يستطيعون خدمة الدولة و لذلك سيطرت الدولة في اسبرطة على كل شؤون التربية وأشرفت عليها بدقة وكانت تعتبر الطفل الاسبرطي ملكاً للدولة من ساعة مولده، وكان الأطفال الضعفاء والمرضى يلقي بهم في الجبال، ليموتوا هناك. وهكذا توزعت إدارة التربية في بلاد اليونان القديمة، بين سياسة الترسل التي كانت تسير عليها أثينا، وسياسة السيطرة على شؤون التربية والإشراف عليها بدقة وحزم، التي كانت تسير عليها اسبرطة، وذلك لما كان بين المدينتين المستقلتين اليونانيتين من تناقض فكر واضح، وكذلك الذي نراه في عالمنا المعاصر، بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي السابق أو بين المعسكر الرأسمالي والمعسكر الشيوعي عموماً (١) فقد أسس (أفلاطون) فهمه على الفصل التام بين المعرفة والعمل ويقول من: أن من يملك المعرفة والعلم، لا تكون لديه القدرة على العمل ويقول من لديه القدرة على العمل لا يكون بحاجة إلى المعرفة أو التفكير. وقد كانوا اليونانيين لم يكونوا حريصين على كفاءة الإدارات الحكومية مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتخبون بصوره دوريه وليس رؤساء مؤهلين ولديهم خبرة الإدارة الرومانية كانوا يشترطون الثقافة والتدريب القانونيين لمن يشغلون الوظائف القيادية، ولازالت الإدارة الفرنسية متأثرة بهذا الاتجاه في إعداد موظفيها. (٢)

٣- الإدارة التربوية الهندية: وُضعت إدارة التربية في يد الكهنة الذين جعلوا الزهد والتعفف والبعد عن ملذات الحياة هدف الأهداف في سياستهم التعليمية واختلف وضع التربية فيها من ولاية لولاية فكانت هناك مدارس متعددة ونظم تعليمية متعددة وديانات متعددة أيضاً.

٤- الإدارة التربوية المصرية: وهي التي أصبحت محطة للهجرات البشرية المتتابعة ومطعماً للطامعين فيها أيضاً وذلك نظراً لموقعها الجغرافي واعتدال جوها ووجود نهر النيل فيها. وكانت عبادة الفرعون هذه هي بداية التوحيد عندهم ومن ثم ارتبطت السلطة المدنية في مصر القديمة، بالسلطة الروحية أو الدينية التي وُضعت يد الدولة في مصر القديمة، وعلى رأسها فرعون ويساعده على القيام بوظائفه مجموعة من خدم الدولة وعلى رأسهم الكهنة ورجال الدين والذين يلوئهم ثم رجال الجيش وموظفو الحكومة. لذا أصبح من الضروري أن يسند الملك مهمة

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص ٨٥، ٨٦

(٢) كنعان، ١٤٠٠، ص ٣٨، ٤٠

الإشراف على حكم الأقاليم إلى من يثق فيهم، ولذا نجد أن لقب حاكم الوجه القبلي بدأ يظهر أما حاكم الوجه البحري لم يعثر عليه إلا من العصور الوسطى وقد كان يعاون حاكم الوجه القبلي العظماء العشرة للجنوب، الذين لم يكونوا في درجة واحدة من المكانة بل لم يكن لبعضهم نصيب في الإدارة إلا اسمياً فقط، ولم يكن لهؤلاء نظراء في الوجه البحري. ويلاحظ أن كل إقليم من الأقاليم التي انقسمت إليها البلاد كانت له محاكمه وجيشه ومخازن غلاله أي أن الحكم في عهد الدولة القديمة كان لا مركزياً إلا فيما يختص بالخزينة العامة للدولة. وإلى جانب هذا توجد إدارة مركزية مالية للدولة وكذلك وجدت أخرى مركزية تتولى ذات شؤون خاصة مثل الإدارة المركزية للإشراف على الأراضي الزراعية ومخازن الغلال والإدارة العليا للقضاء، وكان المشرف على كل من هذه الإدارات يحاول أن يوسع من اختصاصه بضم الإدارات تحت إشرافه ويوجد وفي كل إدارة يوجد عدد من الكتبة يشرف عليهم رؤساء ومشرفين وقد كانت بعضها غالباً ما تتبع للوزير. وقد وضعت التربية بيد الكهنة والإدارات الأخرى وكانت استراتيجيتهم في العمل هي ربط الفنون والمهارات بعجلة التقدم الحضاري. وقد أنشئ في مصر القديمة المدارس الابتدائية من سن ٤ إلى ١٠ سنوات و المدارس الثانوية من سن ١٠ إلى ١٥ والمعاهد العليا والجامعات كجامعة أون بعين شمس وفي المعابد كمعبد الكرنك ومعبد ممفيس وأدفو تلب العمارة. غير أن هذا التعليم الرسمي، الذي إدارته في يد الكهنة، كان قاصراً على أبناء الطبقة المختارة من الشعب وحده أما غالبية الشعب فلم تكن لهم مدارس نظامية وإنما كان تعليمهم يتم على أيدي الكبار في القبيلة. (١)

٥ - الإدارة التربوية الرومانية: كانت نظرية (العنصرية) ضيقة في أوسع مداها، هي التي جعلت المنزل يضل لعدة قرون، المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأطفال الصغار. وكان الطفل يتعلم على والديه الأب وألام تلك الصفات الاجتماعية والاقتصادية و ضبط النفس، واحترام النفس، والتقوى والشجاعة، والولاء للدولة، الذي كان الرومان الأوائل يهتمون بها اهتماماً كبيراً. وقد تطورت إدارة التربية هذه، من يد الأسرة على هذا النحو، إلى يد الدولة، تطور بطيئاً تماماً، فقد اضطرت الدولة الرومانية إلى إنشاء المدارس، عندما تعقدت الحضارة الرومانية، حوالي سنة ٥٠٠ قبل الميلاد، ثم ظهرت المدارس كمعاهد نظامية في روما فيما بعد

(١) عاشور، ١٩٨٦م، ص٦١، ٦٠، ٦٢، ٢٤٤

عام ٣٠٠ قبل الميلاد، ومع ذلك لم تكن تلعب دوراً كبيراً في تربية الأطفال. ولم تتدخل الدولة الرومانية بالفعل في شؤون التعليم، إلا في عصر الانحلال الذي بدأ من القرن الثالث الميلادي، بعد الانتشار الواسع للمسيحية في أرجاء الإمبراطورية، وقبل الاعتراف بها ديناً رسمياً للدولة، بأكثر من قرن من الزمان. وقد زاد هذا التدخل من جانب الدولة في شؤون التربية، وزادت سيطرتها على إدارة التربية، بعد أن صارت المسيحية ديناً رسمياً للدولة، سنة ٥٢٣م. وقد بلغ هذا التدخل في التربية والتعليم مداه بعد قرنين من الزمان عندما أصدر الإمبراطور جستنيان المسيحي عام ٥٢٩، أمراً بإغلاق جامعة أثينا الوثنية، وبدأت السيطرة الدينية تتحكم في التربية وظلت السيطرة الدينية المسيحية على التربية وعلى إدارتها بعد ذلك وبذلك انتقلت إدارة التربية من يد الدولة في عصر انحلال الدولة الرومانية، إلى يد الكنيسة في نهاية عصر تلك الدولة، وطوال العصور الوسطى في أوروبا. (١)

٦ - الإدارة التربوية في العصور الوسطى: بعد سقوط الدولة الرومانية الغربية والشرقية وتلاشي تلك الحضارة كان للتشكيل الفكري في ظل الكنسية أثره على إدارة التربية في الغرب المسيحي كما كان للتشكيل الفكري أثره على إدارة التربية في الشرق الإسلامي. ومن الصحوات الحضارية التي قدر لها أن تبدد الظلام الذي اكتنف الغرب الأوربي منذ القرن الخامس ثلاث حركات: الحركة الكارولنجية ثم الحركة الوسطية ثم النهضة الأوربية الكبرى وهي التي ظهرت في القرن الخامس عشر والتي انطوت بقيامها آخر صفحات العصور الوسطى واستهلكت أولى صفحات العصور الحديثة. أما مراكز الحضارة والمعرفة تنقسم إلى أربعة أقسام وهي: انظر الشكل رقم (٣٣)

١-المراكز الدينية وما يرتبط بها من مؤسسات دينية.

٢-بلاط الملوك الأمراء.

٣-المدن.

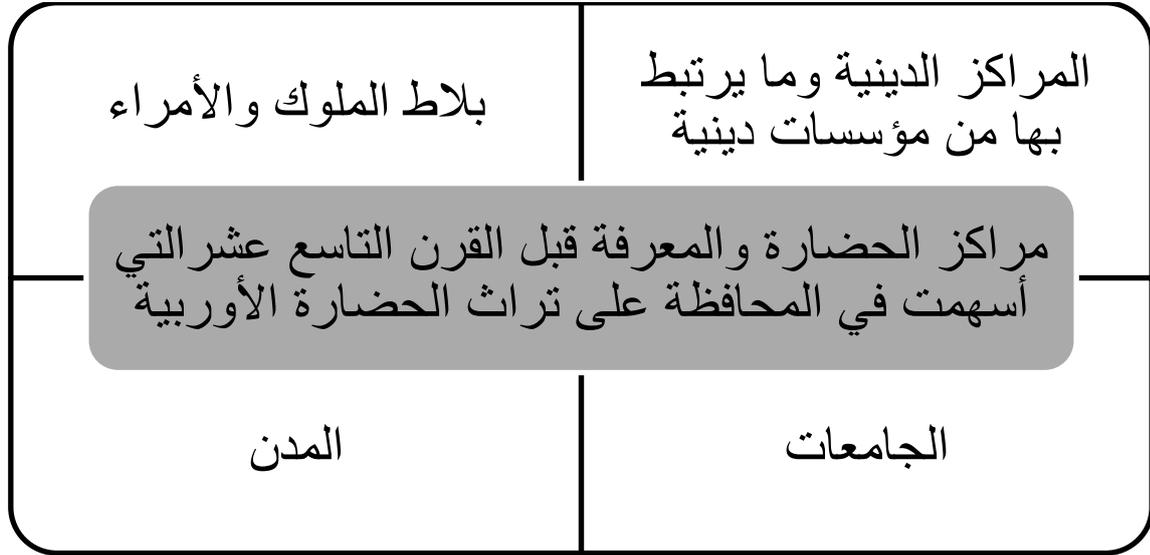
٤-الجامعات. (٢)

وهذه المراكز قد أسهمت في المحافظة على تراث الحضارة الأوربية. ظلت الفكرة سائدة حتى

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص ٨٦، ٨٧.

(٢) عاشور، ١٩٨٦م، ص ١-٢

القرن التاسع عشر بأن العلوم بمعناها البحث الحديث لم تكن معروفة في أوروبا الوسطى. وهي تحوي كثيراً من الخطأ لأن العصور الوسطى بوجه عام عرفت العلوم والدراسات العلمية بنسبة



نموذج الشكل رقم (٣٣) مراكز الحضارة والمعرفة قبل القرن التاسع عشر التي أسهمت في المحافظة على تراث الحضارة الأوروبية تصميم المؤلف

تفاوتت بتفاوت النشاط الفكري الذي شهدته تلك العصور فنقول في المرحلة الثالثة الممتدة إلى نهاية العصور الوسطى، وتمثل عصر ازدهار الدراسات العلمية وهو الازدهار الذي^(١) أدى إلى النهضة العلمية في العصور الوسطى. ومن الثابت أن العرب الذين اندفعوا من شبه جزيرتهم في القرن السابع الميلادي ليشيدوا دولة واسعة امتدت من المحيط الهندي وحدود الصين شرقاً إلى المحيط الأطلسي وحدود فرنسا غرباً: لم يكونوا مثل غيرهم من الشعوب الهمجية التي انسابت إلى قلب قارة آسيا مثل المغول وغيرهم الذين لا ترتبط أسمائهم في التاريخ إلا بالغزو والنهب والوحشية ولو كانوا مثلهم لحربت أوروبا من ذلك المنبع العذب الذي غذاها بنور العلم والمعرفة في وقت كانت أحوج ما تكون إلى ذلك العلم وتلك المعرفة وقد سارت الحضارة في ركابهم أينما اتجهوا وصاحبتهم حيثما حلوا فأوروبا استحالت بعد فتح العرب لها واستقرارهم فيها إلى مراكز حضارية يشع منها نور العلم وبريق المعرفة لينير جوانبها. بل ينير جميع جوانب البلاد الأخرى المجاورة وغير المجاورة. (٢)

٧- التربة المسيحية: لقد أثرت ولادة سيدنا عيسى عليه الصلاة والسلام على المجتمع الروماني تأثيراً كبيراً إذ كان لها كبير الأثر على نقل السلطة الرومانية من المستوى المدني

(١) عاشور، ١٩٨٦م، ص ٤٠٩

(٢) عاشور، ١٩٨٦م، ص ٤٨٤

الدينيوي إلى المستوى الروحي وكان هدف الدين المسيحي تخليص المجتمع والعالم بأكمله من النظام الوثني الفاسد، حذرت الكنيسة من أن عملية الإصلاح لا تتم في الأمة إلا من خلال تغيير الأفراد أنفسهم وبهذا اصطبغت التربية المسيحية بالصبغة الدينية الصرفية والتي بدأت من الأسرة ثم الكنيسة وبقي الحال كذلك إلى أن أضيفت تربية دنيوية وحيدة وهي الفروسية وذلك في عصر الإقطاع الزراعي على يد بعض الأباطرة والملوك الأقوياء ولم يسمح للمسيحيين بإنشاء مدارس إلا بعد أن ظهر رجال أقوياء منهم أثروا على أباطرة الرومان وقاموا بإنشاء مدارس خاصة بهم إلى جانب المدارس الرومانية الوثنية وبالتدرج انتقلت سلطة المدارس الرومانية للكنيسة وبقي الحال كذلك لفترة طويلة من الزمن إلا إن التعليم في هذه الفترة كان مقتصرًا على رجال الكنيسة وأبناء الطبقات العليا فوصلت دول أوروبا المسيحية في ذلك الوقت إلى عصر الظلم والانحطاط وكانت الكنيسة هي المسؤولة طوال الفترة من نهاية القرن الخامس وحتى القرن الثالث عشر الميلاديين. (١) أي أنها كانت هي المسؤولة وحدها عن إدارة التربية وهي التي تنشئ المدارس وتحدد المناهج، وتشرف على تنفيذها. وكانت الهيمنة المسيحية التقليدية ممتلئة وملحوظة بشكل خاص في دعم كثير من المدارس والجامعات والمشافي، وفي نهايات العصور الوسطى، كان هناك ميل عام إلى سحب اعتراف الدولة بالكنيسة أو سحب تأييدها لها، أو على الأقل الإقلال من الامتيازات للكنائس القائمة، ثم قامت حركات تمرد على الكنيسة وسلطانها. (٢)

٨ - التربية عند العرب في الجاهلية: كان العرب في الجاهلية ينقسمون إلى قسمين كبيرين هما البدو والحضر وكانت العائلة هي أهم وسائط التربية عند العرب وخاصة البدو، وكان أهم ما يتعلمه البدو هو الصيد والرماية والقنص وإعداد آلات الحرب بالإضافة إلى تعلم القتال لردع الأعداء ومنازلة الوحوش الصحراوية وكانت الوسيلة التربوية المتبعة في ذلك كله هي المحاكاة والتقليد أو طريقة النصح والإرشاد من كبار السن وشيوخ العشائر. وفي غمار التقاليد الجامدة المتبينة عاش سكان شبه الجزيرة العربية وكانت ذخيرتهم العقلية ما يتوارثونه جيلاً عن جيل ولم تكن عندهم الثمرات التي يتوصل إليها بالاجتهاد والتضامن الاجتماعي، والآثار الفنية الجميلة،

(١) الطراونة، ٢٠٠٤ ص ٥١

(٢) زكار، ١٤١٨هـ، جزء ٢ ص ٨١٩، ٨٠٩

التي يؤتيها الفراغ والترف، ولم يصلوا في التمدن إلى مرتبة أعلى من ذلك إلا بأطراف تلك الصحراء، في دول تكونت بعض الشيء كثيراً، ما كانت تتعرض لغارات يشنها البدو. وهكذا كان الحال في شبه الجزيرة العربية ولم تكن وحدة سياسية ولكن كانت هناك وحدة اللغة والاهتمام بالشعر وقوافيه وأوزانه، حتى أن العرب انزلوا الشعراء بينهم منزلة حسنة وقد تخيرت القبائل أرحح رجالها عقلاً، وأعلى حكمة، ليكونوا شيوخاً فيها يحكمون بين الناس وترابطت القبائل فيما بينها بروابط التجارة والسوق الأدبية حتى أنه يقال أن قصائد الشعر الساحرة كانت تنزل في أول الأمر منزلة وحي الكهان و كانت القبائل ترفع السيوف بعد السلام سعياً وراء خير أو رد للإهانة. وكانت التربية مقتصرة على تعليم الأطفال القراءة والكتابة وقليل من الحساب والاهتمام بالفروسية وما في محيطهم.^(١)

٩ - إدارة التربية في العصور الحديثة في الغرب: مع الثورات التي اجتاحت أوروبا قوي الاتجاه إلى وضع نظم تعليمية تحت سيطرة الدولة فقد كان من أبرز الظواهر في القرن الثامن عشر أنه كلما قويت حكومة وطنية في بلد من البلاد الأوربية كلما ظهرت فكرة الرقابة الوطنية على التعليم.

ثم تطورت من مجرد التفكير إلى اتخاذ قرار بخطوات إيجابية، لتحقيق الرقابة على تعليم الشعب في كل من ألمانيا وفرنسا فأنشئت مئات المدارس الأولية وأصدر قانونين للمدارس أجبر بمقتضاه الآباء على إرسال أبنائهم إلى المدارس وقانوناً وضعت فيه الأسس لنظام قومي للتعليم. ولما أنشئت وزارة التعليم الروسية عام ١٧٨٧م وضع التعليم الأولي والثانوي تحت رقابتها، وهكذا أصبح التعليم منظماً تحت إشراف الدولة في القرن الثامن عشر. وفي فرنسا تمت المطالبة بنظام تعليمي تحت إشراف الدولة وسيطرتها ورقابتها وأن يكون التعليم عاماً ومجانياً وإجبارياً مدنياً^(٢) وتحققت تلك الرقابة مع بداية القرن التاسع عشر، ولم تكن الكنيسة لتسلم الدولة القومية النامية في الغرب بسهولة ومن ثم خاضت ضدها معارك مريرة انتصرت في بعضها وخسرت بعضها الآخر وعلى أساس ذلك تحددت إدارة التربية في الغرب للكنيسة وللدولة ونتيجة لهذا الصراع ظهرت في العالم ثلاث مجموعات رئيسية تبين انعكاس هذا الصراع على إدارة التربية

(١) مرسي احمد، ص ٢٠٥/٢٠٦.

(٢) العجمي ٢٠١٠، ص ٨٨.

والإشراف عليها مجموعة البلاد التي تستبد بها الدولة بكل شؤون التعليم ومجموعة البلاد التي تدير في إدارة تعليمها على أساس وجود نظام التعليم المدني جنباً إلى جنب مع نظام الكنيسة ومجموعة البلاد التي تدير على أساس التعاون بين الدولة والكنيسة في إدارة شؤون التربية. (١)

١٠- التربية في العهد الإسلامي: بعد أن كانت التربية قبل الإسلام مقتصرة على تعليم الأطفال القراءة والكتابة وقليلاً من الحساب جاء الإسلام بتربية جديدة فحرص على التعليم وقد حرص القرآن الكريم والرسول ﷺ على حث المؤمنين على طلب العلم فقال الله ﷻ: (قل هل يستوي الذين يعملون والذين لا يعلمون) (سورة الزمر، ٩) (وقل ربي زدني علماً) (سورة طه، ١١٩) وكذلك عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: عن النبي ﷺ أنه قال: (طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ) (٢) وكان للتربية الإسلامية خلفية جسدية تهتم بأخلاق الفرد وتنمية القوى الجسدية وخلق المحارب وبث روح الفضيلة، وغرس الصفات النبيلة عنده كالإخلاص والوفاء وكرم الضيافة وكان للتربية الإسلامية خلفية جسدية تهتم بأخلاق الفرد وتنمية القوى الجسدية وخلق المحارب وبث روح الفضيلة، وغرس الصفات النبيلة عنده كالإخلاص والوفاء وكرم الضيافة ولقد استفاد المسلمون من الثقافات القديمة فأضافوا إليها الكثير من تعاليمهم وفلسفتهم وطرق حياتهم وجوهر التربية الإسلامية نابع من الفلسفة الدينية الإسلامية وهي أن الإسلام ليس مجرد شريعة ودين وإنما هو فلسفة كاملة وطريقة حياة شاملة تدعو العقول للعمل و التفكير ولم تكن المدارس بالمفهوم الحديث موجودة في العصر الإسلامي فقد كان التعليم في المساجد والكتاتيب وحوانيت الوراقين وهكذا كان للتربية الإسلامية مكانة واضحة وملحوظة في هذا الإطار الحضاري وكان لها أصولها التي جاءت من العصور الجاهلية القديمة وتبلورت بالإسلام الذي رفعها إلى التقدم والانتشار. واهتمام التربية الإسلامية المتوازن بالدنيا والآخرة انعكس على اهتمامها بتربية الإنسان، حيث أهتمت بجوانب الشخصية المختلفة اهتماماً متوازناً فجمعت بين تأديب النفس تصفية الروح، تثقيف العقل. تقوية الجسم. ومن ثم اهتمت بتدريس جميع أنواع العلوم وهدفها في ذلك تعميق الإيمان بالله تعالى في نفوس المسلمين، من خلال فهمهم لقوانين الكون ونظامه المحكم الذي يدل على عظمة الخالق ﷻ وقدرته (٣)

(١) العجمي ٢٠١٠ ص ٨٩

(٢) رواه ابن ماجه (٢٢٤)

(٣) الطراونة، ٢٠٠٤، ص ٥٢/٥٣

١١- إدارة التربية في القرن العشرين: من المؤسسات الصناعية والتجارية، انتقلت الإدارة إلى مجال التربية في الولايات المتحدة، والتربية شأنها شأن الصناعة والتجارة تعتمد على المنافسة بين كل ولاية وأخرى. وبين التعليم العام والتعليم الخاص ومن ثم فالإدارة كعلم، لازمة لها لزومها للمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري. ومن ثم كان علم الإدارة أسبق وجوداً وأرسخ في المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي منه في مجال التربية والتعليم فقد طبقت نظريات الإدارة بشكل واسع جداً في الصناعة والتجارة ثم ظهرت نتيجة لذلك حديثاً جداً نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية كما أن كثيراً من مديري التعليم قد حصلوا بالفعل على معلوماتهم عن الإدارة التعليمية من الدراسات التي تمت في المؤسسات غير التربوية. وبدأت الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية منذ سنة ١٩٤٦م حيث بدأت المؤسسات تهتم بها ومنذ هذا التاريخ حتى سنة ١٩٥٩م قدمت المؤسسات ما يربو على تسعة ملايين دولار على صورة منح للجامعات لدراسة تطوير الإدارة التعليمية. ومن ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية، من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة، والجامعات الأمريكية المختلفة على حد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة بها يتزايد عاماً بعد عام.

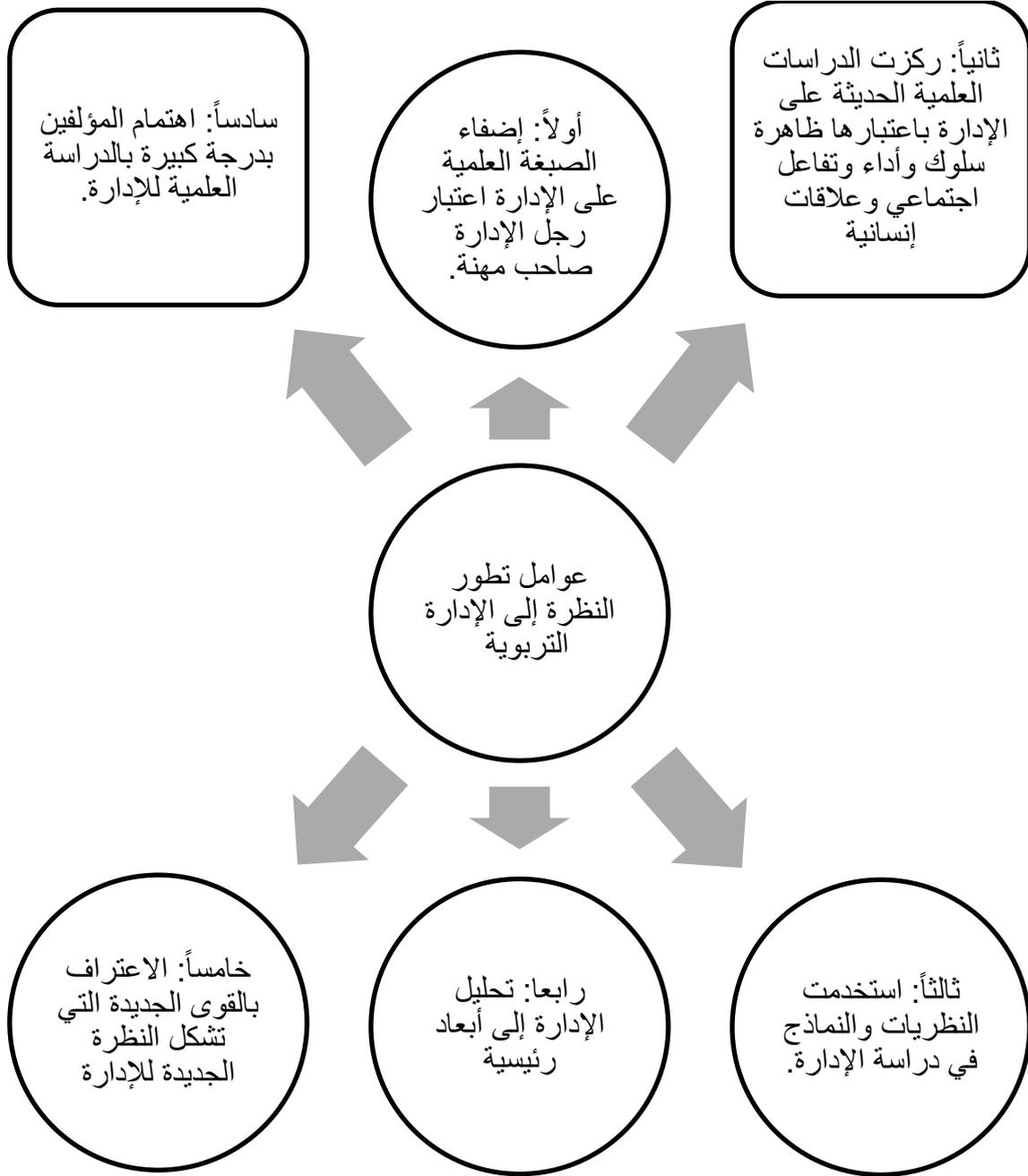
ومن الولايات المتحدة مرة ثانية انتقلت إدارة التربية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا ومنها إلى الاتحاد السوفيتي السابق ثم إلى العالم. ومن هنا بدأت الإدارة التعليمية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها، ومناهج بحث ومدارس علمية، شأنها في ذلك شأن علوم التربية الأخرى (١)

١٢- الإدارة التربوية العربية: يعتبر ميدان الإدارة التعليمية من ميادين الدراسات العلمية الحديثة، ولادة القرن العشرين حيث ظهر أول مفهوم لها في عام ١٩١٢م، وما كتب قبل هذه الفترة على قلته يتسم بطابع البساطة وعدم التخصص ولكنه ساعد على وضع أساس هذا الميدان فيما بعد.

أما تطور النظرة إلى الإدارة التعليمية نتيجة للعوامل الأتية: انظر الشكل رقم (٣٤) أولاً: إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة اعتبار رجل الإدارة صاحب مهنة.

(١) العجمي ٢٠١٠، ص ٩٠.

ثانياً: ركزت الدراسات العلمية الحديثة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية
ثالثاً: استخدمت النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.

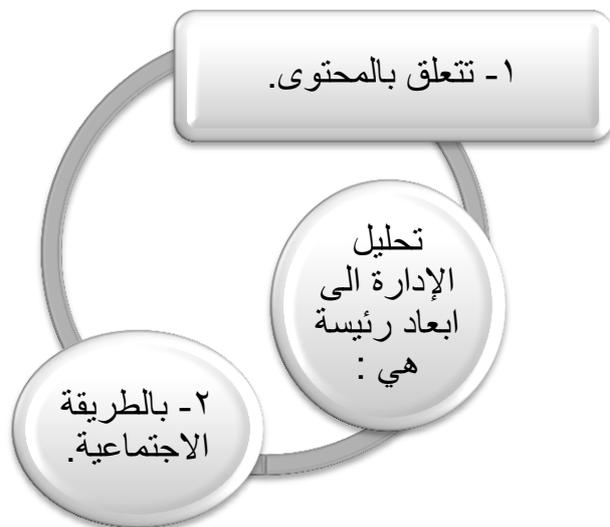


نموذج الشكل رقم (٣٤) عن عوامل تطور النظرة إلى الإدارة التربوية من تصميم المؤلف

رابعاً: تحليل الإدارة إلى أبعاد رئيسية هي : انظر الشكل رقم (٣٥)

١- تتعلق بالمحتوى.

٢- بالطريقة الاجتماعية.

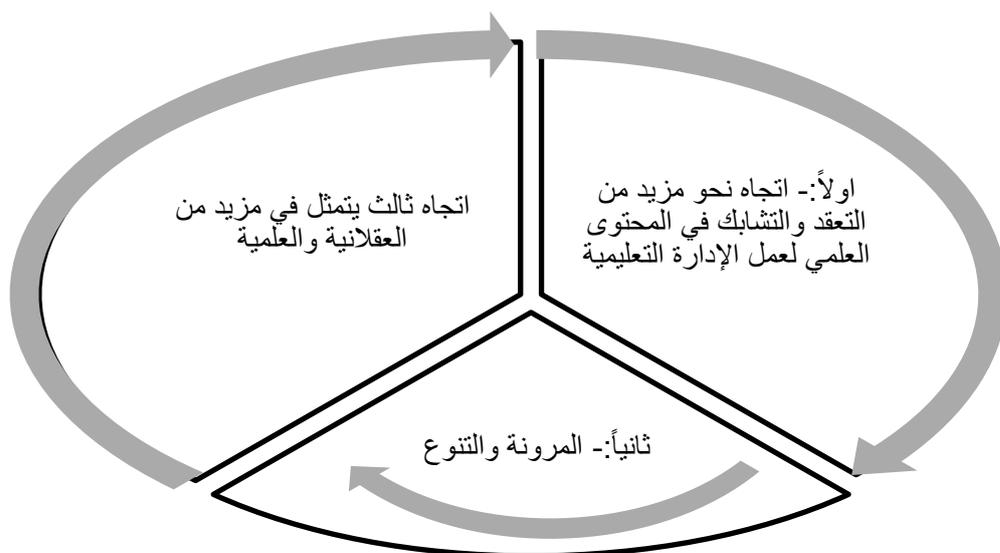


نموذج الشكل رقم (٣٥) عن تحليل الإدارة إلى أبعاد رئيسية تصميم المؤلف

خامساً: الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتكنولوجيا الحديثة والظواهر السكانية والعقائدية والإيديولوجية والتغير. والصراع في نظام القيم والتفجر المعرفي وما شاكل ذلك

سادساً: اهتمام المؤلفين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة. الاتجاهات الرئيسة لتحديث

الإدارة التعليمية: انظر الرسم البياني رقم (٣٦)



نموذج رسم توضيحي رقم () عن الاتجاهات الرئيسة لتحديث الإدارة التعليمية من تصميم المؤلف

١- اتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك في المحتوى العلمي لعمل الإدارة التعليمية والاتجاه
٢- المرونة والتنوع بالابتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية والإدارية الجامدة. ويواكب الاتجاهان
السابقان.

٣- يتمثل في مزيد من العقلانية والعلمية في عمل الإدارة التعليمية.
جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية: انظر الشكل رقم (٣٧)



نموذج شكل رقم (٣٧) عن جوانب الضعف في الإدارة التربوية العربية من تصميم المؤلف

أولاً: عدم استجابة الإدارات التربوية لحاجات التطور التربوي السريع.
ثانياً: تقصير الإدارات التربوية العربية عن إحداث التغيرات الجذرية الجوهرية التي يستلزمها الربط
بين التربية والتنمية
ثالثاً: تقصير الإدارات التربوية العربية عن مواجهة حاجات المستقبل التربوي ومستلزمات التوسع

المتوقع في شتى مراحل التعليم وأنواعه.

رابعاً: تقصير الإدارات التربوية في الاعتماد على التقنيات الإدارية التربوية الحديثة

خامساً: كثير من الدول العربية تغفل عن التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة التربوية.

سادساً: ضعف العاملين والأفراد والقيادات الإدارية.

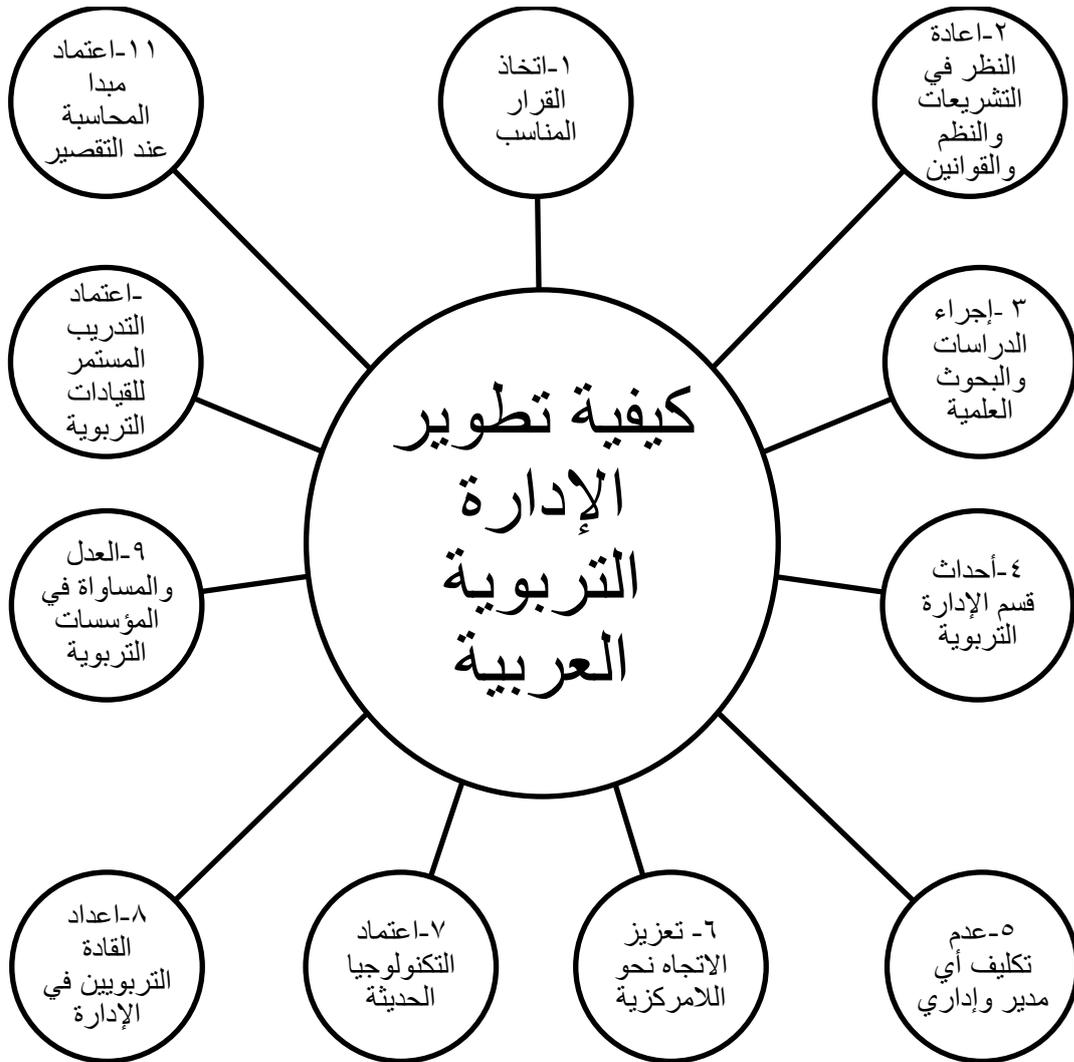
سابعاً: ضعف الأسس لاتخاذ القرارات: لأن اتخاذ القرارات عملية في صميم الوظائف الرئيسية

للإدارة الحديثة وللإدارة التربوية.

ثامناً: ضعف البحث التربوي في الإدارة التربوية العربية وعدم استفادة القرار التربوي من

البحوث التربوية أن وجدت.

كيفية تطوير الإدارة التربوية العربية: انظر الرسم التوضيحي رقم (٣٨).



نموذج رسم توضيحي رقم (٣٨) كيفية تطوير الإدارة التربوية العربية تصميم المؤلف

- ١- اتخاذ القرار المناسب على اعلى المستويات السياسية لتطوير الإدارة التربوية وتحديثها.
- ٢- إعادة النظر في التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها لتساير الاتجاه الجديد في تطوير الإدارة التربوية.
- ٣- إجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتطلبها عملية تحديث وتطوير الإدارة التربوية.
- ٤- إحداث قسم الإدارة التربوية في كليات التربية لتخريج كوادر متخصصة
- ٥- عدم تكليف أي مدير وإداري في الدوائر الفرعية إلا المؤهل تربويا وإداريا
- ٦- تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية تحقيقاً للديموقراطية تأصيلاً لمبدأ المشاركة٧- إعتتماد التكنولوجيا الحديثة في تحديث الإدارة التربوية وعملياتها.
- ٨- إعداد القادة التربويين في الإدارة من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية والممارسة الميدانية في الإدارة التربوية.
- ٩- العدل والمساوة في المؤسسات التربوية.
- ١٠- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية لتطوير الكفايات القيادية والاطلاع على التطورات في النظم التربوية العالمية..
- ١١- اعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير ووضع معايير إداء تربوية تميز بين المجد والمجتهد والكسول اللامبالي. (١)

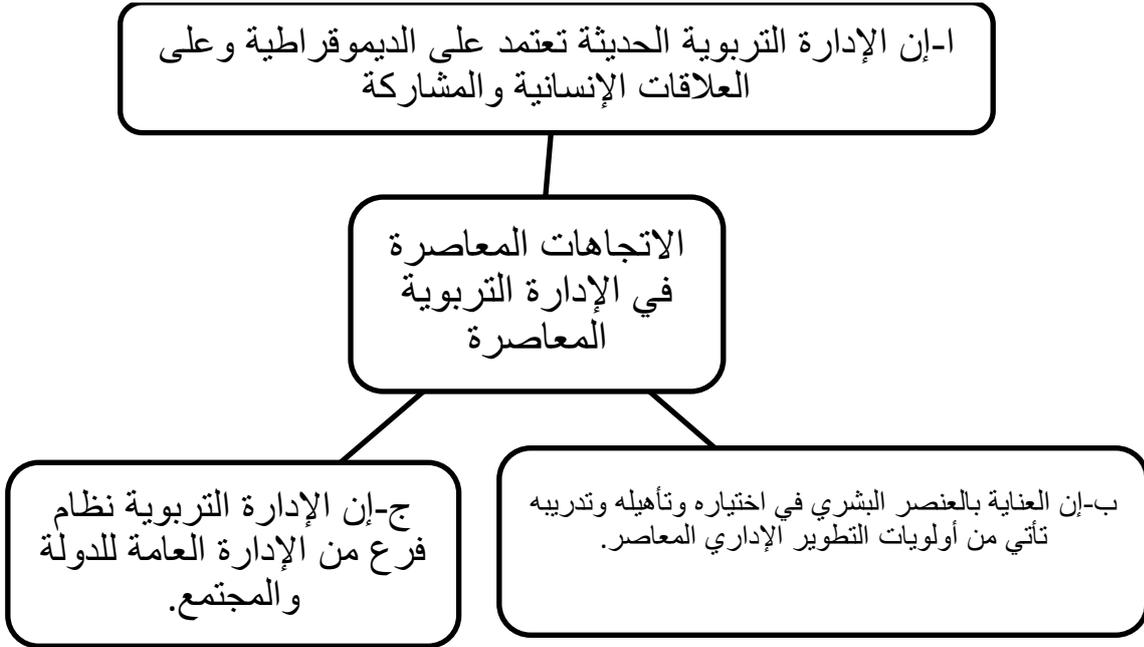
١٣- الإدارة التربوية المعاصرة :

تحتل التربية المعاصرة مكاناً لم تحتله في أي عهد من العهود، وهذا يلاحظ من خلال ما يوليه رجال السياسة والفلسفة والعلم والفكر من اهتمام بالعملية التربوية، ويعتمد كثير من رجال الفكر على التربية في نشر فكرة أو معتقد جديد أو مبدأ من المبادئ أو فلسفة من الفلسفات، ويرى علماء العصر الحديث أن العملية التربوية عبارة عن عملية تفاعل بين المرابي و المتربي ليصلا معا إلى الهدف التربوي.

من مميزات التربية المعاصرة أن التربية أصبحت متقدمة على التعليم وأعطيت الأهمية أكبر لإعداد الإنسان الصالح لكل مكان وليس المواطن الصالح لوطنه فقط وهذا لا يلغي مفهوم التربية الوطنية ولكن توسيع من الانتماءات القطرية إلى القومية فالعامية الإنسانية واستعمال

(١)عبدالرحمن تيشوري، أهمية الإدارة التربوية

الأساليب الحديثة والمتطورة وذلك باستعمال الأدوات والأجهزة الحديثة في العملية التربوية. (١)
الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية المعاصرة تتركز أبرز هذه الاتجاهات فيما يلي:
أصبحت الإدارة التربوية علماً له فلسفته، وأصوله، وقواعده، وأساليبه، وطرائقه، ومنهجيته،
وممارساته. تعد الإدارة التربوية العصرية هي أساس إي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق
أهدافه وفي سبيل تطور المجتمع وتنميته الشاملة انظر الشكل رقم (٣٩)



نموذج رسم توضيحي رقم (٣٩) عن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية المعاصرة تصميم المؤلف

أ- إن الإدارة التربوية الحديثة تعتمد على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية والمشاركة.
ب- إن العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه تأتي من أولويات التطوير الإداري المعاصر.

ج- إن الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة للدولة والمجتمع.

١٤ - الخلاصة في تاريخ الإدارة التربوية:

بعد هذه المسيرة العملية للتربية عبر العصور من الإنسان البدائي إلى إنسان اليوم وسردنا لهذه الوقائع التاريخية والتربوية قد نتجت بعض الأفكار والنتائج إلا وهي وجود ما يسمى بالأصالة والمعاصرة كمفهومين يشكلان المعنى التربوي للمجتمعات والتربية عموماً. وإن اختلاف الأفكار التربوية باختلاف الأعراف والتقاليد بين سيطرة شيوخ القبائل على التربية وتسلط الكنيسة من

(١) الطراونة ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٦/٥٥

جهة أخرى وصولاً إلى عهد التحرر في الحضارة الإسلامية ومنه يمكن القول أننا توصلنا إلى حقيقة وهي أن التربية تأخذ ما أهميتها من المجتمع الذي تنبت فيه فمفهوم التربية عند الفراعنة ليس كمفهومها عند الصينيين ولا عند العرب فلكل مجتمع فكره وتفكيره^(١) إن مفهوم النظرية التربوية تمثل خلاصة مبادئ مستمدة من الكثير من مصادر المعرفة، فذلك إن كل أمة تصوغ نظريتها التربوية بوحى من واقعها وأنه من الخطأ أن نقول إن كل النظريات التربوية على إنها مطلقة، وصالحة للتطبيق في كل زمان ومكان مثلاً هل النظرية في الاتحاد السوفيتي تصلح لكل الشعوب والأمم وفي كل العصور بالطبع لا وإنما الصحيح في ذلك أن لكل أمة نظريتها التربوية التي تعبر عن روح العصر الذي وجدت فيه الأمة. وهذا يعني أن النظرية التربوية في ذاتها هي التفكير التربوي نفسه. بما أن النظرية التربوية مرادفة للفكر أو للفكرة أو للتكهن والتوقعات العامة. فمن العطاء بين المجتمعات والتربية معروفة لدى الجميع حيث أن المجتمع يعطي التربية حيث تستمد مادته وثقافتها من التراث الثقافي لأجيال المجتمع المتعاقبة مما ينبغي للتربية أن تنشئ الجيل الجديد عليه، سواء في العائلة أو المدرسة وفي أجهزة الإعلام أو في المؤسسات الاجتماعية والدينية وغيرها^(٢).

ثانياً: مفهوم الإدارة التربوية: لقد أجريت دراسات على بعض المدارس التي تتميز بكفاءتها ونجاحها وكشفت النتائج ان من اهم عوامل نجاح وكفاءة المدرسة هو وجود قيادة قوية بها. تتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فإدارة التربية كإدارة العامة مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على اكمل وجه ممكن بما يحقق نجاح نظام التربية في إداء مهمته وهي تربية الصغار وتربية الكبار وأعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وتحقيق أهداف^(٣) أفراد، ومعنى ذلك إن الإدارة التربوية مع الإدارة العامة إلا في الاطار العام لها فقط. ولقد تعددت التعريفات التي وضعت حول مفهوم الإدارة التعليمية ومن هذه التعريفات ما يلي:

١- الإدارة التربوية هي التي تهدف إلى إدارة الموارد المالية والبشرية بطريقة فعّالة وتوظيفها بنجاح في العمليات التي ترفع مستوى التعليم والتعلم.

(١) الطراونة، ٢٠٠٤، ص ٥٦/٥٥

(٢) عفونه ٢٠١١-ص ٩

(٣) العجمي ٢٠١٠، ص ٩١

- ٢- الإدارة التربوية جهود وأنشطة علمية مقصودة توظف علم الإدارة في توجيه العمل بالمنظمة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية.
- ٣- هي تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية.^(١)
- ٤- ومن التعريفات لمفهومها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً والتي تعمل على تحقيق أهداف المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً والتي يرمي إليه المجتمع من وراء أنظمتها التعليمية مجموع عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة ، باستخدام أفضل الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.
- ٥- ومن التعريفات لمفهومها إن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة في التربية. ونعرف أنها العملية التي تتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وبذلك تعني بالنواحي الفنية.
- ٦- ويمكن تعريفها بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لفكر هذا المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى يحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له
- ٧- يقصد بالإدارة التربوية هي الجهاز الذي يشترك اشتراكاً فعالاً في وضع السياسة التعليمية وفي إدارة كل نشاط تتحقق من ورائه تلك السياسة وهي جهاز ضخم يشمل كل السلطات التعليمية واللامركزية ويقصد مجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية وتوجيهها توجيهها كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد به.
- ٨- يقصد بها بأنها عملية توجيه ورقابة على كل الأمور المتعلقة بشؤون التعليم بما فيها الأعمال الإدارية.^(٢)
- ٩- الإدارة أيضاً تتعلق بتوجيه طاقات المنظمة البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها
- ١٠- هي بإيجاز بأنها توجيه عمل الآخرين وهذا التعريف ينطبق أيضاً على المعلمين في

(١) بن دهب، وآخرون ١٤٢٧ هـ.

(٢) العجمي ٢٠١٠، ص ٩١

توجيههم لأعمال التلاميذ .ولكن اهتمامنا ينصب على من نسميهم برجال الإدارة التعليمية من مديرين ورؤساء وما شابههم. وهي تتعلق أيضا بالتغيير والتطوير والتحسين اكثر ما تتعلق بالمحافظة على الوضع التي هي عليه.

أن التعريفات السابقة تتضمن ان الإدارة التربوية تشتمل على مجموعة من الأنشطة في

مقدمتها التالي :انظر الشكل التوضيحي رقم (٤٠)

أولاً التخطيط للعملية التعليمية.

ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: تنمية وتوفير العاملين الأكفاء

رابعاً: توفير الأجهزة والأبنية والمناخ التعليمي.



نموذج رسم توضيحي رقم (٤٠) عن الإدارة التربوية تشتمل على مجموعة من الأنشطة تصميم المؤلف

خامساً: المتابعة والرقابة في كونها تحقق أهداف التعليم وكذلك تعني بالنواحي الإدارية والفنية وتهتم بالمعلمين وطرق التدريس والأنشطة المدرسية.

سادساً: الإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع. (١)

ومما لاشك في إن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أدائها العام وقدرتها على تقديم تعليم جيد لتلاميذها. ومن المعروف إن التلاميذ يتحسن مستوى أدائهم وقدرتهم على التحصيل اذا ما انتقلوا من مدرسة إلى أخرى وهذا يعني أن المدارس تتفاضل في مدى تأثيرها على تعليم تلاميذها. وفي ذلك أسباب كثيرة مسؤولة عن أحداث هذا التفاوت أو التفاضل بين المدارس في مقدمتها وهي كالتالي :

- ١- الإدارة الناجحة والإدارة الحازمة وجودة نوعية المعلمين والعاملين وتوفير التجهيزات الضرورية.
- ٢- القيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام للمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة وتلاميذها.
- ٣- الإدارة الحازمة تعمل توفير النظام والاستقرار في المدرسة والتزام كل فرد فيها بالقواعد والأصول المرعية.
- ٤- الإدارة الناجحة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم إلى العمل وقدرتهم على الإنتاج.
- ٥- من الأسباب كذلك جودة المعلمين ضرورية لتوفير مستوى تعليمي جيد متحدد طموح .
- ٦- من الأسباب كذلك توفر التجهيزات الضرورية بالمدرسة من أثاث ومعامل وملاعب وورش وفصول وقاعات وغير ذلك له أهميته الكبيرة في وضع الأساس والبنية التحتية للمدرسة للقيام بوظيفتها. (٢)

ثالثاً: تعريف الإدارة التعليمية ما يلي:

هي أنها تعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات التعليمية العليا في الجهاز المركزي واللامركزي، ثم ترسم السياسة التعليمية في المجتمع.

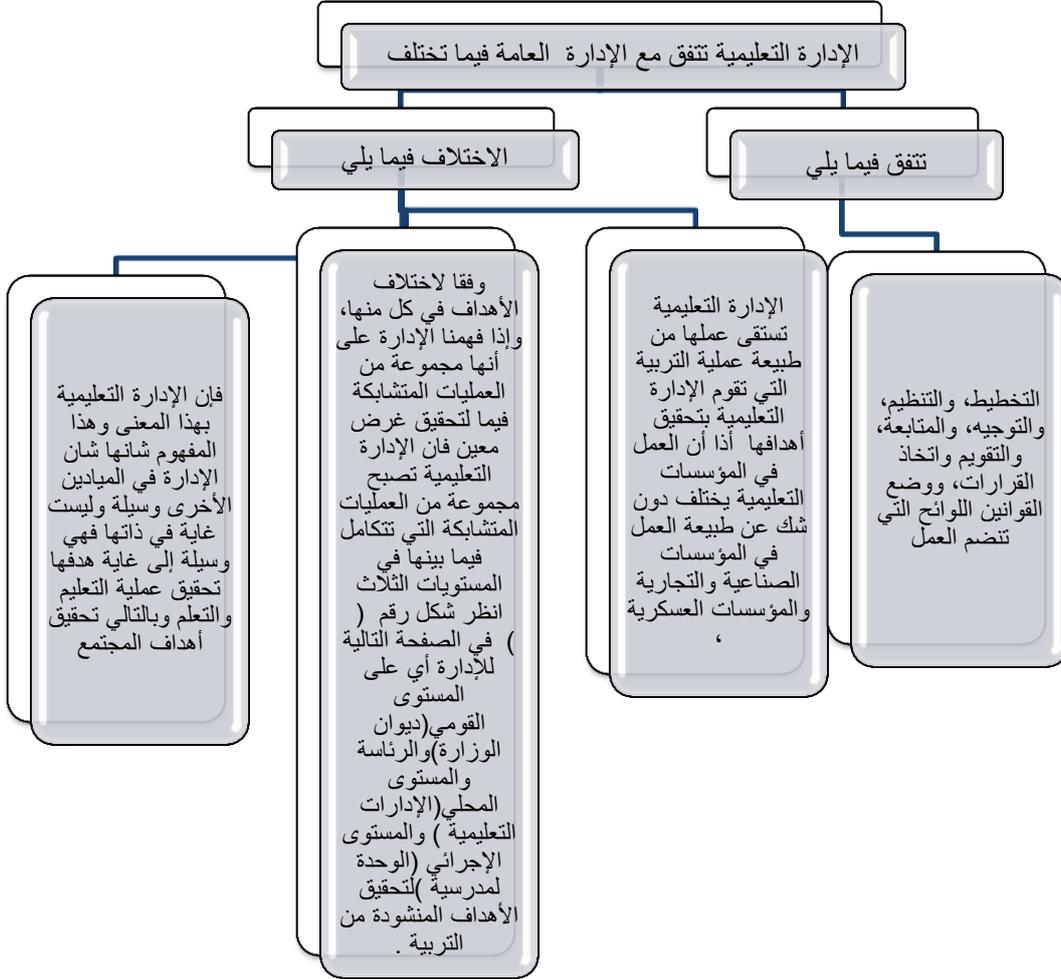
الإدارة التعليمية أنها تعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في الوحدات المدرسة أو مراكز أداء الخدمات التعليمية.

الإدارة التعليمية يقصد بها هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً لأهداف

(١) د/مرسي، ١٩٩٠، ١٦-١٧

(٢) منير مرسي، ١٩٩٥، ص ١٣.

المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً والتي يرمي إليه المجتمع من وراء أنظمتها التعليمية. (١)
ومعنى هذا إن الإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الاطار العام للعملية الإدارية
انظر الرسم التوضيحي رقم (٤١) حيث يشتركان في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة،



نموذج رسم توضيحي رقم(٤١)عن ما تتفق فيه الإدارة التربوية والتعليمية وتختلف مع الإدارة العامة من تصميم المؤلف

والتقويم واتخاذ القرارات، ووضع القوانين واللوائح التي تنضم العمل. أما فيما يتعلق بالاختلاف بينهما فإن الإدارة التعليمية تستقى عملها من طبيعة عملية التربية التي تقوم الإدارة التعليمية بتحقيق أهدافها إذا أن العمل في المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والمؤسسات العسكرية، وفقا لاختلاف الأهداف في كل منها. وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من العمليات المتشابهة فيما بينها لتحقيق غرض معين فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات

الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي انظر شكل رقم (٤٢) (ديوان الوزارة) والرئاسة والمستوى المحلي (الإدارات التعليمية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية. وعليه فان الإدارة التعليمية بهذا المعنى وهذا المفهوم شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها فهي وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق عملية التعليم والتعلم وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع. (١)



نموذج شكل رقم () عن المستويات الثلاث للإدارة التعليمية من تصميم المؤلف

رابعاً: مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية:

إن جميع المفاهيم التي شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية بمعنى التربية أحياناً والتعليم أحياناً أخرى.

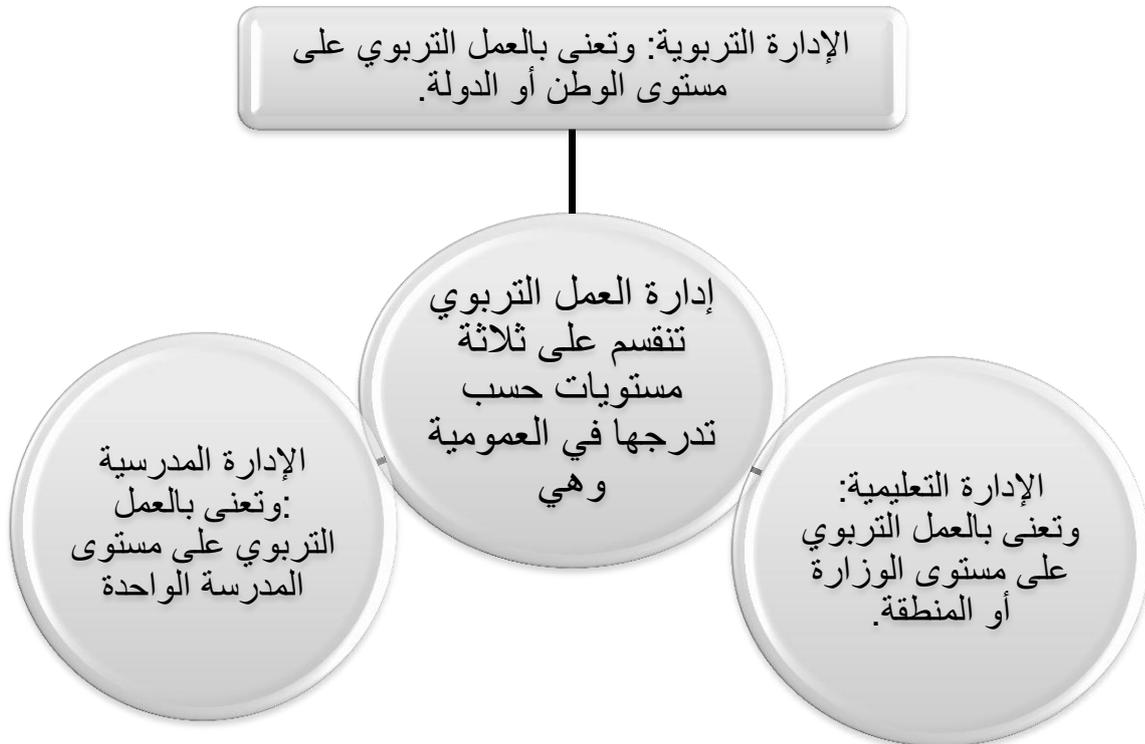
وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعينان شيئاً واحداً وهذا صحيح. المعالجة العلمية لهذا السؤال تحتم البدء أولاً بالتعرف على الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وبعد أن تتضح الرؤية يمكن تناول الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. (٢)

(١) الجندي، ٢٠٠٢، ص ٢٥.

(٢) درويش وتكلا، ١٩٨٠م، ص ٤٩.

يبد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه.

وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من ولمزيد من التوضيح فإن إدارة العمل التربوي تنقسم على ثلاثة مستويات حسب تدرجها في العمومية وهي: انظر شكل رقم (٤٣)



نموذج شكل رقم (٤٣) عن إدارة العمل التربوي تنقسم على ثلاثة مستويات حسب تدرجها في العمومية وهي من تصميم المؤلف

- ١- الإدارة التربوية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة.
- ٢- الإدارة التعليمية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى الوزارة أو المنطقة.

٣- الإدارة المدرسية: وتعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة، يوافق هذا التقسيم طبيعة الممارسة الإدارية.

إن العمل التربوي في المملكة العربية السعودية توجد هيئات إدارية تربوية الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام على مستوى البلاد كوزارة التربية والتعليم. كما توجد هيئات أخرى على مستوى المنطقة وهي إدارات التعليم، وكذلك إدارات محلية وهي إدارات المدارس وخلاصة القول أن الإدارة التعليمية تعمل على تصريف العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية. من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وأما الإدارة المدرسية فهي النشاط المنظم داخل المدرسة الذي يعمل على تحقيق الأهداف المحددة. ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة التربوية أكثر شمولية كمصطلح وأن سبب الالتباس بينها وبين الإدارة التعليمية مرده إلى اختلاف الفهم نتيجة عملية الترجمة غير أن هناك توجه لاستخدام مصطلح الإدارة التربوية، ويؤكد هذا التوجه تغيير مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم. حيث يتبعها في الهيكل التنظيمي والتدرج الإداري إدارات التربية والتعليم فالمصطلحين متلازمين على المستويين الوطني والإقليمي. تأتي بعد ذلك الإدارة المدرسية كجهة تنفيذية في نهاية التدرج الإداري التربوي.

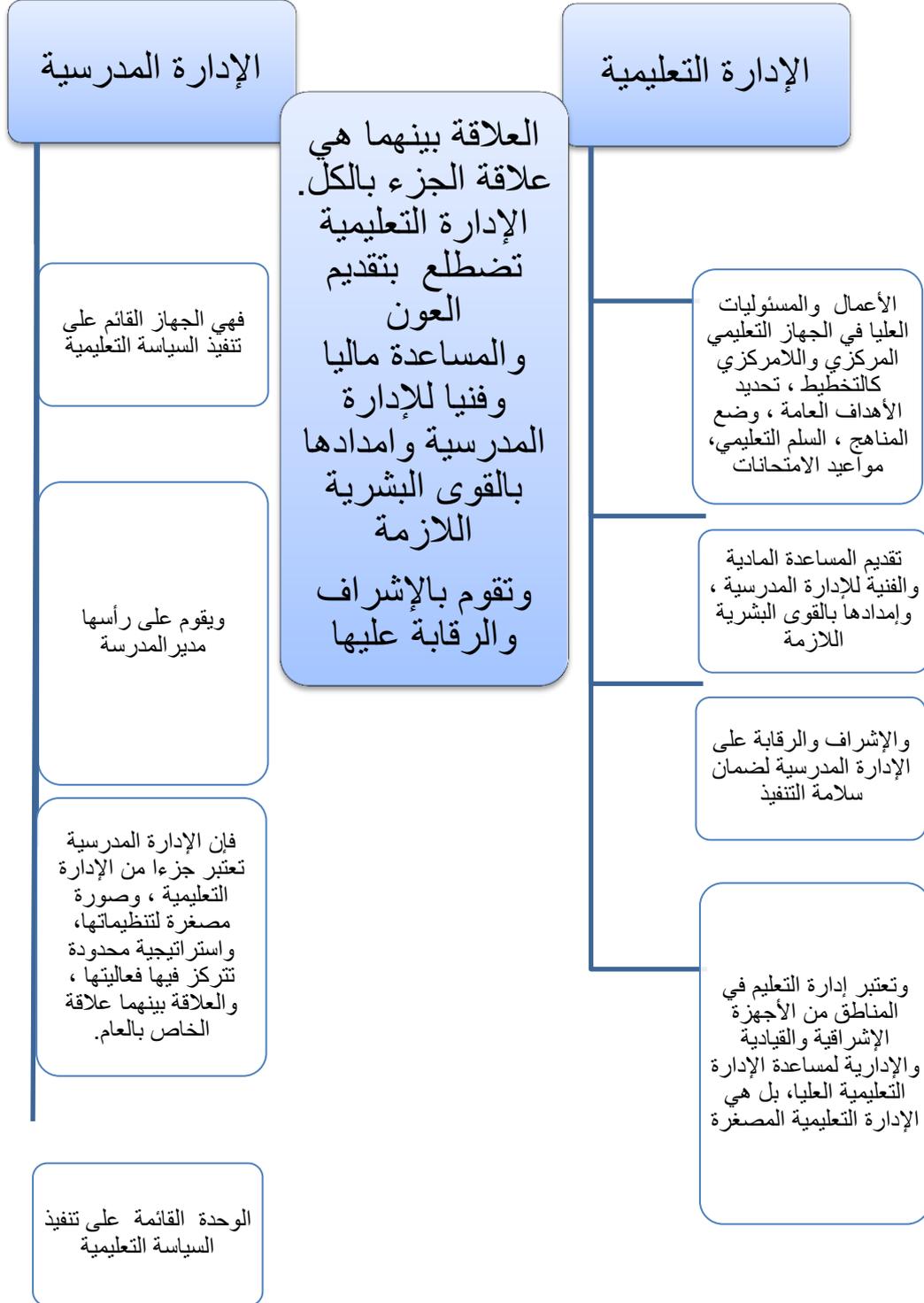
خامساً: الفرق بين الإدارة التعليمية والمدرسية: انظر شكل رقم (٤٤) في الصفحة التالية

يلاحظ أن هناك العديد من الكتب العربية التي تحمل عنوان (الإدارة المدرسية) ولكنها تتناول مستويات من الإدارة فوق المستوى الإجرائي (المدرسة). ويبدو أن ذلك الخلط بين الإدارة التعليمية Educational Administration والإدارة المدرسية School Management يرجع إلى أن كثيراً من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسية. بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية، وتتمتع بحريات كثيرة في التصرف، وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي. وفي حقيقة الأمر فإن مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات، والأعمال والاختصاصات.

الإدارة التعليمية:

هي الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي تحديد الأهداف العامة،

وضع المناهج، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات، تقديم المساعدة المادية



نموذج شكل رقم (٤٤) الفرق بين الإدارة التعليمية والمدرسية من تصميم المؤلف

والفنية للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزارة، مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

وتعتبر إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشرافية والقيادية والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، بل هي الإدارة التعليمية المصغرة التي تشرف على تنفيذ السياسة المرسومة وفق الأنظمة والقوانين.

الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم. وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية برسم هذه السياسة.

على هذا يمكن القول بأن العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل. بمعنى ان الإدارة التعليمية تضطلع بتقديم العون والمساعدة مالياً و فنياً، للإدارة المدرسية ومدادها بقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة.

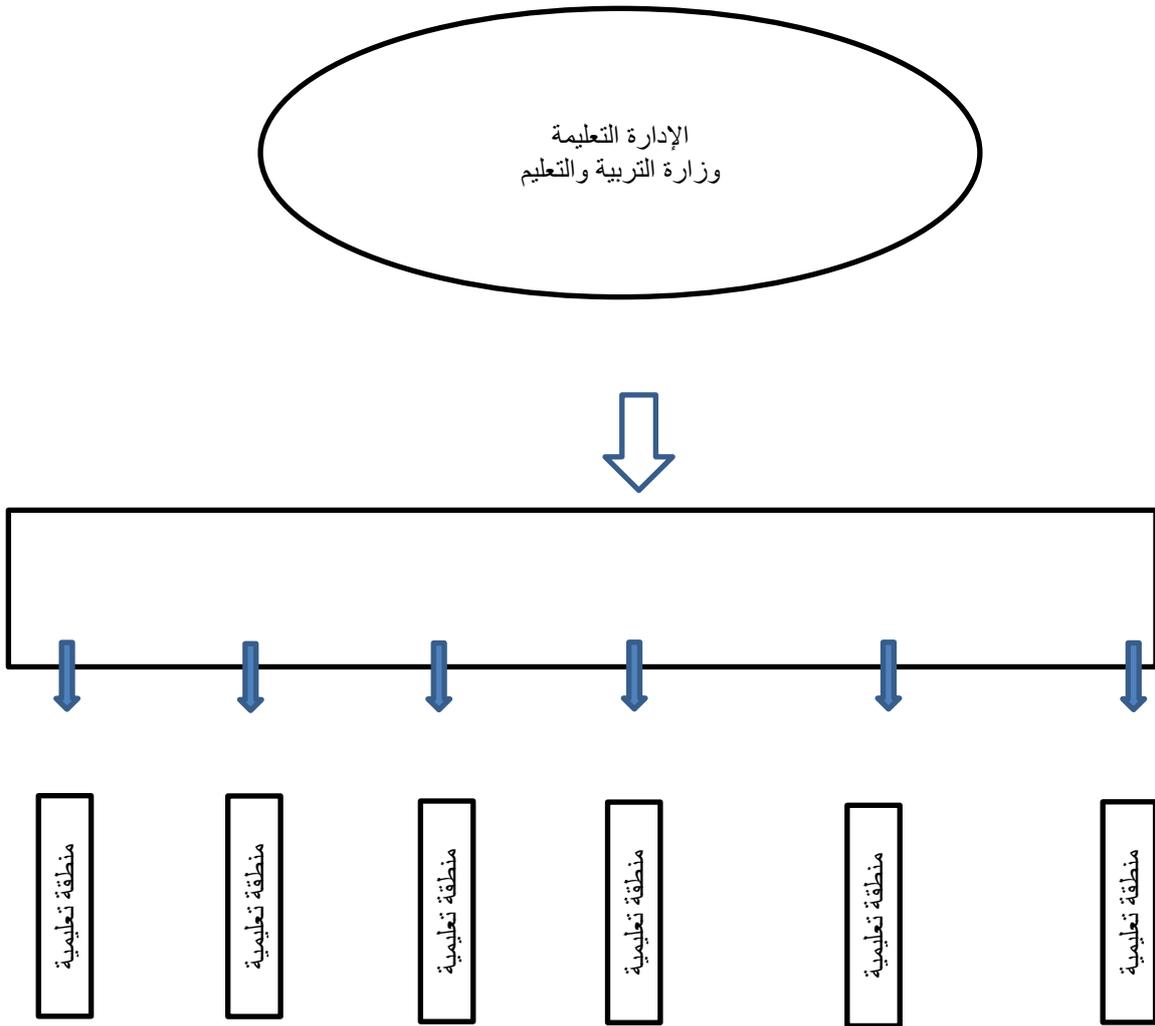
وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ. ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله.

ولان الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية.

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية إن الإدارة التعليمية هي:

الهيئة الحكومية التي إنشأتها وزارة التربية والتعليم في المناطق التعليمية بالمملكة بهدف الإشراف على المدارس.

وتمثيل وزارة التربية والتعليم في تلك المناطق. شكل رقم (٤٥) يوضح الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية. وعموما يوجد نوعان من الإدارة التعليمية تكاد تتطابقان في الاسم وتختلفان من حيث الإشراف ، فإدارة تعليم البنين تدير تعليم البنين وترتبط بوزارة التربية والتعليم ، أما إدارة التعليم الأخرى فهي إدارة تعليم البنات، وتدير مدارس البنات، وترتبط بالرئاسة العامة لتعليم البنات (١)



نموذج شكل رقم (٤٥) عن الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية

أما فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتطورها فذلك ما يمكن توضيحه في الفصل الرابع إن شاء الله

(١) الجندي ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٦ .

تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي:

ديننا الإسلامي هذا الدين العظيم الدين الحنيف قد جاء شاملاً لجميع مناحي الحياة بأنواعها قد اشتمل على جميع النظم والقوانين التي يقوم عليها المجتمع يتسنى لنا جميعاً تطبيقها على اختلاف العصور وتغير البيئات. ويستند الفكر الإداري الإسلامي إلى آيات في القرآن الكريم وتوجيهات عظيمة رشيدة من سنة سيد الخلق محمد بن عبد الله ﷺ تدلنا على الخير والفضيلة وأساس للقيم الإنسانية تسود المجتمع الإسلامي في الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشاط البشري الجماعي وتنسيق بين مؤسسات ورقابة ومتابعة لكافة الأمور.

إسلامي انظر شكل رقم (٤٦)

هي التي أفرادها إداريين قياديين وأفراد ومجتمعات يتحلون
بالعلم والإيمان

تعريف
الإدارة
التربوية
من منظور
إسلامي

مجموعة كامله من الأعمال
ومكتملة من جميع النواحي
التي تستند إلى التعاليم
الإسلامية باستخدام
الامكانيات البشرية والمادية
المتاحة وذلك لتحقيق التربية
الإسلامية .

وهي التي يقوم أفرادها
بتنفيذ الجوانب المختلفة
من جميع النواحي للعملية
الإدارية على الجميع من
إداريين وأفراد والمجتمع
بصفة عامة وفقاً للشريعة
الإسلامية.

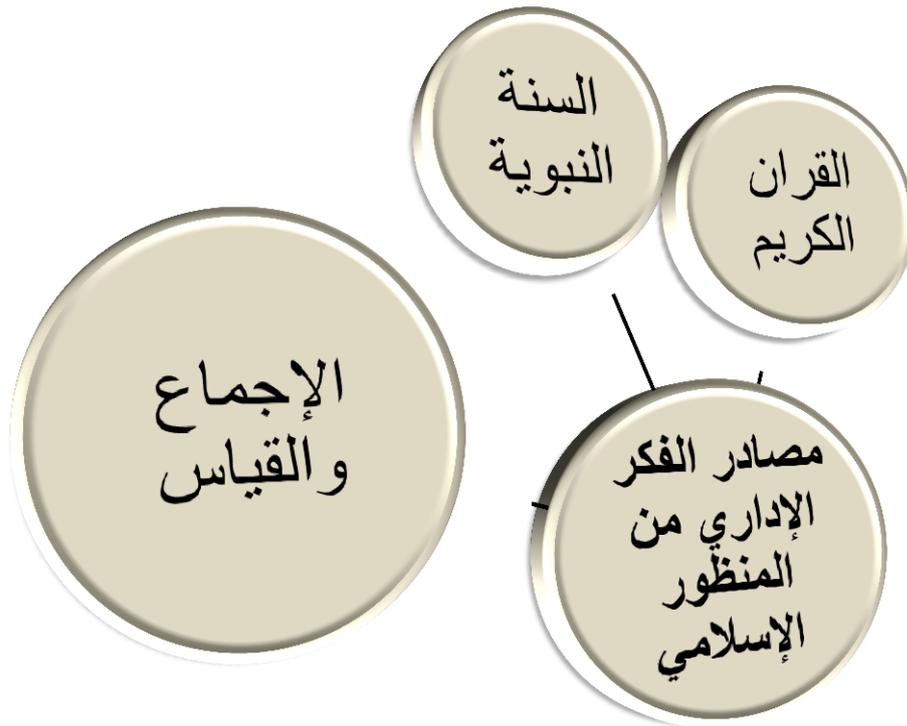
نموذج شكل رقم (٤٦) عن تعريف الإدارة التربوية من منظور إسلامي من تصميم المؤلف

الإدارة الناجحة:

هي سر نجاح الأمم في كل زمان ومكان، لأن الإدارة تعني النظام والانتظام تعريفها بمنظور هي التي أفرادها إداريين قياديين وأفراد ومجتمعات يتحلون بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية، بما يرضي الله. وهي التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة من جميع النواحي للعملية الإدارية على الجميع من إداريين وأفراد والمجتمع بصفة عامة وفقاً للشريعة الإسلامية.

وهي مجموعة كامله من الأعمال ومكتملة من جميع النواحي التي تستند إلى التعاليم الإسلامية باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وذلك لتحقيق التربية الإسلامية. ونستخلص من ذلك يجب إعداد الطالب المسلم إعداداً متكاملًا وبما يتسق مع التوجه الإسلامي للدين والدنيا وذلك ما لا يتوافر للتربية الغربية. إنه يجب تنفيذ الأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتمويل ورقابة، وفقاً للشريعة الإسلامية القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. ثم العلم والدين أو الإيمان ذلك لأن العلم في الإسلام ينبغي أن يعمق في النفس الإيمان، ويزيد الخشية لله، كما أن الدين الإسلامي بدوره يشجع كل علم نافع لصالح العبادة وتعمير الكون. وأن نمط الإدارة يتحدد بدرجة كبيرة بنمط شخصية المدير مسلماً أو غير مسلم .

٢- مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي: انظر الشكل رقم (٤٧)



نموذج الشكل رقم (٤٧) مصادر الفكر الإداري من المنظور الإسلامي من تصميم المؤلف

يستند الفكر الإداري من المنظور الإسلامي إلى عدة مصادر هي:

١- القرآن الكريم ويعد الفقهاء القرآن الكريم يعتبر المصدر الرئيسي للفكر الإسلامي بصفة عامة، على اعتبار أن الرسول ﷺ كان يتلو على الناس ما يتلقاه من ربه، شارحاً لهم معانيه ومقاصده يدعوهم إلى الإيمان ويطالبهم بإتباع أحكامه .

٢- السنة النبوية المصدر الثاني وهي السنة النبوية وتعتبر المصدر الثاني بعد القرآن الكريم . وكان الرسول الله ﷺ يحكم بين الناس بالقرآن الكريم ، بالسنة الشريفة فيما يعرض له من قضايا أو منازعات. فمن الخطوات الإدارية الهامة عندما قام الرسول ﷺ بتنظيم المجتمع الجديد في المدينة المنورة بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار ، ثم كانت الخطوة الثانية وهي تحديد العلاقات والحقوق والواجبات بين المسلمين وغيرهم من يهود المدينة.

٣- الإجماع كمصدر ثالث للفكر الإداري في الإسلام. أما الإجماع يقصد به الرأي العام المستقر بين فقهاء الإسلام والمجتهدين من أئمة المسلمين. من أهمها القياس و المصلحة العامة والعرف والاستحسان. وكلها مبنية على الرأي ، ويجوز الأخذ بها متى توافر فيها شروط الإسناد إلى الكتاب والسنة . عن معاذ، أن رسول الله ﷺ حين بعثه إلى اليمن

قال: (كيف تصنع إن عرض لك قضاء؟)

قال: أفضي بما في كتاب الله.

قال: (فإن لم يكن في كتاب الله؟)

قال: بسنة رسول الله ﷺ

قال: (فإن لم يكن في سنة رسول الله؟)

قال: أجتهد وإني لا آلو.

فتهلل وجه الرسول ﷺ ثم ضرب صدري ثم قال: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله). (١)

بماذا تتصف النفس التربوية؟ بما يلي :

١- يجب أن تتصف نفس المدير بإدارة تربوية تأمر بالإجادة والإتقان، ولا تكتفي بالأداء
كيفما كان: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»

(١) خالد محمد خالد، رجال حول الرسول ﷺ، ١٣٧، ١٣٦

و« إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن» (١) وهذا الحب ليس أمراً معنوياً يُرغَب فيه ولا يحاسب عليه، بل هو المراقبة الربانية والجزاء المترتب عليها قال الله ﷻ (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) (سورة الزلزلة ٨،٧)

الرسول ﷺ القيادي الأول حيث ويعتبر أول قيادي استند على ما أمر به الله ﷻ (فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران ١٥٩)

٢- نبد الفضاظة وغلظة القلب والتشاور في الأمور المختلفة.

٣- إدارة النفس باتباعها للأمانة، قال رسول الله ﷺ: عن معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (ما من عبدٍ يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت، وهو غاشٍ لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة) الحديث مُخَرَّجٌ فِي الصَّحِيحِينَ وَمِنْ أَلْفَاظِهِ: ما من عبدٍ يسترعيه الله رعية ، فلم يُحْطِهَا بِنُصْحِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ . ولفظه عام يشمل كل من استرعاه الله رعية، قليلة كانت أو كثيرة. ويشمل كل غشٍ للرعية، وكل تقصير وتفريط في النصح والقيام على شؤون من استرعاه الله إياهم كما أمر الله تبارك وتعالى. قَالَ الْقَاضِي عِيَّاضُ رَحِمَهُ اللَّهُ: مَعْنَاهُ بَيِّنٌ فِي التَّحْذِيرِ مِنْ غِشِّ الْمُسْلِمِينَ لِمَنْ قَلَّدَهُ اللَّهُ تَعَالَى شَيْئًا مِنْ أَمْرِهِمْ، وَاسْتِرْعَاؤِهِمْ، وَنَصَبِهِ لِمَصْلَحَتِهِمْ فِي دِينِهِمْ أَوْ دُنْيَاهُمْ، فَإِذَا خَانَ فِيهَا أَوْ تُمِّنَ عَلَيْهِ فَلَمْ يَنْصَحْ فِيهَا فَلُدَّهُ؛ إِمَّا بِتَضْيِيعِهِ تَعْرِيفَهُمْ مَا يَلْزَمُهُمْ مِنْ دِينِهِمْ، وَأَخْذِهِمْ بِهِ، وَإِمَّا بِالْقِيَامِ بِمَا يَتَعَيَّنُ عَلَيْهِ مِنْ حِفْظِ شَرَائِعِهِمْ، وَالذَّبِّ عَنْهَا لِكُلِّ مُتَصَدِّ لِدَخَالِ دَاخِلَةٍ فِيهَا أَوْ تَحْرِيفِ لِمَعَانِيهَا، أَوْ إِهْمَالِ حُدُودِهِمْ، أَوْ تَضْيِيعِ حُقُوقِهِمْ، أَوْ تَرْكِ حِمَايَةِ حَوَازِمِهِمْ، وَبُجَاهَدَةِ عَدُوِّهِمْ، أَوْ تَرْكِ سِيرَةِ الْعَدْلِ فِيهِمْ، فَقَدْ غَشَّاهُمْ. قَالَ الْقَاضِي: وَقَدْ نَبَّهَ ﷺ عَلَى أَنَّ ذَلِكَ مِنَ الْكَبَائِرِ الْمُؤَبَّقَةِ الْمُبْعَدَةِ عَنِ الْجَنَّةِ. وَاللَّهُ أَعْلَمُ. نقله النووي

٤- المدير الناجح يتعامل مع الواقع بمنتهى الذكاء، فالكياسة والفتنة موهبتان تتكاملان بالاكْتِسَابِ وَيَجْرُسُ عَلَى الْأَمَانَةِ فِي عَمَلِهِ مَعَ الْآخَرِينَ، وَقَدْرَتُهُ عَلَى ضَبْطِ النَّفْسِ وَالْقُدْرَةُ عَلَى الْحَوَارِ الْمَهَادِي الَّذِي يَتَسَمَّ بِالتَّسَامُحِ وَتَقْبُلِ الْأُمُورِ بِهَدْوٍ.

(١) (أخرجهما السيوطي في الجامع الصغير، وصححهما المناوي والألباني)

٥- اتباع مبدأ الشورى معهم في كل أمر ليحقق روح العمل الجماعي، ويستفيد من ذوي الخبرة والرأي السديد للاستشارة والاسترشاد فلا يعتمد على آراء ضعاف النفوس من محبي التزلف والتملق بل يقوم بتقييم الآخرين والاستفادة من كافة المواهب والكفاءات واستخدام الرأي المعارض في معرفة السلبيات.

ويوضح هذا التوجيه النبوي الكريم قوله ﷺ "لا يُلدغ مؤمنٌ من جحر مرتين" متفق عليه هذا الحديث من جوامع كلمه ﷺ، فينبغي للمؤمن أن يكون كيّساً فطناً متيقظاً، إذا أخطأ في المرة الأولى أن يستفيد من خطئه الأول بأن لا يقع فيه ثانية، وإذا لدغ من جحر مرة أن يحذر ويحاط منه بعد.

هذا هو ميزان الخط السليم والمنهاج المستقيم فإن تكرار الخطأ من مسؤول ذي قوة ونفوذ دليل على عدم كفاءته وعدم قدرته على وضع الأمور في نصابها.

٦- على المدير أن يرفض الظن والتخمين ويتعلم البحث عن الدليل ويطلب به. فإذا كان القرآن الكريم يقدم الأدلة على وجود الخالق وقدرته فليس غريباً أن يلوم الذين يقوم جدالهم ودعاواهم على محض الظن قال الله ﷻ { وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ } (سورة يونس الآية ٣٦)

٧- تتصف نفس المدير بإدارة تربوية تأمر بالإجادة والإتقان، ولا تكتفي بالأداء كيفما كان: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» و«إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن» (١)

٨- ان يصاحبه العلم والمعرفة بصورة مستمرة رحلة حياته كلها، وتتسم بأنها عامة تشمل بواجبي التعليم والتعلم المجتمع كله. ويضرب المثل بالفقيه الحنفي الشهير «الحسن بن زياد اللؤلؤي» الذي يقولون إنه بدأ طلب العلم على يد أبي حنيفة وهو ابن ثمانين سنة والنفس التربوية الإسلامية يجب أن ترسي أخلاقيات العمران والتنمية مع عدم الإسراف، فالإنسان خليفة في الأرض {إني جاعل في الأرض خليفة} (سورة البقرة الآية ٣٠)

أن هذا الخليفة يحكم الأرض بشرع الله ودين الله، وينشر الدعوة إلى توحيده، والإخلاص له، والإيمان به. وهكذا ذريته بعده يكون فيهم الأنبياء، ويكون فيهم الرسل، والأخيار، والعلماء

(١) (أخرجهما السيوطي في الجامع الصغير، وصححهما المناوي والألباني)

الصالحون، والعباد المخلصون، إلى غير ذلك مما حصل في الأرض؛ من العبادة لله وحده، وتحكيم شريعته، والأمر بما أمر به، والنهي عما نهى عنه (١) وكذلك هو مستخلف في الأرض ليعمرها ومسؤول عما يقوم به فيها قال الله ﷻ { هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها فاستغفروه ثم توبوا إليه إن ربي قريب مجيب } (سورة هود ٦١) والاستعمار: معناه التمكين والتسلط، كما هو واضح من قوله سبحانه (وَلَقَدْ مَكَنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ) (سورة الأعراف ١٠). وقوله ﷻ وعز شأنه: (هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا) (سورة البقرة ٢٩)، وقال في أمر الدنيا وعمارتها (إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليغرسها) (٢) وفي هذا الحديث "مبالغة في الحث على غرس الأشجار وحفر الأنهار لتبقى هذه الدار عامرة إلى آخر أمدّها المحدود المعدود المعلوم عند خالقها، فكما غرس لك غيرك فانتفعت به فاغرس لمن يجيء بعدك لينتفع، وإن لم يبق من الدنيا إلا صباغة، وذلك بهذا القصد لا ينافي الزهد والتقلل من الدنيا) (٣)

٩- يجب ان تتصف النفس التربوية بعدم الإسراف، { ولا تسرفوا } (الأعراف: ٣١). وليست هذه المسؤولية مقصورة على الثروة المادية وحدها، بل هي تشمل الحياة كلها، كما ذكر نبينا ﷺ «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه وعن علمه ما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيم أبلاه» ٤

١٠- النفس التربوية الإسلامية في إدارتها تقوم على التوازن والاعتدال والوسطية، فكل طاقة منحها الله للإنسان تعطى حقها دون أن تجور على غيرها أو تكلف فوق وسعها { لا يكلف الله نفساً إلا وسعها } (سورة البقرة ٢٨٦).

والتوازن سمة الشخصية الإسلامية يراعيه المرابي في شمول عنايته بجوانب الإنسان كافة. ويمتد من المحتوى إلى الطريقة فلا هي بالعنيفة القاسية ولا هي بالفوضى المتسيبة، بل هي ترمي إلى أن يقيم الإنسان ميزانه الخاص ومراقبته الداخلية بتقوى الله عز وجل فيحفظ حقوق الآخرين كما

(١) موقع ابن باز، نور على الدرب: ٤٩/١

(٢) رواه الإمام أحمد وغيره. وصححه الألباني في صحيح الجامع ١٤٢٤

(٣) فيض القدير للمناوي، (٣/ ٤٠)

(٤) رواه الترمذي وصححه وأخرجه الألباني في صحيح الجامع الصغير رقم ٧٣٠٠

يُحفظ حقوق نفسه، ويقيم شؤون دنياه كما يحرص على سلامة آخرته، فالتوازن والوسطية سمة ملازمة للمسلم الحق في عمله. هذه الفكرة التربوية الإسلامية ليست وليدة البحث العلمي الحديث، ولا هي من مكتشفات المفكرين التربويين الإسلاميين المعاصرين، وإنما هي في حقيقتها من الهدى النبوي التي ربي بها محمد ﷺ أصحابه، وأدار بها حياتهم في ثلاث وعشرين سنة، هي عمر البعثة المحمدية المباركة. وسوف نأخذ إن شاء الله دروس عظيمة من المعلم العظيم والمربي الأول في الإدارة والقيادة والتدريب والاهتمام وهي للأفراد والمدربين والقياديين والتربويين وللأمة أجمع، في الفصل الخامس. ولقد ملك هذه الدنيا أنبياء وصالحون مصلحون فعم بهم الخير، واستنارت البشرية بحكمهم، وسعدت المعمورة، أمثال نبي الله سليمان عليه السلام والعبد الصالح ذي القرنين، ونبي الله يوسف عليه السلام فإنه كان مسؤولاً كبيراً في دولة ملك مصر وكان له فيها تصرف في الأموال، ومع كل هذا لم ينسوا الله ولقاءه، ولم تشغلهم الدنيا عن العمل للدار الآخرة، بل كانوا مع مُلكهم ونبوتهم من أفضل عباد الله تقرباً إليه، وعبادة له وإحساناً إلى خلقه. ألا فلنفهم الإسلام هكذا، كما فهمه السلف الصالحون، وليكن لنا محطة قوية وشعلة نيرة ترينا الطريق الصحيح في هذه الحياة الدنيا حتى نلقى الله رب العالمين. اللهم ارزقنا بصيرة في الدين، وحكمة في القول والعمل.

سادساً: خصائص الإدارة التربوية ومميزاتها: انظر شكل رقم (٤٨)



نموذج شكل رقم (٤٨) عن خصائص الإدارة التربوية من تصميم المؤلف

تتميز الإدارة التربوية بخصوصيات في مجال عملها وهي كالتالي:

١- الشمولية بمعنى اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به:

إن إدارة التربية ينصب اهتمامها على أفراد المجتمع بأسره وذلك بسبب اهتمام الناس كافة بالتربية كمطلب لا غنى عنه في كل الأعمار ولم يكن هامشياً عند أي فئة في أي عصر من العصور السابقة.

لو نظرنا مثلاً إدارة مستشفى أو إدارة مصنع لوجدناه محصوراً في فئة معينة. وكذلك إدارة المرور تتوجه إلى مالكي السيارات وسائقيها في حالة قيادتهم للسيارات، ولائهم إن كانوا يصلحونها بالوكالة أو في ورشه ولو نظرنا إلى إدارة المتنزهاة اهتمامهم يكون على المنتزه ولا يهمهم إن كانوا رواد المنتزه سيغادرون على بيوتهم أو سيعودون إلى أعمالهم. وغير ذلك من الأمثلة.

ولكن لو رجعنا إلى إدارة التربية لوجدنا اهتمامها ينصب على أفراد المجتمع بأسره وذلك بسبب اهتمام الناس كافة بالتربية كمطلب لا غنى عنه في كل الأعمار، ولم يكن هامشياً عند أية فئة أو في أي عصر من العصور. الإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يولد في حالة من العجز تحول دون استمرار حياته إن لم تتعهد جهة أو جهات عدة تتولى إكسابه المهارات اللازمة للمحافظة على حياته ومهارات المشي والكلام والتفكير والتعبير والتعامل مع الغير

ولا يقتصر عمل الإدارة التربوية على تنظيم تعلم التلاميذ في أوقات الدرس بل يمتد ليشمل توجيه حياتهم في البيت. ومتابعة جدوى تعلمهم في ميدان العمل. وفي علاقاتهم مع غيرهم من أبناء مجتمعهم وغيره من المجتمعات. ولا تستطيع الإدارة التربوية أن تتعامل مع التلاميذ وتصرف أولياء الأمور لذا وضعت مجالس الآباء.

٢- صعوبة التحكم في نوعية المدخلات:

أنه كانت التربية تُنتقد في بعض الفترات أنها تخص الصفوة وتهمل العامة أما اليوم فإن الدول تتسابق في التوسع أفقياً ورأسياً في التعليم الإلزامي، وصار القضاء على الأمية مظهراً من مظاهر حضارتنا في هذا القرن وإن إدارة التربية ليست في موقف يساعدها على تخير مدخلاتها من الموارد البشرية التي تخضع لعملياتها التي تخضع لعملياتها، من أجل الحصول على أفضل المخرجات، فأبناء المجتمع كافة على تباين أوضاعهم هم المدخلات وعلى إدارة التربية أن تعمل على معالجة الفروق بينهم ليس عن كطريق التصفية، كما تقرر إدارة مصنع البندورة مواصفات

مدخلاتها فتقبل ما تقبله وترفض ما لا يطابق المواصفات، أو لا يطابق المواصفات، أو كما
تجتهد إدارة سلاح الجو بختيار طيارها .
إن إدارة التربية تحتاج أن تهيئ الفرص للجميع، وما تستطيع عمله هو تصنيف المدخلات من
الطلبة إلى فئات، وتوفر متطلبات إعداد كل فئة حسب احتياجاتها وإمكاناتها.
وهذا يعني تغيير في الأهداف والعمليات وإعادة النظر في التجهيزات المادية والقوى البشرية
وغير ذلك. (١)

٣- درجة عالية من التعقيد في المهمات:

تترتب هذه الخاصية على الخاصية السابقة. فما دامت الفرص أمام إدارة التربية لانتخاب
مدخلاتها مقيدة، فقد اضطرت إلى التصنيف كما رأينا وليس إلى التصفية، وهذا معناه تعدد
المهمات وتنوع متطلبات إنجازها، وإعادة متلاحقة للنظر في الأهداف والعمليات ووسائل تنفيذ
المهمات .

ولما كانت التربية أصلاً تهتم بإعداد الفرد كفرد وإعداده ليكون مواطناً يقوم بدور المقاتل تارة
ودور المزارع تارة أخرى، ودور الابن والأخ وزميل العمل وأدوار أخرى يصعب حصرها، كما
تتصدى لإعداده جسدياً وحسيماً وحركياً ونفسياً واجتماعياً ومعرفياً وغير ذلك، وقد باتت
مهماتها غاية في التعقيد لا توازيها بأي حال مهمات إدارة إنتاج السلع أو تسويقها أو تنفيذ
الهاتف أو المياه والكهرباء على صعوبتها هي الأخرى.

٤- الدرجة العالية من التأهيل المهني:

معلمي المدارس يحتاجون إلى الإعداد المسلكي إضافة إلى الإعداد العلمي والتثقيفي العام، ولا
يكفي أن يتساوى معلم العلوم أو الرياضيات مع نظيره في مؤهل العلمي حتى يستطيع إدارة
صفة بالكفاءة نفسها، فهناك بالإضافة إلى المهارة العلمية ما يمكن أن نسميه بالمهارات
التصويرية والمهارات الإنسانية، تعتبر ضرورية للنجاح في العمل بمثل ضرورة المؤهل العلمي،
والمطلوب في إدارة التربية هو التأهيل المهني، وهذا لا يعني الانقاص من قيمة التأهيل العلمي،
بدلالة أن هناك أدنى حد من المؤهلات العلمية يعتبر شرطاً ضرورياً للتعليم في مرحلة دراسية
معينة. وليس الشرط المذكور متصلاً بمستوى التأهيل فقط، وإنما يتصل أيضاً بنوع التخصص،

(١) عريفيج، ٢٠٠٤، ص ٣٩

لذلك نلاحظ أن معلمين من تخصصين مختلفين لا يستطيع أحدهما ان يحل محل الآخر، حتى ولو تساوى التأهيل العلمي، بينما يستطيع الإداري في أحد المصالح كمصلحة البريد والبنوك أن يتخذ من الترتيبات ما يساعده على الاستعانة بأحد العاملين في مكان الآخر، لو منعت الظروف الأخير من الالتحاق بعمله. (١)

٥ - بروز بعض العلاقات الإنسانية بشكل واضح: إن أي آلة لعصر الفواكه أو من الصناعات الأخرى مثلاً معصرة الزيتون وغيرها...تستطيع ان تقدم مخرجات أفضل بكثير نوعية وكمية فيما لو تم تجهيزها بمعدات عصرية. والشركة أو المؤسسة أو المصنع قد تتضاعف الأرباح بمقدار ما تضخ فيها من رأس مال، فزيادة الأنفاق والأبنية الفاخرة والتجهيزات المتكاملة ليست هي التي تقرر نجاح الإدارة بمقدار ما يتقرر هذا النجاح على ضوء العلاقات الإنسانية التي ترفع الروح المعنوية للعاملين والمستفيدين من برامج النظام التربوي. إن جوهر العمل في التربية يقوم على هذه العلاقات الإنسانية : انظر الشكل رقم (٤٩)



نموذج شكل رقم (٤٩) عن العلاقات الإنسانية في التربية من تصميم المؤلف

أولاً: علاقات تسمح بالتكامل بين جهود المعلمين المنصبه على الأفراد أنفسهم، وإلا وقع التلاميذ في تناقضات تفضي إلى صراعات أحياناً، وتعرقل تقدمهم بدل تطور شخصياتهم، ثانياً: علاقات بين الإدارة والمعلمين لا تجعلهم يتحركون بالاتجاه الصحيح إن لم يكونوا مشاركين في اتخاذ القرارات.

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص، ٣٩، ٤٠

ثالثاً: علاقات بين المدرس والطالب، تجعل الطالب جداراً مصمتاً مقلداً على ذاته، لا تصدر عنه استجابات إيجابية مهما كانت المثيرات الصادرة عن المدرس حين لا تكون العلاقة بين المدرس والطالب قائمة على التقبل والفهم ومراعاة حاجات وميول وقدرات واهتمامات الطالب.

رابعاً: علاقات بين المدرسة وأولياء الأمور، وعلاقات مع مؤسسات المجتمع المختلفة، تجعل الحياة في المدرسة صورة عما يراها في المجتمع، أو تجعلها كما يقول ديوي: هي الحياة نفسها.

٦- صعوبة تقييم المخرجات وهي من أمرين:

الأمر الأول:

يتمثل في مشاركة مؤسسات المجتمع المختلفة لإدارة التربية في عملها، ولا يفترض في هذه المؤسسات أن تكون محصلة قواها هي حاصل جمع تأثيراتها النسبية، فقد لا تعمل في اتجاه واحد، فقد تعمل الأسرة جزئياً إلى جانب المؤسسة التعليمية ولكن الفضائيات ودور السينما والأنترنت والحاسب الآلي قد تعمل باتجاه معاكس وقد لا يكون هناك تأثيراً واضحاً للنادي أو المؤسسة الدينية في سلوك الطالب القائم، ولكن هذا التأثير قد يتعاضم في فترة لاحقة.

الأمر الثاني :

يأتي من كون قياس التغيرات الإنمائية في الجوانب الوجدانية أو الانفعالية أو العقلية أو المعرفة يصعب ان يكون مباشراً كما تقيس إدارة الفندق التغيير الحاصل على استثماراتها بالرجوع إلى نسبة أشغال الغرف أو مقدار انفاق الزبائن أو كما تقيس إدارة أحد الأسواق مكاسبها من خلال عدد مرات قلب البضاعة في الشهر الواحد كما يصطلح التجار على ذلك. نعم لقد تطورت المقاييس والوسائل التي تلجأ إليها الإدارة التربوية لتحديد جدوى عمليتها في الاستثمار في الإنسان، ولكن تبقى درجة صدق هذه المقاييس وموضوعيتها وثباتها موضع سؤال. إذ لا يكفي ان يجيب الطالب على أربعة أسئلة من خمسة حتى يوصف بأنه معرفياً، كما لا يكفي أن يتعرف إلى فاتح الأندلس أو سنة ولادة علي بن أبي طالب حتى تصف معلوماته في التاريخ بأنها ثرية. إذ تبقى هناك أسئلة تتصل بالنهج الدراسي أصلاً إن كان يمثل الخبرات الحقيقية التي يجب تمرير الطالب بها، كما تبقى هناك أسئلة تتصل بالأهداف التي تتوخاها إدارة تربوية ان كانت هي فعلاً الأهداف التي يجب محاولة بلوغها، ولا أدل على ذلك من أن مدارس

التدريب الشكلي في فترة ما كانت تثقل كاهل التلاميذ اللاتينية معتبرة إجادة هذه اللغة بمثابة الغاية القصوى للتثقيف، في حين أننا الآن نعتبر ذلك من أدبيات التربية، وليس له قيمة في العمل التعليمي السليم.^(١) وبماذا تتميز الإدارة التربوية؟ طالما أن الغرض الأساسي من الإدارة في أي منظمة كانت هو تنظيم، وتنسيق، جهود الأفراد نحو إنجاز أهدافها، فإن الأهداف في التربية تتصل بعملية التعلم والتعليم. وبهذا يكون الغرض الأساسي للإدارة، في المؤسسات التربوية خدمة،

وتدعيم التعلم والتعليم. إذًا فإن الإدارة التربوية هي الاشتراك في وضع السياسات العديدة، المطلوبة لتأمين وتوجيه الموارد البشرية، والمادية، نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ونقول هل للإدارة خصائص تميزها عن أنواع الإدارات الأخرى؟

هناك منظمات كثيرة تعمل في المجتمع لتحقيق أهداف متباينة. (٢)

ولمعرفة طبيعة هذه الإدارة في هذه المنظمات يمكن الاسترشاد بإثارة التساؤلات التالية :

١- ما نوع الخدمة التي توديتها المنظمة؟

٢- ما طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة لتأدية تلك الخدمة

٣- كيف يمكن تقييم نشاطات المنظمة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طور كامبل وزملاءه ست صفات تميز الإدارة التربوية عن غيرها

من أنواع الإدارات وهي كما يلي :

أولاً: ضرورتها الملحة للمجتمع .

ثانياً: المنظور الجماهيري وحساسيتها.

ثالثاً: تعقد الوظائف.

رابعاً: ألفة العلاقات الضرورية.

خامساً: التمهن لهيئة العاملين.

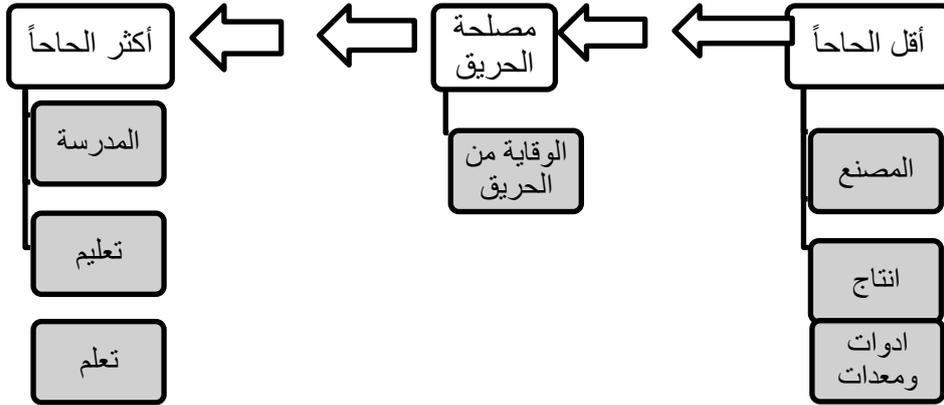
سادساً: صعوبة القياس والتقويم .

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٣٩-٤٠

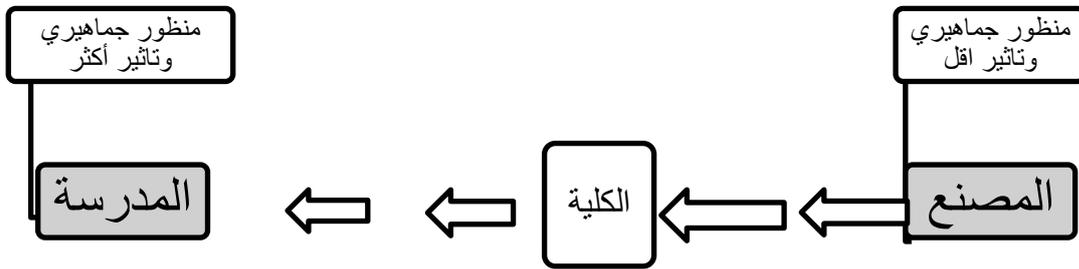
(٢) نبراي، ١٤١٢هـ، ص ٢٠-٢٢

ولكي نوضح عن مدى أهمية الإدارة التربوية بالمقارنة لغيرها من الإدارات الأخرى، بالنسبة للمجتمع فقد وضع كامبل وزملاءه الرسومات التالية: وسوف أرسمها وأصممها بطريقة أكثر وضوحاً وبنفس الطريقة وهذه الرسومات كالتالي: انظر الرسومات التوضيحية رقم (٥٠)

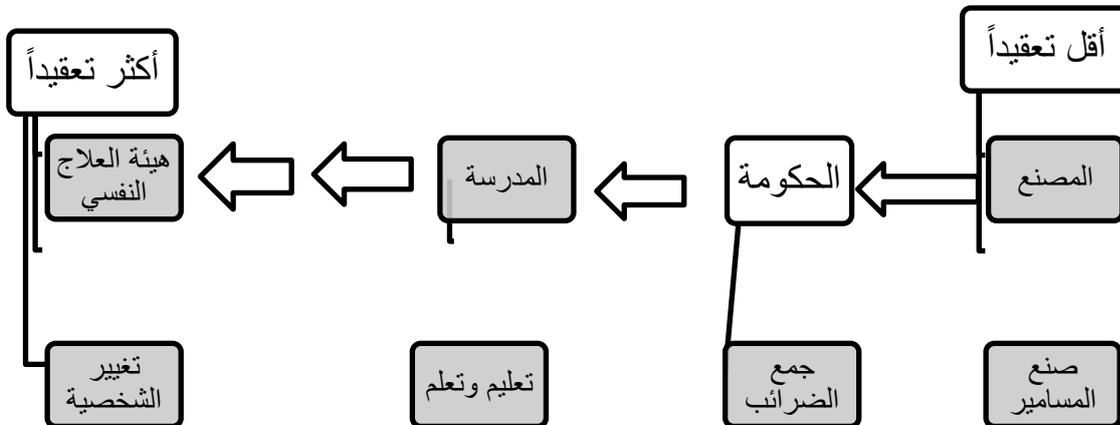
١-الضرورة الملحة للمجتمع. ويتبين هذا على مستوى المؤسسة أو المنظمة.



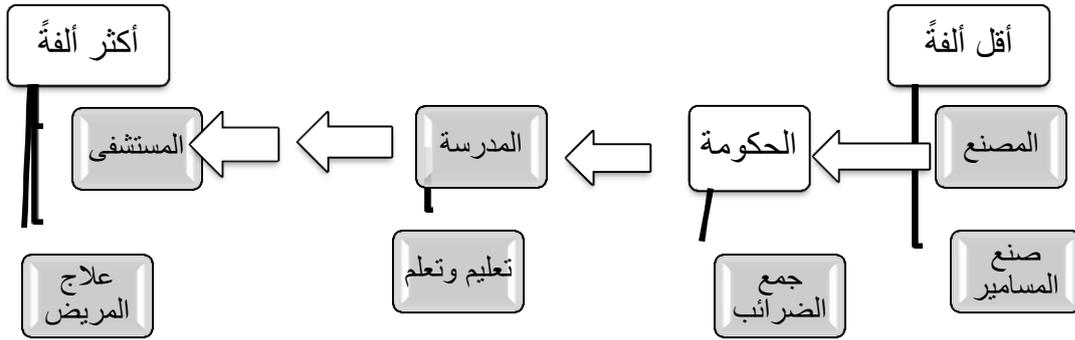
٢-المنظور الجماهيري وسرعة التأثير بآراء الجماهير - ويتبين هذا على مستوى المؤسسة أو المنظمة.



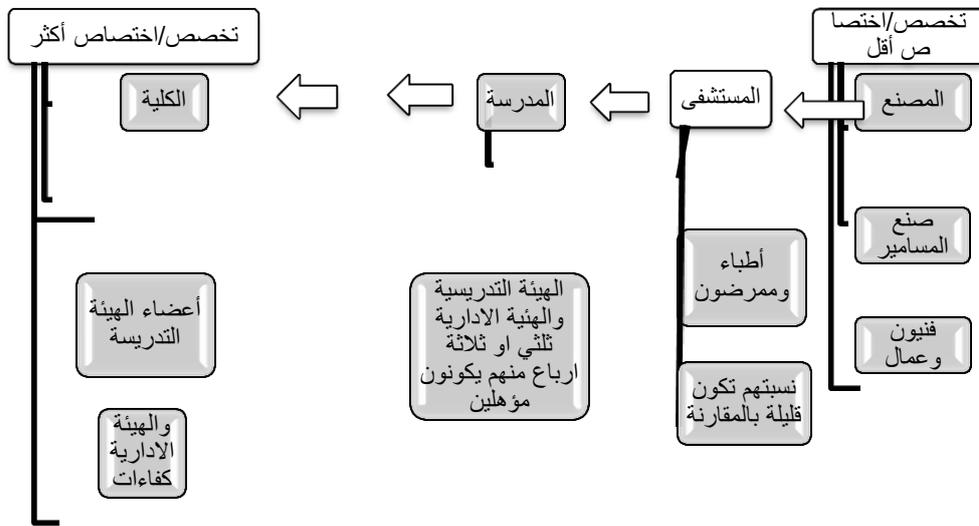
٣-تعقد الوظائف- ويطبق هذا المستوى الفني للمؤسسة أو المنظمة.



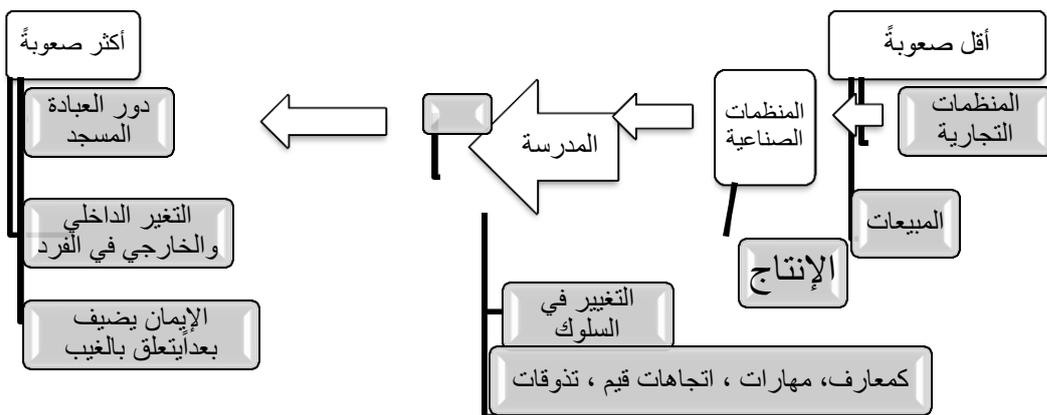
٤-ألفة العلاقات الضرورية - ويطبق هذا المستوى الفني للمؤسسة أو المنظمة



٥-تمهين هيئة العاملين. ويطبق هذا على المستوى الفني للمؤسسة أو المنظمة.



٦-صعوبات القياس والتقييم . ويطبق هذا على المستوى الفني للمؤسسة أو المنظمة (١)



نموذج رسومات توضيحية رقم (٥٠) تبين مدى أهمية وظائف الإدارة التربوية لغيرها من الإدارات الأخرى من تصميم المؤلف

(١) نبراي، ١٤١٢هـ ص ٢٢ - ٢٤

لقد تناول خصائص الإدارة التربوية ومميزاتها كل من د/منير مرسي وعرفات عبدالعزيز، حيث أبرز مرسي ما أدلى به (كامبل) من خصائص وهي:

- ١- ضرورة الملحة للإدارة التربوية.
- ٢- المنظور الجماهيري للإدارة.
- ٣- تعقد الوظائف والفعاليات.
- ٤- الألفة بالعلاقات الضرورية.
- ٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين.
- ٦- مشكلات القياس والتقييم.
- ٧- التحكم النوعي.

ولقد ابرز (عرفات) الخصائص التالية:

- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية قومية.
- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية اجتماعية.
- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية تكنولوجية.
- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية استثمار.
- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية قيادية.
- ❖ إن إدارة التعليم مسؤولية إنسانية.
- ❖ إن إدارة التعليم مظهراً لسلطته^(١).

سابعاً: حركة العلاقات العامة:

كان ظهورها في الثلاثينات رد فعل لحركة الإدارة العلمية لتايلور التي تجاهلت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين. ونظرت نظرة مادية بحتة مجردة من أي اعتبار للعوامل الإنسانية. وكان لحركة العلاقات العامة تأثيراً كبيراً على ميدان الإدارة والعاملين فيه وجذبت اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية. وقد ترتب على هذه الحركة إصلاحات كثيرة في مجال الصناعة وإدارة الأعمال.

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٤٣

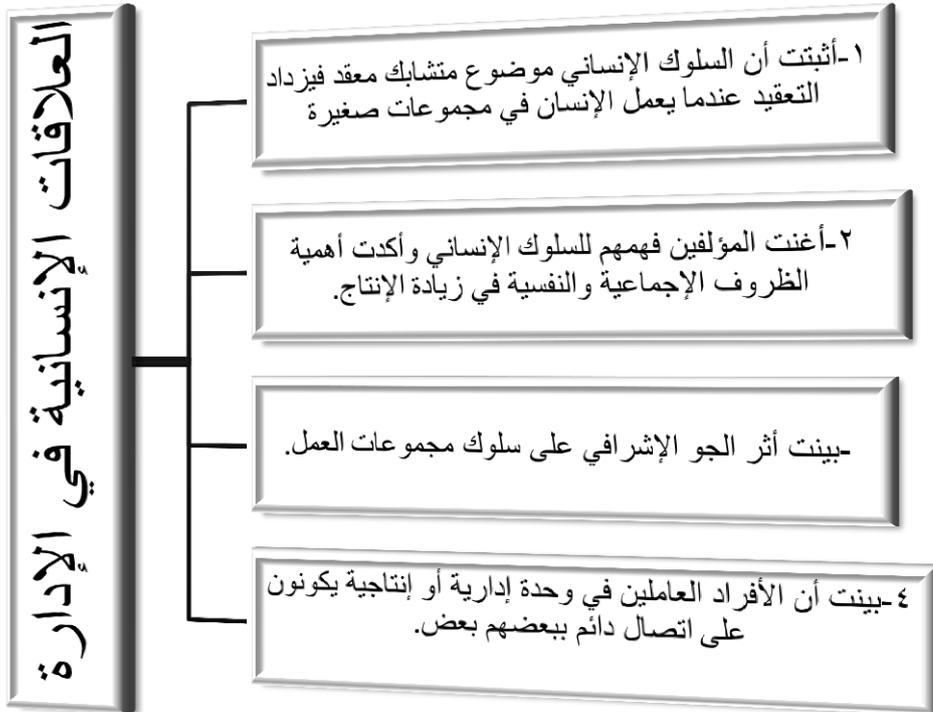
وهذه الإصلاحات هي كالتالي :

١- بدأ الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين ورفاهيتهم وهكذا بدأت حركة العلاقات الإنسانية تخضع لكثير من النقد واهتمت المؤسسات الصناعية بالجانب الإنساني للعاملين مما ساهم في زيادة إنتاجهم في العمل بشتى أنواعه.

٢- بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم إلتون مايو من تجارب هوثورن في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة. فقد حاول المؤلفون في هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين.

٣- وجد كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعاً من أسباب ارتفاع الإنتاجية .

٤- جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى مثل: الراحة التي تعطى للعمال ورفع الأجور فكانت تشير إلى زيادة الإنتاجية. وقد نتج عن تجارب مايو إحساس بأهمية لمبادئ الإنسانية التي ولدت في ١٩٢٠م لأول مرة. ولذلك فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد:-
انظر الشكل رقم (٥١)



نموذج رسومات توضيحية رقم (٥١) أن العلاقات الإنسانية في الإدارة من تصميم المؤلف

١- أثبتت أن السلوك الإنساني موضوع متشابك معقد فيزداد التعقيد عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة

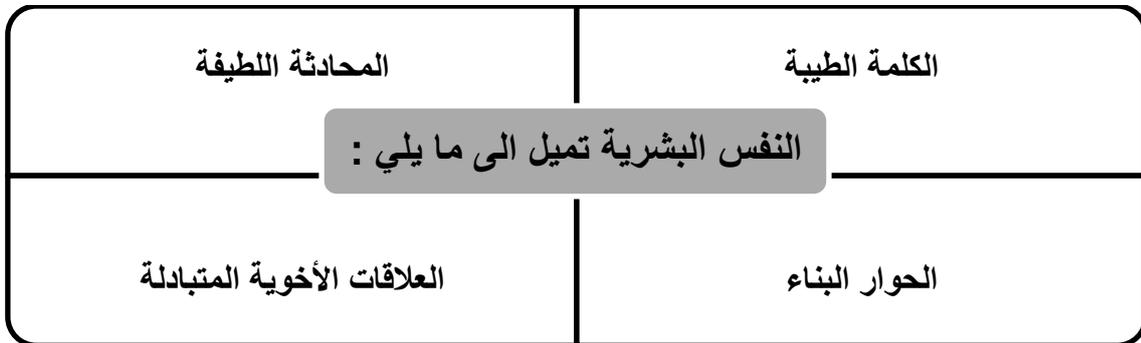
٢- أغنت المؤلفين فهمهم للسلوك الإنساني وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج.

٣- بينت أثر الجو الإرشادي على سلوك مجموعات العمل.

٤- بينت أن الأفراد العاملون في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم ببعضهم بعض.

وبالرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت حداً كبيراً لما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم واعتبارهم كآلة إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقداً شديداً واعتبرت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج.^(١)

أكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج بينت أثر الجو الإرشادي على سلوك مجموعات العمل بينت أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم ببعضهم بعض وبالرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت حداً كبيراً لما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم واعتبارهم كآلة إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقداً شديداً واعتبرت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج ومفهوم العلاقات الإنسانية إن طبيعة النفس البشرية تميل انظر الرسم التوضيحي رقم (٥٢)



نموذج رسم توضيحي رقم (٥٢) تبين إلى ماذا تميل النفس البشرية من صميم المؤلف

(١) منير مرسي، ١٩٩٥، ص ٢٣

بلا شك إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة والحوار البناء والعلاقات الأخوية المتبادلة التي تضفي نوعاً من التفاهم والتشاور البناء بين أفراد لمؤسسة، ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات تلعب دوراً هاماً وكبيراً في مجال الإدارة في أي مؤسسة وتأثير دور تلك الإدارة القيادي على الأفراد، إذ نلاحظ أنهم بحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الاحترام المتبادل الذي يحقق الرضا النفسي وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة.

يركز مفهوم العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتبار أن الإنسان هو الذي يتوقف نجاح أي عمل عليه، وقد عرفت العلاقات الإنسانية بتعاريف كثيرة ومتعددة، حيث عُرِفَت في مجال العمل بأنها) مجال من مجالات الإدارة يعني بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. تلعب العلاقات الإنسانية دوراً هاماً في الوسط الذي يعيش فيه المجتمع بوضع المبادئ العامة السليمة التي يقوم عليها بناء هذا المجتمع على أسس سليمة أساسها التفاهم والود والصلات الحميمة التي تربطهم مع بعضهم البعض، فإذا كانت هذه العلاقات الإنسانية ضرورية للمجتمع ككل فهي أكثر ضرورة في المجتمع الصغير الذي يلتقي أفراد كل يوم سواءً كان ذلك في مدرسة أو مصنع أو غير ذلك. (١)

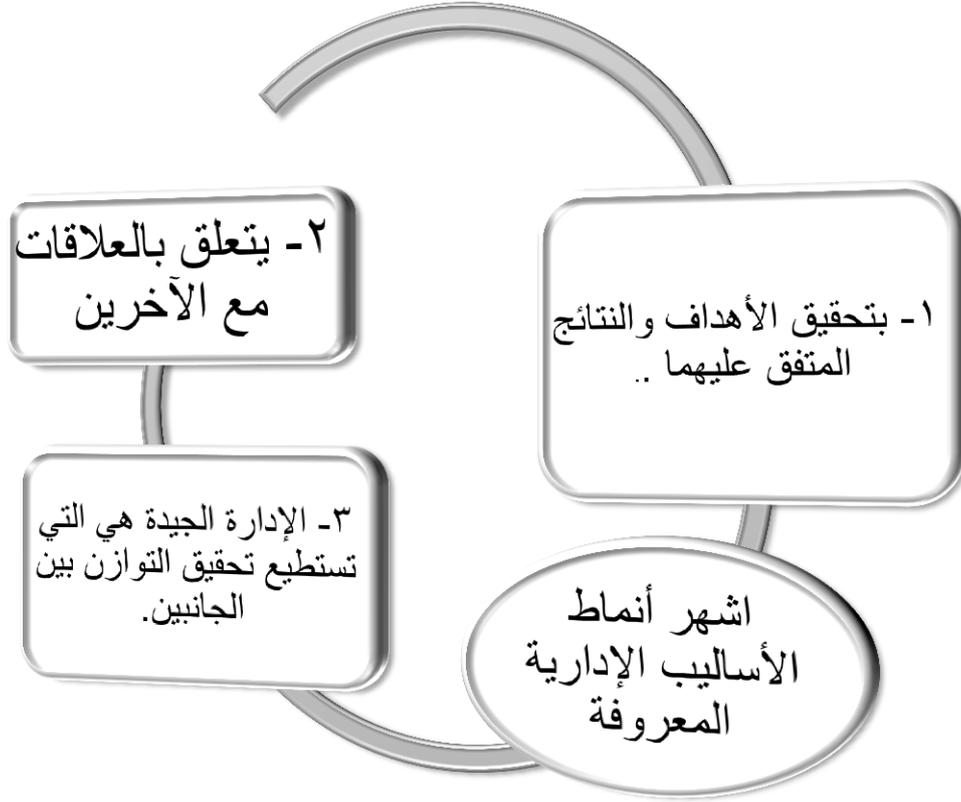
ثامناً: تدريب رجال الإدارة التعليمية والمدرسية:

يتزايد الاعتقاد على المستوى العالمي بأن رجل الإدارة التعليمية يجب أن يتلقى تدريباً علمياً نظرياً يمكن أن يستفيد منه في ممارسته للإدارة. ويعتبر ذلك تطوراً رئيسياً هاماً في هذا ميدان الإدارة التعليمية والمدرسية. فمثلاً نظام التعليم البريطاني فقد أصبح تدريب الأفراد العاملين في الإدارة التعليمية له أولوية قومية وطنية في خطة منح الحكومة للتدريب منذ عام ١٩٨٧م وازدادت هذه الأهمية بتوالي الإصلاحات التعليمية والتربوية التي شهدتها نظام التعليم في بريطانيا. ويوجد في بريطانيا أيضاً برنامج واسع النطاق يعرف باسم مبادرة ميثاق الإدارة وهو برنامج يحظى بمساعدة قوية من الحكومة ويضم ٢٠٠ منظمة تعليمية خاصة وعامة من المنظمات المعروفة في بريطانيا. وهدف هذا البرنامج العمل على تحسين مستويات الإدارة في بريطانيا على أساس مفهوم الكفاءة. ويعني هذا المفهوم القدرة على الأداء الفعال للوظائف المتصلة بالإدارة

(١) غازي، ٢٠٠٢

في موقف يرتبط بالعمل. ويشمل هذا البرنامج العاملين في الإدارة المدرسية في بريطانيا. ونؤكد هنا على ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في نظمنا التعليمية وإعداد البرامج الدورية والتجريدية والتأهيلية لرفع مستوى كفاءة العاملين في هذا الميدان. (١)

تاسعاً: أنماط الأساليب الإدارية: انظر شكل رقم (٥٣)



نموذج شكل رقم (٥٣) اشهر أنماط الأساليب الإدارية المعروفة من تصميم المؤلف

من أشهر أنماط الأساليب الإدارية المعروفة التي تقدم على أساس أن لرجل الإدارة اهتمامات هي :

أحدهما يتعلق بتحقيق الأهداف والنتائج المتفق عليهما.

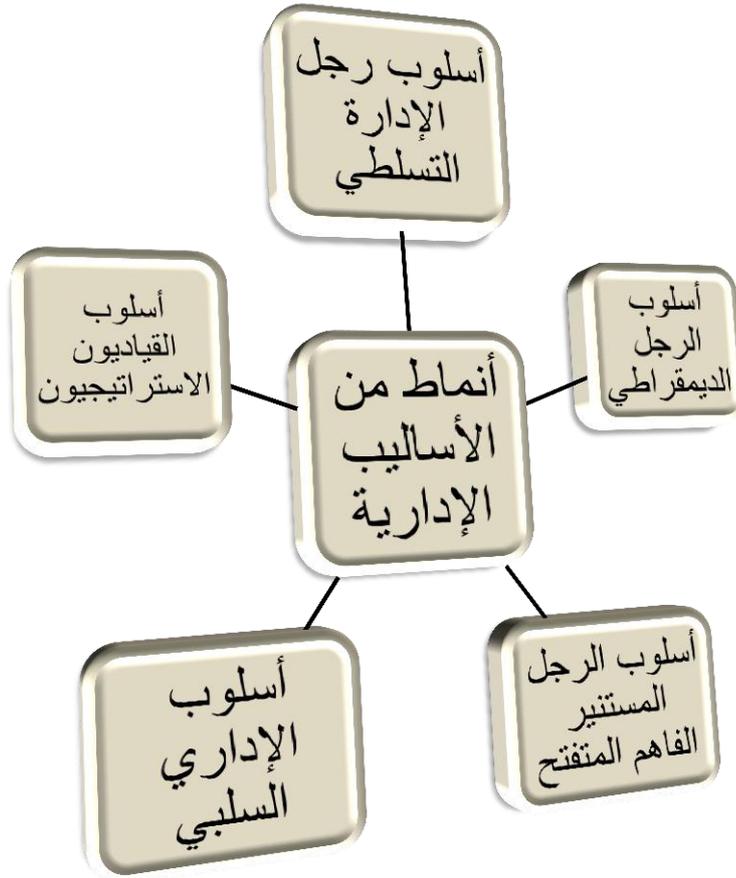
وهذا الاهتمام موجه نحو العمل. ثانيهما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين وهو اهتمام يتعلق بالناس والأفراد الذين تتعامل معهم .

والثالث هي الإدارة الجيدة هي التي تستطيع تحقيق التوازن بين الجانبين. وهو أمر يحتاج إلى

(١) منير مرسي ١٩٩٥ ص ٣١، ٣٢.

مهارة كبيرة قد يصعب توفرها بصورة مطلقة. لأن المواقف الإدارية تختلف. وقد يتطلب الأمر تغليب جانب العلاقات الإنسانية دونما تضحية بنتائج العمل. وهذه كلها أمور يترك تقديرها لرجل الإدارة ونظرته للموقف وتقويمه له.

وهناك صفات عامة تميز كل نمط من الأساليب الإدارية. انظر الرسم التوضيحي رقم (٥٤).



نموذج شكل رقم (٥٤) عن أنماط من الأساليب الإدارية من تصميم المؤلف

١- رجل الإدارة التسلطي والإداريون الاستراتيجيون يحتاجون إلى مجموعة من المعارف المهنية. ويريدون من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة وهم يتكلمون كثيراً أكثر مما يستمع الآخرون وآرائهم ولا يهمهم رأي الناس فيه ولا أن يكون محبوباً وكذلك عدواني ويهتم بتفتيش مرؤوسيه.

٢- من أساليب رجال الإدارة الرجل الديمقراطي فهو يهتم بالناس ويحرص أن يكون محبوباً. ويتجنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة والطيبة وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء ويميل إلى مساعدة الآخرين وتقديم العون لهم.

٣- من رجال الإدارة الرجل المستنير الفاهم المتفتح الذي يتميز بقدرته على استشارة الآخرين للعمل وقدرته على حل المشاكل. ويتميز باهتمامه بموافقة الآخرين على الأهداف وتوقعه النتائج. ويقوم بمساعدة الآخرين العاملين معه ويواجه الصراعات بهدوء وطمأنينة. ويشرك العاملين معه. في إنجاز القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر عليهم ويفوض سلطاته بوضوح ويتخذ القرارات عندما يتطلب ذلك .

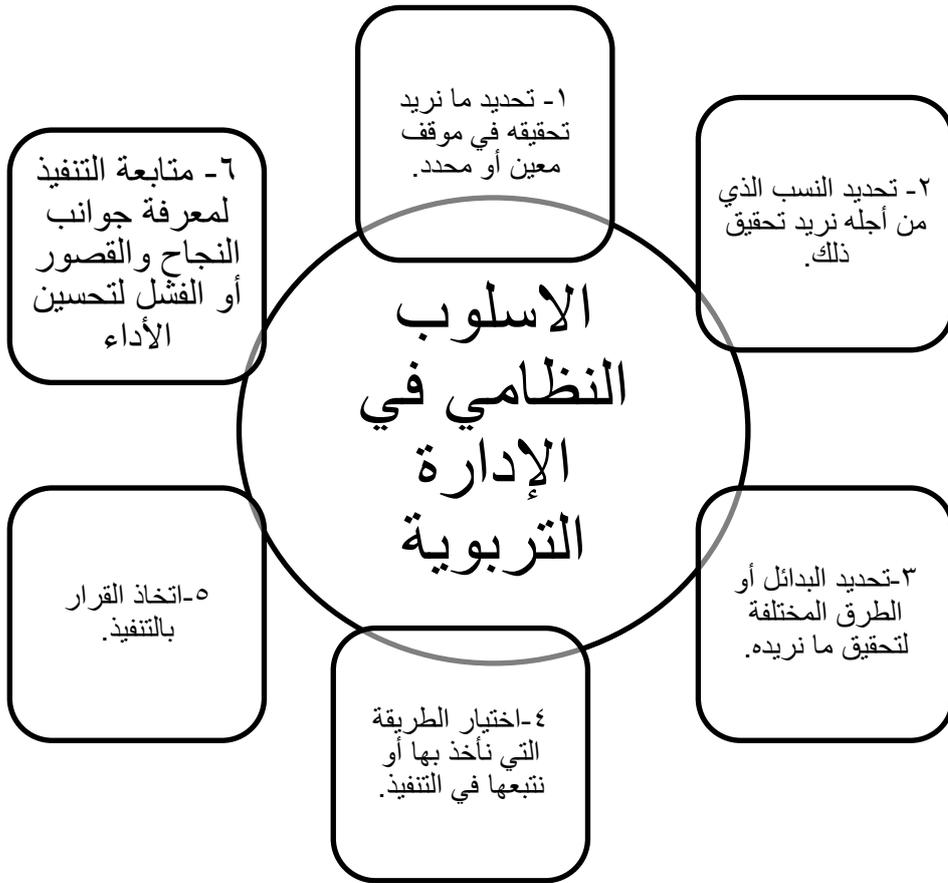
٤- هناك أسلوب إداري سلبي وهو الأسلوب الذي لا يهتم لا بالناس ولا بالنتائج ومن مثل هؤلاء يعانون عادة بالإحباط وتشتت الفكر والشعور بالتهديد ويتميزون أصحاب هذا الأسلوب السلبي، بأنهم لا يقومون بالعمل أكثر مما هو متطلب منهم ويقاومون التغيير والتجديد ويتراخون في واجبه، إذا أمنوا العقوبة ويسارعون في النقد والإشارة إلى أخطاء الآخرين.

٥- وأخيراً يوجد بما يعرف القياديون الاستراتيجيون أي أسلوب القيادة الاستراتيجية، فرجل الإدارة في عصرنا الراهن يجب أن يكون على وعي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم لمنظمتهم وان يضمنها أسلوبه القيادي، في الإجراءات اليومية التي يتخذها. ويجب أن تكون هذه المتطلبات جزءاً رئيسياً في تفكيره. ويكون تفكيره دائماً استراتيجياً يختلف عن الأنماط السابقة والقرارات التي تصدر عن القيادة تعرف بالقيادة الاستراتيجية. التي تتضمن التغيير والتطوير بحكم تعريفها. وتتضمن التحليل واتخاذ القرار والتطبيق لأنشطة المنظمة وقراراتها تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطة المؤسسة والبيئة التي تحيا فيها.

والاستراتيجيون يحتاجون إلى مجموعة من المعارف المهنية. في مقدمة هذه المعارف أن يكونوا على وعي بالأصول النفسية والاجتماعية للتربية. وعلى وعي بالأصول النظرية التربوية وتطبيقاتها. إلى جانب المهارات الإدارية والشخصية التي يجب ان تتوفر في المدير الاستراتيجي مثل النظرة المستقبلية، وإدراك أبعاد العمل المناط به، وقدرته على التحليل والتقييم. إن الإدارة الجيدة مزيج من المعرفة النظرية والمهارات العملية. وكثيراً من هذه المهارات يتعلمها رجل الإدارة من خلال ممارسته العملية لوظيفته.(١)

(١) محمد مرسي، ١٩٩٥م، ص ٣٤

الأسلوب النظامي في الإدارة: انظر شكل رقم (٥٥)



نموذج شكل رقم (٥٥) عن عناصر ومكونات الأسلوب النظامي في الإدارة من تصميم المؤلف

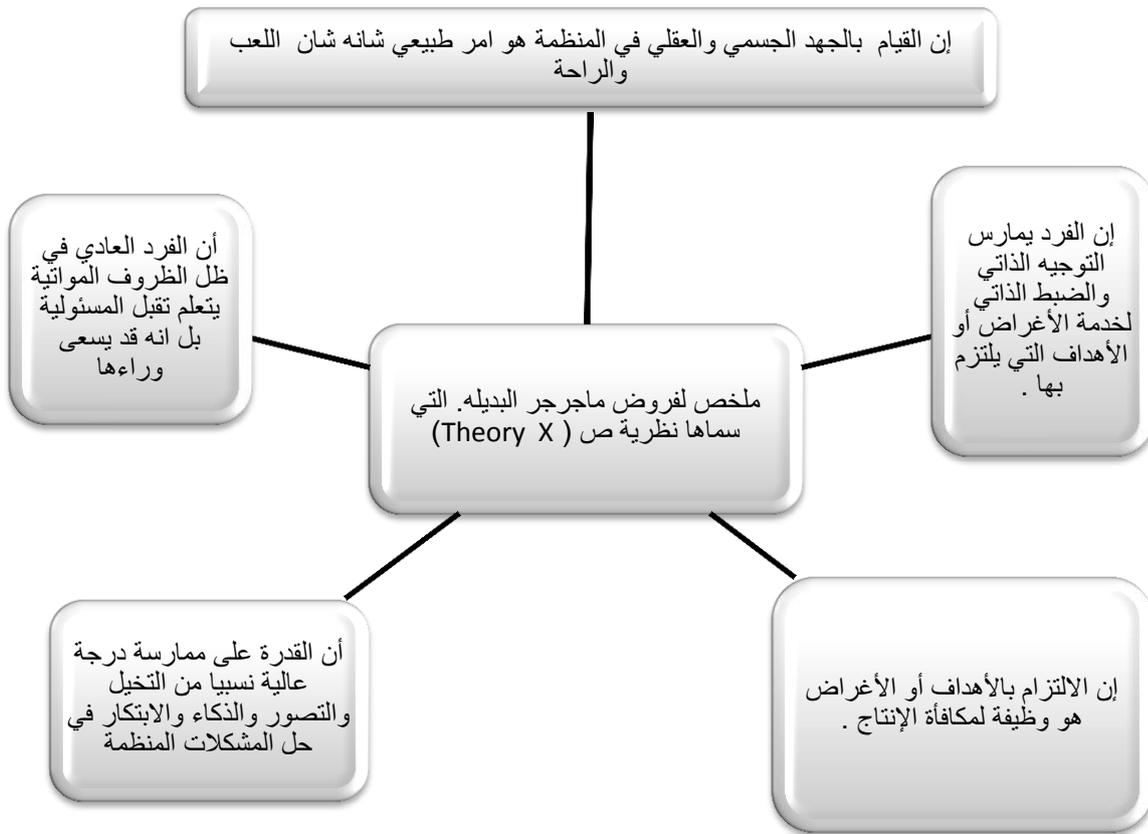
يعتبر الأسلوب النظامي في الإدارة من أهم عناصرها ومكوناتها إن لم يكن أهمها. ويتعلق هذا الأسلوب بطريقته تنفيذ الأعمال تحقيق النتائج المطلوبة. والخطوات الرئيسية لهذا الأسلوب كما تحددها إحدى الدراسات في الإدارة التربوية وكذلك المدرسية هي ما يلي:

- ١- تحديد ما نريد تحقيقه في موقف معين أو محدد.
- ٢- تحديد النسب الذي من أجله نريد تحقيق ذلك.
- ٣- تحديد البدائل أو الطرق المختلفة لتحقيق ما نريده.
- ٤- اختيار الطريقة التي نأخذ بها أو نتبعها في التنفيذ.
- ٥- اتخاذ القرار بالتنفيذ.
- ٦- متابعة التنفيذ لمعرفة جوانب النجاح والقصور أو الفشل لتحسين الأداء. وهذا الأسلوب النظامي مفيد في تدريب المديرين ويجب أن تتضمنه برامج التدريب الخاصة بهم. وهو أسلوب معروف و مستخدم في تدريب المديرين في مجال الصناعة.

نظرية ماجرجر دوجلاس ماجرجر هو احد علماء النفس الصناعي الأمريكيين. وكان له الفضل في الإسهام في حركة العلاقات الإنسانية وذهب إلى القول بأنه يجب تغيير الفروض الخاصة بالكائن البشري التي يتمسك بها رجال الإدارة التقليديون وهي الفروض التي اطلق عليها نظرية (س X theory) تتلخص فيما يلي:

- إن الشخص العادي يميل إلى كراهية العمل وأنه يميل إلى تجنبه ما أمكن.
- أنه تبعاً ذلك يجب إجبار الأفراد وضبطهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لجثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ان الفرد العادي يفضل التوجيه ويميل إلى تجنب المسؤوليات ولديه قليل من الطموح ويريد الأمن في كل شيء.

وقد رفض ماجرجر هذه الفروض وقدم فروضاً بديلة. وهو يعتقد أن الإدارة التربوية يجب أن تتبنى فروضاً غير تقليدية سماها نظرية ص (Theory Y) وتتخلص فيما يلي : نظر إلى شكل رقم (٥٦)



نموذج شكل رقم (٥٦) فروض ماجرجر البديلة التي سماها نظرية ص (Theory X) من تصميم المؤلف

١- إن القيام بالجهد الجسمي والعقلي في المنظمة في المنظمة هو امر طبيعي شأنه شأن اللعب والراحة.

٢- إن الفرد يمارس التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لخدمة الأغراض أو الأهداف التي يلتزم بها.

٣- إن الالتزام بالأهداف أو الأغراض هو وظيفة لمكافأة الإنتاج. أي إن المكافآت ترتبط بزيادة الإنتاج.

٤- أن الفرد العادي في ظل الظروف المواتية يتعلم تقبل المسؤولية بل انه قد يسعى وراءها.

٥- أن القدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من التخيل والتصور والذكاء والابتكار في حل المشكلات المنظمة، تتوزع بين الأفراد على نطاق واسع وليس على نطاق ضيق .

ويتضح من نظرية (ماجرجر) هذه أنها تتماشى مع هرم الحاجات البشرية الذي قدمه لنا عالم النفس (ماسلو) ذلك أنه يرى أن الإنسان لا يكف عن الطلب والسعي لإشباع رغباته.

حيث يرى أن هذه الحاجات ينظمها تسلسل هرمي في مكانها وفقاً لأهميتها. وأقلها أن هذه الحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام لإشباع الجوع والحاجة إلى الراحة والسكن والحماية. يليها الحاجة إلى أمن ضد الخطر والتهديد يليها الحاجات الاجتماعية مثل حاجة الانتماء وإنشاء علاقات اجتماعية وإلى المكانة الاجتماعية .

والتقبل والاحترام من الآخرين ثم تحقيق الذات وتمثل في تطوير الذات والتعبير عنها وانتهاز الفرصة للتعبير عن الابتكارية والتميز بيد إن كلتا النظريتين

نظرية ص (Theory X)

وهرم الحاجات البشرية الذي قدمه لنا عالم النفس (ماسلو) قد وجه إليهم النقد وهو يتمثل في عدم وجود ما يؤيدهما من نتائج أو دراسات تجريبية. وإغراقهما في التحيز إلى الجانب الإنساني. ومحدوديتهما في أخذ كل المتغيرات في الاعتبار. (١)

حركة العلوم السلوكية:

كان لتطور العلوم السلوكية والتقدم الكبير الذي أحرزته في السنوات الماضية تأثيراً كبيراً وسريعاً على الدراسات والبحوث في مجال الإدارة. فقد بدأ من علماء السلوك يبحثون عن إجابات للعديد من الأسئلة التي تتعلق بالمجموعات البشرية والمنظمات الكبيرة والعلاقات الإنسانية داخلها. والدوافع النفسية والروح المعنوية وعملية الاتصال والإنتاجية والقوة والسلطة والكفاءة

(١) د/منير مرسى، ١٩٩٥، ص ٢٤، ٢٥

الإدارية وسلوك القادة أو الرؤساء. والمطلع على ما كتب في هذه المجالات يجد كثيرا من الخلط والتناقض والتحيز واختلاف النظرة الفلسفية والمنطلقات الفكرية. بيد أن هناك من الدراسات التي بنيت على أساس الحقائق أو المعلومات التجريبية ما يمكن أن يعول عليه. وعلى كل حال نرى أن حركة العلوم السلوكية عملت على استثارة الجهود في البحث عن نظريات سلوكيه في الإدارة.

عاشراً: حركة نظرية الإدارة التعليمية:

شهدت الخمسينات والستينات الكتابات عن نظرية الإدارة التعليمية منها ما كتبه (حيتزليز) عام ١٩٥٥م بعنوان {دراسات في الإدارة المدرسية} وكتاب (اندروا هالين) عام ١٩٥٨م بعنوان {النظرية الإدارية في التعليم}.

وعام ١٩٦٦م بعنوان {النظرية والبحث في الإدارة} وكذلك كتابات (جريفث) و(كامبل) وغيرهما و بدأت المقررات الجديدة عن نظرية الإدارة التعليمية تجد طريقها إلى الجامعات وغيرها من المعاهد.

نظرية التنظيم:

هناك بعض التداخل بين نظريه الإدارة ونظرية التنظيم. وقد عمل بعض النماذج على أساس التكامل بين النظريتين. ويمكن التمييز بينهما على كل حال بأن نظرية التنظيم أقدم في مجال الدراسة وكانت أساساً مجال علماء الاجتماع ابتداءً من ماكس وير عالم الاجتماع الألماني المعروف ونظريته الشهيرة عن البيروقراطية. وقد ركز(ريبر) اهتمامه على تحليل المنظمات وتركيبها الداخلي دون ان يأخذ في الاعتبار جانب العوامل الخارجية والبيئية للمنظمة. ويقدم علم الاجتماع نظرات ثاقبة مفيدة للمهتمين بشؤون التنظيم. (١)

السلوك البشري وتغير التنظيم :

يتعلق الكلام عن السلوك البشري وتغير التنظيم بالكلام عن ديناميات الجماعة وقد عمل لها دراسات بمطلع الخمسينات وقد أثرت هذه الدراسات على تطوير تصور رجال الإدارة لعملية التنظيم. واستخدمت مفاهيم ديناميات الجماعة وأساليبها التدريسية في عمل نماذج التغيير والتطوير ويؤكد أسلوب التطوير التنظيمي على العلاقات الإنسانية والعمليات الاجتماعية.

(١) د/منير مرسي، ١٩٩٥، ص ٢٦، ٢٧

نظرية المجال (لليفين):

كان لأعمال عالم النفس المعروف (كيرت ليفين) تأثيراً كبيراً على كثير من نماذج التغيير التنظيمي.

وتقدم نظريته المشهورة بنظرية المجال على أساس تحليل العلاقة النسبية وقيم الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم كما تقوم على تحليل البيئية النفسية التي يعيش فيها الفرد أو الجماعة وتحليل المتغيرات المتصلة مثل السلوك والوظيفة والفرد والبيئة.

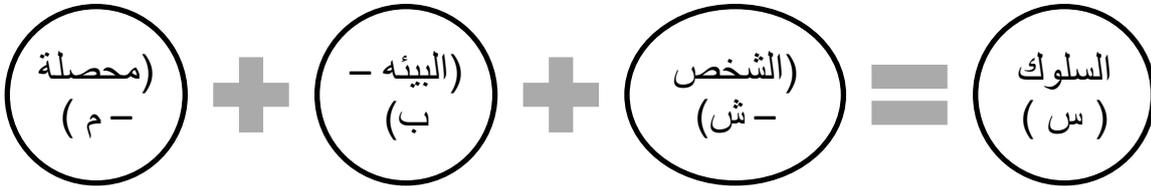
وقد طور نظريته وتوصل إلى صياغة معادلة مفادها أن السلوك هو محصلة الفرد والبيئة معاً وصاغها في الشكل التالي :

السلوك (س) = (محصلة - م) (الشخص - ش) (والبيئة - ب) وتميز نظريته بين نوعين من القوى في البيئه هي :

أ - قوى دافعه في الاتجاه المرغوب .

ب - قوى معارضة أو مثبطة تقاوم أو تقلل من القوى الدافعة .

أما القوى الدافعة فهي القوى التي تميل إلى دفع التغيير إلى الأمام والعمل على مساندته أما انظر الشكل رقم (٥٧)



نموذج شكل رقم (٥٧) عن نظرية المجال (كيرت ليفين) وتوصل إلى صياغة معادلة مفادها ان السلوك هو محصلة الفرد والبيئه معا عن تصميم المؤلف

إذا تغلبت القوى المعارضة فأن التغيير يتوقف وينتكس.

أما إذا تعادلت القوتان عندئذ يكون هناك حالة توازن أو تعادل

ونظراً لأن الجماعات تميل إلى التوازن فان عملية التغيير تتضمن إما زيادة القوه الدافعة

أو خفض القوى المعارضة حتى يمكن اجتياز حالة التوازن أو التعادل .

نظرية السمات :

إن معظم النظريات التي اهتمت بدراسة القيادة التربوية قبل منتصف القرن أولت اهتمامها إلى

الوصول إلى السمات أو الخصائص التي يتسم بها المدراء الناجحون .

وقد قامت الدراسات على أساسين افتراضين رئيسيين :

١- ان البشر يمكن تقسيمهم إلى مجموعتين قادة وتابعين.
٢- أن القادة يتميزون بسمات وصفات معينة لا تتوفر في التابعين.
إن الدراسات الحديثة في الإدارة تؤكد على سلوك رجل الإدارة كمحصلة للموقف أكثر منه محصلة للسمات النفسية والشخصية.
بل ان هذه الدراسات تؤكد على أن السلوك الإداري يختلف باختلاف الموقف.
وفي دراسة أجريت توصلت إلى أن سلوك المدير يختلف باختلاف الموقف، فالمدير الذي يعمل مع مجموعته صغيره يختلف سلوكه اذا عمل مع مجموعته كبيره.
بيد أن سلوك المدير كما يتحدد أحياناً بظروف الموقف فإنه يتحدد أيضاً بجزية المدير في الاختيار واتخاذ ما يراه مناسباً.

نظرية المهارات :

ويجدها أحد العلماء هو (مينزبرج) ثماني مجموعات رئيسيه من المهارات التي يمكن من خلالها تحسبن مستوى إداء رجل الإدارة (الإدارة التربوية) في قيامه بوظائفه وهي: انظر شكل رقم (٥٨)

- ١- المهارات المتعلقة بالأقران: تتمثل في القدرة على إنشاء شبكة من الاتصال مع الأقران.
- ٢- مهارات القيادة: تتعلق بالقدرة على التعامل مع الرؤوسين ومع مشكلات السلطة والنفوذ والتبعية.
- ٣- مهارات فض النزاع: القدرة على التوسط في حل الخلاف ومعالجة الاضطرابات. وما ينجم عن العمل تحت ضغوط أو توترات نفسية.
- ٤- مهارات معالجة المعلومات: وهي تتعلق بالقدرة على بناء شبكة معلومات، والعمل على توفيرها والتحقق من صدقها بالعمل على توزيعها بصورة فعالة.
- ٥- مهارات اتخاذ القرارات غير الروتينية: وهي تتعلق بالقدرة على التوصل إلى المشكلات والحلول عندما تكون البدائل والأهداف والمعلومات المتاحة غامضة غير واضحة.
- ٦- مهارات تخصيص مصادر المنظمة: وهي تتعلق بالقدرة على تقرير بدائل استخدامات وقت العاملين وتحديد أنسبتها وغير ذلك من مصادر المنظمة.
- ٧- مهارات المبادرة: وهي تتعلق بالقدرة على القيام بالأنشطة التي تتصف بنوع من المخاطرة المعقولة أو المحسوبة ومحاولة الأخذ بالمستجدات والابتكارات الحديثة وتطبيقها.

٨- مهارات التصور الشمولي: وهي تتعلق بالقدرة على فهم وضعه كمدير للمنظمة وتأثيره عليها. ومن الواضح أن هذه المهارات مفيدة جداً للمشتغلين ببرامج تدريب المديرين والقادة الإداريين. ويمكنهم إعداد برامج تدريبية تقوم على أساس هذه المهارات. كما تفيد رجال الإدارة على اختلاف مواقعهم وذلك من خلال الاهتمام بهذه المهارات من أجل التقويم الذاتي لأدائهم وأيضاً من أجل التدريب الذاتي لزيادة مستوى أدائهم وتحسين مجالاتهم التي يشعرون بها بحاجتهما إلى ذلك. (١).



نموذج شكل رقم (٥٨) نظرية المهارات التي حددها العالم ميزبرج بثماني مهارات من تصميم المؤلف

(١) د/منير مرسي، ١٩٩٥، ص ٢٨، ٣٠.

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية مفهومها و مجالاتها

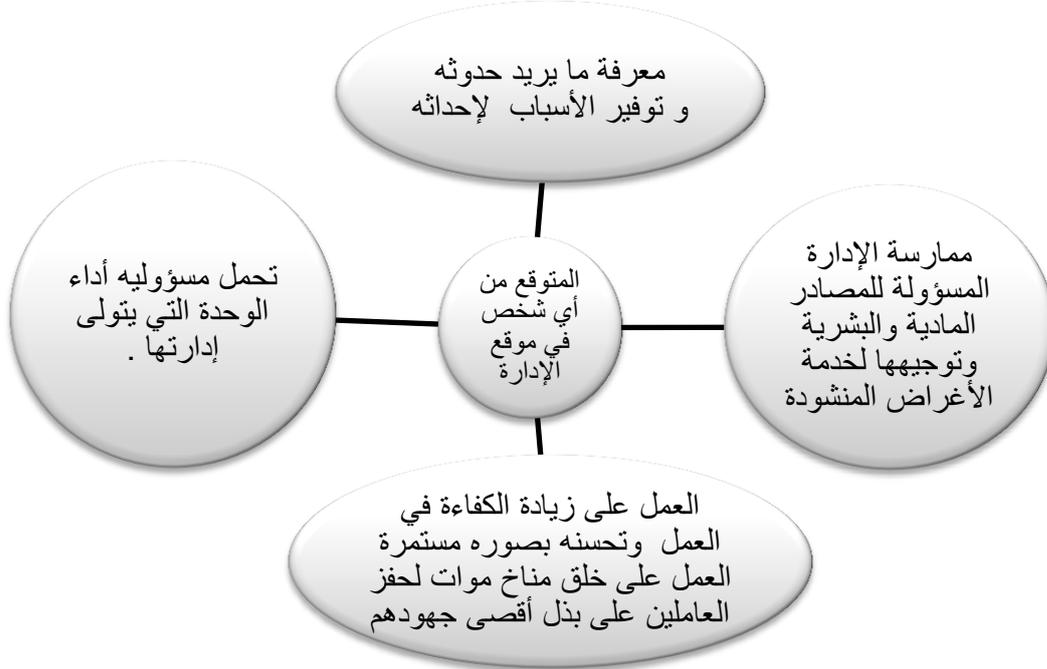
- أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية.
- ثانياً: تطور الإدارة المدرسية.
- ثالثاً: الإدارة المدرسية.
- رابعاً: الفرق بين الإدارة التعليمية وإدارة إي مؤسسة أخرى.
- خامساً: وظائف الإدارة المدرسية.
- سادساً: مجالات الإدارة المدرسية و ميادين الإدارة المدرسية.
- سابعاً : فعالية إدارة المدرسية.
- ثامناً : الأسس العامة للإدارة المدرسية الناجحة.
- تاسعاً : أهداف للإدارة المدرسية.
- عاشراً : الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية.
- الحادي عشر: أساليب الإدارة المدرسية الأنماط القيادية.
- الثاني عشر: النظرية والتطبيق في الإدارة المدرسية.
- الثالث عشر : الإدارة المدرسية وأنواع البحوث التربوية.
- الرابع عشر : من معايير الإدارة المدرسية الجيدة.
- الخامس عشر: المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية.

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية مفهومها و مجالاتها

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية وهي كل نشاط منظم مقصود وهادف بحيث تتحقق من مقاصده ومن ورائه الأهداف التربوية المنشودة وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية. ولكي نعرف مفهومها يجب ان نعرف كيف نشأت الإدارة المدرسية وكيف تطورت يرجع ظهور الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية وتطورت الإدارة المدرسية أخذت في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية و التيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة و تحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط والغرض. إن كلمة مدير في اللغة العربية قد أغنتنا عن الدخول في متاهات هذا التداخل. ومع ذلك هناك اتفاق كبير على أن المتوقع من أي شخص في موقع الإدارة يتوقع منه القيام بالأمور الآتية: انظر الشكل رقم (٥٩)



نموذج رسم توضيحي رقم (٥٩) عن المتوقع من أي شخص في موقع الإدارة من تصميم المؤلف

معرفة ما يريد حدوثه وتوفير الأسباب لإحداثه. ممارسة الإدارة المسؤولة للمصادر المادية والبشرية وتوجيهها لخدمة الأغراض المنشودة. العمل على زيادة الكفاءة في العمل وتحسنه بصورة مستمرة

العمل على خلق مناخ يشجع ويحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم. تحمل مسؤولية أداء الوحدة التي يتولى إدارتها. إن الإدارة المدرسية في نظر بعض من كتبوا عنها تتعلق بالأفراد أكثر مما تتعلق بالنظم. أنها تتعلق بكيفية عقول هؤلاء الأفراد وقلوبهم. كيف تكسب رضاهم والتزامهم بالعمل وإيمانهم بجدوى ما يقومون به، أو يفعلونه. وهناك من يرى ان الإدارة المدرسية فن عملي أكثر منها علم وإن كانت تتضمن كلا الجانبين. فالإدارة المدرسية تستخدم عمليات الملاحظة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم. كما أنها تستخدم المنطق والمبادي والأصول المقررة المتصلة بها في مجال علم النفس وعلم الاجتماع. والفن يتطلب الحاسة السادسة والحس والتخيل والتوقع. والإدارة المدرسية عملية أخلاقية تقتضي التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول المراعية أو المتفق عليها. وتعني الإدارة المدرسية أيضاً النظرة المستقبلية لتجنب المفاجآت. والمدير الجيد هو الذي يتوقع المشكلات والصعوبات ويعد لها الترتيبات لمواجهتها عند ظهورها. أن كثيراً من أنشطة الإدارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها والتعرف على أبعادها والعمل على حلها والتغلب عليها. والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل تحويل المشكلات والمتعارضات التي تحصل لها إلى فرص يتم من خلالها المواجهة والمعالجة الإيجابية لهذه المشكلات إلى فرص يتم خلالها المواجهة والمعالجة الإيجابية لهذه المشكلات والمتعارضات، ومن ثم العمل على تطوير العمل وتحسينه، والارتفاع بمستواه. والإدارة أيضاً تتعلق بتوجيه طاقات، وقدرات وأعمال المنظمة البشرية، والمادية نحو تحقيق الأهداف والمقاصد المنشودة منها. وتعرف الإدارة المدرسية بإيجاز بأنها توجيه عمل الآخرين وهذا التعريف ينطبق أيضاً على المعلمين في توجيههم لأعمال التلاميذ. ولكن اهتمامنا هنا ينصب على من نسميهم برجال الإدارة التعليمية والتربوية المدرسية من مديرين ورؤساء وإداريين وقياديين وما شابههم. والإدارة تتعلق أيضاً بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر ما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن. (١)

ثانياً: **تطور الإدارة المدرسية:** لقد أدى المفهوم القديم لوظائف المدرسة إلى الاهتمام المدرسي بالإدارة المدرسية بالنواحي الإدارية دون الاهتمام بالنواحي الفنية، حيث كان يقتصر على وظيفة واحدة وهي تلقين أو ترديد التلاميذ المواد الدراسية، وكان ينظر إلى المقرر الدراسي على أنه المنهج وكان تنفيذه يقتصر على الإلقاء والتلقين من جانب المعلمين، والحفظ من جانب

(١) منير مرسي، ١٩٩٥، ص ١٦، ١٧

التلاميذ. وبعد ما أظهرت البحوث أهمية الفرد وأهميه مراعاة الفروق الفردية ونتيجة لذلك تحولت الإدارة المدرسية من الاهتمام المطلق بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالأفراد ومساعدتهم للتمتع بحياتهم وحل مشاكلهم وإعداده لمسئولياتهم في الحياة الحاضرة والمستقبلية في المجتمع. وتغيرت وظيفة المدرسة في المجتمع في دراسته والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وبذلك تطور مفهوم الإدارة المدرسية. ولقد شهد ميدان الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً أهمها ظهور مفهوم الإدارة العلمية على يد رائده الأول (فردريك تايلور) بمبادي أهمها: انظر شكل رقم (٦٠)

مفهوم الإدارة العلمية على يد (فردريك تايلور) بمبادي من أهمها

استخدام معايير الزمن و النماذج الرياضية للإنتاج .	تمهن الإدارة أي قيامها على أصول مهذبه .	استخدام مفاهيم التخصص والمعايرة أي وضع المعايير أو المستويات	إن القرارات الدورية أو المتكررة باستمرار يجب أن تكون مفوضه و روتينية لا يشغل المدير نفسه بها.
---	---	--	---

نموذج الشكل رقم (٦٠) عن مفهوم الإدارة العلمية لفردريك من تصميم المؤلف

١- إن القرارات الدورية أو المتكررة باستمرار يجب أن تكون مفوضه وروتينية لا يشغل المدير نفسه بها.

٢- استخدام مفاهيم التخصص والمعايرة أي وضع المعايير أو المستويات.

٣- تمهن الإدارة أي قيامها على أصول مهذبه.

٤- استخدام معايير الزمن والنماذج الرياضية للإنتاج. ومن أهم التطورات في ميدان الإدارة التعليمية ظهور ما عرف باسم علم النفس الصناعي أي استخدام مبادئ علم النفس في ميدان الصناعة. وقد كان لحركة الإدارة العلمية تأثيراً كبيراً على تطور الفكر الإداري. وكان لفايول الفضل في الاهتمام بتدريس مبادئ الإدارة ومهاراتها للمديرين. (١) وكذلك الفضل في تطوير المناهج الدراسية للإدارة في الجامعات وغيرها من المعاهد.

ومن أهم المبادي التي توصل إليها فايول حددت بأربعة عشر مبدأً ومن أهم هذه المبادئ:

١- المبدأ الذي نادى به فايول وهو وحدة الأمر أو التحكم وهو يعني أن لكل فرد في المنظمة رئيساً واحداً مباشراً.

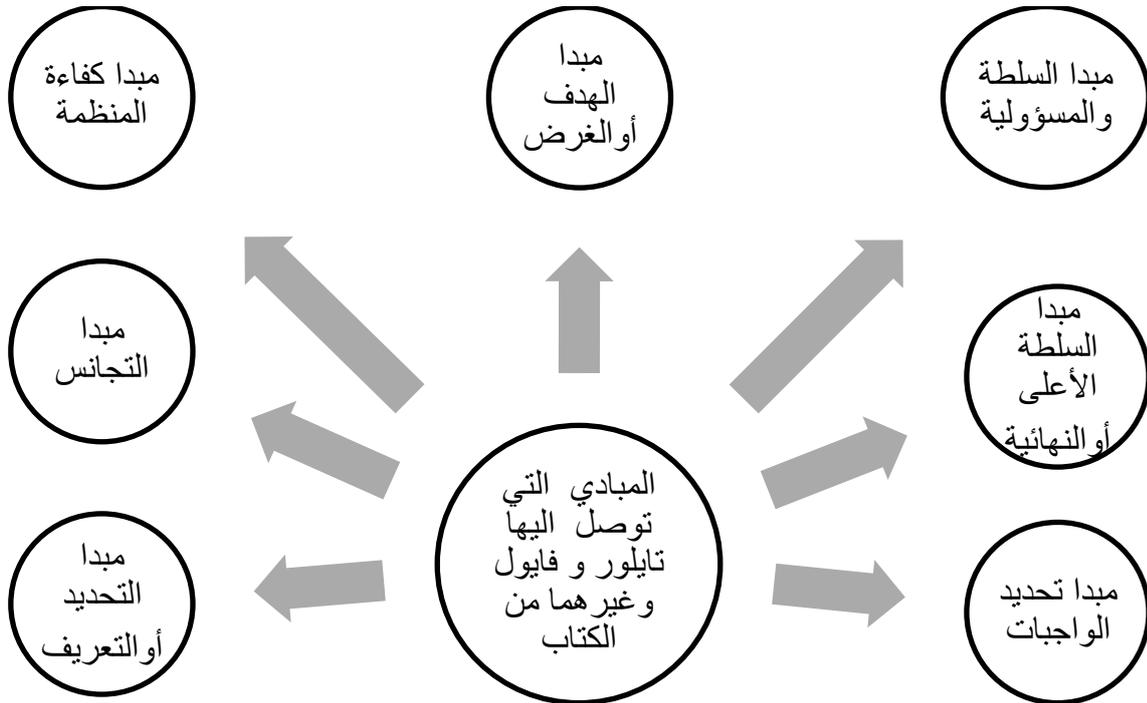
(١) د/منير مرسي، ١٩٩٥، ص ٢٨، ٣٠.

٢- مدى الضبط أو التحكم وهو يعني إن العدد الأمثل من العاملين الخاضعين للرئيس أو المدير المباشر يجب أن يتراوح بين خمسة وثمانية أشخاص.

٣- المبدأ الذي نادى به (تايلور) وهو مبدأ الاستثناء وهو تفويض السلطة بحيث يقتصر عمل المدير على النظر في الأمور غير العادية أو الاستثنائية.

٤- مبدأ التسلسل الهرمي أي تسلسل الرئاسة تحديد السلطات والمسئوليات. ثم قام ليندل أوريك بتحليل المبادي التي توصل إليها تايلور و فايول وغيرهما من الكتاب.

وحاولوا تلخيص هذه المبادي فيما يلي: انظر شكل رقم (٦١)



نموذج شكل رقم (٦١) عن المبادي التي توصل إليها تايلور و فايول وغيرهما من الكتاب من تصميم المؤلف

١- مبدأ الهدف أو الغرض:

وهو يعني أن يكون كل جزء أو قسم في المنظمة محدد الهدف بحيث يتناغم مع الهدف العام للمنظمة.

٢- مبدأ السلطة والمسؤولية:

وهو يعني إن مسؤولية تنفيذ العمل يجب أن تكون مصحوبة بالسلطة التي تستطيع التحكم في هذا العمل و توجيهه.

٣- مبدأ السلطة الأعلى أو النهائية:

وهو يعني إن مسؤولية السلطة العليا لعمل المرؤوسين هي مسؤولية مطلقة و نهائية.

٤- مبدأ تحديد الواجبات أو مسؤوليات كل فرد في المنظمة يجب لن تكون مقصوره قدر الإمكان على القيام بوظيفة واحدة.

٥- مبدأ التحديد أو التعريف: وهو يعني إن المسؤوليات والواجبات والسلطات والعلاقات التي تربط كل فرد بالمنظمة وأقسامها يجب أن تكون واضحة أو معرفة بدقه كامله في صوره مكتوبه.

٦- مبدأ التجانس:

وهو يعني أن تعمل المنظمة بكفاءة وبدون احتكاكات من خلال تجميع الأنشطة والواجبات المتشابهة أو المرتبطة معا بصورة مباشرة، وجعل مسؤولية تنفيذها في يد فرد معين أو مجموعة معينه.

٧- مبدأ كفاءة المنظمة:

وهو يعني إن الاختبار النهائي لأية منظمه هو في مدى قيامها بالأعمال المنوطة بكفاءة وبصورة سلسة وبدون أية احتكاكات. ويضيف اورويك إلى ذلك إن المنظمة هي التي تحدد اختيار العاملين وليس للعاملين ان يحددوا طبيعة المنظمة. كما أنه لا ينبغي لشخصين في المنظمة أن يفوضا سلطاتهما ومسؤولياتهما لشخص واحد في نفس الوقت، وأن المسؤولية الواحدة يكون القيام بها أسهل وأفضل إذا اقتضت على فرد واحد لا أكثر. وهكذا استطاعت حركة المبادي العامة في الإدارة لن تستحوذ على فكر رجال الإدارة وبرامج تدريبهم لسنوات عديدة. (١) ونرى ما تواجهه دول العالم المختلفة، وخاصة الدول النامية في العصر الحديث، تحديات أساسية تدور كلها حول كيفية تحقيق مستويات عالية من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها، والحفاظ على مركزها في مجتمع الدول، من خلال التفاعل الإيجابي مع غيرها من الدول التي سبقتها، في مجالات التطوير العلمي والتكنولوجي والإنتاجي وتسعى المجتمعات المختلفة إلى تحقيق غايات وأهداف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال الاستغلال المنظم للموارد المتاحة مادية وبشرية، والعمل على تنمية المزيد من تلك الموارد. (٢)

فالثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية في هذا العصر. وما يصاحبها من التفجر السكاني والحراك الاجتماعي. والتغير الاقتصادي في المجالات المتعددة وما يسوده من انفتاح على العالم، جعل

(١) د/منير مرسي، ١٩٩٥، ص٢٨، ٣٠.

(٢) السلمي، على، ١٩٨٤م

من التعلم والتدريب والثقافة وسيلة للتسابق والتنافس وبذل الجهود الحثيثة لمواكبة المستجدات، مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها. (١)

أما القيادة الناجحة فهي القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميتها من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية، فقيادة التنظيم تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يستند إليها ليصل إلى وضع قيادي مؤثر في الآخرين، بحيث يعمل على تغيير سلوكهم مستنداً إلى الخبرات والقدرات التي يتمتع بها، ويجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً ودون إلزام قانوني وعملية تدريب وتهيئة القادة الإداريين والتربويين تعتبر جزءاً من عملية التنمية والتطوير، حيث يلعب التدريب دوراً كبيراً في تمكين الإدارات في المؤسسات من تحقيق أهدافها وإنجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها، فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد طرق للتدريب في المؤسسات التدريبية والمعاهد والمراكز، لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب، ولتلبية احتياجات المتدربين، للإسهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات (٢) فالإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة، وما تشمله من أجهزة مثل الإدارة المدرسية، لا بد أن تشير إلى مفهوم الفاعلية في التدريب. ليكون المدير قائداً تربوياً ناجحاً له قدرة التأثير على الآخرين، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بتحقيق أهداف المؤسسة وأن يكونوا قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجههم بالمستقبل. (٣)

ثالثاً: الإدارة المدرسية:

أهم وظائف مدير المدرسة كمثال الإدارة التربوية على مستوى التنفيذ ومجال الإدارة المدرسية من المجالات الحديثة وليدة هذا القرن وتم اعتباره مجالاً مستقلاً للدراسة نظراً لأنها بدأت كغيرها متأثرة بما يتبع في المؤسسات والمنظمات خاصة التجارية والصناعية منها من نظم وأساليب لذا

(١) الخطيب، احمد، وآخرون ١٩٩٨م

(٢) القريوتي و زوبلف ١٩٩٣، ط ٣

(٣) القريوتي ١٩٨٣م

فقد يكون من الأفضل التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية انظر الرسم التوضيحي رقم (٦٢)



نموذج رسم توضيحي رقم (٦٢) عن مفهوم الإدارة المدرسية من تصميم المؤلف

١- الإدارة المدرسية يعرفها البعض بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الهدف أو مجموعات الأهداف التي تسعى مؤسسة ما إلى تحقيقها سواء أكانت المؤسسة المدرسة أو مصنعاً أو متجراً.

٢- الإدارة المدرسية بأنها العملية التي تتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

٣- هي في هذا الإطار تعني بالنواحي الإدارية والفنية معاً.

٤- تهتم بالمعلمين والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية.

٥- تنظيم بين المؤسسات التعليمية والمجتمع وغير ذلك من النواحي التي تؤثر في العلمية التعليمية.

٦- الإدارة المدرسية بأنها تلك العملية المصاحبة للعلمية التعليمية والتي يترتب عليها حسن أداء العملية التعليمية فهي بهذا المعنى مسؤولية كل العاملين من المرين في المدرسة لكن طبيعة التخصص قد ركزت مسؤولية هذا النوع من العمل في يد مجموعة خاصة من المرين في كل مدرسة وإن لم تحرم بقية العاملين في هذا الميدان من الاشتراك في العمل تحمل المسؤولية.

٧- الإدارة المدرسية تعرف بأنها وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود الأفراد أو العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافها وإذا كانت الأهداف التعليمية تتصل اتصالاً مباشراً بالفلسفة الاجتماعية وبالظروف والإمكانات المتاحة فقد يكون من الطبيعي أن يتغير مفهوم الإدارة المدرسية ونظمها.

٨- تعرف الإدارة المدرسية أيضاً بأنها التي تؤثر في جماعة من البشر هم التلاميذ حتى يواصلوا نموهم نحو أهداف محددة بواسطة جماعة أخرى هم العاملين.

٩- تعمل تلك الإدارة المدرسية في مجالٍ من جماعة ثالثة هي الجمهور وهي تهتم بكل من أهداف و وسائل تحقيقها.

١٠- هكذا نرى أن الإدارة المدرسية وسيلة وليست غاية، نشاطاً تعاونياً وليست عملاً آلياً يسهم فيه الإداري وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور وكل من يهمهم الأمر من جماهير الشعب وظيفتها تسهيل وتنظيمها وهدفها تحقيق أهداف العملية التربوية ذاتها فهي كل نشاط

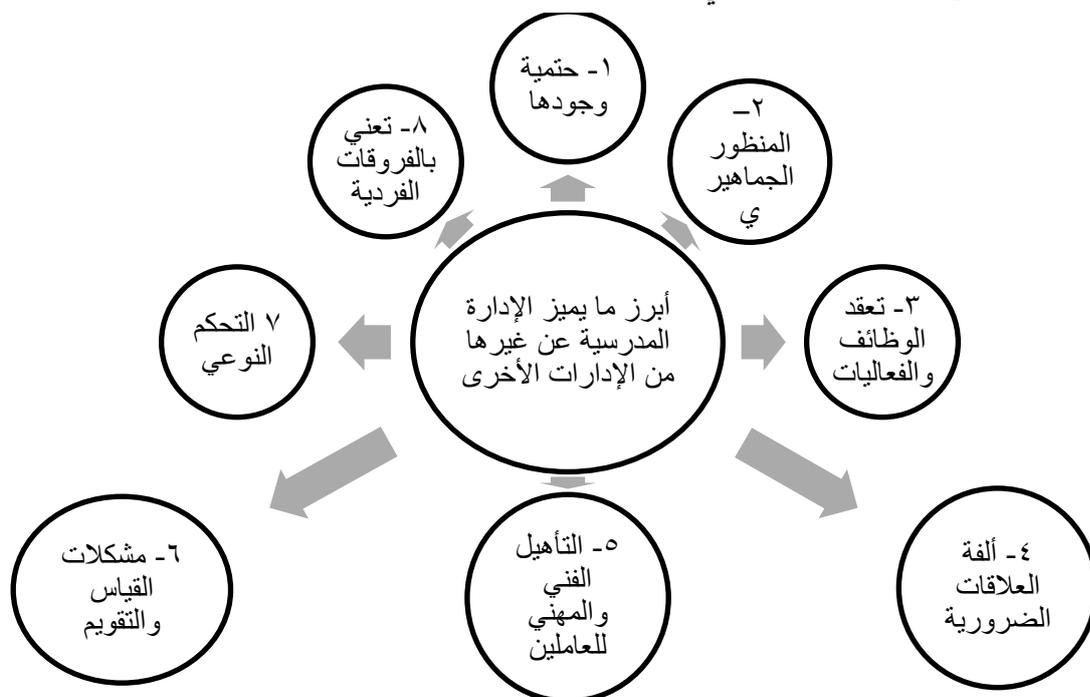
وفقا للتغيرات الحادثة في المجتمع. منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة فلإدارة المدرسية أذن ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

رابعاً: الفرق بين إدارة المدرسة وإدارة أية مؤسسة أخرى:

ثمة عناصر مشتركة بين الإدارة المدرسية وأنواع الإدارات الأخرى، مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وغيرها، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل أنواع الإدارة، مع هذا فإن الإدارة المدرسية لها بعض خصائصها التي تتميز بها من حيث الأهداف والوظيفة، ولكي نفرق بين الإدارة المدرسية وإدارة أية مؤسسة أخرى غير تعليمية (صناعية، تجارية، صحية) لا بد من محاولة بيان أوجه الاختلاف بين أهمية مهنة التعليم مقارنة بالمهن الأخرى، وكذلك أوجه الاختلاف في طبيعة ونوعية المدخلات والمخرجات بين المؤسسات التعليمية وغير التعليمية. بالإضافة إلى ذلك بيان مدى النقد الموجهة إلى المؤسسات التعليمية من قبل أفراد المجتمع سواء من داخل النظام التعليمي أو خارجه باعتبار أن المؤسسات التعليمية تتميز عن غيرها بأن لها طبيعتها الفريدة. كما أن نجاح كافة المنظمات لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بأعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً ولذا تسود عالم الآن المنقولة الشهيرة أن في التعليم هو المصدر الرئيسي للأمن القومي أي مجتمع ومكانته بين المجتمعات الأخرى. إن النظام التعليمي يعتبر نظاماً فريداً في أهميته وخطورته لأي مجتمع من المجتمعات سواء أكانت مجتمعات متقدمة أو نامية على حد سواء. ونجاحه يمثل في الواقع شرطاً ضرورياً ولازماً لنجاح الأنظمة والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، فهو مصدر إعداد الفرد للمواطنة السليمة لكي يكون طبيياً، ورجل أمن، ورجل سياسة واقتصاد، ورجل أعمال. فالمنظمات التعليمية توجه خدماتها المباشرة إلى كل أسرة في المجتمع من خلال أبناء هذه الأسر ليصبحوا أبناء وأمهات ومواطنين صالحين لهم ولأسرهم ولجتمعهم في المستقبل القريب. إذن أبرز ما يميز الإدارة المدرسية فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية وكلها ضرورات بالنسبة لرعاية المجتمعات وتقدمها وأهم من أي المؤسسات الأخرى فاهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهم الأبناء وهذا أبرز ما يميز المدرسة ثم إن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة أي مؤسسة أو تشغيل آلة

ميكانيكية أو يدوية ثم الاحتكاكات المباشرة بين الأفراد داخل المدرسة وخارجها تمثل جانبا مميذا للإدارة التعليمية فيوجد علاقات التلاميذ وبين المدرسين وبين الآباء وبين المديرين وغيرها من العلاقات تضمن تفاعلاً معقداً يحدث يومياً ويجب أن يسود الاحترام هذه العلاقات وأن يكون هناك تميز بين مجالات المدرسة والمنزل والمجتمع. وهناك المعلمون يشترط فيهم حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب مهني معين وأن تولي الإدارة اهتماماً كبيراً في توزيع العاملين في التعليم أكثر من إدارة مصنع أو مؤسسة أخرى حيث أن هناك أمور مثل القيم وأحكام ومهارة الاتصال وغيرها، تزيد من تعقيد الإدارة وهناك مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى، ويوجد الكثير من القوى التي تؤثر على التلاميذ منها تأثير المنزل والمؤسسات الدينية والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية الأمر الذي يجعل الدراسة ذات طابعٍ مميزٍ وأخيراً المدرسة للعامه ولجميع الجماهير ولجميع الأطفال وهناك فترة الإلزام التي يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة والتي تعني بالفروقات الفردية من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعداده وقدرته مثلها كما في حالة شراء المواد الاستهلاكية أو البضائع الأخرى، إذ تتوقف هي أيضاً على القدرة الشرائية والاستهلاكية للفرد وهذه في الحقيقة ما يميزها وهذا ملخص لأهم ما يميز الإدارة المدرسية عن

أي إدارة أية مؤسسة أخرى فيما يلي: انظر الشكل رقم (٦٣)



نموذج رسم توضيحي رقم (٦٣) عن أبرز ما يميز الإدارة المدرسية عن غيرها من الإدارات الأخرى من تصميم المؤلف

١- حتمية وجودها.

٢- المنظور الجماهيري.

٣- تعقد الوظائف والفعاليات.

٤- ألفة العلاقات الضرورية.

٥- التأهيل الفني والمهني للعاملين.

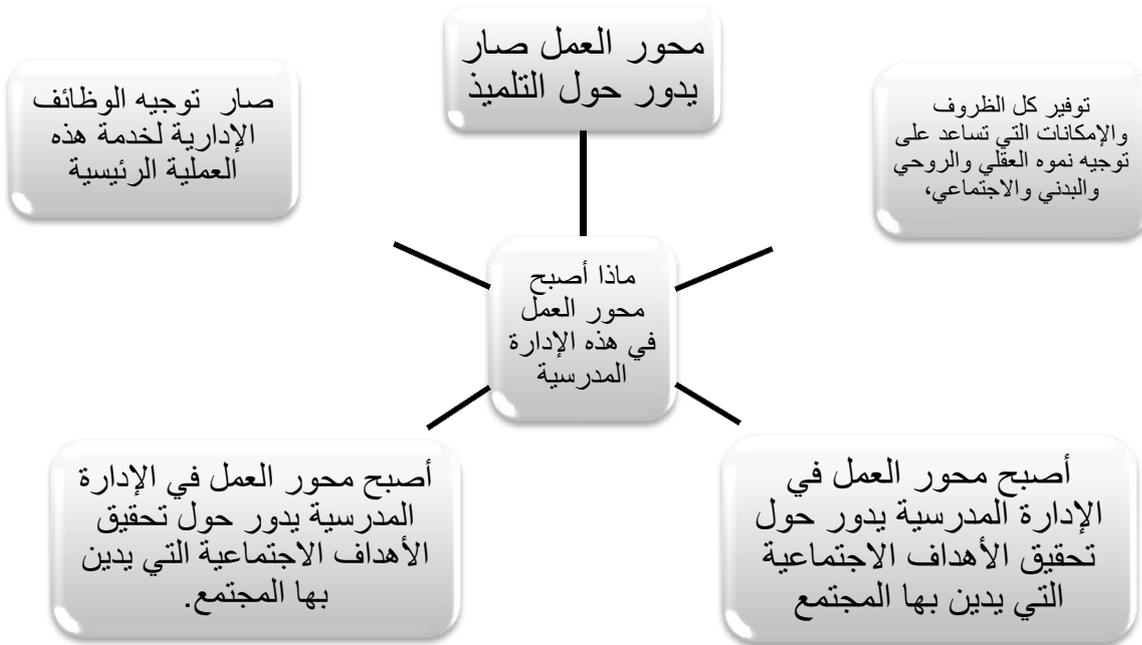
٦- مشكلات القياس والتقييم.

٧- التحكم النوعي.

٨- تعني بالفروقات الفردية وهذا أبرز ما يميز الإدارة المدرسية. (١)

خامساً: وظائف الإدارة المدرسية: وشهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة

المدرسية: انظر الرسم التوضيحي رقم (٦٤)



نموذج رسم توضيحي رقم (٦٤) عن ماذا أصبح محور العمل في هذه الإدارة المدرسية من تصميم المؤلف

(١) العجمي ٢٠١٠، ص ٩٣ إلى ٩٧

١- محور العمل صار يدور حول التلميذ.

٢- توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، التي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

٣- أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

٤- أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الإدارية.

٥- بل صار توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية. وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية، فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلاسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المرية التي تساعد على نمو شخصيته، وتؤدي إلى نفعه ونفع مجتمعه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل، وضرورة مساعدته للتمتع بطفولته، وحل مشكلاته اليومية، وإعداده لمسئوليته في حياته الحاضرة

والمستقبلية في المجتمع. كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدارس بادئ الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضا أنها ممكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيدا عن المجتمع، بعيدا عن مشكلاته، وأمانيه، وأهدافه، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

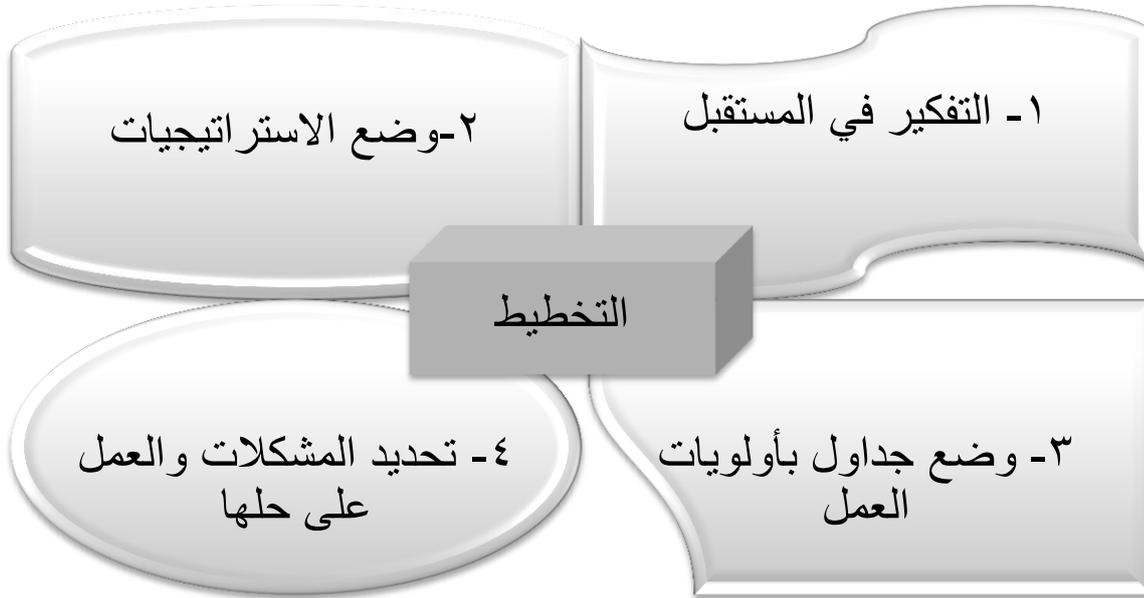
وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطفل.

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية انظر الشكل رقم (٦٥) من خلال وظائفها وتقول أنها عملية تخطيط و تنسيق و تنظيم وتقوم وظائف الإدارة تتمثل في المهام والواجبات التي يجب على المدير القيام بها.



نموذج شكل رقم (٦٥) عن تعريف الإدارة المدرسية من خلال وظائفها من تصميم المؤلف

التخطيط: هو انظر الشكل رقم (٦٦)



نموذج شكل رقم (٦٦) عن ما هو التخطيط من تصميم المؤلف

١- التفكير في المستقبل.

٢- وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية.

٣- وضع جداول بأولويات العمل.

٤- تحديد المشكلات والعمل على حلها ماذا تريد أن تفعل ماهي الأهداف، ما الموارد المتاحة الوقت المتاح ما أهم المعوقات المادية والبشرية. من خلال خطة بسيطة يمكن أن يتغلب المدير على كل العقبات. التخطيط هو المهمة الإدارية الأولى وهي الأساس بدون خطة لا تستطيع الوصول إلى الأهداف وإلى تحديد الموارد والتخطيط في كل الأعمال وكل الأفراد يجب

أن تتصف الخطط بالمرونة والواقعية وغير ممكنة وقابلة للتطبيق وأن تكون بالمشاركة أن نعكس أهداف المدرسة.

التنظيم: هو انظر شكل رقم (٦٧)

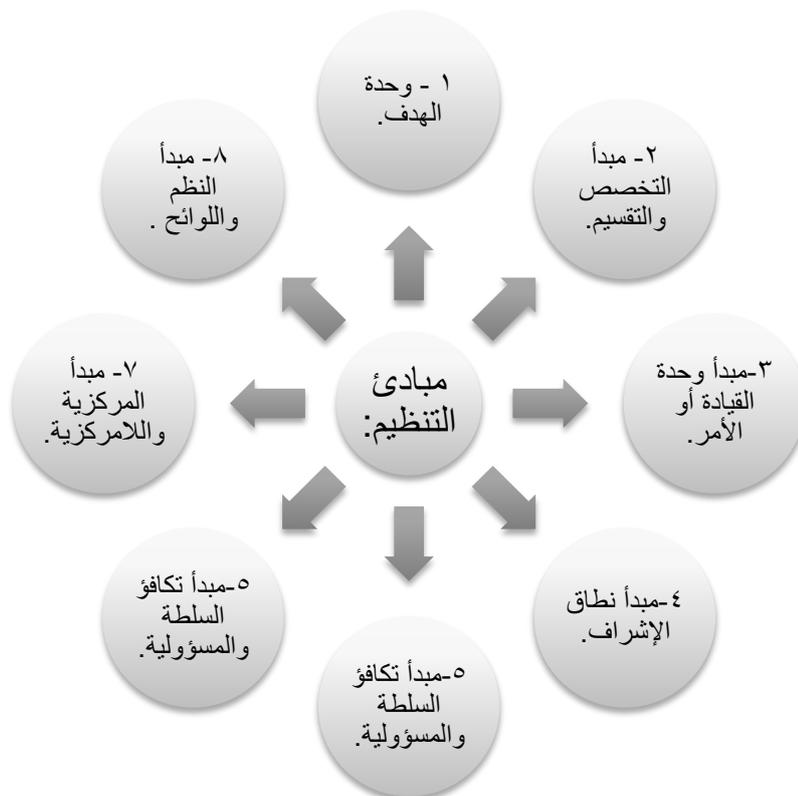


نموذج شكل رقم (٦٧) عن ما هو التنظيم من تصميم المؤلف

١- وضع الوسائل التي تؤدي إلى تحقق الأهداف، وتطبيق الخطة الدراسية والتنظيم هو تحديد المسؤوليات والمهام والوارد والقواعد التي تسيّر العمل وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميع هذه النشاطات إلى الأفراد، فالتنظيم توزيع الأعمال.

٢- تحقيق التوازن بين مطالب وأهداف المدرسة والأفراد الاهتمام بمهارات الناس ووضعهم في المكان المناسب لا يوجد تنظيم مثالي. لكن يجب أن لا تحمل التنظيم لأن التنظيم الجيد ينتج عنه إدارة جيدة.

مبادئ التنظيم: انظر الشكل رقم (٦٨)



نموذج شكل رقم (٦٨) عن ما هي مبادئ التنظيم من تصميم المؤلف

أولاً: وحدة الهدف.

ثانياً: مبدأ التخصص و التقسيم.

ثالثاً: مبدأ وحدة القيادة أو الأمر.

رابعاً: مبدأ نطاق الإشراف.

خامساً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

سادساً: مبدأ التفويض.

ثامناً: مبدأ المركزية واللامركزية.

تاسعاً: مبدأ النظم واللوائح.

التنسيق:

هو تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المدرسة، مما يؤدي إلى عدم تضارب، في الاختصاصات المحددة للعاملين.

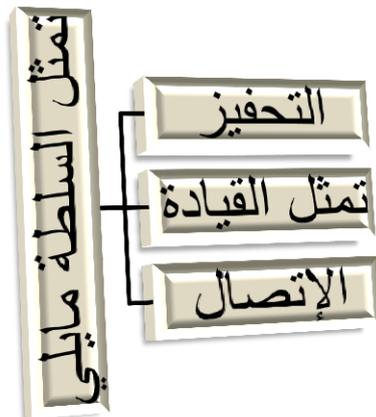
التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، بغية تحقيق أهداف المنظمة، ونحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة، وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

مثلاً السلطة ماذا تمثل: انظر الرسم التوضيحي رقم (٦٩)

القيادة Leadership و الاتصال Communication والتحفيز Motivation الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد و بث التعاون

والنشاط المستمر بين روح العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها هو الاتصال بالعاملين



نموذج شكل رقم (٦٩) عن ماذا تمثل السلطة من تصميم المؤلف

في المدرسة وترشيدهم بالعمل نحو الأعمال الصحيحة وهو التطبيق الصحيح للتخطيط والتنظيم والتنسيق وهو من الأعمال القيادية حيث يقوم بالإشراف والتنظيم والتحفيز والإرشاد وله ارتباط مباشر بالأفراد.

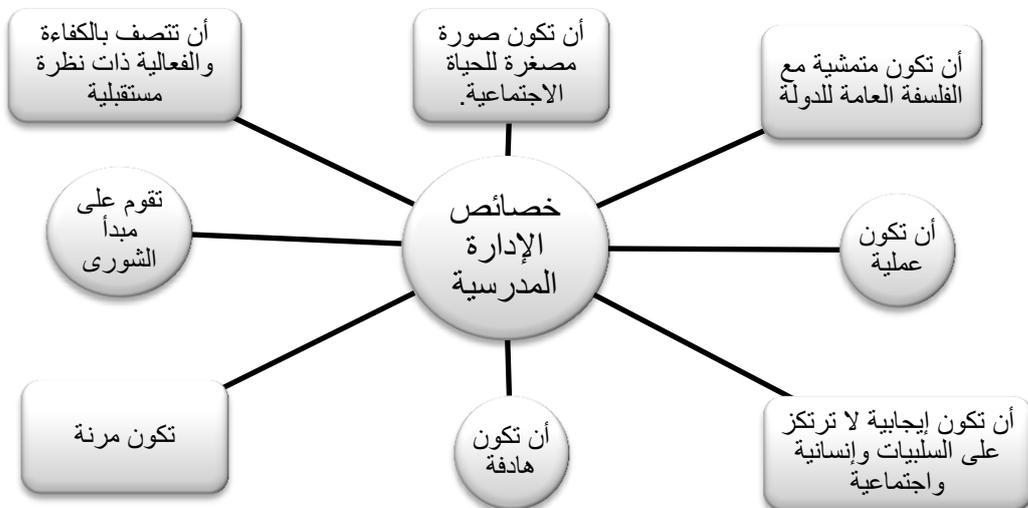
الرقابة والمتابعة:

وهو مرتبط بالأشراف والتأكد من تنفيذ التعليمات والخطط وسير العمل والتعرف على نواحي القصور والنقص وتهيئة المناخ المناسب وزيارة الفصول وتمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته النشاط الإداري المخطط، ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

التقويم :

إصدار الأحكام والتعرف على القصور وخلاصة القول أن وظائف الإدارة المدرسية متداخلة وأن الظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على المدير أسلوب العمل وتحقق هذه الوظائف بالإيمان بقيمة الفرد وبحسن التخطيط والتنظيم وباتخاذ القرارات بشكل عقلائي ورشيد واتباع الأساليب العلمية وحل المشكلات المدرسية والإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية وخصائصها ومن أهدافها بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة ووضع الخطط للتطوير والنمو للمدرسة وتوفير البيئة الإنسانية المحفزة تطبيق الأنظمة والتعليمات والإشراف التام على المدرسة.

ومن خصائص الإدارة المدرسية:- انظر الشكل رقم (٧٠) أن تكون متمشية مع الفلسفة

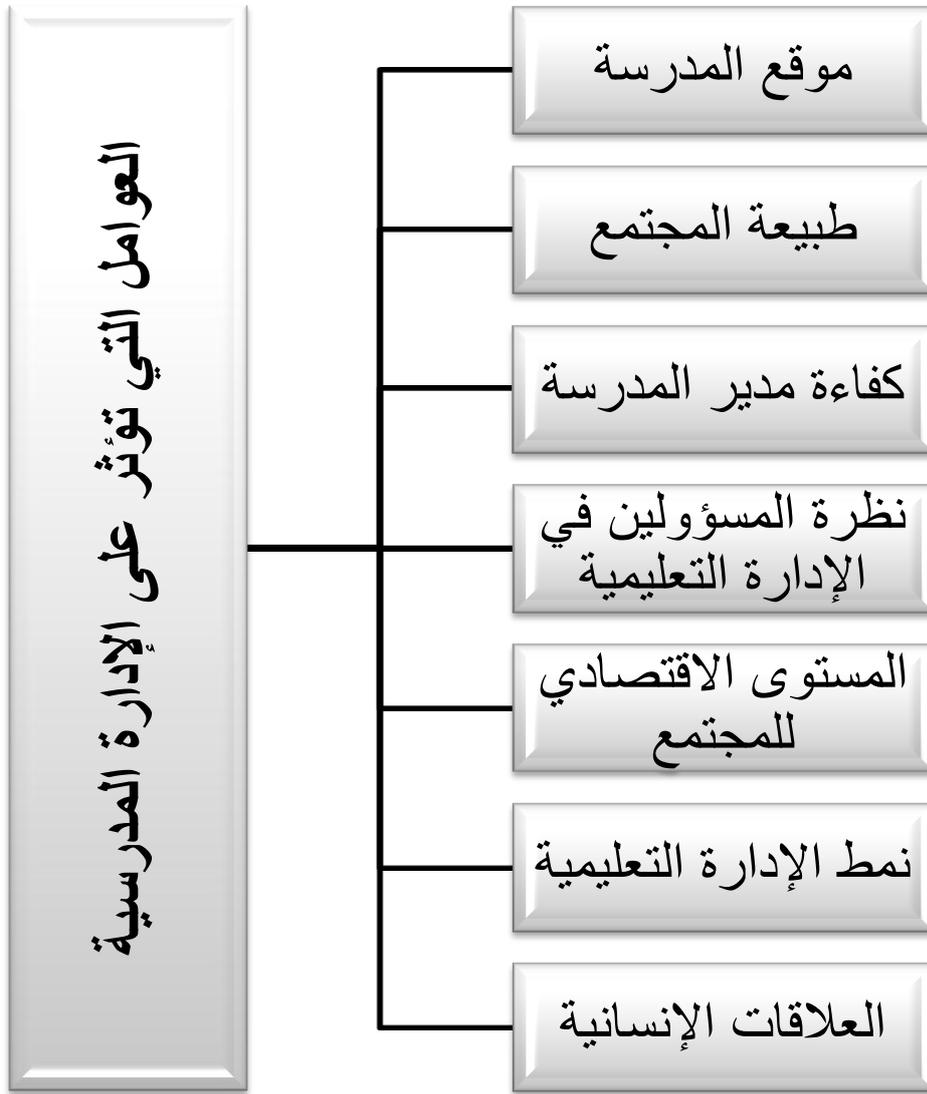


نموذج شكل رقم (٧٠) عن خصائص الإدارة المدرسية من تصميم المؤلف

العامة للدولة وأن تكون صورة مصغرة للحياة الاجتماعية. وأن تكون عملية. وأن تكون إيجابية لا تركز على السلبيات وإنسانية واجتماعية وأن تتصف بالكفاءة والفعالية ذات نظرة مستقبلية و تقوم على مبدأ الشورى وأن تكون مرنة و أن تكون هادفة.

مميزات الإدارة المدرسية: أهميتها الحيوية الخدمات المقدمة من المدرسة وفهم الجميع وصلتها الوثيقة بالمجتمع وتعدد وتشابك وظائفها وحاجة العاملين إلى التأهيل التربوي والمهني وصعوبة التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها والقياس التقويم

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإدارة المدرسية ومنها: انظر شكل رقم (٧١)



نموذج رسم توضيحي رقم (٧١) عن العوامل التي تؤثر على الإدارة المدرسية من تصميم المؤلف

١- موقع المدرسة: ويشمل سهولة أو صعوبة الوصول إليها إضافة إلى كونها في موقع مناسب أو غير مناسب.

- ٢- طبيعة المجتمع: ويخضع ذلك لبيئة المجتمع من حيث كونه حضرياً أو بدوياً أو ريفياً أو صناعياً إلخ. كل يؤثر على الإدارة المدرسية وطبيعة الأداء داخل المدرسة.
- ٣- كفاءة مدير المدرسة: وتشمل الكفاءة المعارف والمهارات المهنية وحسن القيادة والصفات الشخصية التي يتمتع بها المدير.
- ٤- نظرة المسؤولين في الإدارة التعليمية: ومساعدتهم للإدارة المدرسية على اجتياز وحل الصعوبات التي تواجهها.
- ٥- المستوى الاقتصادي للمجتمع: يؤثر مباشرة على الإدارة المدرسية من خلال أوضاع المعلم المادية والتحسين البرامج التعليمية والمباني المدرسية لما ذلك من أهمية في تحقيق هذه أهداف العملية التربوية.
- ٦- نمط الإدارة التعليمية: الذي يؤثر مباشرة على الإدارة المدرسية من حيث المركزية واللامركزية في الإدارة.
- ٧- العلاقات الإنسانية: بين المدير والعاملين وبين العاملين أنفسهم.

سادساً: مجالات وميادين الإدارة المدرسية: انظر الشكل رقم (٧٢) في الصفحة التالية

- ١- علاقة المدرسة مع المجتمع: المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع تحقيق أهدافه يعتمد نجاح المدرسة في المجتمع على مدى نجاحها في تحقيق أهدافه أهم واجبات المدير وضع

مجالات وميادين الإدارة المدرسية



رسم توضيحي رقم (٧٢) عن مجالات وميادين الإدارة المدرسية ن تصميم المؤلف

- برنامج فعال لترابط المدرسة بالمجتمع تتميز بالجهود التي تبذلها المدرسة الزيارات، فتح المدرسة للمجتمع، المشاركة في الأنشطة، في تدريسه الطلاب وربط الأسر بالمدرسة وتوثيق العلاقات.
- ٢- تطوير المناهج الدراسية: ويقصد به تطوير العملية التعليمية من حيث الأداء والمحتوى أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أساليب أدائها والطريقة التي يتعلم بها الطلاب. المدرسة هي

- ميدان التطبيق للمناهج وعلى مدير المدرسة أن يضمن جودة التطبيق، تسجيل الملاحظات من العملية ورفعها استخدام أفضل الأساليب لتدريس التلاميذ.
- ٣- التحصيل الدراسي، التوجيه والإرشاد، الخدمات الصحية والنفسية، التغلب على مشكلات الأسرة اكتساب الانحرافات قبل وقوعها.
- ٤- هيئة العاملين توفير القوى البشرية اللازمة من معلمين وإداريين وتطوير أداء العاملين بالإشراف والتدريس والتوجيه، ومحاولة استقطاب الناجحين واستبعاد الفاشلين، وحسن الإدارة والحصول على أقصى طاقاتهم وإبداعهم.
- ٥- المباني والتجهيزات المدرسية: توفير المباني المدرسية الآمنة والمساعدة على التعلم والصيانة، اكتشاف الأخطاء، العمل على نقل المدرسة إلى حكومي.
- ٦- الشؤون المالية والإدارية: وضع ميزانية تقديرية للمدرسة وأنشطتها، تحصل المبالغ من الأنشطة، المقصف، الحاسب الآلي، التبرعات.
- ٧- البناء التنظيمي: العلاقات المتبادلة بين الأفراد داخل المدرسة والأسس التي يقوم عليها.
- سابعاً: **فعالية إدارة المدرسة:** الإدارة هي التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية، وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ومدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة. انظر شكل رقم (٧٣).



نموذج شكل رقم (٧٣) عن ما تحتاجه الإدارة المدرسية الفعالة من تصميم المؤلف

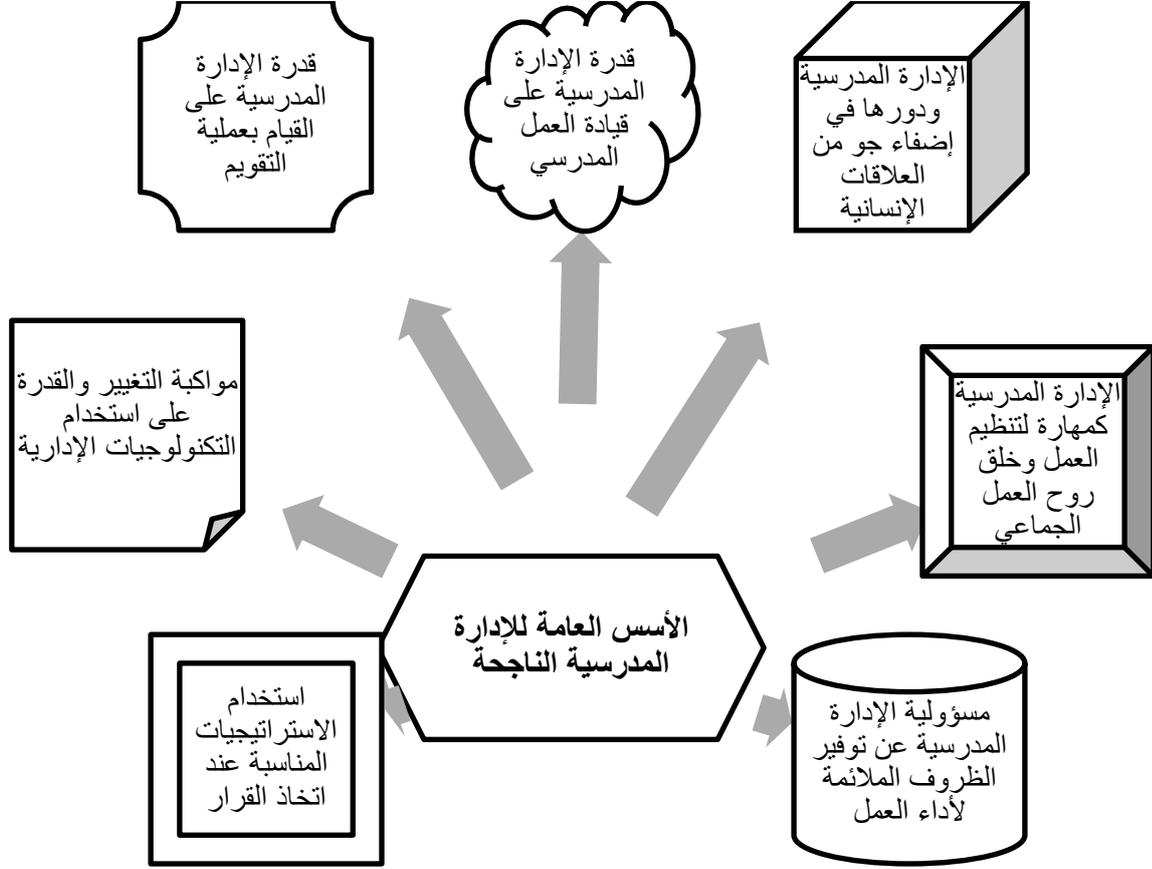
إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي و ظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة المناسبة أيضا هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تسهم على تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة.

خصائص الإدارة المدرسية الفعالة إن إدارة هادفة غير عشوائية، موضوعية في قراراتها، تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى. وأن تكون إدارة إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها، وتيسر العمل وتوجيهه في جو يسوده المحبة، مشجع لقدرات وإمكانية الفرد. وإدارة اجتماعية قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة في بيئة التعلم فالكل لابد أن يعمل من أجل هدف واحد ومشاركة فعالة في الفكر والرأي. وان تكون الإدارة المدرسية إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها وحاجات التجمع البشري الموجود بها، وتتمشى وتساير الاتجاهات التربوية والتعليمية. مما سبق يتضح أن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية بتهيئة مناخ العمل المدرسي المناسب للمعلمين والتلاميذ، وإلى إيجاد علاقات إنسانية طيبة قائمة على التعاون المشترك بين المعلمين وإدارة المدرسة، وأن تسمح بتبادل وجهات النظر والحوار الهادف البناء لصالح العملية التعليمية والتربوية.

إن فعالية الإدارة المدرسية تعتمد على العمل الجماعي، ولذا نجد انه كلما ازداد عدد الكفاءات الإدارية في مدرسة من المدارس كان ذلك أدعى لنجاحها وتحقيق أهدافها هذا وتزداد الحاجة إلى توفير القدرة الإدارية القادرة على خلق المناخ الملائم الذي يحفز الآخرين على العمل والأداء، وتتبدى مقومات المدير الفعال في معرفة مدير المدرسة المتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة. والدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب. وإمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المدرسة. ومتابعة مجريات الأمور في البيئة المحيطة بالمدرسة مع استيعاب المؤثرات الدالة على اتجاهات التغيير. وحسن أداء واستثمار الوقت. (١)

(١) العجمي، ٢٠١٠، ص١٠٤، ١٠٥

ثامناً: الأسس العامة للإدارة المدرسية الناجحة: انظر الشكل رقم (٧٤)



نموذج رسم توضيحي رقم (٧٤) عن الأسس العامة للإدارة المدرسية الناجحة من تصميم المؤلف

١- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها. وذلك بقيادتها تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية. بحيث يكون مدير المدرسة ملاماً تماماً للأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به. قادراً على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة. وأن يكون ذا ثقافة تربوية واسعة، وعلى درجة من المعرفة بالتربية الحديثة وتطورات الفكر التربوي الحديث، وقادراً على تذليل وتبيين العوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في عمل التربية بشكل عام وعمل مدرسته بشكل خاص. وأن يكون قادراً على أن يكون قائداً وميسراً ومذلاً للصعاب التي تعترض المدرسين أثناء قيامهم بعملهم.

٢- الإدارة المدرسية ودورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة. بحيث أن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي من مدرسين

وطلاب وعاملين. ولاشك أن خلق الروح المعنوية العالية بحيث يشعر الجميع بالرضى والانتماء للمدرسة يتطلب أن تولي الإدارة المدرسية عملية الاتصال أهمية قصوى، وذلك بفتح قنوات الاتصال بين مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة وبين التلاميذ حيث أن من مسؤوليته أن يستمع لشكاويهم.

أن يفهم رغباتهم ويقبل آرائهم وأفكارهم ويطور قنوات الاتصال ووسائل البيانات والمعلومات بالمدرسة وذلك لحل ما يطرأ من مشكلات مدرسية سواء للمدرسين أو التلاميذ.

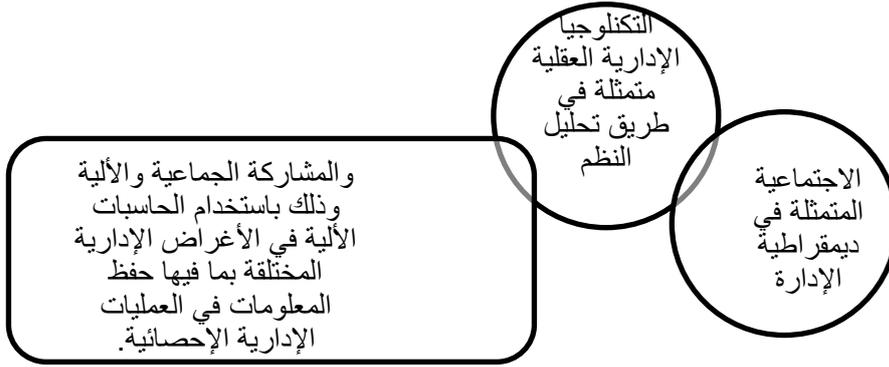
٣- الإدارة المدرسية كمهارة لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي. وذلك بتنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها. فاهتمام الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر هو بالعمل مع الناس بأفضل السبل وتنسيق جهودهم بشكل متظافر ومتكامل وأن يكون مدير المدرسة قادراً على توجيه سلوك المجموعة نحو أغراض وأهداف المدرسة عند الاجتماع لتخطيط العمل. وعلى درجة من الوعي والمعرفة بحيث يساعد الجماعة على تحليل وتقويم أهدافها. وأن يوزع العمل توزيعاً عادلاً بين العاملين يراعي فيه قدرات الأفراد وإمكاناتهم بطريقة موضوعية وأن يضع معايير للأداء وأن يكون قادراً على تقويم أداء العاملين تحت إدارته وتوجيههم الوجهة الصحيحة.

٤- مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل. أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بإداء واجباتها على الوجه الصحيح ومنها أن تعمل على خلق روح الود والانتماء وخلق الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة بعضهم بعضاً ولا تتم إلا بالقدوة الحسنة في التعامل مع الأفراد وعدم التحيز في المواقف المختلفة من العمل المدرسي وعند عملية توزيع المسؤوليات والأعمال المناطة على المجموعة يجب أن يضع في الاعتبار قدرات الأفراد وإمكاناتهم وأن يضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن يسعى إلى تفهم حاجات الأفراد وإمكانات قيامهم بأداء الأعمال التي يناطون بها.

٥- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار. وذلك بأن اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة بحيث أنها لها الأثر في أداء المدرسة وإنجاز أهدافها التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه. (١)

(١) راغب، ٢٠١١، ٦١ - ٦٢ - ٦٣

٦- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية. بحيث يقاس نجاح المؤسسات بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر. والمدرسة سر نجاحها كمؤسسة اجتماعية تعليمة تربية، يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات. يتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية. حيث تنقسم إلى ثلاث أقسام انظر الشكل رقم (٧٥)



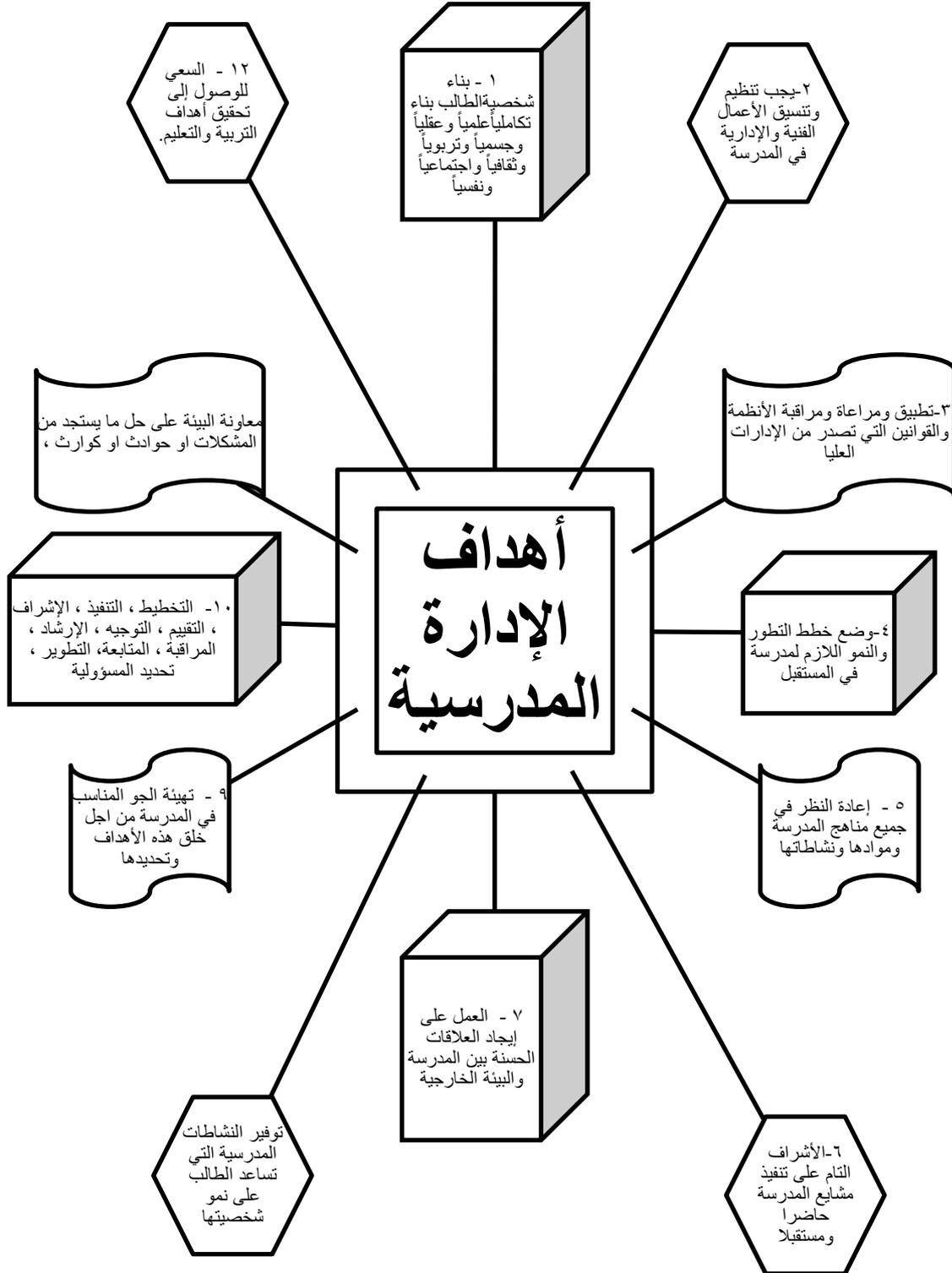
نموذج رسم توضيحي رقم (٧٥) أقسام التكنولوجيا الإدارية من تصميم المؤلف

فلذا عليها أن تعمل على الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة. وأن الإدارة المدرسية الناجحة هي القادرة على تطوير أساليبها الإدارية، وذلك باستخدام التكنولوجيا الإدارية بما التكنولوجيا الإدارية العقلية متمثلة في طريق تحليل النظم. والاجتماعية المتمثلة في ديمقراطية الإدارة والمشاركة الجماعية والآلية وذلك باستخدام الحاسبات الآلية في الأغراض الإدارية المختلقة بما فيها حفظ المعلومات في العمليات الإدارية الإحصائية.

٧- قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم. وهي من المهارات التي تحدد نجاح المدير في إداء مهماته الإدارية، مهارته في عملية التقويم، وذلك لأنه يحتاج التقويم في معظم واجباته المدرسية منها تقويم الخطط ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف. وتقويم الآراء والأفكار من الجماعة قبل اتخاذ القرار. ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم والى تشجيع وإرشاد معلميه إلى الأساليب ووسائل التقويم الذاتي ومن أهم عمليات التقويم عملية تقويم التلاميذ وكذلك تقويم العملية التعليمية بشكل عام. وأن يكون قادرا على قيادة عملية التقويم بشكل يقود إلى نجاح وتطوير العمل المدرسي (١)

(١) راغب، ٢٠١١، ٦٧-٦٨

تاسعاً: أهداف الإدارة المدرسية : انظر الشكل رقم (٧٦)



رسم توضيحي رقم (٧٦) عن أهداف الإدارة المدرسية من تصميم المؤلف

١- بناء شخصية الطالب بناء تكاملياً علمياً وعقلياً وجسماً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.

٢- يجب تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين المعلمين في المدرسة، وسرعة إنجاز العمل وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة (المدرسة) أحياناً.

٣- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد أو الولاية وتخص بالذات الإدارة المدرسية.

٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٥- إعادة النظر في جميع مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها، الرياضية، وأنديتها الثقافية، ومقصفها، وجمعياتها.

٦- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً / كالمباني، أو الأندية الحديثة، أو المشاريع التي تخصص لتمويل المدرسة من أجل سد حاجتها.

٧- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي، والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.

٨- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيتها اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً، داخل المدرسة وخارجها.

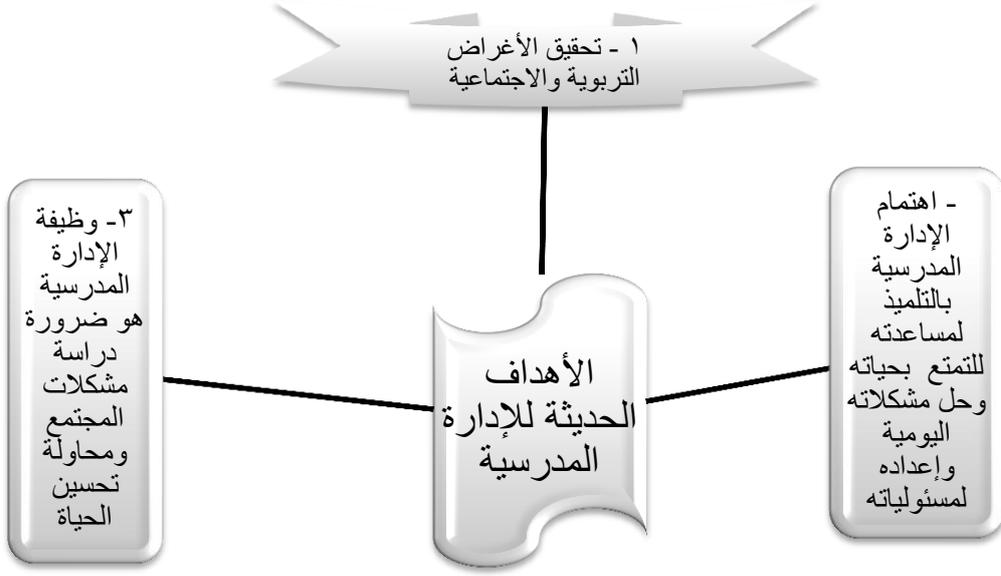
٩- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدتها بل ومن أجلها تحقيقها، وتجنيد كافة الإمكانيات داخل المدرسة وخارجها لذلك.

١٠- التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.

١١- معاونة البيئة على حل ما يستجد من المشكلات أو حوادث أو كوارث، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً.

١٢- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم. وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية: انظر الشكل رقم (٧٧)



نموذج رسم توضيحي رقم (٧٧) عن أهداف الإدارة المدرسية الحديثة من تصميم المؤلف

نجد أن المسؤولين عن التعليم في المجتمعات الحديثة مضطرون بل مجبرون على تغيير أهداف التعليم وتطور تلك الأهداف تبعاً لتطور الفلسفة العامة للمجتمع وتطور نظريته للحياة العامة ولأهداف التعليم خاصة . بحيث يخطي من يظن أن المدرسة مهمتها الاهتمام بالناحية التحصيلية من المعلومات فقط. بل هي عملية متكاملة في بنائها ووظيفتها من جميع النواحي فيما ينفع الطالب سواء في المنهج وتعويدته على النظام ووسائل الأمان والنظافة وتغرس في نفسه الناحية الروحية كتأدية الصلاة في أوقاتها وحب العطف والشفقة. الخ. (١)

من أهداف الإدارة المدرسية الحديثة:

حيث شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تسيير لشؤون المدرسة روتينياً ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من حضور التلاميذ وغياهم، بل أصبح العمل يدور حول التلميذ أو الطالب لأن التلميذ هو محور العملية التربوية ومن أهدافها التالي:

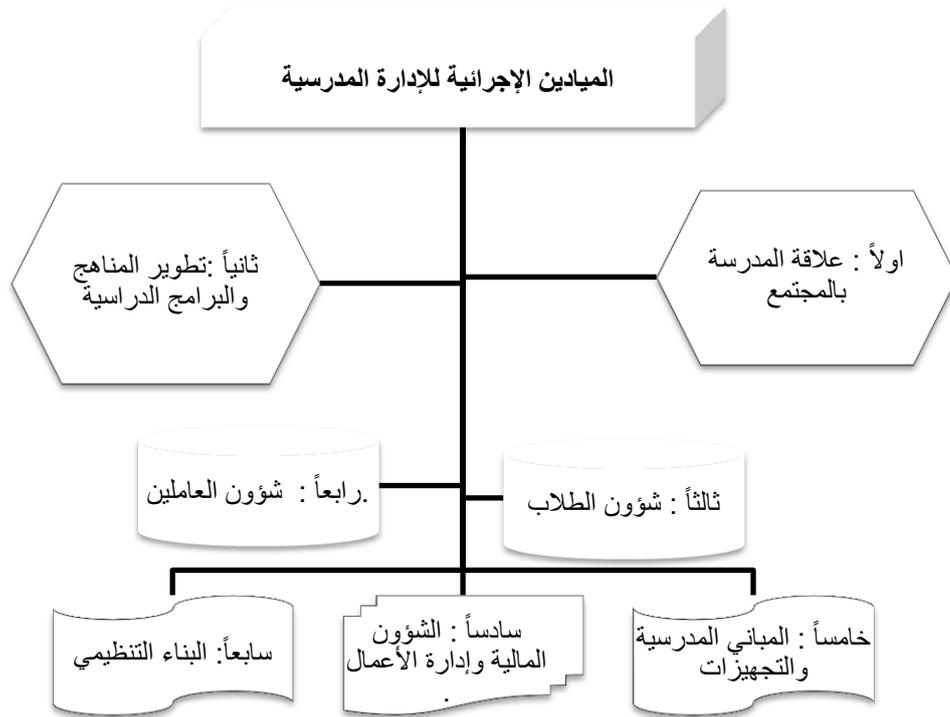
- ١- تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية الحجر الأساس في الإدارة مثل الاهتمام بالنواحي الإدارية وجعل كل خدمات الإدارة لتحقيق الأغراض السابقة بعد أن كانت قديماً مقدماً عليها
- ٢- اهتمام الإدارة المدرسية بالتلميذ لمساعدته للتمتع بحياته وحل مشكلاته اليومية وإعداده

(١) (عفونة- ٢٠١١- ١٣١- ١٣٣)

لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة في المجتمع؛ فالتربية هي عملية نمو لشخصية التلميذ من جميع النواحي وعلى المدرسة والمدرسين إرشاده ومساعدته في بناء شخصيته التي تنفع المجتمع ٣- وظيفة الإدارة المدرسية هو ضرورة دراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها والمجتمع قام بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن ترفع وتساهم في تحقيق هدف العملية التربوية ورفع مستواها. فالإدارة التربوية وجدت نفسها أمام الجديد سواء المجتمع أم المدرسة فعدلت أساليبها؛ لتحقيق التقارب الفعلي مع الواقع لهذه المدرسة ومشاركتها الحياة العملية. يبقى أن نذكر بأن الإدارة أمر بسيط يتطلب كل ما ذكرناه من الأمور سابقاً. (١)

عاشراً: الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي: انظر الرسم التوضيحي رقم (٧٨)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٧٨) عن الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية من تصميم المؤلف
 أولاً: علاقة المدرسة بالمجتمع.
 ثانياً: تطوير المناهج والبرامج الدراسية.

ثالثاً: شؤون الطلاب.

رابعاً: شؤون العاملين.

خامساً: المباني المدرسية والتجهيزات.

سادساً: الشؤون المالية وإدارة الأعمال.

سابعاً: البناء التنظيمي. (١)

وسنعرض في السطور القادمة . باختصار كل هذه الميادين:

١- علاقة المدرسة بالمجتمع: يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي توجد فيه، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها و كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، لذا فهناك بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٢- تطوير المناهج: ويقصد به التطوير من حيث الأداء والمحتوى، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

٣- شؤون التلاميذ: توفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، والاهتمام بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، و حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتوفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

٤- شؤون العاملين: وذلك بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة

(١) ملتقى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة

والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرض النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

٥- المبنى المدرسي والتجهيزات: الاهتمام بعملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

٦ - التمويل وإدارة الأعمال: إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

٧ - البناء التنظيمي الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي (١)

الحادي عشر: أساليب الإدارة المدرسية الأنماط القيادية:

الإدارة المدرسية تتعرض لكثير من العوامل والظروف والمواقف المختلفة لذا هناك نمطا ثانويا بالإضافة إلى النمط الأساسي الذي تدير عليه الإدارة المدرسية، ويتوقف ذلك على شخصية مدير المدرسة. فليس من حق مدير المدرسة أن يتفرد بالسلطة، لأن الإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره وتجمعهم وحدة عضوية رابطة العمل وتحمل المسؤولية. والأنماط الإدارية هي: انظر الرسم التوضيحي رقم (٧٩)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٧٩) الأنماط الإدارية من تصميم المؤلف

(١) ملتقى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة

النمط الأول: (الاستبدادي) أو (الدكتاتوري) أو (البيروقراطي). النمط (الفوضوي) النمط التعاوني (الإنساني). وهي كالتالي:

١- النمط الاستبدادي أو القيادة الديكتاتورية: انظر الشكل رقم (٨٠)

تعرف بأسماء أخرى مثل الاستبدادية أو التعسفية، ومهما كانت التسمية فإن هذه القيادة تتميز بأن القائد يأمر وأن أمره مدعوم بالقدرة على المكافآت والعقاب وتقوم فلسفة هذه القيادة على أساس تركيز كل السلطات والصلاحيات بيده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٠) سمات النمط الاستبدادي أو القيادة الديكتاتورية من تصميم المؤلف

ولا يشرك أحد معه أي يتبع أسلوب المركزية المطلقة ومن سمات هذا النمط هو كالتالي:

- ١- الإحساس بتملك السلطة والانفراد بالبت في الأمور.
- ٢- إصدار القرارات بشؤون العمل بدون استشارة في تنفيذ التعليمات.
- ٣- السيطرة على الجو المدرسي.
- ٤- اتخاذ الاجتماعات المدرسية مجالاً للتحدث عن النفس.
- ٥- إصدار الأوامر والقرارات.
- ٦- عدم إتاحة الفرصة للعاملين بالمناقشة.
- ٧- الاهتمام بالمظهر دون الحقيقة والشكل دون الجوهر في سير الأعمال المدرسية.
- ٨- عدم الاهتمام بقيمة الفرد واحترام رأيه والغموض والتعالي من قبل مدير المدرسة. ووجود علاقات سطحية وجافة بين المدرسة وأولياء الأمور والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي وبين المدير في المدرسة. رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الاستبدادي. انظر الشكل رقم (٨١)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨١) رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الاستبدادي من تصميم المؤلف

أولاً: أن هذا النمط يعمل على تحسين تأدية العمل والنمو الذاتي للهيئة العاملة ولكن ببطء
ثانياً: روح التعاون يكاد أن يكون مفقود.
ثالثاً: انعدام العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
رابعاً: عدم الشعور بالرضا وعدم إتاحة الفرص الكافية للتقدم والرقى.
خامساً: يعمل على قتل روح البحث والتفكير والتجديد والابتكار بين العاملين في المدرسة.
وهذا النمط السلطوي يعتبر مرفوض إلا في الحالات الضرورية والقصوى لأنه يهدم شخصية
العاملين ويعوق بناءها وتقدمها لأن العاملين مكلفين بتنفيذ التعليمات دون المشاركة في
وضعها وهذا يؤدي على انعدام وحدة العمل الإنساني في المدرسة وهذا لا يليق مع التربية.
النمط الثاني: النمط الفوضوي أو السلبي أي القيادة السلبية: تسمى القيادة المفككة أو الحرة
وغيرها من الأسماء التي تدل على جوهرها وطبيعتها المميزة ومن سمات هذا النمط الفوضوي
انظر الشكل رقم (٨٢)

سمات النمط الفوضوي

٢- لا توجد فلسفة واضحة أو سياسة
مرسومة يسير عليها العاملون في العمل

١ - الإيمان بمبدأ
الحرية المفرطة

٥ - انعدام الدور القيادي
والسيطرة على
المرووسين

الاجتماعات المدرسية
تتسم بالارتجال والتخبط
وعدم التخطيط المسبق

٣ - عدم تحديد
الواجبات والمسؤوليات

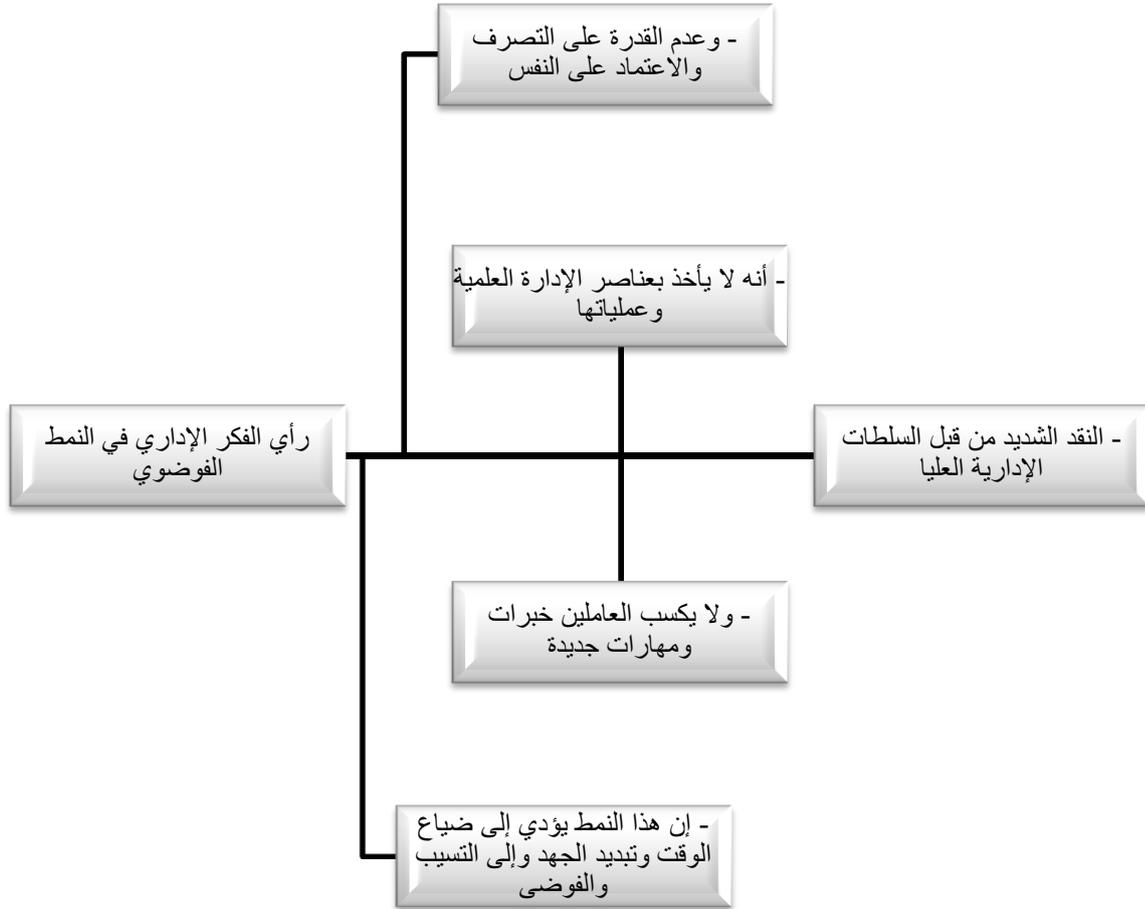
نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٢) سمات النمط الفوضوي من تصميم المؤلف

- ١- الإيمان بمبدأ الحرية المفرطة وهذا يعني أنه لا توجد قيود وضوابط ومحاذير في العمل.
- ٢- لا توجد فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة يسير عليها العاملون في العمل وهذا يعني أن
الجل متروك على الغارب والعاملون يسرون على ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم.
- ٣- عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات لدى العاملين في المدرسة.

٤- الاجتماعات المدرسية تتسم بالارتجال والتخبط وعدم التخطيط المسبق وكثرة المناقشات وضعف الفاعلية لأن قراراتها وتوصياتها غير ملزمة.

٥- انعدام الدور القيادي والسيطرة على المرؤوسين سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر. هذا النمط يعمل على انعدام روح العمل الجماعي المشترك.

رأي الفكر الإداري المعاصر في النمط الفوضوي: انظر الرسم التوضيحي رقم (٨٣)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٣) رأي الفكر الإداري في النمط الفوضوي من تصميم المؤلف

١- أنه لا يأخذ بعناصر الإدارة العلمية وعملياتها " كالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، التوجيه، والمتابعة، والتقييم.

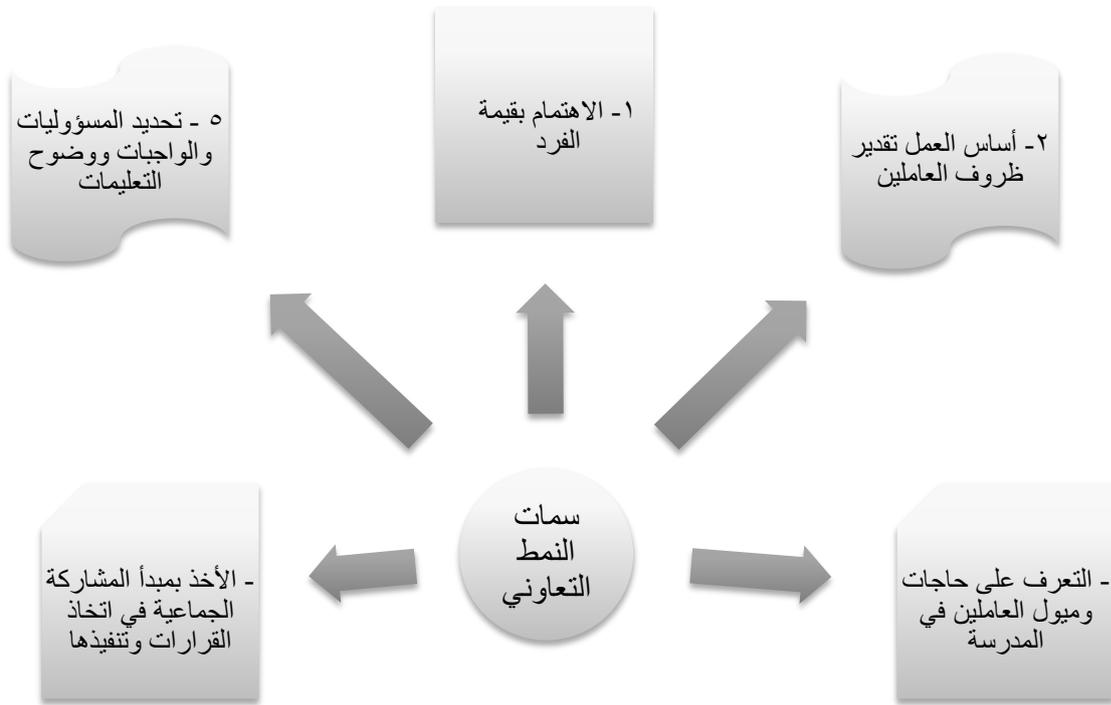
٢- ولا يكسب العاملون خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.

٣- وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على النفس في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح من مدير المدرسة (الاتكالية).

٤- النقد الشديد من قبل السلطات الإدارية العليا مما يؤدي إلى القلق والاضطراب ويؤدي إلى توتر العلاقات الإنسانية من بين الإدارة والعاملين.

٥- إن هذا النمط يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد وإلى التسبب والفوضى وعلى التفكك في وحدة العمل كفريق متكامل، وبهذا يعتبر أداة هدامة بدلاً من أداة بناء. لذلك هذا النمط لا يأخذ بعناصر الإدارة ومقوماتها وقواعدها وخصائصها، ولذا ينحرف بعيداً عن الفكر الإداري المعاصر، ويعوق الإدارة المدرسية في تحقيق غاياتها ويؤدي إلى الخلل والفوضى ولهذا يعتبر نمطاً مرفوضاً تماماً، ويجب على أية مدرسة أن تبتعد عن استخدامه.

النمط الثالث: انظر الشكل رقم (٨٤)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٤) سمات النمط التعاوني من تصميم المؤلف

النمط التعاوني والقيادة الديمقراطية المدعومة أو المشاركة: ومن سمات هذا النمط:

١- الاهتمام بقيمة الفرد والعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.

٢- أساس العمل تقدير ظروف العاملين ومراعاة ظروفهم مع مراعاة الصالح العام للعمل المدرسي.

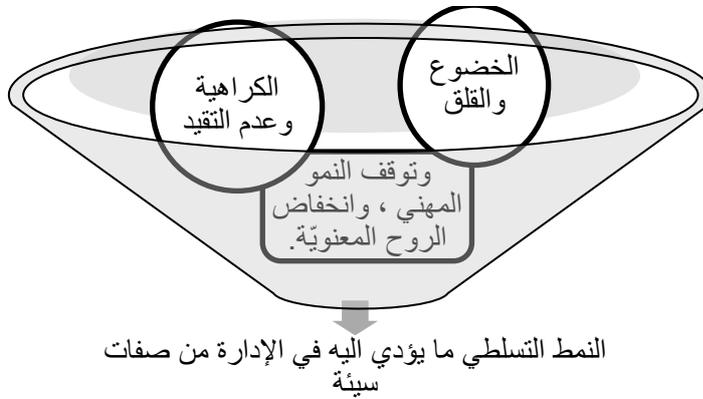
٣- التعرف على حاجات وميول العاملين في المدرسة وقدراتهم واستعداداتهم وطاقتهم للاستثمار أكبر قدر ممكن من هذه الطاقات وتوظيفها لما يخدم تحقيق الأهداف التعليمية للاستفادة من خبرات العاملين. للمدرسة وأنه جزء منها.

٤- الأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، بمعنى أن العاملين في المدرسة يعملون كمجموعة واحدة متماسكة بدلاً من تعاملهم كأفراد، لذا يشعر كل فرد بملكيتها وأنه

جزء منها.

٥- تحديد المسؤوليات والواجبات ووضوح التعليمات وهذا يساعد على المسؤوليات المشتركة بين العاملين في المدرسة^(١) ولذا سوف يتم توضيح الأنماط الإدارية بما يلي:

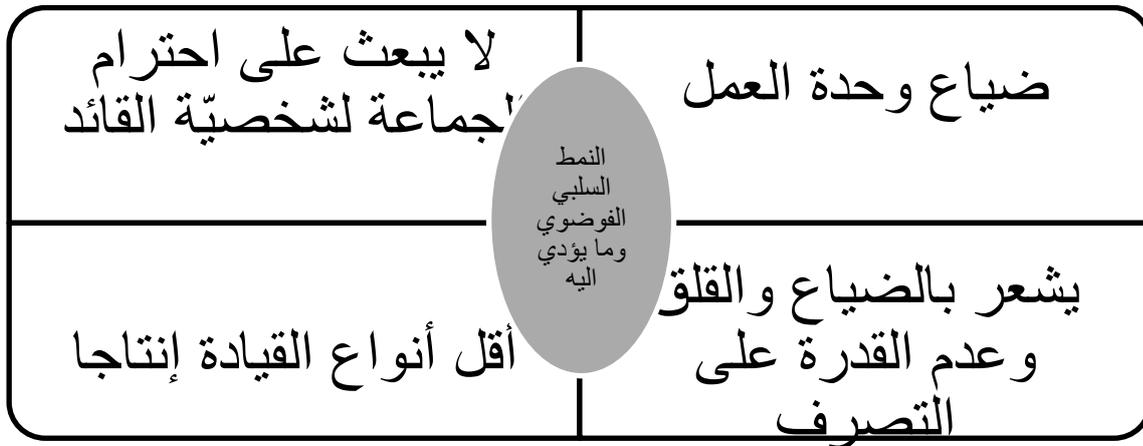
الأول النمط الاستبدادي التسلطي (الدكتاتوري أو البيروقراطي): قائده هو محور نشاط لجماعة. ويعتقد أنه بطل الحلبة، وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء. وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويهتم بالشكليات والروتين. ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: انظر شكل رقم (٨٥)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٥) النمط التسلطي ما يؤدي اليه في الإدارة من صفات سيئة من تصميم المؤلف

تفشي صفات سيئة مثل: الخضوع، القلق، الكراهية، عدم التقيد، وتوقف النمو المهني، وانخفاض الروح المعنوية.

الثاني النمط الفوضوي أو السلبي: انظر الشكل رقم (٨٦)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٦) النمط الفوضوي ما يؤدي إليه في الإدارة من صفات سيئة من تصميم المؤلف

(١) صلاح مصطفى ، المحاضرة السادسة عشر والسابعة عشر

نمط سائب فوضوي، تفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط لها ولا حدود.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى :

١- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل

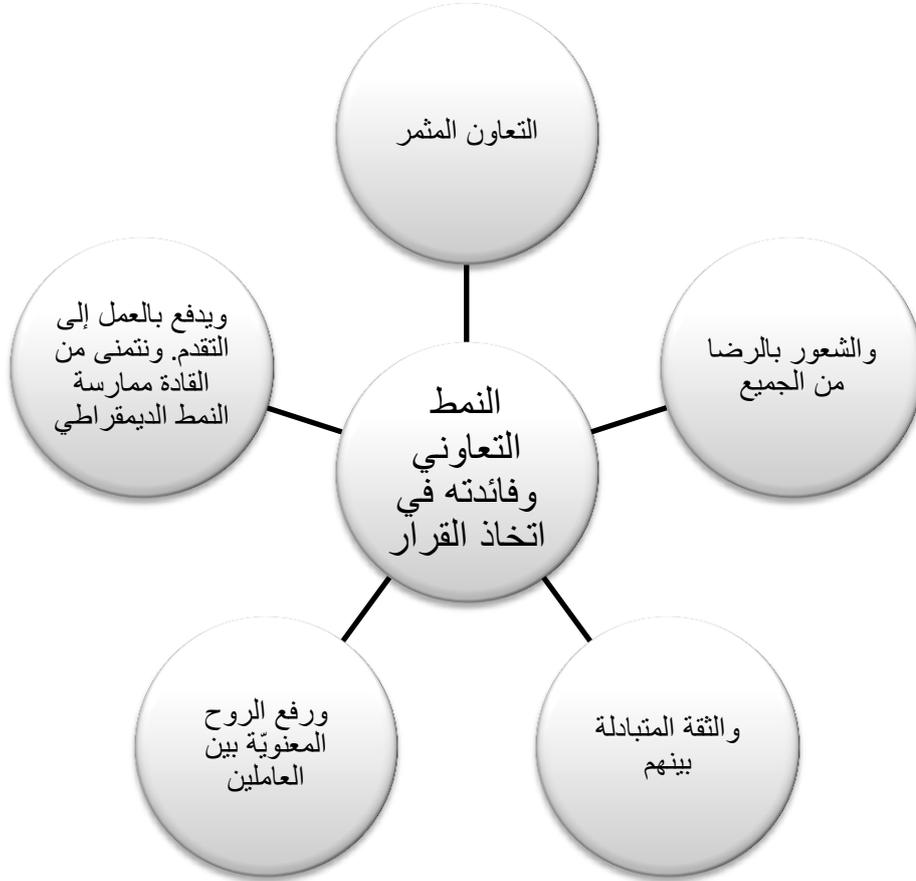
٢- عمل تربويا، لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.

٣- يشعر بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف

٤- وهذا النوع من القيادة أقل أنواع القيادة إنتاجاً.

الثالث: النمط الديمقراطي الإنساني أو التعاوني: انظر شكل (٨٧)

يقوم هذا النمط من القيادة على المشاركة في اتخاذ القرار، وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة. والقائد هنا يحترم جماعته، وينمي قدراتهم الإبداعية والابتكار. ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى: التعاون المثمر، والشعور بالرضا من الجميع، والثقة المتبادلة بينهم. ورفع الروح المعنوية بين العاملين، ويدفع بالعمل إلى التقدم. ونتمنى من القادة ممارسة النمط الديمقراطي هذا ما كتبه المؤلفون وهذا ما يراه المنظرون وأما في الميدان التربوي



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٧) النمط التعاوني وفائدته في اتخاذ القرار ونتمنى ان يمارسه الإداريين والتربويين من تصميم المؤلف

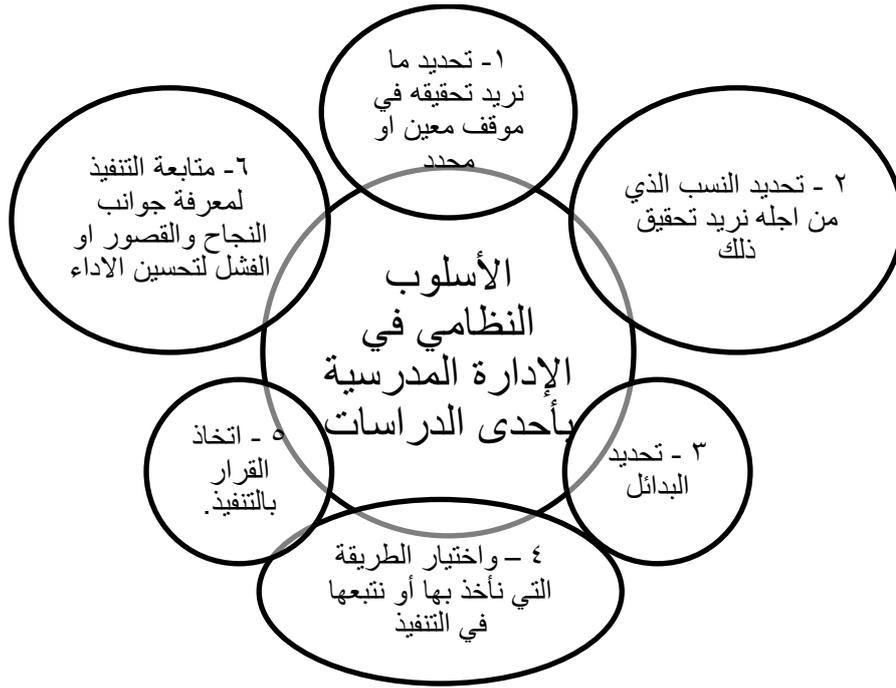
والتعليمي الميدان التربوي والتعليمي يمتلك كوادرو وطنية أو غيرها تحمل شهادات علمية مختلفة أي أن لديهم الكثير من الأفكار والاطلاع نحن في المؤسسة التربوية والتعليمية نتعامل مع فئة مثقفة متعلمة لها التقدير وتمام الاحترام وليس معناه أن لا نحترم بقية شرائح المجتمع لا والله لكن فئة المعلمين أكثر معرفة ودقة وهذا هو المتوقع منهم لذا على مدير المدرسة أن يعي ذلك جيداً مدركاً لما يقوم به من أساليب في كيفية التعامل مع هؤلاء الرجال. لا يمكن أن تكون مؤثراً ما لم تكن قدوة حسنة لا يمكن أن تكون مؤثراً ما لم تكن مشاركاً لزملائك لا يمكن أن تكون مؤثراً ما لم تتجاوز عن التقصير وتوجه بالأفضل لا يمكن أن تكون مؤثراً ما لم تحترم الجميع وتقدر جهودهم لا يمكن أن تكون مؤثراً إن لم يجدوا فيك القلب العطوف والملاذ الآمن لا يمكن أن تكون مؤثراً ما لم تسعى وتجتهد وتصحح بحكمة وصبر وروية لا يمكن أن تكون مؤثراً إذا كنت مستعجلاً للنتائج فطريق الإصلاح طويل وعقبته كؤود، ستجد من يعارضك وستجد من يوافقك ولكن عليك أن تجتهد لإيصال ما لديك من تطلعات بأسلوب تربوي يرقى لعقليات هؤلاء الرجال حتى تجدهم يؤدون بقناعة وتقدير لا تظن نهائياً أنك تستطيع إجبار أحد على الموافقة ولا يتسرب إليك أن موافقتهم خشية منك أو رهبة ولكن عليك أن تحترم قراراتهم وتقبل نقدهم وتتحاور معهم بأدب حم حتى تصلوا لرؤية مشتركة عندها يتم التفاهم والوئام. قدر ظروفهم تلمس احتياجاتهم بادرهم بالابتسام الصادقة والكلمة الطيبة والظرفية المسلية لا تقابلهم بعبوس ولا تتعامل معهم بقسوة امنحهم الثقة إذا كنت تريد أن يقوموا بواجبهم بالصورة الصحيحة وستجد بأنهم يوماً بعد يوم يزدادون حباً لك واحتراماً لما تقوم به وتقديراً لما تقدمه لهم وقبل هذا وذاك أكثر تفهماً لدورهم وأهميتهم في بناء المجتمع وسيبقى كل ذلك حتى بعد مغادرتك للتقاعد الوظيفي أو للتقاعد النهائي من الدنيا بكاملها فما أروع الحب والتفاهم بين الأسرة التربوية والتعليمية وما أجمل العطاء بنفس طيبة وأخلاق كريمة وما أعظم الجزاء والمثوبة عندما يؤدي كل منا عمله بأمانة وإخلاص (١)

الأسلوب النظامي في الإدارة المدرسية: يعتبر الأسلوب النظامي في الإدارة المدرسية من أهم العناصر والمكونات إن لم يكن أهمها. ويتعلق هذا الأسلوب بطريقته تنفيذ الأعمال تحقيق النتائج المطلوبة. والخطوات الرئيسية لهذا الأسلوب كما تحددها إحدى

(١) ملتقى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة

الدراسات في الإدارة المدرسية هي: انظر شكل رقم (٨٨)

- ١ - تحديد ما نريد تحقيقه في موقف معين أو محدد.
- ٢ - تحديد النسب الذي من أجله نريد تحقيق ذلك.
- ٣ - تحديد البدائل أو الطرق المختلفة لتحقيق ما نريده.
- ٤ - واختيار الطريقة التي نأخذ بها أو نتبعها في التنفيذ.
- ٥ - اتخاذ القرار بالتنفيذ.



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٨) عن الأسلوب النظامي في الإدارة المدرسية بأحدى الدراسات من تصميم المؤلف

٦- متابعة التنفيذ لمعرفة جوانب النجاح والقصور أو الفشل لتحسين الأداء. هذا الأسلوب النظامي مفيد في تدريب المديرين ويجب ان تتضمنه برامج التدريب الخاصة بهم وهو أسلوب معروف و مستخدم في تدريب المديرين في مجال الصناعة .

الثاني عشر: النظرية والتطبيق في الإدارة المدرسية:

يتخوف الكثير من كلمة نظريه لاسيما المديرين الذين يتصورون أنفسهم ممارسين عمليين والواقع أن كثيراً من الناس يتصورون أن النظرية لا تخرج عن كونها مبادئ نظريه مجردة قليلة الجدوى أو معدومة في المواقف العملية . وإني أحب أن أخفف من هذا التخوف لدى قارئى هذه السطور بتذكيرهم بنظريات الهندسة التي درسناها في تعليمنا الثانوي . فقد كنا ندرسها دون تخوف لأننا ندرك ان بدونها لا نستطيع حل مسائل الهندسة. يجب أن نفهم أن النظرية في

الإدارة على إنها موجهه لعمل ومرشدة له. فالممارسة الموجهة بالنظرية تقوم على أسس علمية موضوعية أفضل بكثير من أسلوب المحاولة والخطأ أو اجتهاد الشخصي أحياناً. وتساعدنا على فهم موقف وتقديم أفضل بدائل التصرف أو الإجراءات التي يمكن أن تتخذ لذلك.

الإدارة الناجحة هي:

- ١- التي تستطيع أن تزوج بين النظرية أو النماذج وبين ظروف الموقف.
 - ٢- ويحاول من خلال ذلك أن يفهم أبعاد الموقف.
 - ٣- ثم يناقش ذلك مع المعنيين الآخرين.
 - ٤- وبعد ذلك يتوصل إلى اتخاذ القرار أو الإجراء. والواقع أن كل رجال الإدارة بلا استثناء لهم نظرياتهم غير المعلنة التي توجه سلوكهم الإداري.
- النظرية قد تكون معيارية عندما تضع نموذجاً أمثل للإدارة المدرسية وتصنفها وما ينبغي على مدير المدرسة أن يتبعه. وقد تكون وصفية بحيث تصف الأحداث والمواقف فيها. وهذا النوع أكثر تقبلاً لدى رجال الإدارة المدرسية بحيث يسهل عليهم تطبيقها في ممارستهم. وتزداد فائدة النظرية عندما تقدم بدائل أو طرقاً جديدة لممارسة الإدارة. مثل هذه النظرية يكون لها تأثير أكبر على ممارس الإدارة بل أنهم يرحبون مثل هذه النظرية.

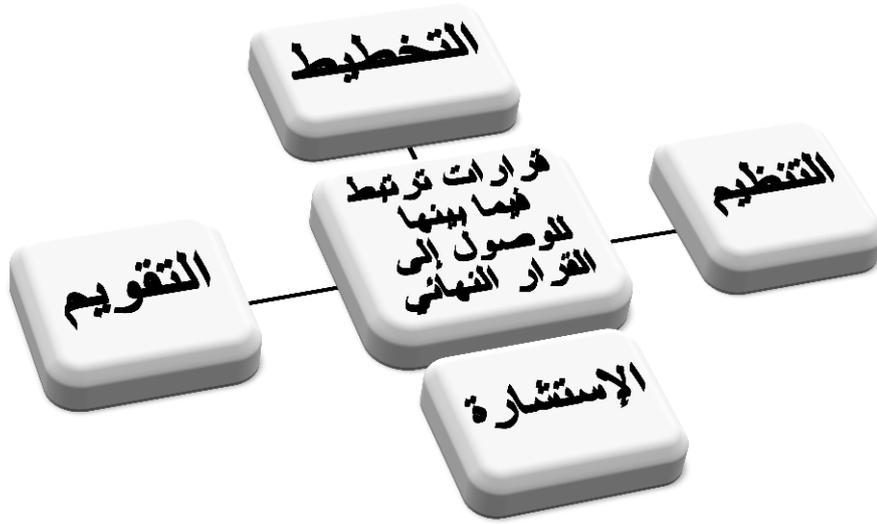
نظرية النظم:

من النماذج التي استخدمت في معالجة الإدارة ما عرف باسم نظرية النظم. ويمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من الأهداف، التي ترتبط بعلاقة فيما بينها وبين مصادرها ومعنى آخر هي مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها. وهو يعني بنوع معين من النشاط على أساس من الوحدة والتكامل. والنظم لاسيما الكبيرة منها لها نظم فرعية أو تحتية. كما إن النظم الصغرى لها نظم أعلى تتمثل في البيئة التي تعيش فيها أو تحيط بها. والنظم منها ما هو مفتوح وما هو مغلق. أما النظام المفتوح هو الذي يرتبط مع بيئته وينفتح عليها ويتفاعل معها أما النظام المغلق فهو يتميز بالافتقار إلى الطاقة الداخلية. والنظم المفتوحة تتميز بما يأتي:

- ١- وجود مدخلات ومخرجات ترتبط فيما بينها وبين البيئة التي تحيط بها
- ٢- تنظم نفسها بنفسها.

٣- الاستقرار والثبات والتقدم والتغيير. (١)

الإدارة وعملية اتخاذ القرار: ترجع بداية دراسة عملية اتخاذ القرار في الإدارة إلى الخمسينات على يد علماء الإدارة من أمثال جريفت وغيره. وقد أكد جريفت على أن اتخاذ القرار يعتبر لب العملية الإدارية ومحورها. وقد نظر جريفت إلى رجال الإدارة على أنهم موجهون ومتحكمون في عملية اتخاذ القرار. كما نظر إلى عملية اتخاذ القرار على إنها تتكون من خطوات متسلسلة، تتخذ فيها قرارات ترتبط فيما بينها للوصول إلى القرار النهائي. وتمثل هذه الخطوات في ما يلي: نظر شكل رقم (٨٩)



نموذج لرسم توضيحي رقم (٨٩) عن قرارات ترتبط فيما بينها للوصول إلى القرار النهائي من تصميم المؤلف

- ١ - التخطيط.
- ٢ - التنظيم.
- ٣ - الاستشارة (للمعنيين بتنفيذ القرار).
- ٤ - التقويم وقد فصل (هالبين) أحد علماء الإدارة هذه الخطوات. ومن مديري المدارس من هو إداري مطيع ينفذ حرفيا تعليمات الوزارة و توجيهاتها متبعا الطريق الآمن الذي يبغده عن الأشواك أو المشكلات. ومن المديرين من يهتم بالجوانب الإدارية والضبط والربط لأنه يجد في ذلك تأكيدا لسلطته وإجبار الآخرين على احترامه.

(١) (د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٣٦)

ومن المديرين من يبدي اهتماماً واضحاً بالجوانب التربوية ويناقش المعلمين فيها. فمدراء اليوم كانوا معلمي الأوس. ومن الطبيعي أن يكون لهم خبراتهم التربوية الطويلة. مثل هؤلاء المديرين لاشك أنهم يحظون بتقدير زملائهم من المعلمين في المدرسة ويزداد احترامهم لهم لا سيما اذا كانت خبراتهم التربوية غنية و متجددة يجد فيها المعلمون آفاقاً جديدة. وتعتبر عملية اتخاذ القرار لب الإدارة ومحورها. وهي تتحدد في الخطوات الآتية انظر الشكل رقم(٩٠).



نموذج لرسم توضيحي رقم (٩٠) عن عملية إتخاذ القرار في الإدارة ومحورها من تصميم المؤلف

١ - التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها.

٢ - تحليل وتقويم المشكلة.

٣- وضع المعايير والمعدلات التي يتم على أساسها تقويم المشكلة.

٤- تحديد مناسبتها للمشكلة.

٥- جمع المعلومات والبيانات وهي تشمل نتائج البحوث والدراسات المتصلة بالمشكلة.

٦- المفاضلة بين بدائل الحلول واختيار أنسبها في ضوء المعايير السابقة الموضوعة.

٧- تطبيق الحل الذي استقر عليه الرأي ووضعه موضع التنفيذ، ويكون ذلك ببرمجة الحل وتوجيه الأنشطة المتضمنة وتقويم العمليات والنتائج والاستفادة من هذا التقويم في التحسن والتطوير للحل من خلال التغذية المرتدة.

هذه الخطوات السابقة تتعلق بما يلي:

أولاً: اتخاذ القرارات الكبيرة التي يترتب عليها تغييرات جوهرية مثل تغيير المقررات الدراسية سواء بإدخال مقررات جديدة أو حذفها أو بتغيير نظام المدرسة ونظام الامتحانات أو الكتب المدرسية.

ثانياً: يعتمد نجاحه في عمله على قدرته على اتخاذ القرار السليم لأنه يتمتع بشخصية محورية

مركزية في المنظمة بحكم مركزه المتميز والسلطة التي يتمتع بها والمعلومات المتاحة له. (١)

لاختبار أسلوب مدير المدرسة في اتخاذ القرار لنفرض أن كثيراً من تلاميذ المدرسة اشتكوا من عدم توفير الوقت الكافي لهم لعمل تجاربهم العلمية في معمل المدرسة. ويريد مدير المدرسة أن يتخذ قراراً بشأن أنسب الأوقات التي يسمح فيها للتلاميذ بمزيد من الوقت لإجراء تجاربهم (قبل الدراسة وأثناء الفسحة أو بعد الدراسة) يدعو المدير لاجتماع مع مدرسي العلوم في المدرسة لمناقشة الأمر معهم قبل اتخاذ القرار. ويمكن ان يتبع معهم الأساليب الآتية يقوم المدير في بداية الاجتماع بعدة أساليب منها ما يلي:

الأسلوب الأول: هو الأسلوب غير المباشر من أساليب اتخاذ القرار الذي يترك فيه المدير للمجموعة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وهو كالتالي :

١ - عرض المشكلة وتوضيح ان المطلوب هو التوصل إلى قرار لحلها.

٢- يعرض ما لديه من معلومات.

٣- يطلب منهم إبداء مزيد من التوضيح أو التفسير.

(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٣٧-٣٨

- ٤- ينصت المدير لما يقوله المعلمون بشأن الموضوع.
- ٥- يقوم بتخليص ما توصلوا إليه. وعندما تتم موافقتهم على هذا التلخيص.
- ٦- يطلب منهم المدير أن يقرروا بأنفسهم الإجراء الذي سيتبع.
- ٧- يظل المدير في الاجتماع لمواصلة النقاش في الموضوع بالتوجه إلى بعض الأفراد في الاجتماع لإبداء الرأي أو التعليق. أو قد يوجه بعض الأسئلة لمزيد من التوضيح والشرح.
- ٨- ينصت لما يقوله الأعضاء المجتمعون ويقوم بتلخيصه دون أن يتخذ موقفاً أو يوجه المناقشة لتأثير على اتخاذ قرار في اتجاه معين.
- الأسلوب الثاني: من اتخاذ القرار هو الأسلوب التعاوني في اتخاذ القرار حيث يكون مدير المدرسة أحد أعضاء المجموعة في التوصل إلى القرار. وهو كالتالي:
- أولاً: يقوم المدير في بداية الاجتماع بإعلان أنه يريد اتخاذ قراراً بشأن حل المشكلة. بما يتمشى مع مطلب التلاميذ ويناسب المعلمين والمشرفين وأن القرار يجب ان يكون بالإجماع أو بالأغلبية.
- ثانياً: يطالبهم بإبداء الرأي والتعليق.
- ثالثاً: ينصت المدير لما يقوله الأعضاء مشجعاً إياهم أحياناً أو معلقاً أو مستوضحاً أحياناً أخرى.
- رابعاً: يطالبهم باقتراح الحل الذي يرونه مناسباً
- خامساً: يستمع لهم مناقشاً كل ما يعرض من حلول مقترحة ويقدم اقتراحه بشأن الحلول ويناقشهم فيها.
- سادساً: في النهاية يطالبهم بالتصويت على الحل الذي يرونه أكثر الحلول مناسبة ويشترك هو نفسه في هذا التصويت.
- سابعاً: يكون القرار حسب إجماع الآراء أو الأغلبية.
- الأسلوب الثالث: من اتخاذ القرار هو أسلوب معلوماتي مباشر وهو يتمشى مع الأسلوب التربوي التكافلي الإسلامي وهو كالتالي:
- ١- يقوم مدير المدرسة في بداية الاجتماع بإبلاغ المعلمين أنه يريد أن يستمع إليهم قبل أن يتخذ قراراً بشأن الموضوع.

- ٢- يجب أن يوضح لهم الآراء التي يدلون بها هي آراء استشارية يستتار بها.
- ٣- ينصت المدير لما يقولونه وما يقترحونه مشجعاً إياهم على حرية الرأي والنقاش.
- ٤- يقوم من حين لآخر بتلخيص ما يبدونه من آراء واقتراحات. وبعد أن يقوم كل فرد في الاجتماع بأبداء رأيه.
- ٥- يقرر المدير ما سيتخذ بشأن الموضوع في ضوء ما سمعه وما توصل إليه من الحوار.
- ٦- يخبر المدير الحاضرين بذلك موضعاً لهم توقيت التنفيذ وأنه يتوقع منهم القيام بمتطلبات هذا التنفيذ. هذا الأسلوب من اتخاذ القرار هو الأسلوب المباشر الذي هو كالتالي:
أولاً: يقوم فيه المدير باتخاذ القرار للمجموعة.
ثانياً: يقوم المدير في بداية الاجتماع بإبلاغ الحاضرين أن هناك عدة حلول ممكنة قد توصل إليها وأنه يريد منهم مناقشة هذه الحلول والتوصل في النهاية إلى أفضلها باختيار أحدها أو بالجمع بين حلين أو أكثر أو بتوليف حل من بينهما يروونه مناسباً للتنفيذ.
- ٣- ثم يقوم المدير بعرض الحلول الممكنة.
- ٤- ينصت لما يقولونه بشأنها وإبداء النواحي الإيجابية أو السلبية للحلول المختلفة.
- ٥- في النهاية تتوصل المجموعة إلى أحد الحلول المطروحة أو الحل التوفيقى بينها.
- ٦- يقوم المدير بتنفيذه.^(١)

الثالث عشر: الإدارة المدرسية وأنواع البحوث التربوية:

إن الإدارة الفعالة توفر المعرفة والمهارات الفنية، والإنسانية لدى رجل الإدارة. إن إدارة المدرسة التي ترتبط بين التدريس وإدارة الفصل، وحفظ النظام في المدرسة، من جانب وبين تنمية العاملين والمساعدة المباشرة للمعلمين، وتطوير المناهج والبحوث الموقفية أو الإجرائية اللازمة من جانب آخر هي المدارس التي تحقق أهدافها بنجاح.

ومن أنواع البحوث ما يلي:

- ١- البحث الأساسي أو النظري: فإنه يهدف إلى التوصل إلى الحقائق أو المبادئ الرئيسية والكشف عن النظرية وليس بالأمر التطبيقية أي تطبيق النتائج التي يتوصل إليها علي الميدان التربوي.

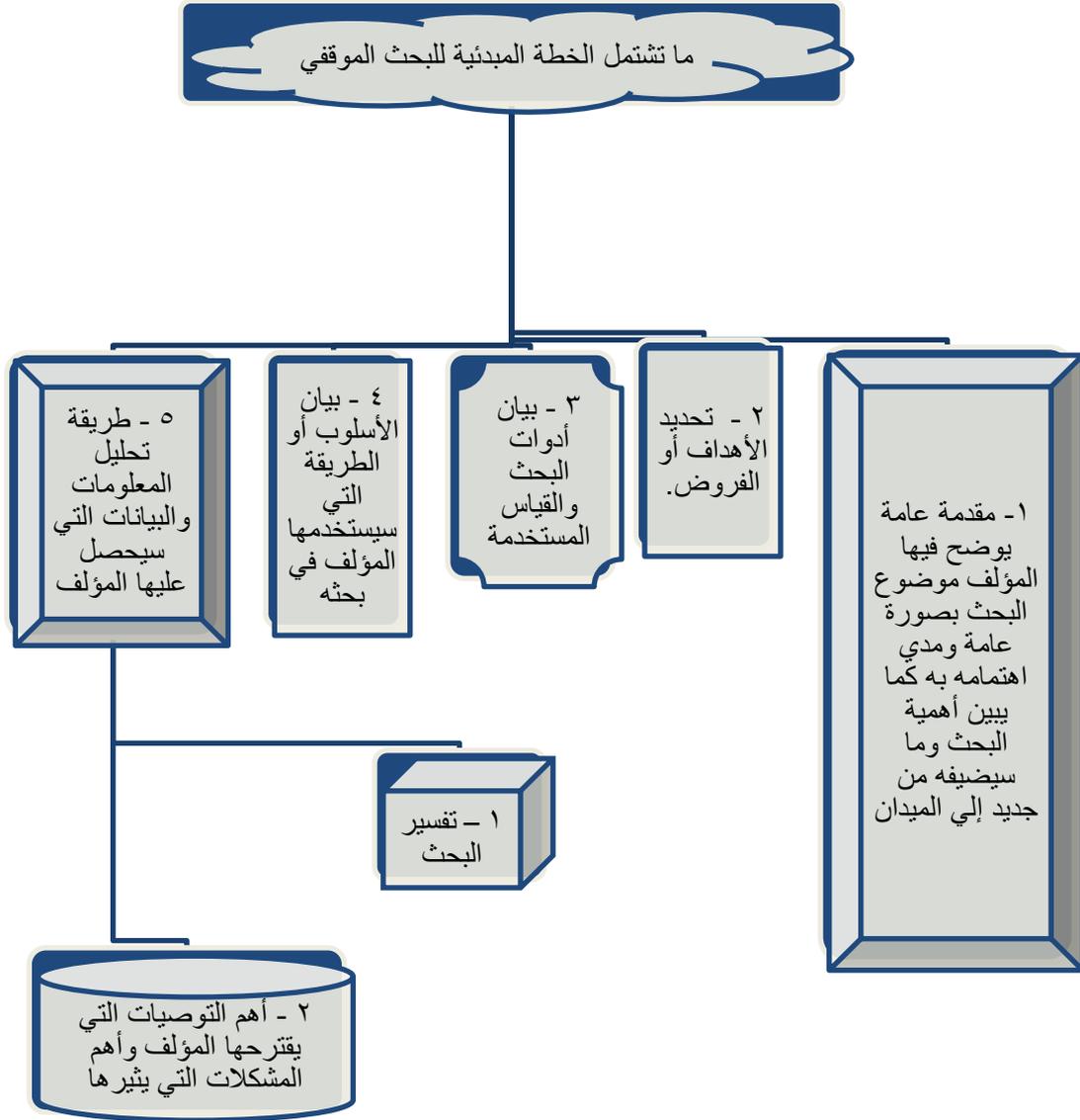
(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٣٩، ٤٠.

٢- البحث التطبيقي أو الميداني: وهو يعني بصورة رئيسية بتحديد العلاقات بين الظواهر التربوية واكتشافها واختبار النظريات والفروض. ولذلك فإن من أهم أهدافه هو تطبيق واستخدام النتائج العلمية علي الميدان التربوي وتحسين استخدام الممارسات والوسائل والطرق المتبعة. ويهدف إلي التوصل إلي نوع من التعميم بمعنى تعميم النتائج التي استخلصت من عينة أخرى أكبر وأشمل.

البحث الموقفي: يتضمن تطبيق خطوات الطريقة العلمية علي مشكلات التعليم المدرسي، ويتشابه البحث الموقفي مع البحث التطبيقي في كثير من الجوانب إلا انه يختلف عنه أساساً فيما يتعلق بتعميم البحث الذي يسمح في حالة البحث التطبيقي بتعميم النتائج. فالبحث التطبيقي عادة يتضمن عددًا كبيراً من الحالات للتغلب علي بعض الأخطاء العشوائية التي تحدث في حالة العينات الصغيرة وكثيراً من البحوث الموقفية تجري في حجرة دراسية واحدة لمعلم واحد أن يقوم بالبحث لكن من الأفضل في معظم الأحوال أن يجري البحث كعمل تعاوني بين المعلمين لتحسين موقف مشترك بينهم. وهكذا نرى إن البحث الموقفي يقوم به الممارسون أنفسهم لا باحثون مهنيون من الخارج. فالممارسون هم المؤلفون. وهذا ما يميز البحث الموقفي عن غيره من البحوث. وقد ينتقد المؤلفون المهنيون قصور موضوعية البحث وأسسها العلمية ودقة منهجه، لكل الفوائد المترتبة عليه بالنسبة للمعلمين والتلاميذ تغطي على أي قصور علمي فيه وتغطي عليه ويمكن للبحث الموقفي أن يكون ذا فائدة كبيرة بالنسبة لمديري المدارس لاسيما بالنسبة لاتخاذ القرارات معينة بشأن عملية التعليم و التعلم في المدرسة. وكلما اتسع نطاق البحوث الموقفية فإنها تقترب في الشبه مع البحوث التطبيقية، ويتركز اهتمام البحوث الموقفية علي الحصول علي معلومات معينة، بشأن موضوع معين وليس علي تعميم النتائج العلمية، كما في البحث التطبيقي ونتائج البحوث كما أسلفنا تدخل في تقييم عملية اتخاذ القرار، والبحث الموقفي يأتي في مقدمة هذه البحوث.

إعداد خطة البحث: يجب أن تعكس الخطة المبدئية للبحث تصور المؤلف وتفكيره بكل التفاصيل الممكنة. ويجب أن تشتمل الخطة المبدئية للبحث علي ما يلي: انظر رسم توضيحي رقم(٩١)
١- مقدمة عامة يوضح فيها المؤلف موضوع البحث بصورة عامة ومدى اهتمامه به كما يبين أهمية البحث وما سيضيفه من جديد إلي الميدان.

- ٢- تحديد الأهداف أو الفروض.
- ٣ - بيان أدوات البحث والقياس المستخدمة.
- ٤- بيان الأسلوب أو الطريقة التي سيستخدمها المؤلف في بحثه أي أسلوب البحث وما إذا كان وصفيًا أو تجريبيًا أو مقارنًا.



رسم توضيحي رقم (٩١) عن ما أن تشتمل الخطة المبدئية للبحث الموقفي تصميم المؤلف

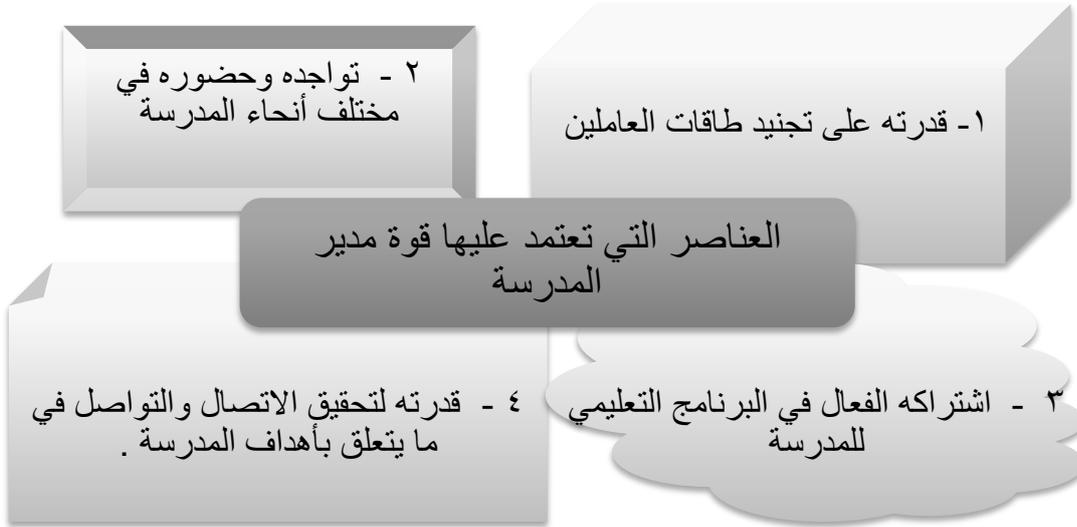
- ٥ - طريقة تحليل المعلومات والبيانات التي سيحصل عليها المؤلف يضاف إلي هذه الخطة عند انتهاء تفسير نتائج البحث بعض الجوانب الأخرى الرئيسية وتشمل:

١ - تفسير البحث.

٢ - أهم التوصيات التي يقترحها المؤلف وأهم المشكلات التي يثيرها البحث والتي تحتاج

دراستها لبحوث أخرى تالية (١)

الإدارة المدرسية والمناخ المدرسي: المدرسة هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم. ويشعر التلاميذ بارتياح في حضورهم إليها كما يشعر المعلمون بارتياحهم لتدريسهم بها. وفيها يعمل الجميع على الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام. ويتطلب وجود إدارة مدرسية تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع. ويجب ان تستهدف تكثيف قوى العاملين والتلاميذ والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، وأن تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح. إن مدير المدرسة وهو المسئول الأول عنها. ولهذا يجب أن يتمتع بصفات شخصية ومهنية تؤهله لتحمل مسؤوليات هذا العمل الضخم . وتعتمد قوته على عدة عناصر رئيسية في مقدمتها: انظر الشكل رقم (٩٢)



نموذج شكل رقم (٩٢) عن العناصر التي تعتمد عليها قوة المدير من تصميم المؤلف.

١- قدرته على تجنيد طاقات العاملين.

٢- تواجده وحضوره في مختلف أنحاء المدرسة.

(١) عرفات سليمان، ٢٠٠٢، ص ٥-٦-٧-٨، د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٤١

٣- اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة.

٤- قدرته لتحقيق الاتصال والتواصل في ما يتعلق بأهداف المدرسة.

مدير المدرسة في ممارسته لدوره في الإدارة المدرسية لا يؤثر تأثيراً مباشراً على التحصيل الأكاديمي للتلاميذ بنفس الدرجة التي يؤثر بها المعلم من خلال التعليم المباشر لكن مدير المدرسة يمكن أن يؤثر على التدريس والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية من خلال القرارات التي يتخذها والتي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة ووضع مستويات عالية للتحصيل وتنظيم الفصول الدراسية من أجل الدرس والتعليم وتوفير المصادر الضرورية اللازمة للتعليم والتعلم والإشراف على أداء المعلمين ومتابعة تقدم التلاميذ والعمل على توفير مناخ إيجابي منظم للتعلم. وهكذا نجد أن على مدير المدرسة مسؤولية كبرى. وقد تبلغ هذه المسؤولية درجة كبيرة في بعض النظم التعليمية المعاصرة منها اليابان حيث يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن المدرسة بل وعن سلوك الطلاب وسلوك المعلمين داخل المدرسة وخارجها .

أن من المفروض في أي نظام أن ينتقي أحسن العناصر لتولي مهمة الإدارة أو القيادة. وإن رجال الإدارة يخضعون لنظام واحد من التدريب والخبرة العلمية (١)

الجديد في الإدارة المدرسية:

الجديد في عصر يعفو عليه الزمن ويصبح قديماً في عصر أو فترة لاحقة. ويظهر بدلالة جديدة أخرى يكون مصيرها بعد فترة مصير الفترات السابقة. وما يعتبر جديداً في مكان ما قد يكون معروفاً منذ فترة في مكان آخر. ولكن يعتبر قديماً بالنسبة لهذا المكان. وليس الجديد مرغوباً أو ممدوحاً في ذاته كما أن القديم ليس مرفوضاً أو مذموماً في ذاته. فمن الجديد ما تتدنى قيمته ومن الجديد ما تعلق قيمته. وهكذا تكون النظرة إلى الجديد والقديم. ويجب أن نتذكر أن التطور هو سنة الله في خلقه. وأن أحوال الناس يطرأ عليها تغيير وتبدل بمرور السنين وكر الزمان. وتستجد أمور وتبدل أخرى وهكذا، وهذه حكمة بالغتها مفادها العمل باستمرار على تجديد أساليبنا الإدارية ومناهجنا التعليمية. والنسبة لميدان الإدارة نجد أنه قد ظهرت في السنوات الأخيرة عدة اتجاهات جديدة يتزايد الأخذ بها في مختلف النظم التعليمية المتقدمة. من أهم هذه الاتجاهات، الأخذ بنظام جماعية اتخاذ القرار وديمقراطيته. الأخذ بنظام (المساءلة) وهو نظام

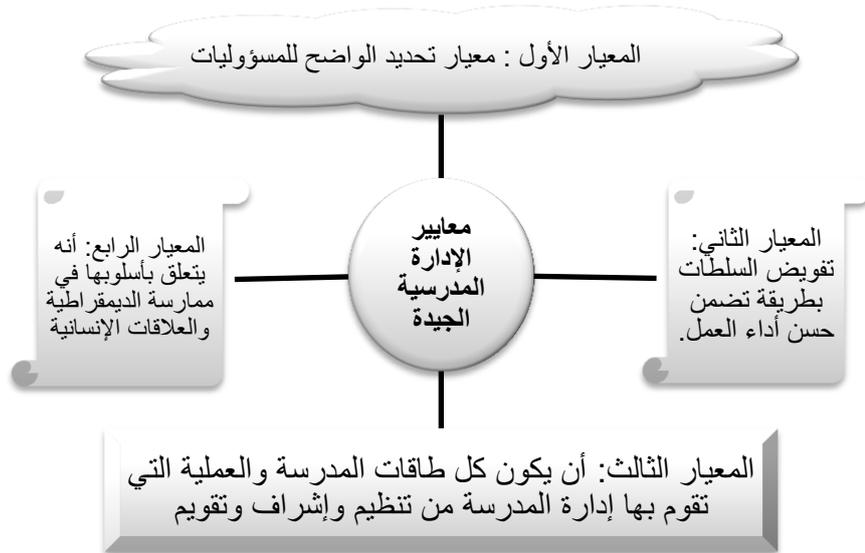
(١) (د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٤٢، ٤٤).

قديم ومعروف في تقاليدنا لإسلاميه فكل راع وكل مسؤول عن رعيته. وجماعية اتخاذ القرار وديمقراطيته ليست أمراً جديداً بالنسبة لتقاليدنا الإسلامية، (فالأمر شورى بينهم) وغيرها من الأمثلة. ومن الجديد في الإدارة المدرسية نوعية المشكلات الجديدة التي عليها أن تواجهها. منها بقاء التلاميذ في المدرسة مدداً أطول بعد سن الالتزام. ففي الدول الأوربية على سبيل المثال: تلجأ السلطات التعليمية إلى إطالة مدة بقاء التلاميذ في المدرسة الثانوية إلى سن الثامنة عشرة أو التاسعة عشرة. وذلك عندما يقل الطلب على القوى العاملة عندما ترى السلطات التعليمية ضرورة بقاء التلاميذ بعيداً عن سوق العمل. تفاعلياً للانتقادات التي توجه إليها بشأن زيادة حدة البطالة بين الشباب و خريجي المدارس.

ومن المشكلات الجديدة التي تواجهها الإدارة المدرسية:

ما يتعلق بالظواهر الانحرافية بين الشباب من تعاطيهم المخدرات والتدخين. بالإضافة إلى زيادة حدة العنف في المدارس سواء بين التلاميذ أنفسهم أو بينهم وبين المدرسين. وكذلك (الهروب) من الدراسة والتسبب الخلقي والانحلال الاجتماعي. وهناك أيضاً مشكلة التشدد والتزمت الديني أو السياسي بين الشباب. وهي امثلة لبعض المشكلات الجديدة التي ينبغي على الإدارة المدرسية ان تواجهها وان تجدها لها الحلول المناسبة. (١)

الرابع عشر: من معايير الإدارة المدرسية الجيدة: انظر الشكل رقم (٩٣)



نموذج شكل رقم (٩٣) عن معايير الإدارة المدرسية الجيدة من تصميم المؤلف

(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٤٥ ، ٤٦

المعيار الأول:

معيار تحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات. وأن يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعاملين وتلاميذ على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالذور المطلوب منه.

المعيار الثاني:

تفويض السلطات بطريقة تضمن حسن أداء العمل.

المعيار الثالث:

أن يكون كل طاقات المدرسة والعملية التي تقوم بها إدارة المدرسة من تنظيم وإشراف وتقييم ليست غايات في ذاتها وإنما هي وسائل لتحقيق الغاية الكبرى المنشودة من وراء تربية النشء. ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على مدى قدرتها في تجنيد كل طاقاتها وإمكانيتها لخدمة هذه الغاية وهذا يفرض على المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية واستغلال الطاقات الكاملة للقوى البشرية بها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.

المعيار الرابع:

أنه يتعلق بأسلوبها في ممارسة الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية. فيجب أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد واعتبارها غاية في ذاتها وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية وتوخى العالة وإنصاف الآخرين وإظهار روح الود والاحترام لا التهديد والعدوان وأن كون أساس التفاهم محاولة الأقتناع والاقتناع. وتوفر المرونة في العمل والحرية في التحرك في نطاق التنظيم العام. فليست هناك قوالب ثابتة وقواعد جامدة تطبق تطبيقاً أعمى على كل حاله دون اعتبار لظروفها.

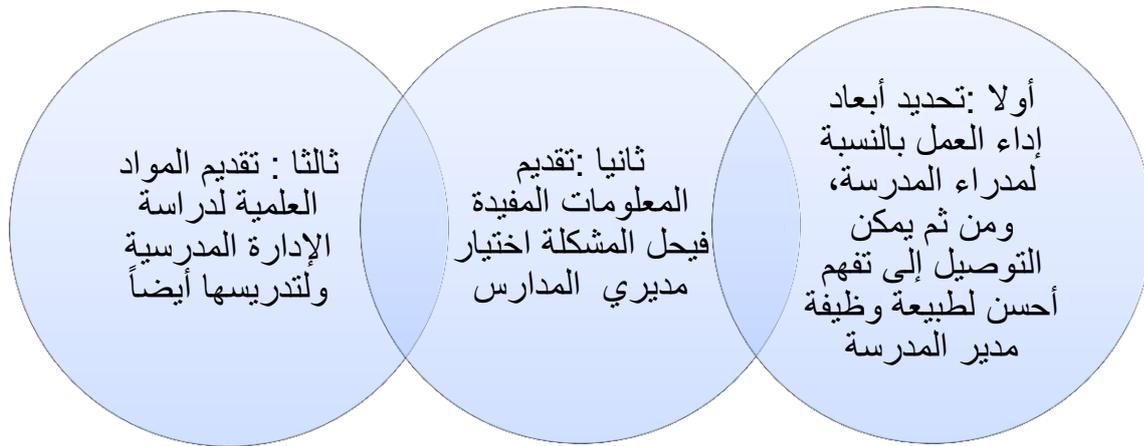
تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بمقدار ما تتيحه من فرص النمو المهني للمعلمين بها من خلال ما تضعه من أنظمة تحقق حفز المعلمين على الارتفاع بكفاءتهم المهنية وكمستوى أدائهم وتشجيعهم على الخلق والابتكار وإظهار روح المبادرة وقيامهم بالبحث والتجريب وأخيراً تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة أو بينها وبين المجتمع المحلي أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى.

فنجاح إدارة المدرسة يعتمد إلى درجة كبيرة على وجود قنوات مفتوحة للاتصال، تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء، بما يلتزمه العمل من توصيل المعلومات أو الحصول عليها. ويرتبط بذلك أن يكون للمدرسة برنامج جيد للعلاقات العامة تعبر به من خلاله عن جهودها ونشاطها وتتعرف أيضا من خلاله على مدى ما تقوم به عند الأخرى. (١)

وكذلك من معايير النجاح في الإدارة المدرسية التي في أهم الدراسات الشاملة والبحوث ما عمل للتوصل إلى معايير النجاح في الإدارة المدرسية وقد استهدف هذا البحث تحقيق ثلاثة أغراض رئيسية هي: انظر الشكل رقم (٩٤)

أولا: تحديد أبعاد إداء العمل بالنسبة لمدرء المدرسة، ومن ثم يمكن التوصيل إلى تفهم أحسن لطبيعة وظيفة مدير المدرسة.

ثانيا: تقديم المعلومات المفيدة فيحل المشكلة اختيار مديري المدارس.



نموذج شكل رقم (٩٤) عن آخر الدراسات والبحوث في معايير الإدارة المدرسية الجيدة من تصميم المؤلف

ثالثا: تقديم المواد العلمية لدراسة الإدارة المدرسية ولتدريسها أيضاً.

وقد اختيرت عينة قومية تمثل ٢٣٢ مديراً اشتركوا بالتجربة، وصمم موقف إداري معياري يمكن من خلاله إبراز السلوك الإداري وملاحظته. وتم اختيار الواجبات الهامة في وظيفة مدير المدرسة، كما يمكن تصورها وذلك بمدى زمني مدته أسبوع، اهم طريقه فيه لتصور الواجبات الإدارية الطريقة المعروفة باسم الصادر بحيث يكون على مكاتبهم درجان

(١). (د/مرسي، ١٩٩٥، ص٧٧، ٧٨)

الأول: يسمى درج الوارد وفيه تضم الموضوعات التي ستعرض عليه، لإبداء رأيه أو اتخاذ قرار فيها.

الثاني: يسمى درج الصادر وفيه تضم الموضوعات التي عرضت عليه، واتخذ القرار فيها وكانت الخطوة التالية: تتعلق بتحليل النتائج وتفسيرها وطلب من كل المدراء المشتركين أن يقوموا بدور المدير لمدرسة متخيلة قدمت لهم عنها المعلومات الضرورية. وطلب منهم أن يتصرفوا بالنسبة للموضوعات التي يفترض أنها تجمعت في درج الوارد وتنتظر إبداء رأيه. بعد ذلك طلب من كل مدير مشترك زيارة فصول دراسية افتراضية يقوم بالتدريس فيها معلمون جدد تحت التدريب واستعين بالتسجيلات المرئية الحركية والضوئية بدلاً من المعلمين وطلب منهم إعداد كلمة ويلقيها على مجلس الآباء والمعلمين وأن يشترك في مناقشة جماعية مع غيره من الزملاء^(١) وقد أمكن جمع معلومات كبيره عن أداء المدراء لهذه الواجبات الإدارية المتخيلة كما أمكن جمع مادة كبيرة عن قدرة كل مدير وشخصيته وخلقيته وأدائه من المنطقة التي يعيش فيها. وكانت الخطوة التالية تتعلق بتحليل النتائج وتفسيرها. وقد أمكن باستخدام أسلوب التحليل العملي التوصل إلى ثمانية عوامل انظر الرسم التوضيحي رقم (٩٥)

من الدرجة الأولى وعاملين من الدرجة الثانية. تتعلق بطريقة الإداء هذه العوامل وكانت كما يلي: العوامل الثمانية من الدرجة الأولى: ومشرفين

العامل أ: تبادل المعلومات.

العامل ب: المناقشة.

العامل ج: أتباع مقترحات الآخرين.

العامل د: تحليل الموقف.

العامل هـ: المحافظة على العلاقات التنظيمية.

العامل و: تنظيم العمل.

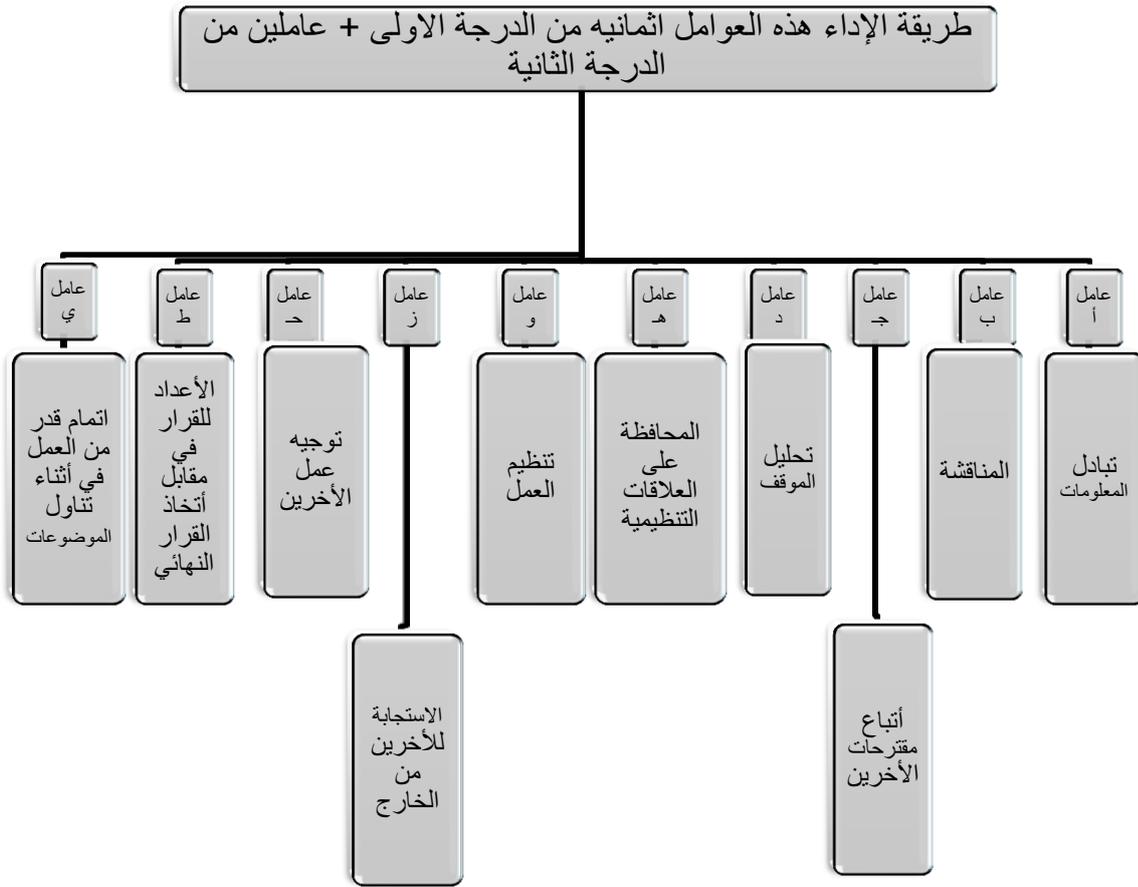
العامل ز: الاستجابة للآخرين من الخارج .

العامل ح: توجيه عمل الآخرين.

العاملان من الدرجة الثانية:

(١). (د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٨١)

عامل ط: الأعداد للقرار في مقابل اتخاذ القرار النهائي.
عامل ي: إتمام قدر من العمل في أثناء تناول الموضوعات.



نموذج شكل رقم (٩٥) أسلوب التحليل العملي من تصميم المؤلف

٥ تفسير النتائج: بدراسة النتائج أمكن التوصل إلى بعض العلاقات الهامة بين نمط الأداء للعمل الإداري ومختلف السمات الشخصية للناظر. فعلى سبيل المثال بالنسبة المدراء الذين تضمن نمط أدائهم قدرًا كبيراً من الاتصال:

(عامل أ) يتوفر لديهم عادة قدرة لفظية عالية وإعداد مهني أحسن من الآخرين. وتتميز شخصياتهم بأنها اجتماعية وحساسة وواثقة وهادئة مطمئنة. وكانوا يولون اهتمامهم لمشكلات المعلمين والتلاميذ. وكانوا يحظون باحترام الرؤساء والمعلمين.

(عامل ب) عادة ناضجين واثقين بأنفسهم وأعصابهم هادئة لكنهم قليلو الخبرة الإدارية. وكانت نظرة الرؤساء والمعلمين نحوهم سلبية

(عامل ج) عادة رجال صغار السن ذوي خبرة إدارية قليلة. ومع أنهم يتمتعون عادة بقدرات عقلية جيدة فإنهم لم يكونوا مهتمين بالأغراض التربوية، أو المناهج، أو التقويم، أو التخطيط. ويمكن أن يوصفوا بانهم منعزلين خجولون وغير أمنين أتو مستقرين ومتوترون. وكانت نظرة الرؤساء والمعلمين نحوهم سلبية

(عامل د) من الرجال ذوي الخبرة الإدارية والمعلومات العامة. وهم عادة محبوبون للسيطرة وعمليون ودهاة وحساسون للضغط. وكان تقدير الرؤساء والمعلمين لهم قليلاً.

(عامل هـ) اجتماعيين وحيويين وحساسين وواثقين وهادي الأعصاب. وهم يولون اهتمامهم بالتدريس و المنهج والعلاقات بالعاملين والعلاقات العامة.

(عامل و) سمات شخصية ترتب عليها فقدان عملهم للفاعلية. وكان من السهل إثارتهم ويتميزون بالخجل والتشاؤم وعدم الأمن والاستقرار والتوتر. وكانت نظرة العامة نحوهم سلبية (عامل ز) غالباً من النساء كبار السن ذوي خبرة بالتدريس. ووصفت شخصياتهم بأنها خانعة خجولة وساذجة هادئة ومطمئنة.

(عامل ح) من ذوي القدرة المنخفضة والإعداد الرديء. ويبدو أن هؤلاء المدراء قد وجدوا من خلال خبرتهم الطويلة إن تعيين الواجبات للآخرين طريقة مفيدة لإنجاز العمل. وكان للمدراء الذين ركزوا على الإعداد للقرار.

(عامل ط) بما يلي :

١- يتميزون بقدرة عقلية عالية.

٢- إعداد مهني جيد.

٣- يتميزون بالقدرة على التفكير والتعلم السريع.

٤- وكانوا يهتمون بمعظم مجالات عمل المدرسين ويقدرون قيمة الاحتياجات التربوية للتلاميذ

ويتميزون بالنشاط والفاعلية في المناقشات الجماعية وتفهم الطبيعة المعقدة للمشكلات الإدارية.

٥- يبدو أن هؤلاء المدراء يحظون بقدر كبير من المهارات التصويرية والفنية والإنسانية. وليس بغريب أنهم كانوا محل تقدير عال من الرؤساء والمعلمين على حد سواء. وكان المدراء الذين انجزوا قدراً من العمل في أثناء تناولهم له

(عامل ي) يتميزون بالقدرة الإعداد الجيد والفاعلية في التفاعل وكثرة الكلام. وكانت نظرة الرؤساء^(١) نحوهم محايدة أو إيجابية إلى حد ما أما نظرة المعلمين فكانت إيجابية نحوهم. التطبيقات العملية: كان مما استهدفته هذه الدراسة التوصل إلى إجابات على الأسئلة الآتية:

هل يفضل اختيار الرجال على النساء في إدارة المدارس؟

ما أهمية الخبرة بالتعليم للنجاح في إدارة المدرسة؟

هل تكون الشخصية مقاسة بالاختبارات دالة على الأداء والإداري؟

هل تكون القدرات العقلية كما تقيسها الاختبارات مرتبطة بالأداء الإداري؟

هل تكون الاهتمامات مقاسه بالاختبارات دالة على الأداء الإداري؟

هل يمكن لمجموعة (بطارية) من اختبارات الورقة والقلم أن تكون مفيدة في اختيار نظام المدارس؟

أما بالنسبة للسؤال الأول:

الخاص بتفضيل الرجال على النساء في إدارة المدارس فقد وجد من الدراسة أن المدراء في ممارستهم للواجبات الإدارية كن يدخلن في أعمالهم الرؤساء والمعلمين وآخرين من الخارج بين ما كان الرجال يميلون إلى اتخاذ القرارات النهائية واتخاذ لإجراءات بدون إقحام الآخرين. إذن الإجابة النهائية على السؤال تشير الدراسة إلى أنه من الأفضل اختيار الرجال لإدارة المدارس. وربما تكون هذه غريبة ومخيبة لما هو متوقع لاسيما وأن هذه التجربة أجريت على إدارة المدرس الابتدائية، في مجتمع على درجة عالية من الحضارة والتقدم، ويوجد آراء لا توافق هذه الإجابة بأن يتم اختيار الشخص المناسب بصرف النظر عن كونه رجلاً أو امرأةً ويجب الحرص الشديد في الأخذ بهذا الرأي بالنسبة للبلاد العربية.

(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٨٢

ويحتاج الأمر دراسة خاصة على بيتنا وثقافتنا العربية. وينبغي أن لا نخلط بين فكرة تأنيث التعليم الابتدائي بمعنى تأنيث هيئة التدريس وبين تأنيث إدارة المدرسة. ذلك إن هذه النتيجة جاءت من مجتمع غالبية معلميه حوالي ٩٠% أناث والغالبية من مدرّاء المدارس الابتدائية ٨٠% من الرجال. لذا فإن تأنيث هيئة التدريس في التعليم الابتدائي لا تتعارض مع كون مدير المدرسة رجلاً أو امرأة وليس هذا تلميحاً إلى الأخذ بالإجابة السابقة على السؤال وإنما نعود مرة أخرى لنؤكد أن المسألة تحتاج إلى دراسة ميدانية متأنية على البيئة العربية. انظر إلى فكرة نجاح فكرة الدمج في وقتنا الحاضر في إدارة التربية والتعليم وذلك بدون اختلاط حيث الدمج في الإدارات التعليمية وفي المناهج.

وبالنسبة للسؤال الثاني:

الخاص بمدى أهمية الخبرة في التعليم الناجح في إدارة المدرسة فإن الدراسة لم تخرج بإجابته قاطعه له إذ لم يكن هناك أي ناظر، ممن أجريت عليهم الدراسة بدون خبره في التدريس. ولكن توجد دراسات أخرى أظهرت العلاقة سلبية في المادة بين طول مدة الخبرة في التدريس، وإجادة العمل الإداري.

وبالنسبة للسؤال الثالث:

الخاص بمدى دلالة السمات الشخصية على النجاح في العمل الإداري فإن الدراسة لم تكشف عن مجموعه من هذه السمات ترتبط بأي معايير شاملة النجاح. ومع هذا الدراسة أظهرت وجود علاقات بين السمات الشخصية وعوامل معينة للإداء الإداري. وعلى هذا يمكن بتحديد النمط الإداري المرغوب اختيار الشخص المناسب الذي تتوافر فيه هذه السمات، ويتم معرفة ذلك عن طريق الاختبارات المعدة لقياسها. مثلاً إذا كان النمط الإداري المرغوب هو الشخص الذي يحافظ على العلاقات التنظيمية

(عامل ه) فإنه ينبغي البحث عن شخص يكون اجتماعياً وحيماً وحساساً له ثقة بنفسه وهادي الأعصاب

بالنسبة للسؤال الرابع:

الخاص بارتباط القدرات العقلية بالأداء الإداري فإن الدراسة كشفت عن وجود علاقة واضحة بين القدرات العقلية المعرفية وبين معظم العوامل التي توصلت إليها الدراسة.

وبالنسبة للسؤال الخامس:

الخاص بدلالة الاهتمامات على الأداء الإداري فقد كشفت الدراسة إن اهتمامات من أجرى عليهم البحث ترتبط بمعظم العوامل الدالة على النمط الإداري

وبالنسبة للسؤال السادس:

الخاص بمدى فائدة مجموعه من اختبارات الورقة والقلم في اختيار المدراء فإن الإجابة كانت (نعم) مع التحفظ. وبمعنى آخر يمكن القول بأنه الاختبارات وأن كانت مفيدة لا تبين لنا بصورة مؤكده أيهم سيكون ناجحاً وإيهم سيكون فاشلاً. ذلك إن معايير النجاح لم يتوصل إليها بعد بصورة كافية، فالمعلمون، والمفتشون، أو الموجهون، لا يتفقدون على المدير الناجح أو غير الناجح. كذلك تختلف المواقف الإدارية باختلاف الظروف وقد يكون المدير ناجحاً في موقف وغير موفق في موقف آخر. مما يؤكد مرة أخرى تعقد العملية التربوية وتشابكها. (١)

الخامس عشر: المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين لإدارة الأخرى. والمقصود بالمهارة هو أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بذلك المعنى تختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. أي أن المهارة عبارة عن قدرة فائقة متطورة، ويكون بذلك الفرق بينهما في الدرجة لا في النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار.

التصنيف لأهم المهارات الإدارية المدرسية: انظر الشكل رقم (٩٦) في الصفحة التالية

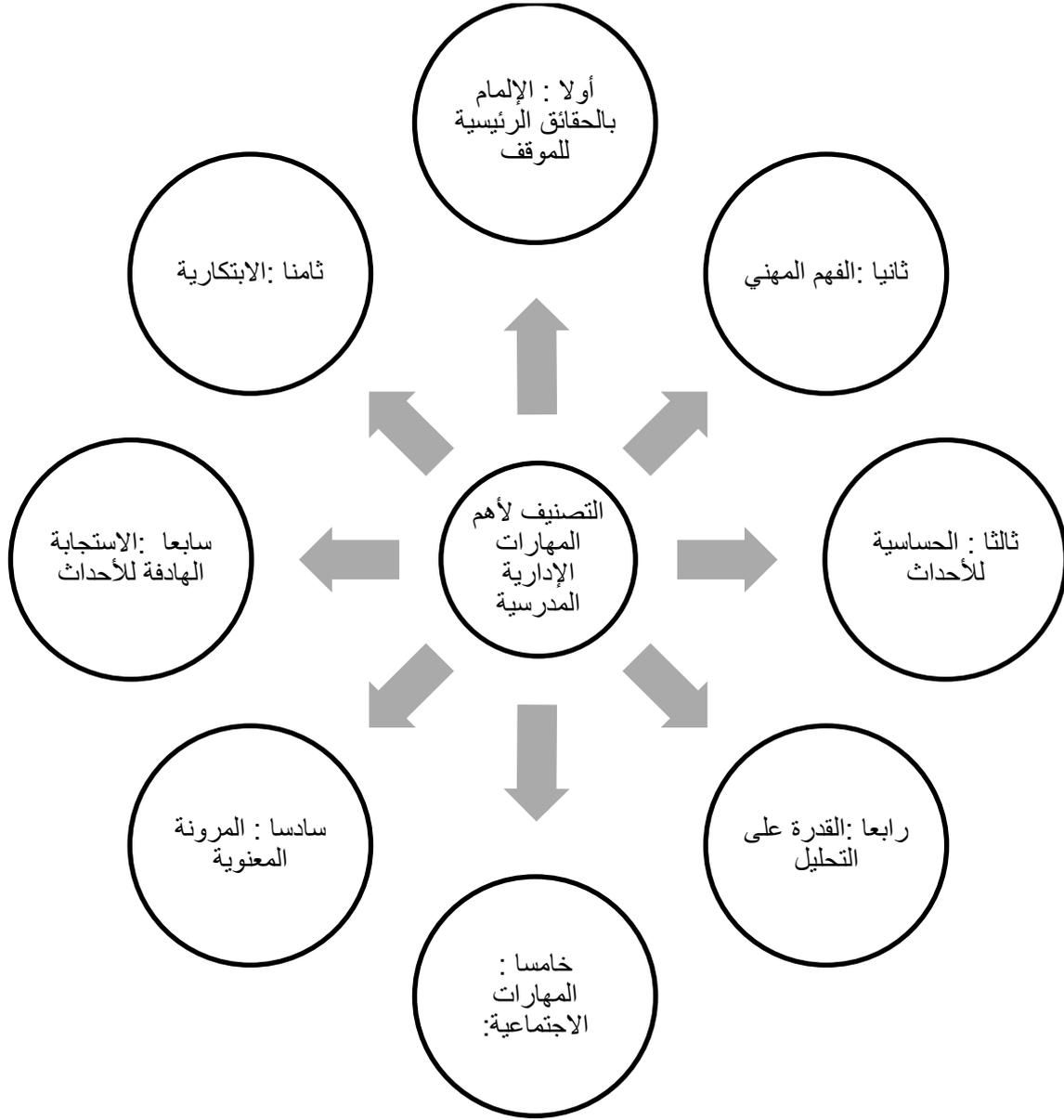
أولاً: الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف:

وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية، وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.

ثانياً: الفهم المهني:

وهذا يتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ، والحرص الشديد على تربية التلاميذ.

(١) (د/موسي، ١٩٩٥، ص ٨٤)



نموذج شكل رقم (٩٦) عن التصنيف لأهم المهارات الإدارية المدرسية من تصميم المؤلف

ثالثاً: الحساسية للأحداث:

وهذه تتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة العريضة للمستقبل ووضوح الأهداف، والقدرة على

اكتشاف العاملين الضعفاء ومعرفة ما يدور حوله

رابعاً: القدرة على التحليل، وحل المشكلات واتخاذ القرار:

وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد

الأولويات ومعرفة متى تفوض السلطات، وجودة التفكير بالتفصيل، وجودة توجيه الأسئلة

والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن، والعمل على تطوير العاملين.

خامساً: المهارات الاجتماعية:

هذه تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح لأسئلة الآخرين وتقبل أفكارهم، والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات لهم وخفة الظل والقدرة على تحميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية، وتحبيبهم في العمل. والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والحماس والإخلاص والطيبة، وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون.

سادساً: المرونة المعنوية:

وهذه تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط. سابعاً: الاستجابة الهادفة للأحداث:

وهذه تتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة مع أنها غير شعبية.

ثامناً: الابتكارية:

وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة، وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء جديدة وأن يكون رجل أفكار واختراعات وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع، هي المهارات التصورية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية يتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع المهارات التصورية والفنية الإنسانية وسنفصل الكلام عنها في الفصول التالية: انظر شكل رقم (٩٧)



نموذج شكل رقم (٩٧) عن المهارات الضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية التي اتفق دارسو الإدارة على تصنيفها من تصميم المؤلف

١- المهارات التصورية: تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة التعليمية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. الأولويات وهذه المهارات ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث، وما يترتب عليه ذلك من تقليل الخطر، أو الخسارة، أو تحقيق الفائدة المرجوة. وهي من أهم المهارات اللازمة لرجل الإدارة التعليمية

٢- المهارات الفنية:

تتعلق بالمهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي تتطلبها نجاح العمل الإداري. وهي ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العلمية. مثلاً تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختبار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات وغيرها. (١)

٣- المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح. كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. وهذه المهارات الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متعاطفة. وهي مهمة وضرورية في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا إنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة التعليمية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم رجل الإدارة التعليمية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم. مثلاً المقارنة بين مدير في

(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٨٧

مصنع ومدير في مدرسة. نجد علاقة مدير المصنع تقتصر في الغالب على مجموعتين من الناس:

١ - مرؤوسيه الذين يخضعون لإشرافه وإدارته.

٢- رؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسؤولاً أمامهم أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع

مجموعات متنوعة قد يصل عددها إلى ست هم انظر الرسم التوضيحي لرقم (٩٨):

مدير في مدرسة



١ - رؤسائه الموظفون الإداريون أي مرؤوسوه

٢- المعلمون وهم أيضاً مرؤوسوه لكنه في نفس الوقت يعتبرون زملاءه في المهنة

٣ -تلاميذ مدرسته

٤- آباء التلاميذ

٥ -الجمهور العام أو الشعب

مدير في مصنع



١ -مع مرؤوسيه الذين يخضعون لإشرافه وإدارته

٢- رؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسؤولاً أمامهم

نموذج شكل رقم (٩٨) عن الفرق بين مدير مصنع وبين مدير مدرسة من تصميم المؤلف

١- رؤسائه الموظفون الإداريون أي مرؤوسوه.

٢ - المعلمون وهم أيضاً مرؤوسوه لكنه في نفس الوقت يعتبرون زملاءه في المهنة.

٣ - تلاميذ مدرسته.

٤ - آباء التلاميذ.

٥ - الجمهور العام أو الشعب.

وينبغي على رجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به و ألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم بالتلميح أو التصريح وأن ينمي قدرته على

الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه (١)

(١) د/مرسي، ١٩٩٥، ص ٨٨، ٨٩

الفصل الخامس

دروس إدارية وتربوية من إداريين وقياديين

- أولاً: الإداري التربوي الرسول صلى الله عليه وسلم.
- ثانياً: دروس أبوبكر الصديق رضي الله عنه الإدارية والتربوية.
- ثالثاً: دروس سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه الإدارية والتربوية.
- رابعاً: الإدارة التربوية للصحابة لتعديل السلوكيات المنحرفة.
- خامساً: دروس تربوية من موحد الجزيرة الملك عبدالعزيز رحمه الله.
- سادساً: دروس تربوية لخادم الحرمين الشريفين حفظه الله.
- سابعاً: دروس تربوية من صاحب السمو الملكي
(الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود).
- ثامناً: قصص عن بعض المدراء وإدارتهم وبعض المواقف.
- تاسعاً: قصص مفيدة في فن الإدارة والتعامل مع المشاكل.

الفصل الخامس

دروس إدارية وتربوية من إداريين وقياديين

أولاً: الإداري التربوي الرسول ﷺ:

سوف نكتب أولاً عن أفضل إداري تربوي سيدنا محمد بن عبدالله ﷺ وسوف نضرب الأمثلة على فن إدارته التربوية قال الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) (الأنبياء ١٠٧)، قال الله سبحانه وتعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ} (آل عمران: ١٥٩) وقال سيدنا محمد ﷺ {يا أيها الناس إنما أنا رحمة مهداة} (١) عن أبي هريرة رضي الله عنه إن من مظاهر رحمة الله تعالى التي تجلت في هذه الدنيا أن أرسل الله ﷺ نبيه محمداً ﷺ هادياً للعالمين؛ كي تتجلى فيه بعضاً من مظاهر رحمة الله ﷻ التي وسعت كل شيء. قال الله ﷻ (لَقَدْ جَاءكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ) (التوبة ١٢٨)

من الدروس التربوية التعليمية عن رحمته ﷺ (٢) عَنْ مُعَاوِيَةَ بْنِ الْحَكَمِ السُّلَمِيِّ قَالَ بَيْنَا أَنَا أُصَلِّي مَعَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ إِذْ عَطَسَ رَجُلٌ مِّنَ الْقَوْمِ فَقُلْتُ يَرْحَمُكَ اللَّهُ. فرماني القوم بأبصارهم فقلت وَأَنْكَلُ أُمِّيَاهُ مَا شَأْنُكُمْ تَنْظُرُونَ إِلَيَّ. فَجَعَلُوا يَضْرِبُونَ بِأَيْدِيهِمْ عَلَيَّ أَفْحَاذِهِمْ فَلَمَّا رَأَيْتُهُمْ يُصَمَّتُونِي لَكِنِّي سَكَتُ فَلَمَّا صَلَّى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَبِأَبِي هُوَ وَأُمِّي مَا رَأَيْتُ مُعَلِّمًا قَبْلَهُ وَلَا بَعْدَهُ أَحْسَنَ تَعْلِيمًا مِنْهُ فَوَ اللَّهُ مَا كَهْرَبِي وَلَا ضَرْبِي وَلَا شَتْمِي قَالَ ﷺ: (إِنَّ هَذِهِ الصَّلَاةُ لَا يَصْلُحُ فِيهَا شَيْءٌ مِّنْ كَلَامِ النَّاسِ إِثْمًا هُوَ التَّسْبِيحُ وَالتَّكْبِيرُ وَقِرَاءَةُ الْقُرْآنِ).

فأنظر إلى هذه الدروس الإدارية التربوية التعليمية التي يجب أن يتعلمها كل إداري أو قيادي أو معلم أو موظف من سيد الخلق ﷺ

وانظر إلى هذا التعليم العظيم والتواضع الجرم والتربية الصالحة ليشعر هذا الجاهل بالحكم الشرعي الذي خفي عليه فيعلمه فكان هذا التعليم له أثر في صلاح ذلك الإنسان واستقامته وهو القائل بأبي وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه ﷺ. إنما هذه دروس تربوية وعبر ومواقف تسطر وتكتب لكي نتعلم منها ونستخلص منها كيفية التربية المحمدية.

(١) رواه الحاكم وصححه الألباني

(٢) رواه مسلم (٥٣٧)

من الدروس التربوية التعليمية:

معالم إصلاح الخطأ في هدي النبي ﷺ وسيلة الإقناع أي أن تقتنع المخطئ بأن فعله خطأ فإذا اقتنع بأن فعله خطأ وترك هذا الفعل عن قناعة كان ذلك هو المطلوب ليس الهدف أن أواجهه ساباً أو ناقداً وشامتاً أو عائباً متفرحاً عليه بخطأ، لا، مهمتي أن أقنعه بأن ما عليه خطأ يجب أن يصحح خطأه، فلعله أن يترك ذلك عن قناعة، وإلا فالحجة قد قامت عليك أما مواجهته بالإنكار ورفع الصوت والغضب الشديد فإن ذلك لا ينفع، وإن نفع في ترك الخطأ، لكنه إذا توارى عنك فعل ما كان يفعل، لكن إذا اقتنع منك بأن قولك حقاً وأن فعله خطأ فذاك المطلوب وقد قيل اذا أردت أن تحدث آخر ويستفيد منك يجب أن تكون قريباً منه ولا تكون بعيداً بحيث لا يكون صوتك عالياً عليه، لكي يفهمك ويحس بك.

من غرائب الدروس لكل أداري أو قيادي أو معلم أو موظف أو غيرهم من أخبار سيد الخلق محمد بن عبدالله ﷺ في الرفق واللين والرحمة بالمتعلمين: انظر شكل رقم (٩٩)

جَاءَ أَعْرَابِيٌّ فَقَامَ يَبُولُ فِي الْمَسْجِدِ

فَقَالَ أَصْحَابُ رَسُولِ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- مَهْ مَهْ.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- « لَا تُزْرِمُوهُ دَعْوَهُ ». فَنَزَرَهُ

« إِنَّ هَذِهِ الْمَسَاجِدَ لَا تَصْلُحُ لِشَيْءٍ مِنْ هَذَا الْبَوْلِ وَلَا الْقَذْرِ إِنَّمَا هِيَ لِذِكْرِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَالصَّلَاةِ وَقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ » قَالَ فَأَمَرَ رَجُلًا مِنَ الْقَوْمِ فَجَاءَ بِدَلْوٍ مِنْ مَاءٍ فَشَنَّهُ

فخرج الاعرابي وهو يقول: اللهم اغفر لي ولمحمد ولا تغفر معنا أحد

نموذج لرسم توضيحي رقم (٩٩) عن حديث الرسول ﷺ مع الإعرابي في المسجد من تصميم المؤلف

قصة الأعرابي الذي بال في المسجد عن أنس بن مالك قال بينما نحن في المسجد مع رسول الله ﷺ إذ جاء أعرابيٌّ فقام يبُولُ في المسجدِ فقال أصحابُ رسولِ الله ﷺ مه مه. قال قال رسولُ الله ﷺ « لا تُزْرِمُوهُ دَعْوَهُ ». فَنَزَرَهُ حَتَّى بَالَ. ثُمَّ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ دَعَاَهُ فَقَالَ لَهُ: « إِنَّ هَذِهِ

المَسَاجِدَ لَا تَصْلُحُ لِشَيْءٍ مِنْ هَذَا الْبَوْلِ وَلَا الْقَدْرِ إِنَّمَا هِيَ لِذِكْرِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَالصَّلَاةِ وَقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ^(١) قَالَ فَأَمَرَ رَجُلًا مِنْ الْقَوْمِ فَجَاءَ بِدَلْوٍ مِنْ مَاءٍ فَشَنَّهُ فَحَرَجَ وَهُوَ يَقُولُ: اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِي وَلِحَمْدِ وَلَا تَغْفِرْ مَعَنَا أَحَدًا، انظر إلى هذا الخلق العظيم، لو أُجبر هذا الأعرابي الجاهل على القيام من مكانه لدنَّس ملبسه وبدنه، وتفرق البول في أماكن معدودة بينما هو محصور في موضع واحد، فدعا بَدَنوبٍ من ماء فأفرغه على هذا البول، وانتهى الموضوع، وأُغلق باب الشر، وأُصلح الخطأ، وتُبه الجاهل، فصلوات الله وسلامه عليه أبداً دائماً إلى يوم الدين.

هذا الدرس نتعلمه ويتعلمه التربيين والإداريين من سيد الخلق ﷺ في الرحمة والرفق وحسن التصرف واتباع الهدى النبوي في التربية، فإن خير الهدى هدى محمد ﷺ، واتباعه في كل أخلاقه بحسب مناسبة الزمان والمكان، فحيناً يعمل بالحلم، وحيناً بشيء من اللوم والعتاب، وحيناً أخرى بالعطف واللين،

لنأخذ مثلاً واحداً ودرساً تربوياً آخرًا لنا جميعاً فيه معنى من هذه المعاني ودرسهم من الدروس التربوية وهو الحلم قال أنس رضي الله عنه: كان رسول الله ﷺ من أحسن الناس خلقاً، فأرسلني يوماً لحاجة: فقلت: والله لا أذهب، وفي نفسي أن أذهب لما أمرني به نبي الله ﷺ، فخرجت حتى أمر على صبيان وهم يلعبون في السوق؛ فإذا رسول الله ﷺ قد قبض بقفاي من ورائي، قال: فنظرت إليه وهو يضحك فقال: ((يا أنيس أذهبت حيث أمرتك؟)) قال: قلت: نعم أنا أذهب يا رسول الله" فكيف لو وقع هذا الموقف لأحدنا. فهذا موقف واحد من حياة النبي ﷺ، وحياته كلها تربية وأخلاق عالية قال أنس رضي الله عنه: "والله لقد خدمته تسع سنين ما علمته قال لشيء صنعته: لم فعلت كذا وكذا؟ أو لشيء تركته: هلا فعلت كذا وكذا"^(٢).

هذا درس تربوي إداري من معالم هديه في إصلاح الخطأ تذكير المخطئ بعقوبة الله وقدره الله عليه، لأن من في قلبه إيمان إذا دُكر بالله خاف، إذا دُكر بعقاب الله وانتقامه من الظالمين دعاه ذلك إلى السمع والطاعة والبعد والارتفاع عن الظلم والعدوان، قَالَ أَبُو مَسْعُودٍ الْبَدْرِيُّ كُنْتُ أَضْرِبُ غُلَامًا لِي بِالسَّوْطِ فَسَمِعْتُ صَوْتًا مِنْ خَلْفِي اعْلَمَ أَبَا مَسْعُودٍ فَلَمْ أَفْهَمِ الصَّوْتَ مِنَ الْعَضْبِ قَالَ فَلَمَّا دَنَا مِنِّي إِذَا هُوَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَإِذَا هُوَ يَقُولُ «اعْلَمَ أَبَا مَسْعُودٍ اعْلَمَ أَبَا

(١) البخاري مختصراً (٦٠٢٥) ومسلم (٢٨٥)

(٢) رواه مسلم (٤٢٧٢)

مَسْعُودٍ». قَالَ فَأَلْقَيْتُ السَّوْطَ مِنْ يَدِي فَقَالَ «اعْلَمْ أَبَا مَسْعُودٍ أَنَّ اللَّهَ أَقْدَرُ عَلَيْكَ مِنْكَ عَلَى هَذَا الْعُلَامِ». «قَالَ فَعُلْتُ لَا أَضْرِبُ مَمْلُوكًا بَعْدَهُ أَبَدًا» وفي رواية قال: فَعُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ هُوَ حُرٌّ لِيُوجِهَ اللَّهُ. فَقَالَ «أَمَا لَوْ لَمْ تَفْعَلْ لَلْفَحْتِكَ النَّارُ أَوْ لَمَسَّتْكَ النَّارُ» فصلوات الله وسلامه عليه أبداً دائماً إلى يوم الدين. وإن كانوا العرب في الجاهلية يقتلون البنات خشية العار و كانوا أخف وطأة وأكثر شفقة على أهل البلوى والزمن، وإن كانوا يتعففون عن مؤاكلة ذوي الاحتياجات الخاصة أو الجلوس معهم على مائدة طعام. وفي الوقت الذي تخبط فيه العالم بين نظريات نادى بإعدام المتخلفين عقلياً وأخرى نادى باستعمالهم في أعمال السخرة اهتدى الشرق والغرب أخيراً إلى "فكرة" الرعاية المتكاملة لذوي الاحتياجات الخاصة.

في ظل هذا كله نرى رسولنا المربي المعلم ﷺ كيف كانت رحمته لهذه الفئة من بني البشر، وهذا رسول الله ﷺ علمنا الاهتمام بتلك الفئة باهتمامه برعاية ذوي الاحتياجات الخاصة. (١)

عَنْ أَنَسٍ أَنَّ امْرَأَةً كَانَتْ فِي عَقْلِهَا شَيْءٌ. فَقَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّ لِي إِلَيْكَ حَاجَةً! فَقَالَ: «يَا أُمَّ فُلَانٍ! انظري أَيَّ السَّكِّكِ شِئْتِ، حَتَّى أَقْضِيَ لَكَ حَاجَتَكَ» فَخَلَا مَعَهَا فِي بَعْضِ الطَّرِيقِ، حَتَّى فَرَعَتْ مِنْ حَاجَتِهَا. فهذا الدرس الإداري التربوي العظيم من المدرس القائد الأول ﷺ في التربية نعم إن خلقه القران بأبي هو وأمي ﷺ فحري بنا أن نتعلم منه هذا الدرس التربوي في مراعاة الفروق الفردية والاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة. هذا درس تربوي إداري آخر يجب أن نتعلمه من سيدنا محمد بن عبد الله ﷺ جميعاً فهذا رجل بدوي غليظ القلب يدخل بيت رسول الله ﷺ فلنرى تعليق البدوي عندما رأى رحمة الرسول الكريم بأولاده ومزاحه ولعبه معهم وتقبيله لهم! قَالَ قَبَّلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الْحَسَنَ بْنَ عَلِيٍّ وَعِنْدَهُ الْأَقْرَعُ بْنُ حَابِسٍ التَّمِيمِيُّ جَالِسًا. فَقَالَ الْأَقْرَعُ إِنَّ لِي عَشْرَةَ مِنْ الْوَلَدِ مَا قَبَّلْتُ مِنْهُمْ أَحَدًا. فَنَظَرَ إِلَيْهِ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ ثُمَّ قَالَ «مَنْ لَا يَرْحَمُ لَا يُرْحَمُ» . (٢)

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ جَاءَ أَعْرَابِيٌّ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ فَقَالَ تُقْبَلُونَ الصَّبِيَّانَ فَمَا نُقْبَلُهُمْ. فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ (أَوْ أَمْلِكُ لَكَ أَنْ نَزَعَ اللَّهُ مِنْ قَلْبِكَ الرَّحْمَةَ) (٣)

(١) مسلم (٢٣٢٦)

(٢) ففي الصحيحين عن أبي هريرة رضي الله عنه

(٣) وعند مسلم وغيره

عن أنس رضي الله عنه قال ما رأيت أحداً كان أرحم بالعيال من رسول الله ﷺ وكانت تفيض عيناه لموتهم ففي الصحيحين عندما مات أحد أبناء بناته ففأضت عيناه وأضربت نفسه رحمة وشفقة على موته فقال له سعد بن عبادة ما هذا يا رسول الله قال (هَذِهِ رَحْمَةٌ جَعَلَهَا اللَّهُ فِي قُلُوبِ عِبَادِهِ وَإِنَّمَا يَرْحَمُ اللَّهُ مِنْ عِبَادِهِ الرَّحْمَاءَ).

هذا درس تربوي إداري يتبين فيه حسن الإدارة والتربية والتعامل من رسول الأمة ﷺ ولقد أتى النبي ﷺ فتى شاب، فقال يا رسول الله: إئذن لي بالزنا، سؤال غريب يستنكره ذوي الإيمان والتقوى، فالصحابه قالوا له مه، مه، منكرين عليه قوله، رادين عليه قوله، لأنه طلب أمراً شديداً، يريد أن يحلل حراماً حرمه الله، ولكن المصطفى ﷺ لم يقل شيئاً وإنما دعاه، اذنه، فلما اقترب منه، قال: "يا هذا، أترضى بالزنا لأملك؟"، قال لا يا رسول الله، قال: "والناس لا يرضوه لأمهاتهم، أترضاه لإبتك؟"، قال لا يا رسول الله قال: "والناس لا يرضوه لبناتهم، أترضاه لأختك؟"، قال لا يا رسول الله، قال: "والناس لا يرضوه لأخواتهم، أترضاه لعمتك؟"، قال لا يا رسول الله، قال: "والناس لا يرضوه لعماتهم، أترضاه لخالتك؟"، قال لا يا رسول الله، قال: "والناس لا يرضوه لخالاتهم"، ثم قال: "اللهم اغفر له وطهر قلبه واحفظ فرجه"، قال فما التفت الرجل إلى شيء بعد ذلك.

أنظر إلى هذا التعليم العظيم، والتوجيه النبوي، فتى شاب أعزب يطلب من النبي ﷺ أن يبيح له جريمة محرمة بالكتاب والسنة بإجماع الأمة، ومع هذا لم يبال بالإنكار وإنما أقنعه بأن هذه الجريمة نكراء، لا يرضها المسلم لنفسه، فكيف يرضها لغيره.

درس آخر تربوي من الدروس التربوية التعليمية من الرسول ﷺ جاءه رجل فقال: يا رسول الله، إن امرأتي ولدت لي غلاماً أسود، يعني لون الغلام غير لونه، من أين أتانا هذا؟ معللاً بأن هذا الحمل ليس منه، وأن هذا الولد ليس بولده، لماذا؟ لأن اللون يخالف لون الأب، ولكن المصطفى ﷺ أغلق عليه باب الوسواس وأبعده عن الشكوك والأوهام، وقتعه بأمرٍ هو في يده، فقال له: "هل لك من إبل؟" قال: نعم، قال: "ما لونها؟"، قال: حمر، قال: "وهل فيها من أورك؟" أي أسود، قال: نعم، قال: "من أين أتى هذا؟"، قال: لعله نزعه عرق، قال: "ولعل هذا نزعه عرق"، أي لعل في آباءك من لونه أسود تطرق إلى هذا الغلام، فأغلق باب الوسواس والمشككين الذين يتعلقون بأدنى ريبة وأقل شكٍ للطعن والقييل والقال.

هذا من الدروس التربوية التعليمية من النبي ﷺ لسيدنا أبوبكر رضي الله عنه وللامه أجمع وهذا من معالم هديه ﷺ جاء أبو بكر رضي الله عنه والنبي ﷺ راكعاً فركع دون الصف ثم دخل في الصف، فلما سلم قال له ﷺ زادك الله حرصاً ولا تعد"، أي لا ترقع دون الصف، ولهذا قال عن كيفية الإتيان للصلاة: اثنوها وعليكم السكينة، فما أدركتم فأتوا، وما فاتكم فاقضوا، فأبو بكر رضي الله عنه ركع دون الصف ليدرك الركعة، فالنبي ﷺ قال له: زادك الله حرصاً وهدى، لكن لا تعد لمثل هذا الفعل، فلا ترقع دون الصف واجعل ركوعك مع الصف، فهذا هو الواجب عليك. من معالم هديه ﷺ في علاج الأخطاء أنه ينظر ويعتبر الغريزة الموجودة والمتأصلة في نفوس بعض المخالفين والمخطئين فيرفق به لأجل ذلك.

هذا درس من الدروس التربوية التعليمية من النبي ﷺ للإداريين والمعلمين وغيرهم، عن أنس رضي الله عنه قال كان رسول الله ﷺ أحسنُ الناسِ خلقاً وكان لي أخ، يُقال له أبو عمير وهو فطيم كان إذا، جاءنا قال: (يا أبا عمير ما فعل النغير؟) النغير: طائر كان يلعب به^(١) وفي هذا الحديث من الفوائد التربوية الشيء الكثير، نتعلمها من سيد البشرية في حسن التعامل مع الأطفال وأن تكسب قلوبهم ونستميلها بالكلمة الطيبة فسوف نرى الفوائد التي يجب ان يتعلمها التربويين والقيادين والمعلمين فمنها التالي: انظر شكل رقم (١٠٠) في الصفحة التالية

١- على الرغم من حجم الدعوة التي يقوم بها الرسول ﷺ ورغم كثرة المشاغل التي تواجهه والعبادات التي يقوم بها من عبادة وتربية وجهاد وتسيير أمور الدولة الإسلامية إلا أنه جعل له وقتاً لتربية أطفال المسلمين، وهذا الوقت المستقطع يعتبر بحد ذاته مكسباً تربوياً.

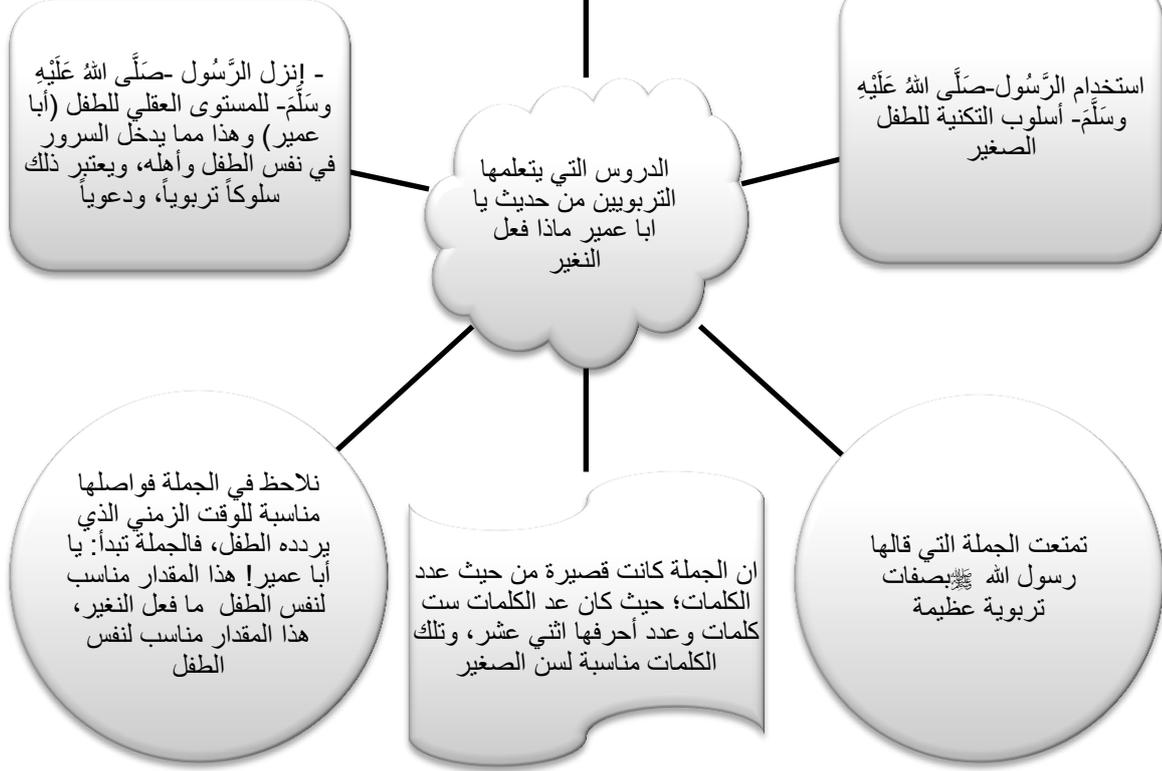
٢- استخدام الرسول ﷺ أسلوب التكنية للطفل الصغير، فقال له: ((يا أبا عمير!))، وهذه التكنية تشعر إخوانه وأهله بأن ابنهم كأنه أصبح في مصاف الشباب، وتكنية الولد تكسر الميوعة في النداء.

٣- تمتعت الجملة التي قالها رسول الله ﷺ بصفات تربوية عظيمة.

٤- إن الجملة كانت قصيرة من حيث عدد الكلمات؛ حيث كان عد الكلمات ست كلمات وعدد أحرفها اثني عشر، وتلك الكلمات مناسبة لسن الصغير. وسهلة النطق، وخالية من الكلمات الحوشية الصعبة، من السهل أن ينطق الصغير بها (يا/أبا/عمير/ما/ فعل/النغير) سهلة

(١) (أخرجه البخاري، كتاب الأدب، (٥٩٨/١٠) رقم (٣٩٤٧)، ومسلم كتاب الآداب،)

على الرغم من حجم الدعوة التي يقوم بها الرسول ﷺ ورغم كثرة المشاغل التي تواجهه والعبادات التي يقوم بها من عبادة وتربية وجهاد وتسيير أمور الدولة الإسلامية إلا أنه جعل له وقتاً لتربية أطفال المسلمين



رسم توضيحي رقم (١٠٠) عن الدروس التي يتعلمها التربيين من حديث يا أبا عمير ماذا فعل النغير من تصميم المؤلف

الاستيعاب، ومضمونها معروف؛ من الإمكان أن يستوعبها الطفل ويعرف مضمونها، وسهولة الحفظ، لوجود السجع، والسجع محبب لنفس الطفل، ويستجيب له استجابة نفسية يعبر عنها بابتسامة وضحكة. فواصل الجملة مناسبة لنفس الطفل.

٥- نلاحظ في الجملة فواصلها مناسبة للوقت الزمني الذي يردده الطفل، فالجملة تبدأ: يا أبا عمير! هذا المقدار مناسب لنفس الطفل ما فعل النغير، هذا المقدار مناسب لنفس الطفل.

بداية الجملة: نداء سكتة استراحة استفهام أغلقت الجملة. يا أبا عمير ما فعل النغير؟

٦- نزل الرسول ﷺ للمستوى العقلي للطفل (أبا عمير) وهذا مما يدخل السرور في نفس الطفل وأهله، ويعتبر ذلك سلوكاً تربوياً، ودعواً حيث تزداد محبة أهل الطفل لرسول الله ﷺ، وأيضاً يثمر التفاعل بين الرسول ﷺ والطفل ولعل من الأمراض النفسية التي تصيب الشباب لها أبعاد

طفولية، نتيجة حرمانهم العطف من والديهم فيصابون بتلك الأمراض كالانطواء، التوحد، الغيرة، التبرير، وغيرها وعندما يكبر (أبو عمير) ويعلم بأن رسول الله ﷺ قد داعبه، فإن ذلك يدعو إلى ازدياد محبته لرسول الله ﷺ، ومنها تنهياً نفسه لتلقي الجوانب التربوية والعبادية والجهادية من رسول الله ﷺ، وهذا ما وجدناه في وقتنا الحاضر عندما يقوم بتعليمنا مدرس فبلا شك سيترك أثراً في نفوسنا، وخاصة عندما يكون دمث الأخلاق، متديناً يحب التلاميذ، ويقدرهم ويشجعهم على تلقي العلوم، وعندما نراه بعد عدة سنوات فإننا نقدره، ونحترمه، ونود أن نقضي له حاجة وذلك ناتج عن جذور العلاقة السابقة، ولهذا تبقى العلاقة بين المدرس والتلميذ مستمرة قلبياً، وفكرياً، لعدة سنوات لوجود جسر المحبة والألفة. (١)

أيها الإداري وبأيها القيادي أو التربوي أو المعلم ابدأ بنفسك وانظر إلى هذه الدروس من سيد البشر سيدنا محمد ﷺ: لما أصدر النبي ﷺ قراره بضرب الخندق على المدينة، عمل فيه ﷺ بنفسه مشاركة، وترغيباً للمسلمين في الأجر، وتحميساً لهم، وتواضعاً منه ﷺ فلا يليق بالقائد أو الإداري المسلم أن يجلس في رغد وهو على الفراش اللين الدافئ من خلف جنوده الذين يتضاغون جوعاً ويرتعدون من البرد شمال المدينة حيث أعمال الحفر وفي ذلك، الدرس الأوفى؛ لأصحاب المسؤوليات في العمل الجماعي الدعوي؛ أن يتقوا الله في أنفسهم وإخوانهم والدعوة، فتجد أحدهم يلقي على إخوانه التكاليف الثقيل؛ وليس له من الأمر إلا القعود وقيل وقال. أوتراه يتكلف ويتعمّل، ويتصنع المشاركة ثم ينسل من بينهم، تاركاً الجمل بما حمل، ولا حياء ولا خفر، وبعد العمل تراه قد خرج من جحره؛ ليلقي نظرياته في العمل الجماعي وينظر تنظير العلماء، ويعقب تعقيب الحكماء، عما كان وما ينبغي، وهو الخطيب والمتحدث، لكن دون مشاركة جادة ومعاونة فاعلة.

انظر إلى القائد الإداري التربوي بين جنوده قال جابر ﷺ: أنا يوم الخندق نحفر فعرضت كديّة أي صخرة شديدة فجاءوا النبي ﷺ فقالوا هذه كديّة عرضت في الخندق فقال: " أنا نازل ثم قام وبطنه معصوب بحجر - ولبثنا ثلاثة أيام لا ندوق ذواقاً - فأخذ النبي ﷺ المعول ف ضرب فعاد كئيباً أهيل - أو أهيم -، فقلت: يا رسول الله ائذن لي إلى البيت. فقلت لامرأتي: رأيت بالنبي ﷺ شيئاً ما كان في ذلك صبر! فعندك شيء قالت: عندي شعير وعناق أي أنثى المعز

(١) العامر ص (٩٦) وما بعدها

فَدَبَحَتْ الْعَنَاقَ، وَطَحَنَتِ الشَّعِيرَ حَتَّى جَعَلْنَا اللَّحْمَ فِي الْبُرْمَةِ، وَالْعَجِينُ قَدْ انْكَسَرَ وَالْبُرْمَةُ بَيْنَ الْأَثَائِيَّ أَيِ الْحَجَرِ الَّذِي تُوَضَعُ عَلَيْهِ الْقِدْرُ قَدْ كَادَتْ أَنْ تَنْضَجَ، ثُمَّ جِئْتُ النَّبِيَّ ﷺ فَقُلْتُ: طُعِيمٌ لِي، فَقُمْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ وَرَجُلًا أَوْ رَجُلَانِ. قَالَ: "كَمْ هُوَ؟" .. فَذَكَرْتُ لَهُ.. قَالَ: "كَثِيرٌ طَيِّبٌ" قَالَ: " قُلْ لَهَا لَا تَنْزِعِ الْبُرْمَةَ وَلَا الْخُبْزَ مِنَ التَّنُورِ حَتَّى آتِيَ " فَقَالَ: " قُومُوا" .. فَقَامَ الْمُهَاجِرُونَ وَالْأَنْصَارُ!! فَلَمَّا دَخَلَ عَلَى امْرَأَتِهِ قَالَ: وَيْحَكَ! جَاءَ النَّبِيُّ ﷺ بِالْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَمَنْ مَعَهُمْ. قَالَتْ: هَلْ سَأَلْتُكَ قَالَ: نَعَمْ فَلَمَّا أَقْبَلَ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ بِأَهْلِ الْخَنْدَقِ قَالَ: "اذْخُلُوا وَلَا تَضَاعَطُوا قَالَ جَابِرُ: فَجَلَسَ وَأَخْرَجْنَاهَا (يعني الشويهة) إِلَيْهِ. (١) قَالَ فَبَرَكَ وَسَمَّى اللَّهُ فَجَعَلَ يَكْسِرُ الْخُبْزَ، وَيَجْعَلُ عَلَيْهِ اللَّحْمَ وَيُحْمَرُ الْبُرْمَةَ وَالتَّنُورَ إِذَا أَخَذَ مِنْهُ وَيُقَرِّبُ إِلَى أَصْحَابِهِ، ثُمَّ يَنْزِعُ، فَلَمْ يَزَلْ يَكْسِرُ الْخُبْزَ وَيَعْرِفُ حَتَّى شَبِعُوا وَبَقِيَ بَقِيَّةٌ قَالَ: "كُلِّي هَذَا، وَأَهْدِي فَإِنَّ النَّاسَ أَصَابَتْهُمْ بِجَاعَةٍ". (٢) فِي هَذَا الْمَشْهَدِ، نَرَى نَبِيَنَا ﷺ بَيْنَ جُنُودِهِ، وَفِي خِدْمَةِ جُنُودِهِ فِي أَوَّلِ الْمَشْهَدِ وَآخِرِهِ فَكَانَ فِي خِدْمَتِهِمْ لَمَّا عَرَضَتْ عَلَيْهِمْ صَخْرَةٌ شَدِيدَةٌ، فَقَالَ فِي تَوَاضِعِ جَم "أَنَا نَازِلٌ"، وَتَحَرَّكَ بِمَعُولِهِ الْكَرِيمِ صُوبَ الصَّخْرَةِ؛ لِيَنْسِفَهَا نَسْفًا، وَهُوَ أَشْجَعُ الشَّجْعَانِ، وَأَقْوَى الرِّجَالِ صَلَوَاتِ رَبِّي وَسَلَامِهِ عَلَيْهِ وَكَانَ فِي خِدْمَتِهِمْ فِي آخِرِ الْمَشْهَدِ، لَمَّا جَاءَ جَابِرُ وَقَدْ أَعَدَّ "طُعِيمًا" عَلَى حَدِّ قَوْلِهِ لِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَمَا كَانَ مِنَ الْقَائِدِ أَنْ أَطْعَمَ جُنُودَهُ بِنَفْسِهِ، وَوَقَفَ يُوَزِعُ لَهُمُ الطَّعَامَ بِشَخْصِهِ، حَتَّى إِذَا مَا أَكَلُوا وَشَبِعُوا أَكَلَ هُوَ عَلَيْهِ أَفْضَلُ الصَّلَوَاتِ وَالتَّسْلِيمِ بَابِي هُوَ وَأُمِّي إِنَّهَا الْقِيَادَةُ وَالْإِدَارَةُ الرَّشِيدَةُ الَّتِي تَهْوِي إِلَيْهَا الْأَفْتَدَةُ بِمِثْلِ هَذِهِ السَّلُوكِيَّاتِ الْكَرِيمَةِ، وَالْأَخْلَاقِ الْحَمِيدَةِ، فَمَا كَانَ النَّبِيُّ ﷺ لِيَرْضَى أَنْ يَطْعَمَ طَعَامًا قَبْلَ رِجَالِهِ، وَهُوَ الَّذِي يَصْبِرُهُمْ عَلَى الْعُوزِ، وَلَيْسَ مِنْ أَخْلَاقِهِ أَنْ يَجْلِسَ إِلَى الْمَوَائِدِ الشَّهِيَةِ الْفَاحِخَةِ خَلْسَةً مِنْ وَرَاءِ جُنُودِهِ، أَوْ أَنْ يَتَمَيَّزَ عَنْهُمْ فِي طَعَامٍ أَوْ شَرَابٍ.

هَذَا دَرَسٌ لِلْإِدَارِيِّينَ وَالْقِيَادِيِّينَ وَجَمِيعِ الدَّعَاةِ كِبَارًا وَصِغَارًا؛ أَنْ يَنْزِلُوا إِلَى سَاحَةِ النَّاسِ وَ مِيْدَانِ الْعَمَلِ وَمِشَارَكَةِ النَّاسِ هُمُومَهُمْ وَتَحْطِيمِ صَخُورِ أَحْزَانِهِمْ بِمَعَاوِلِ الْإِيمَانِ وَالْقُرْآنِ، وَلِيُقَلِّدُوا ذَلِكَ الدَّاعِيَ السَّاكِنَ فِي الْبَرَجِ الْعَاجِي (أَنَا نَازِلٌ) إِلَى الشَّارِعِ وَالْحَيِّ وَالْمَجْتَمَعِ، وَمَنْ لَمْ يَهْتَمَّ بِأَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ مِنْهُمْ. إِنَّ الْفِطْنَةَ وَالْأَمَلِيَّةَ لَنْ تَفْلَحَ مَا دَامَتْ نَائِمَةً فِي رُؤُوسِ الْعُلَمَاءِ وَالدَّعَاةِ

(١) ابن هشام ٢

(٢) البخاري : ٣٧٩٢

ولم تخرج إلى واقع الحياة ! كزير الماء الذي أحكم غلقة ولم يستفد منه أحد فما أحوجنا إلى الداعية المباشرة لا المنفرة، الميسر لا المعسر، المعتدل لا المتقطع، المتوسط لا المتكلف. الداعية الذي يغرس في نفوس الناس والنشء بدار الإيمان والثقة بنصر الله، والذي يؤكد للناس مراراً أن الدائرة للإسلام وأن الله متم نوره وأن الغلبة لدينه. والعاقبة لأوليائه والتمكين لجنوده والله غالب على أمره ولكن أكثر الناس لا يؤمنون دروس من غزوة الأحزاب: لَمَّا فَرَغَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مِنْ الْخُنْدُقِ، أَقْبَلَتْ قُرَيْشٌ حَتَّى نَزَلَتْ بِمُجْتَمَعِ الْأَسِيَالِ مِنْ رُومَةَ، بَيْنَ الْجُرْفِ وَرُغَابَةَ فِي عَشْرَةِ آلَافٍ، مِنْهُمْ بَنِي كِنَانَةَ وَأَهْلُ تَهَامَةَ، وَأَقْبَلَتْ عَطْفَانُ وَمَنْ تَبِعَهُمْ مِنْ أَهْلِ بَجْدٍ، حَتَّى نَزَلُوا بِدَنْبِ نَقْمَى، إِلَى جَانِبِ أُحُدٍ (١) فلما تقدموا، وكانت مفاجئة الخندق، قالوا في ذهول: إِنَّ هَذِهِ مَكِيدَةٌ مَا كَانَتْ الْعَرَبُ تَعْرِفُهَا ابْنُ الْقَيْمِ (٢) وَخَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَالْمُسْلِمُونَ حَتَّى جَعَلُوا ظُهُورَهُمْ إِلَى سَلْعٍ، فِي ثَلَاثَةِ آلَافٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ، فَضَرَبَ هُنَالِكَ عَسْكَرُهُ وَالْخُنْدُقُ بَيْنَهُ وَبَيْنَ الْقَوْمِ. وَقَدْ اسْتَعْمَلَ عَلَى الْمَدِينَةِ ابْنُ أُمِّ مَكْتُومٍ.. وَأَمَرَ بِالذَّرَارِيِّ وَالنِّسَاءِ فَجَعَلُوا فِي الْحِصُونِ (٣) لقد ظهرت أهمية الحيل الحربية في هذا المشهد، وهذه دروس إدارية عن فن وحسن القيادة من نبي الأمة بإعطاء الفرصة لمساعديه ولقد تبين رجحان فكرة سلمان، وظهر لنا كيف أن عقل رجل واحد قد يُنجي أمة من الهلاك كما في مثال حيلة الخندق التي كانت ثمرة تفكير رجل من المسلمين. فكم من عقل سعدت به البشرية دهوراً وكم من عقل تعست به الأرض قروناً لقد ظهر للمتبصر كيف أن تعب ساعة قد يريح دهوراً، وكسل لحظة قد يُتعب زمناً، فهؤلاء الصحاب تعبوا أشد التعب في حفر الخندق فكان في ذلك مفازتهم، ولو تأخروا عن هذا العمل الشاق الهام لكان في ذلك هلاكهم. فلا تكسل أبداً، وتحيل كل حيلة شرعية في نصرة الإسلام وبدأت حرب الرسائل وأراد المشركون أن يشنوا حرباً نفسية برسالة تويخية استفزازية فأرسل أبو سفيان رسالة مكتوبة إلى رسول الله ﷺ جاء فيها ما يلي:

(باسمك اللهم، فإني أحلف باللات والعزى وأساف ونائلة وهبل، لقد سرْتُ إليك في جمع وأنا أريد أن لا أعود إليك أبداً حتى أستأصلكم، فرأيتك قد كرهت لقاءنا واعتصمت بمكيدة ما كانت العرب تعرفها، وإنما تعرف ظل رماحها وشبا سيوفها، وما فعلت هذا إلا فراراً من سيوفنا

(١) ابن هشام ٢ / ٢١٩

(٢) زاد المعاد ٣ / ٢٤٠.

(٣) ابن هشام ٢ / ٢١٩، ٢٢٠

ولقائنا، ولك مني يوم كيوم احد) فأرسل له رسول الله ﷺ جوابه فيه (بسم الله الرحمن الرحيم، من محمد رسول الله إلى صخر بن حرب، فقد أتاني كتابك، وقدماً غرك بالله الغرور. أما ما ذكرت أنك سرت إلينا وأنت لا تريد أن تعود حتى تستأصلنا، فذلك أمر يحول الله بينك وبينه ويجعل لنا العاقبة، وليأتين عليك يوم أكسر فيه اللات والعزى وأسافاً ونائلة وهبل، حتى أذكرك ذلك يا سفيه بني غالب) (١) لا يخفى عليك خطر حرب الرسائل بين الجحفلين، ولا تغيب عن ناظريك تلك الحروب الكلامية التي يتلاحها الخصوم في كل عصر ومصر، وإن شئت انظر في القنوات الفضائية الإخبارية؛ لترى أثر الكلمة، ووقع اللفظة في الاقتصاد والعلاقات وتحريك دفة الصراعات من ثم أراك تدرك حكمة النبي ﷺ في الرد على رسالة أبي سفيان هذه، على ما عُرف عن الأخير بالغوار البعيد في الدهاء والحبِّ وجلائل الحُطط، وكيف قام النبي ﷺ بتفنيد خطاب أبي سفيان، فقرة فقرة، وجملة جملة، فدمغه فإذا هو زاهق قد زوى أثره، وصاحبه أسيف حسير، كمن ألقى قبلة مسيلة للدموع في جهة فتلقفها القوم سراعاً قبل انفجارها؛ فزادت عليه فانفجرت فيه بل تراه ليردعه ينكأ له جرحه القديم في بدر، قائلاً: "وقديماً غرك بالله الغرور. وتراه يلوذ بحول الله ولا يتكبر فيقول: أما ما ذكرت أنك سرت إلينا وأنت لا تريد أن تعود حتى تستأصلنا، فذلك أمر يحول الله بينك وبينه، وتراه يستبشر لجيشه وبثبط عدوه فيقول: ويجعل لنا العاقبة وينفث الرعب في قلب أبي سفيان ومن خلفه، فيقول: وليأتين عليك يوم أكسر فيه اللات والعزى وأسافاً ونائلة وهبل ويوبخه قائلاً: (حتى أذكرك ذلك يا سفيه بني غالب) هكذا يلقم القائد هذه المحاولات التي تهدف إلى زعزعة النفوس وخلخلة القلوب، فيردها على العدو وبالأعلى عليه قوة وتمكيننا. وكان الرسول ﷺ يختلف إلى ثلثة في الخندق. تقول عائشة رضي الله عنها: وكان يذهب إلى تلك الثلثة، فإذا أخذه البرد جاء فأدفأته في حضني، فإذا دفيء خرج إلى تلك الثلثة ويقول: ما أخشى أن تؤتي المسلمون إلا منها، فبينما رسول الله ﷺ في حضني صار يقول: "ليت رجلاً صالحاً يحرس هذه الثلثة الليلة"، فسمع صوت السلاح، فقال رسول الله ﷺ: "من هذا؟". فقال سعد بن أبي وقاص: "سعد، يا رسول الله أتيتك أحرسك قال: "عليك هذه الثلثة ونام رسول الله ﷺ حتى غط، وقام في قبته يصلي لأنه كان إذا حزبه أمر فزع إلى الصلاة

(١) (الجلي: السيرة الحلبية ٢/ ٦٢٨)

(١) ثم خرج من قبته، فقال: "هذه خيل المشركين تطيف بالخندق" .. ثم نادى: "يا عباد بن بشر قال: لبيك قال: هل معك احد؟ قال: نعم أنا في نفر حول قبتك يا رسول الله وكان الزم الناس لقبه رسول الله ﷺ يجرسها- فبعثه يطيف بالخندق، وأعلمه بأن خيل المشركين تطيف بهم (١) ولما استأخر المشركون الفتح، تيمموا مكاناً ضيقاً من الخندق، فضرَبُوا خَيْلَهُمْ فَأَقْتَحَمَتْ مِنْهُ فَجَالَتْ بِهِمْ فِي السَّبْخَةِ بَيْنَ الْخُنْدَقِ وَسَلْعٍ، وَخَرَجَ عَلَيَّ بِنُ أَبِي طَالِبٍ ﷺ فِي نَفَرٍ مَعَهُ مِنْ الْمُسْلِمِينَ حَتَّى أَخَذُوا عَلَيْهِمُ الثَّغْرَةَ الَّتِي أَفْحَمُوا مِنْهَا خَيْلَهُمْ، فسدوا هذه الثغرة (٢) إن في ذلك لعبرة لمن احتاط تمام الاحتياط ثم ترك في جنته ثلثة ولو بمقدار قيد أمثلة، وهو درس يشي باهتمام رسول الله ﷺ بثغور الوطن، ويحث المسلمين على الرباط والحراسة في سبيل الله فيقول: "ليت رجلاً صالحاً يجرس هذه الثلثة الليلة وهو القائل: "عَيْنَانِ لَا تَمْسُهُمَا النَّارُ: عَيْنٌ بَكَتْ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ، وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَحْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ (٣) إن هذا الجيل الفريد عاش العبادة بكل معانيها وفي كل مناحيها حتى النخاع فلقد تعلموا الحراسة في سبيل الله كما يتعلم أحدهم الصلاة، وتربضوا على سد الثغرات الأمنية كما يتربض الطفل للصيام، ولم يكن يُثني أحدهم عطفه في قحة عند تلقي التعليمات والتكليفات، بل كانت كلمة الطاعة تنطق بها كل ذرة في أنفسهم. لبيك لبيك فياشباب! قد كثرت ثلثات الأمة فمن الحارس؟ وقد كثرت ثغرات المسلمين فمن الفارس؟ فامضوا إلى كتيبة التوحيد منيبين، في مجتمع الإيمان والإخاء منضبطين(٤) ولا تُفزعنكم رسائل العدو ونفته ونفخه، أنتم أقوىاء بالله ولو حاصرکم أهل الأرض. وفي غزوة الأحزاب أهمية الشورى والأفكار المستحدثة في الحرب انه عندما رُفع إلى الإداري العظيم والقيادي الأول الذي علم الناس الإدارة والقيادة النبي ﷺ التقريرات الاستخباراتية، التي تفيد بتحريك جيوش التحالف صوب المدينة، فاستشَارَ الصَّحَابَةَ، ما العمل؟ وهو النبي المصطفى الذي ينزل الوحي عليه من السماء.. فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر خَنْدَقٍ يَحُولُ بَيْنَ الْعَدُوِّ وَبَيْنَ الْمَدِينَةِ، وهي حيلة دفاعية يستخدمها الفرس، والحكمة ضالة المؤمن فأني وجدها فهو أحق الناس بها إن درس الشورى يأبي الغياب بين فصل وآخر من

(١) (الخلي ٢ / ٢٢٨ م

(٢) ابن هشام ٢ / ٢٢٤

(٣) " الترمذي : ١٥٦٣، عن ابن عباس، وصححه الألباني

(٤) محمد مسعد ياقوت الحلقة الأولى

فصول سيرته إن الشورى ثمرة نضيحة من ثمرات الدعوة الإسلامية، نراها - أي الشورى - ماثلة حية في أحداث السيرة في ظلال النبوة وتحت قبة الوحي وبين يدي الرسول الصادق المصدوق، لتؤكد فريضة الشورى- تلك الفريضة الغائبة المجهولة - في نفوس المسلمين حكاماً ومحكومين. وهنا يأتي تكريم العقول المبتكرة وطفق الناس يهتفون بسلمان، افتخاراً به، وسروراً بفكرته، فقال المهاجرون : سَلْمَانُ مِنَّا ؛ وَقَالَتِ الْأَنْصَارُ: سَلْمَانُ مِنَّنَا؛ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ سَلْمَانُ مِنَّا أَهْلَ الْبَيْتِ (١) هو الرد المعهود من القيادة الإسلامية التي شرعت في تكريم أصحاب الابتكارات وأصحاب الاختراعات. لقد نال سلمان هذه المرتبة الشرفية، واستحق هذا الوسام النبوي الرفيع؛ لأنه، واخترع وابتكر، وأبدع ما ينفع المسلمين، وفكر، وفكر، وفكر، ولم ينخذل ولم يتضعضع، فكان من آل البيت الأماجد انظر .. كيف تهيج العقول وتستوي على سوقها، فتنتج وتبدع في جو الشورى، وبيئة الحوار بين الراعي والرعية، وتربية التفاهم بين القائد وجنده هذه هي سمة البيئة الشورية في المجتمعات؛ بيئة جاذبة للعقول، تحتضن أصحاب المواهب والأفكار.

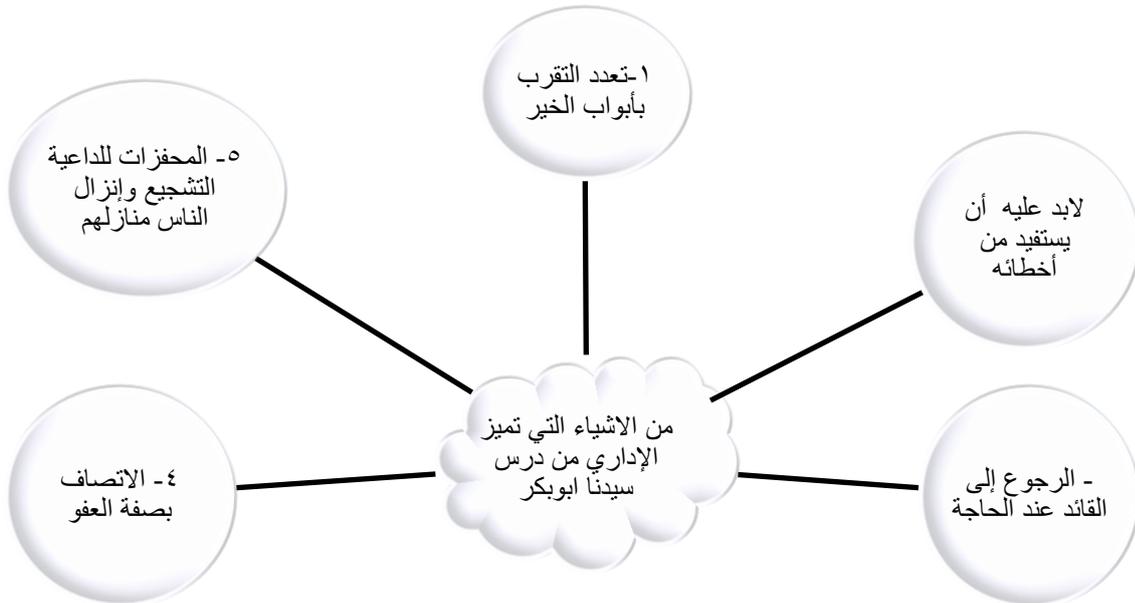
ثانياً: دروس أبوبكر الصديق ﷺ الإدارية والتربوية:

موقف تربوي بل درس من الدروس التربوية من سيدنا أبوبكر الصديق ﷺ: إنها تأتي سيرته إلا أن تربينا ببركات فعالة ومواقفه فتكشف لنا عن طبيعته كإنسان في وقت الغضب وعن سرعة رجوعه إلى الحق بعد الخطأ، وصدق في قول ولو كان على النفس، وتحكيمياً لرسول الله ورجوعاً إليه، عن ربيعة الأسلمي ﷺ قال: جرى بيني وبين أبي بكر كلام فقال لي كلمة كرهتها وندم فقال لي: يا ربيعة رد علي مثلها حتى يكون قصاصاً قلت: لا أفعل قال أبو بكر : لتقولن أو لأستعدين عليك رسول الله ﷺ فقلت: ما أنا بفاعل فانطلق أبو بكر ﷺ إلى النبي ﷺ وانطلقت أتلوه وجاء أناس من أسلم فقالوا لي: رحم الله أبا بكر! في أي شيء يستعدي عليك رسول الله ﷺ وهو الذي قال لك ما قال؟ فقلت: أتدرون من هذا؟ هذا أبو بكر الصديق هذا ثاني اثنين وهذا ذو شيبة المسلمين إياكم لا يلتفت فيراكم تنصروني عليه فيغضب فيأتي رسول الله ﷺ فيغضب لغضبه فيغضب الله عز وجل لغضبهما فيهلك ربيعة قالوا: ما تأمرنا؟ قال: ارجعوا وانطلق أبو بكر ﷺ وتبعته وحدي حتى أتى رسول الله ﷺ فحدثه الحديث كما كان

(١) ابن هشام ٢ / ٢٢٤

فرفع إلي رأسه فقال: يا ربيعة مالك والصديق؟ فقلت : يا رسول الله كان كذا وكذا فقال لي كلمة كرهتها فقال لي: قل كما قلت حتى يكون قصاصا فأبيت فقال رسول الله ﷺ: أجل لا ترد عليه ولكن قل : قد غفر الله لك يا أبا بكر فقلت : غفر الله لك يا أبا بكر قال الحسن: فولى أبو بكر ﷺ وهو يبكي". وهذا درس تربوي آخر من دروس سيدنا أبوبكر ﷺ وهو عن أبي الدرداء ﷺ قال : كنت جالسا عند النبي ﷺ إذ أقبل أبو بكر ﷺ آخذا بطرف ثوبه حتى أبدى عن ركبته فقال النبي ﷺ: أما صاحبكم فقد غامر، وقال : إني كان بيني وبين ابن الخطاب شيء، فأسرعت إليه ثم ندمت فسألته أن يغفر لي فأبى عليّ، فأقبلت إليك فقال: يغفر الله لك يا أبا بكر - ثلاثاً - ثم إن عمر ندم فأتى منزل أبي بكر فسأل: أأنتم أبو بكر؟ فقالوا: لا، فأتى إلى النبي فجعل وجه النبي ﷺ يتمرّ، حتى أشفق أبو بكر ﷺ فجثا على ركبتيه فقال: يا رسول الله، والله أنا كنت أظلم - مرتين - فقال النبي ﷺ (إن الله بعثني إليكم فقلتم كذبت، وقال أبو بكر : صدق، وواساني بنفسه وماله، فهل أنتم تاركوا لي صاحبي) قالها مرتين. لا بد على الدعاة معرفة الحق لمن سبق بالخير، وهذا نستفيده من قول الرسول ﷺ في أبي بكر (إن من أمرّ الناس علي في صحبته وماله أبو بكر... " إن الله بعثني إليكم فقلتم: كذبت، وقال أبو بكر: صدق، وواساني بنفسه وماله، فهل أنتم تاركوا لي صاحبي) قالها مرتين".

الدروس التربوية التي نستفيدها للقادة والدعاة والإداريين ومن الأشياء التي تميز الإداري أوالداعية عن غيره، انظر الرسم التوضيحي رقم (١٠١)



رسم توضيحي رقم (١٠١) كيف يتميز الإداري من درس سيدنا أبوبكر من تصميم المؤلف

١- تعدد التقرب بأبواب الخير، وهذا نستفيده من قول الرسول " ما اجتمعن في امرئ إلا دخل الجنة " .

٢- لا بد عليه أن يستفيد من أخطائه، وهذا نستفيده من قول أبي بكر (يا ربيعة رد علي مثلها حتى يكون قصاصا) .

٣- الرجوع إلى القائد عند الحاجة، وهذا نستفيده من حال أبي بكر " وانطلق أبو بكر ﷺ . لا بد على الإداري او الداعية،

٤- الاتصاف بصفة العفو، وهذا نستفيده من قول النبي ﷺ لربيعة: " أجل لا ترد عليه، ولكن قل : قد غفر الله لك يا أبا بكر " .

٥- المحفزات للداعية التشجيع وإنزال الناس منازلهم، وهذا نستفيده من قول الرسول ﷺ " نعم الرجل أبو بكر " أرحم أمتي بأمتي أبو بكر. (١)
هذه دروس تربوية من أبوبكر الصديق ﷺ:

إنما هي لكي يتعلم منها التربويين والقياديين والإداريين لما فيها من الدروس التربوية الكثيرة ذلك أنه عندما جاء الخبر بوفاة الرسول ﷺ لم يتكلم غير عمر لأن له مقامه ولكن لما جاء أبوبكر الصديق ﷺ وهو أرفع منه ديناً وعلماً وفضلاً امسك الصحابة سنتهم ولم يتكلموا فلننظر ونسمع ما الذي حدث في السقيفة وكيف عالج الصديق ﷺ تلك الواقعة بعلم وحكمة وبصيرة ؟ وكيف كان هذا العلاج من أسباب وحدة المسلمين وعدم خلافهم.
خلاصة هذا الدرس التربوي العظيم :

أن الصحابة لما تحققوا من موت النبي ﷺ اجتمع بعض الأنصار في سقيفة بني ساعدة، فعلم بخبرهم بعض المهاجرين رضي الله تعالى عن الجميع، وعلموا أن الأنصار اجتمعوا في السقيفة؛ من أجل الخلافة.

ذهب أبو بكر وعمر ومعهم بعض المهاجرين إلى السقيفة حتى يرفعوا هذا الخلاف قال عمر: فلما دخلنا السقيفة قام خطيب الأنصار، فخطب فذكر بعض ما للأنصار من المناقب والمآثر. وكنت قد زورت في نفسي مقالاً يعني هيئت مقالة، يقول: أريد أن أطرحها بين يدي أبي بكر ﷺ فلما فرغ الخطيب أردت أن أقوم، فلحظني الصديق وكنت أداري منه بعض

(١) جامعة الإيمان أخرجه البخاري، ج ٣ / ١٣٣٩، برقم ٣٤٦١.

الحّد، فجلست هيبه له، انظر إلى هذا الأدب المتأصل عند الصحابة، إن مواطن الفتن لها الكبار، وكلما حضر الكبير سكت من دونه، ولا يتكلم في مواطن الفتن والنوازل إلا كبار أهل العلم، وكل زمان بحسبه.

فقام الصديق فو الله ما ترك كلمة كنت قد زورتها (هيئتها) إلا قال: مثلها أو أحسن منها في بديهته، ثم قال: يامعشر الأنصار فأقر خطيب الأنصار على ما ذكر من مناقبهم ومآثرهم ثم ثنى بذكر ما لم يذكره، مما لهم من السبق والفضل والتزكية الإلهية والنبوية وهذا حقُّ لهم ولا ينازع فيه أحد فالصديق رضي الله عنه، اتبع نهج النبي صلى الله عليه وآله في تعامله مع الأنصار وذلك بلا شك من فقه أبي بكر رضي الله عنه

وينبغي أن يستحضر هذا الأسلوب مع المخالفين المشهود لهم بالصدق والديانة، كُمل تربوي وإداري وكل داعية ومصلح.

وفي بعض الروايات: أنه قال لهم: والله صلى الله عليه وآله يقول (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ) (سورة التوبة ١١٩) فسمنا الله الصادقين فكونوا معنا فاذعن الصحابة له جميعا بما قال شاهد المقال: ان الصديق رضي الله عنه عالج خبر وفاة النبي صلى الله عليه وآله وخبر موضع دفنه، وخبر الخلافة بالعلم الشرعي، وسار بسفينة الأمة إلى بر الأمان، لم يسارع أبوبكر ليحتجز الخلافة لنفسه حيث كان هناك أناس من الأنصار يحرصون الأنصار على التثبيت بالخلافة بأسلوب حاد ولاهب. كان هناك مهاجرون يرفعون أصواتهم الزاجرة ضد رغبة ذلك النفر من الأنصار، لقد فقد الناس صوابهم بموت رسول الله صلى الله عليه وآله، فلما أداروا حواطيرهم حول موضوع الخلافة وهم في جو الكارثة لا يزالون، اضطربت الأمور في أيديهم. واتسع نطاق البلبلة والاهتياج.

انظر عندما قال للأنصار ما ذكرتم فيكم من خير، فأنتم أهل له، ولن يعرف هذا الأمر إلا لهذا الحي من قريش، هم أوسط العرب نسبًا ودارًا، ثم راح الحديث ينساب من قلبه رضي الله عنه ومضى يدلي برأيه في من يرشح للخلافة.

وقد رضيت لكم أحد هذين الرجلين إنه واحد من اثنين عمر بن الخطاب الرجل الذي أعز الله الإسلام به، أو أبو عبيدة بن الجراح الذي وصفه الرسول صلى الله عليه وآله بأنه (أمين هذه الأمة) فبايعوا أيهما شئتم فأخذ بيدي ويدي أبي عبيدة، وهو جالس بيننا وارتعدت يد عمر كأنما سقطت عليها جمرة ملتهبة.. وغض أبو عبيدة عينيه الباكيتين في حياء شديد.

وصاح عمر رضي الله عنه: (والله لأن أقدم فيضرب عنقي في غير إثم. احب إليّ من ان أوامر على قوم فيهم أبو بكر)!! وكان جلال هذا المشهد أبلغ من كل مقال!! فما كاد عمر يلقي بكلمته هذه ويتقدم باسطاً يمينه، مبايعاً أبا بكر حتى ازدحام الأنصار على البيعة وكأتما دعاهم من السماء داع...!!

لقد كره المسلمون أن يعيشوا يوماً واحداً بغير إمام يجتمع عليه أمرهم؛ فذهبوا يبحثون الأمر. ورسول الله صلى الله عليه وسلم لم يدفن بعد، وأعصابهم رازحه تحت وطأة موته صلى الله عليه وسلم ولقد كان من المحتمل ألا ينتهي يوم السقيفة دون ان يترك في البناء شروخاً غائرة..

لكن الله أكرم الإسلام والمسلمين يومها بأبي بكر رضي الله عنه. وأجتاز الناس في سلام عظيم أول تجربة من نوعها واقسامها وغربت مع الشمس ذلك اليوم كل الخلافات. إن العظائم كفؤها العظماء. ولقد اختار القدر هذا العظيم ليواجه جلائل الأمور وعظائم المستقبل. ولسوف يثبت هذا الخليفة العظيم جدارته بالمكانة التي بوأه الله إياها في قلوب الناس ، وفي قلب التاريخ وسيتحرك تجاه الأحداث الداهمة بأسلوب يكشف مدى ما يستطيع الإيمان أن يقهر من صعاب، ويأتي من المعجزات.!!

دروس عظيمة عالج بها سيدنا أبو بكر جراح هذه الأمة رضي الله عنه ^(١) وهذا درس أداري وتربوي وقيادي من سيدنا أبو بكر الصديق رضي الله عنه: وأسامة ابن زيد رضي الله عنهما: ان الرسول صلى الله عليه وسلم امر أسامة أن يغير على أبنى وهي موضع في فلسطين بين عسقلان والرملة صباحاً وأن يحرق. قالوا: ثم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأسامة: " امض على اسم الله!" فخرج بلوائه معقوداً فدفعه إلى بريدة بن الحصيبي الأسلمي وفي تلك الأحداث توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم حين زاغت الشمس يوم الاثنين لاثني عشر ليلة خلت من ربيع الأول. ودخل المسلمون الذين عسكروا بالجرف المدينة، ودخل بريدة بن الحصيبي بلواء أسامة معقوداً حتى أتى به باب رسول الله صلى الله عليه وسلم، فغرزته عنده، فلما بويح لأبي بكر رضي الله عنه أمر بريدة، يذهب باللواء إلى بيت أسامة وألا يحمله أبداً حتى يغزوهم أسامة رضي الله عنه. قال بريدة: فخرجت باللواء حتى انتهيت به إلى بيت أسامة رضي الله عنه، ثم خرجت به إلى الشام عقوداً مع أسامة رضي الله عنه، ثم رجعت به إلى بيت أسامة رضي الله عنه، فما زال في بيت أسامة رضي الله عنه حتى توفي أسامة.

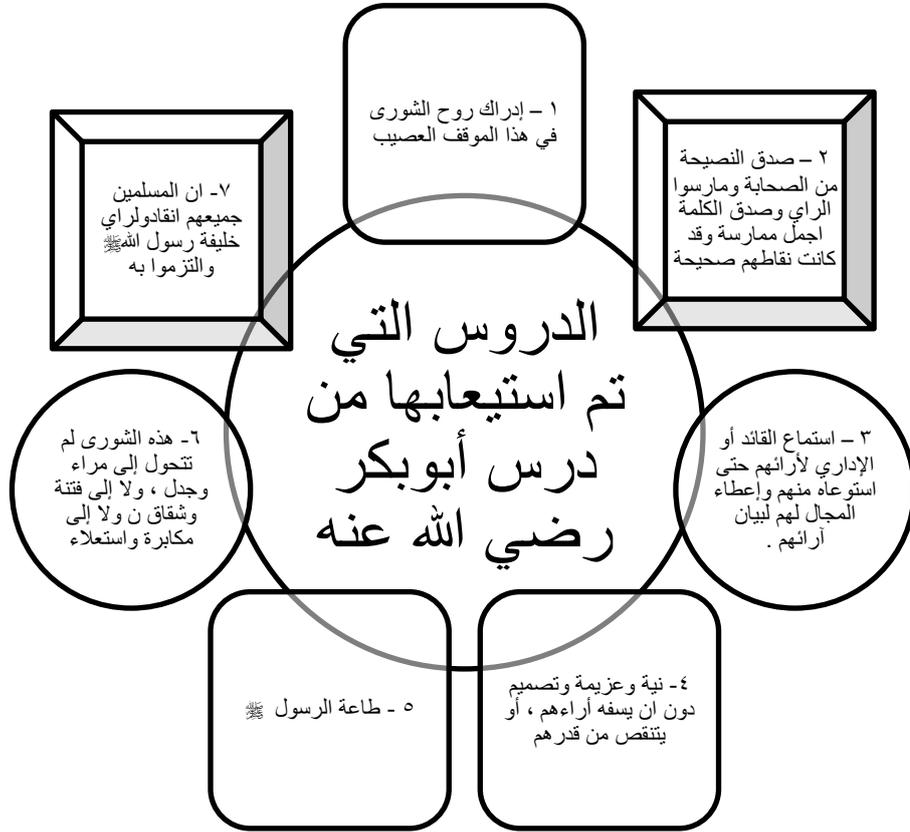
(١) هذا مما كتبت ومن (السدحان ص ٤٤) و(خالد محمد خالد، ١٤٠٧هـ، ص ٩٠ إلى ٩٣).

فلما بلغ العرب وفاة رسول الله ﷺ وارتد من ارتد عن الإسلام، قال أبو بكر رضي الله عنه لأسماء رحمة الله عليه: انفذ في وجهك الذي وجهك فيه رسول الله ﷺ وأخذ الناس بالخروج وعسكروا في موضعهم الأول، وخرج بريدة باللواء حتى انتهى إلى معسكرهم الأول، فشق على المهاجرين الأولين، ودخل على أبي بكر عمر، وعثمان، وسعد بن أبي وقاص، وأبو عبيدة بن الجراح، وسعيد بن زيد رضي الله عنهم، فقالوا: يا خليفة رسول الله، إن العرب قد انتقضت عليك من كل جانب، وإنك لا تصنع بتفريق هذا الجيش المنتشر شيئاً، اجعلهم عدة لأهل الردة، ترمي بهم في نحورهم! وأخرى، لا نأمن على أهل المدينة أن يغار عليهم وفيها الذراري والنساء، فلو تأخرت لغزو الروم حتى يضرب الإسلام برجانه، وتعود الردة إلى ما خرجوا منه أو يفنيهم السيف؛ ثم تبعت أسماء حينئذ فنحن نأمن الروم أن تزحف إلينا!

فلما استوعب أبو بكر رضي الله عنه كلامهم قال: هل منكم أحد يريد أن يقول شيئاً؟ قالوا: لا، قد سمعت مقالتنا. فقال: والذي نفسي بيده، لو ظننت أن السباع تأكلني بالمدينة لأنفذت هذا البعث، ولا بدأت بأول منه؛ ورسول الله ﷺ ينزل عليه الوحي من السماء يقول: أنفذوا جيش أسامة! ولكن خصلة؛ أكلم أسامة في عمر يخلفه يقيم عندنا، فإنه لا غناء بنا عنه. والله، ما أدري يفعل أسامة أم لا، والله إن رأى لا أكرهه! فعرف القوم أن أبا بكر قد عزم على إنفاذ بعث أسامة. ومشى أبو بكر رضي الله عنه إلى أسامة في بيته، وكلمه أن يترك عمر رضي الله عنه، ففعل أسامة رضي الله عنه، وجعل يقول له: أذنت ونفسك طيبة؟ فقال أسامة: نعم! وخرج وأمر مناديه ينادي: عزم مني ألا يتخلف عن أسامة من بعثه من كان انتدب معه في حياة رسول الله ﷺ، فإني لن أوتى بأحد أبطأ عن الخروج معه إلا ألحقته به ماشياً. وأرسل إلى نفر من المهاجرين الذين كانوا تكلموا في إمارة أسامة رضي الله عنه، فغلظ عليهم وأخذهم بالخروج، فلم يتخلف أحد منهم، وأبو بكر رضي الله عنه يشيع أسامة والمسلمين، فلما ركب أسامة رضي الله عنه من الجرف في أصحابه وهم ثلاثة آلاف رجل وفيهم ألف فارس فسار أبو بكر رضي الله عنه إلى جنب أسامة رضي الله عنه ساعة، ثم قال: أستودع الله دينك وأمانتك وخواتيم عملك؛ إني سمعت رسول الله ﷺ يقول: فأنفذ لأمر رسول الله ﷺ، فإني لست أمرك ولا أنهك عنه، وإنما أنا منفذ لأمر أمر به رسول الله ﷺ. فخرج سريعاً فوطئ بلاداً هادئة أهلها لم يرجعوا عن الإسلام جهينة وغيرها فلما نزل وادي القرى قدم عيناً له من بني عذرة يقال له حريث، فخرج على صدر راحلته أمامه فغذا حتى انتهى إلى أبي؛ فنظر إلى ما

هناك وارتاد الطريق، ثم رجع سريعاً حتى لقي أسامة على مسيرة ليلتين من أبني، فأخبره أن الناس غارون ولا جموع لهم، وأمره أن يسرع السير قبل أن تجتمع الجموع، وأن يشنها غارة.^(١) الدروس التي تم استيعابها في مثل هذه الظروف الحاصلة التي تلت والشورى التي تمت:

انظر شكل رقم (١٠٢)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٢) عن الدروس التي تم استيعابها من درس أبوبكر من تصميم المؤلف

١- إدراك روح الشورى في هذا الموقف العصيب.

٢ - صدق النصيحة من الصحابة ومارسوا الرأي وصدق الكلمة اجمل ممارسة وقد كانت نقاطهم صحيحة.

٣- استماع القائد أو الإداري لأرائهم حتى استوعاه منهم وإعطاء المجال لهم لبيان آرائهم. وذلك لكي يعطي إخوانه واهل الرأي الفرصة لبيان آرائهم.

٤ - نية وعزيمة وتصميم دون ان يسفه آراءهم، أو يتنقص من قدرهم.

٥ - طاعة الرسول ﷺ.

(١) خالد، ١٤٠٧، ص ٩٧، ٩٨، ٩٩

٦- هذه الشورى لم تتحول إلى مرآة وجدل، ولا إلى فتنة وشقاق، ولا إلى مكابرة واستعلاء.
٧- ان المسلمين جميعهم انقادوا راي خليفة رسول الله ﷺ والتزموا به، بعد ان دارت الشورى، وضحت الآراء وصحت عزيمة الخليفة وهو على بينة ووضوح بعيد عن الهوى ملتزم للتقوى، معتمد على امر رسول الله ﷺ هذه مدرسة النبوة التي صقلت هذه المعادن الكريمة من الرجال، فدفعت مواهبها الفذة وقدراتها الإيمانية، وأبرزت جواهر الفطرة وقوة الأعداد، إلى تماسك ومولاة وعمل وبذل، وجهد وجهاد. فاغلق المؤمنون بذلك منافذ الشيطان وأبواب الهوى، ونزعات الشهوة، وفتحوا ميادين الشهادة، وشعوا إلى أبواب الجنة، ودرجات المغفرة... مع كل كلمة وكل جولة مع كل خفقة وكل رغبة.

ويجب أن نتعلم من الصحابة هذه الدروس العظيمة في إيتابهم لقائدهم سيدنا أبوبكر الصديق ﷺ فنجد منهم الكثير من الدروس التربوية والمواقف التي تكون نبراساً ونوراً يهتدي به الناس في التربية والقيادة والإدارة وهي كالتالي:

أولاً: لم ينهض احد ليقول خليفة الرسول ﷺ لم يلتزم رأي الأغلبية أو الأقلية، أو رأي عدد قل وأكثر،
ثانياً: لم ترتفع الأيدي لتنصر هذا الرأي أو ذلك فيشغل الناس بعدد أنصار هذا الرأي أو ذلك.

ثالثاً: ما دار بين القوم همس وإنتاج، ولا حديث زوايا وكواليس.

رابعاً: لم يقل احد للخليفة ان يلتزم برأي الأغلبية مهما يكن ذلك الرأي، أو مهما تكن تلك الأثرية. أو مهما تكن الظروف المحيطة، والأجواء المضطربة وانها ليست كذلك أبداً.
أنها ممارسة إيمانية، بكل أبعاد الأيمان، لمعرفة الحق ثم إيتابه. ثم أنها ممارسة إيمانية بكل أبعاد ليتحمل كل راع مسؤوليته وأمانته، ويحمي كل جندي ثغرة، ويقف كل مؤمن عند حده.
وهكذا مضت بعثة أسامة كما امر رسول الله ﷺ، وكما أمر خليفة رسول الله ﷺ من بعده وعاد أسامة من غزوة، وقد أصاب إصابة عظيمة، وسلمه الله غنمه هو وجيشه وردهم صالحين وبركة هذا الغزو والغنيمة، والأوبة والصلاح، كانت كلها من عند الله، لا يجد من أجهد، أو عزيمة من أعزم. إنما هي فضل من الله وحده ولا حول له ولا قوة إلا بالله العلي العظيم.

(١) ولكن عزيمة أهل العزم، واجتهاد أهل الرأي وممارسة الأيمن على النحو الذي عرضناه، كان باباً عظيماً للأجر والثواب إن شاء الله، ولعل الله جعل بفضل وقوته وبركة الغزو من ذلك الأجر العظيم.

انظر إلى عظمة هذه الدروس التي يجب ان يتعلم منها التربويين والقياديين لما فيها من روح المحبة والآخاء والشورى بينهم واحترام الرأي والطاعة للقائد المربي لهم وهذا درس تربوي من سيدنا أبوبكر الصديق رضي الله عنه عند القيام بحروب الردة: بعد موت المصطفى صلى الله عليه وآله أرتد مجموعة من العرب حديثي الإسلام، فبرز رأي أبي بكر رضي الله عنه في مقاتلتهم بسبب ارتدادهم عن الدين وجيش الجيوش لذلك حتى أحمد الفتنة، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: (لما توفي رسول الله صلى الله عليه وآله واستخلف أبو بكر رضي الله عنه بعده وكفر من كفر من العرب قال عمر رضي الله عنه لأبي بكر رضي الله عنه كيف تقاتل الناس وقد قال رسول الله صلى الله عليه وآله أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله فمن قال لا إله إلا الله عصم مني ماله ونفسه إلا بحقه وحسابه على الله".

فقال: والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة فإن الزكاة حق المال والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله صلى الله عليه وآله لقاتلتهم على منعه، فقال عمر رضي الله عنه فو الله ما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر رضي الله عنه للقتال فعرفت أنه الحق الثبات في المواقف الحاسمة.

هذا من الدروس التربوية وهي من الصفات التي تميز الداعية وهذا نستفيده من حال أبي بكر (والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة ولو لم يكن عمر على هذا المستوى من الثقة والطاعة لقال في نفسه أن الحق معه هو، وما أحوجنا نحن أن نتذكر ذلك إذا اختلف رأينا مع أننا لم نسمع رسول الله صلى الله عليه وآله يقول عن أحد منا أن الله جعل الحق على لسانه أو قلبه. قد يتصور البعض أن القائد الذي يجب موالاته وطاعته والثقة به هو (أقوى الناس وأتقى الناس وأعلم الناس وأفصح الناس، فذلك مطلب عسير لا نحسبه تحقق للكثيرين) (٢) بعد رسول الله صلى الله عليه وآله وإنما يكفينا أن إخوانه اعتبروه أقدريهم على حمل هذه الأمانة الثقيلة فكلفوه بها، فإذا افترضنا أن أحد الأخوة رأى في نفسه، أو رأى من غيره، موهبة أو ملكة لم تكن عند قاداته.. فليضع هذه

(١) مما كتبت و النحوي، ١٩٨٠م، ص ١٩٤ إلى ١٩٩

(٢) أخرجه البخاري، ج ٦/٢٦٥٦، برقم ٦٨٥٥، خالد محمد خالد / خلفاء الرسول صلى الله عليه وآله، ١٤٠٧، ص ٩٤، ٩٥

الملكة تحت تصرف القيادة حتى تكون عوناً لقائده لا حرباً عليه وعلى الجماعة. ولعلك يا أخي تذكر ما دار بين أبي بكر وعمر بعد وفاة رسول الله ﷺ، حيث قال عمر رضي الله عنه لأبي بكر رضي الله عنه: أبسط يدك أبايعك، فقال أبو بكر: بل أنا أبايعك، فقال عمر: أنت أفضل مني، فقال أبو بكر رضي الله عنه: أنت أقوى مني، وهنا قال عمر قوتي لك مع فضلك، ولقد صدق عمر رضي الله عنه في ذلك فقد كانت قوته دائماً من وراء أبي بكر رضي الله عنه، كان يعينه ويشد أزره ويوليه ثقته (١).

ثالثاً: درس سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه الإدارية والتربوية:

درس تربوي من سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه في المناصحة وإفراد الخطأ: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه ذات يوم وهو جالس مع أصحابه اقتحم رجل مكروب تغشاه السفر، وإذا يقترب من الناس ويراهم يقولون لأحدهم يا أمير المؤمنين، يتجه صوب هذا الأمير، ويقول في مرارة: (أأنت عمر؟؟ ويل لك من الله يا عمر) ثم يمضي لسبيله غير وانٍ ولا مكترث ويلحق به الحاضرين ولكن عمر يأمرهم أن يعودوا لمجلسهم، ويهرول وراء الرجل ويدرك الرجل ثم يعود به ويسأله ويولي من الله، يا أبا العرب؟؟ فيجيبه لأن عمالك وولاتك لا يعدلون بل يظلمون. ويسأل عمر: أي عمالي؟ يقول الرجل: عامل لك في مصر اسمه عياض بن غنم. ولا يكاد يسمع تفاصيل الشكوى حتى يختار من أصحابه رجلين ويقول لهما: اركبا إلى مصر، وأتياي بعياض بن غنم (٢) عن الحسن رحمه الله قال: بين رجل كلام في شيء، فقال له الرجل: اتق الله يا أمير المؤمنين، فقال له رجل من القوم: أتقول لأمير المؤمنين اتق الله فقال عمر رضي الله عنه: دعه فليقلها لي، نعم ما قال، ثم قال عمر لا خير فيكم إذا لم تقولوها، ولا خير فينا إذا لم نقبلها منكم. وجاءه يوماً رجل فقال له على رؤوس الأشهاد: اتق الله يا عمر: فغضب بعض الحاضرين من قوله وأرادوا أن يسكتوه عن الكلام، فقال لهم عمر: "لا خير فيكم إذا لم تقولوها ولا خير فينا إذا لم نسمعها".

هذا درس تربوي لكل تربوي وإداري ومعلم من سيدنا عمر رضي الله عنه: وقف ذات يوم يخطب في الناس فما كاد يقول: أيها الناس اسمعوا وأطيعوا. حتى قاطعه أحدهم

(١) مما قرأت وكتبت، خالد محمد خالد، ١٤٠٧، ص ٩٦، ٩٧، ٩٨، توفيق الزبيدي

(٢) خالد محمد خالد، ١٤٠٧، ص ١٨١، ١٨٢

قائلاً: لا سمع ولا طاعة يا عمر، فقال عمر بهدوء: لم يا عبد الله؟ قال: لأن كلاً منا أصابه قميص واحد من القماش لستر عورته وعليك حلة. فقال له عمر: مكانك، ثم نادى ولده عبد الله بن عمر، فشرح عبد الله أنه قد أعطى أباه نصيبه من القماش ليكمل به ثوبه، فافتنع الصحابة وقال الرجل في احترام وخشوع: الآن السمع والطاعة يا أمير المؤمنين. هذا درس تربوي لكل تربوي وإداري وقيادي ومعلم:

خطب ذات يوم، فقال: لا تزيدوا في مهر النساء على أربعين أوقية، وإن كانت بنت ذي القصة، يعني يزيد بن الحصين، فمن زاد ألقىت الزيادة في بيت المال، فقالت امرأة معترضة على ذلك: ما ذاك لك قال: ولم؟ قالت: لأن الله تعالى قال: (وَأْتَيْتُمُ إِحْدَاهُنَّ قِنطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا مِنْهُ شَيْئًا أَتَأْخُذُونَهُ بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا) (سورة النساء، ٢٠)، فقال عمر: امرأة أصابت ورجل أخطأ.

وليست حرية الرأي مطلقة في نظر الشريعة، فليس للإنسان أن يفصح في كل ما يشاء، بل هي مقيدة بعدم مضرة الآخرين بإبداء الرأي، سواء كان الضرر عاماً أو خاصاً.

هذا درس تربوي لكل تربوي وإداري وقيادي ومعلم قد يظن بعض الأفراد أن المناصحة وبيان الخطأ للأخ قد يחדش الود الذي بينهما ناسياً أن تآلف القلوب قضية ربانية تأتي على قدر استقامة المسلم على منهج الله (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ) (سورة ال عمران ١٠٢، ١٠٣) كما إن الغضب عند خطأ الأخ وخصوصاً إذا كان الأمر يتعلق بالدعوة لله عز وجل وعموم صالح المسلمين ظاهرة صحية، كما أن النصيحة تدل على إيجابية الأخ تجاه إخوانه وإلا بإمكانه أن يأخذ بقاعدة أهل السبب " من صمت نجاً " فينجو من نقد إخوانه ومن تحاملهم عليه، وجرح صفائه عندهم، ولكنه أخلف العهد "النصح لكل مسلم" والدين النصيحة فعملية النصيحة التي يقوم بها المسلم لمؤسساته الإسلامية ستكون أداة للتقليل والحد من الأخطاء البشرية، ومن ثم يجد المتربصون من المنافقين والماكرين طريقاً للهجوم على هذه المؤسسات،

لذلك قال شيخ الإسلام ابن تيمية: " أعظم ما عبد الله به نصيحة خلقه الواجب العملي لذلك: أن تكون شجاعاً عظيم الاحتمال، وأفضل الشجاعة الصراحة في الحق وكتمان السر.

والاعتراف بالخطأ والإنصاف من النفس وملكها عند الغضب. أداء النصيحة على أكمل وجه، وقبولها على أي وجه.

وهذه دروس تربوية لكل تربوي وإداري وقيادي ومعلم في سنة ١٨ هـ أصاب الناس في الجزيرة مجاعة شديدة وجدب وقحط، واشتد الجوع حتى جعلت الوحوش تأوي إلى الإنس، وحتى جعل الرجل يذبح الشاه فيعافها من قبحها، وماتت المواشي جوعاً، وسمي هذا العام عام الرمادة؛ لأن الريح كانت تسفي تراباً كالرماد، واشتد القحط، وعزت اللقمة. وهرع الناس من أعماق البادية إلى المدينة يقيمون فيها، أو قريباً منها، ويلتمسون لدى أمير المؤمنين حلاً، فكان الفاروق أكثر الناس إحساساً بهذا البلاء وتحملاً لتبعاته. فحلف عمر لا يذوق لحماً ولا سمناً حتى يجي الناس! ولقد أجمع الرواة جميعاً أن عمر كان صارماً في هذا الوفاء بهذا القسم، ومن ذلك أنه لما قدمت إلى السوق عكة سمن، ووطب من لبن، فاشتراها غلاماً لعمر بأربعين درهماً، ثم أتى عمر فقال: يا أمير المؤمنين! قد أبر الله يمينك، وعظم أجرك، وقدم السوق وطب من لبن، وعكة من سمن ابتعتها بأربعين درهماً، فقال عمر: أغليت فتصدق بهما، فإني أكره أن أكل إسرافاً! ثم أردف قائلاً: كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يمسنني ما لم يمسهم؟! فهذه جملة واحدة من كلمات مضيئة، يوضح فيها الفاروق مبدأ من أروع المبادئ الكبرى التي يمكن أن تعرفها الإنسانية في فن الحكم "كيف يعنيني شأن الرعية إذا لم يمسنني ما يمسهم". وقد تأثر عمر في عام الرمادة حتى تغير لونه ﷺ نحر يوم من الأيام جزوراً فأطعمها الناس، وغرفوا له طيبها، فأتي به فإذا قدر من سنام ومن كبد، فقال: أنى هذا؟ قالوا: يا أمير المؤمنين! من الجزور التي نخرت اليوم. قال: بخ، بخ، بئس الوالي أنا إن أكلت طيبها، وأطعمت الناس كراديسها.^(١)

درس تربوي من عمر بن الخطاب ﷺ إذا رأيتم أحملاً زل زلة:

عن يزيد بن الأمام أن رجلاً كان ذا بأس، وكان يوفد إلى عمر لباسه، وكان من أهل الشام، وأن عمر فقده، فسأل عنه فقيل، يتابع في هذا الشراب، فدعا كاتبه فقال: اكتب: من عمر بن الخطاب إلى فلان ابن فلان، سلام عليكم فإني أحمد إليك الله الذي لا اله إلا هو غافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب ذي الطول لا إله إلا هو إليه المصير ثم دعا وأمن من عنده، ودعوا

(١) مما قرأت وكتبت و خالد، محمد خالد ١٤٠٧، ص ١٨٢، الأحمد، الدرس الثاني، توفيق الزبدي

له أن يقبله الله عز وجل، وأن يتوب عليه، فلما أتت الصحيفة الرجل جعل يقرأها ويقول: " غافر الذنب وعدني الله أن يغفر لي " وقابل التوب شديد العقاب " قد حذرني الله من عقابه " " ذي الطول " والطول: الخير الكثير، إليه المصير فلم يزل يرددتها على نفسه، ثم بكى، ثم نزع فأحسن النزع، فلما بلغ عمر رضي الله عنه خبره قال: " هكذا فاصنعوا، اذا رأيتم أحملاً لكم زل زلة، فسددوه ووقفوه، وادعوا الله أن يتوب عليه، ولا تكونوا أعواناً للشيطان عليه.

الدروس التربوية في هذه الوصية تظهر عبقرية عمر في تربية النفوس ومعرفته بطبائع البشر، ووسائل التقويم، فما ينفع مع شخص قد يضر غيره، فهذا درس من دروس التربية الناجحة، وأسلوب رقيق في التوجيه، أمير المؤمنين على ضخامة مسؤولياته ومشاغله يغيب عن مجلسه واحدٌ من رواده فلا يفوته هذا الغياب، ولكن يسأل ليعالج فيصالح، واليوم يغيب الأخ عن أخيه، فلا يشعر أحدهم بغياب الآخر وإن شعر فلا يسأل عن سبب غيابه، وإذا تحرى السؤال فلا يسعى وراء علاج إن كان الأمر يستدعي العلاج، وإن هذا التلفت معول من معاول هدم الأخوة الإسلامية، وهذا بحال مسلمين يعرفون أنهم إخوة. (١)

رابعاً: من الإدارة التربوية للصحابة لتعديل السلوكيات المنحرفة:

إن المربي القدير هو من يدرك بوادر الانحرافات لدى المجتمع ويحاول إصلاحها وتعديلها قبل أن تتمكن هذه الانحرافات من سلوك الناس وتصبح من الأمور المعتاد عليها، وحينها تصبح لها قيمة سلوكية مقبولة لدى طائفة من الناس فيصعب حينها نهي الناس عنها أو اقتلاعها من نفوس الناس، وهذا محصل بالطبع مع تلك الفئة التي حاول عبد الله بن مسعود إصلاحها وردها إلى الجادة وتعديل تلك السلوكيات التي اختلطت بالدين لسوء فهمهم لنصوص الشرع وتفسيرها مما خلق تياراً منحرفاً هم (الخوارج) وكان ابن مسعود رضي الله عنه قد أرشد فئة منهم بعد طول جدال، ولكن البعض الآخر كان بعيداً عن نصيح و توجيهات ابن مسعود رضي الله عنه. وفي هذا الخبر الذي بين أيدينا دليل على حرص صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم على تربية الناس وتحذيرهم من الانحراف في فهم الشرع ومخالفة هدي الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته من بعده فهذا أبو موسى الأشعري يستنجد بابن مسعود للوقوف أمام هذه الظاهرة. فعن عمر بن يحيى بن عمرو بن سلمة الهمداني قال: حدثني أبي قال: كنا جلوساً على باب عبد الله بن مسعود رضي الله عنه ننتظر أن يخرج

(١) توفيق الزبادي

إلينا فإذا أبو موسى الأشعري رضي الله عنه فقال: لم يخرج إليكم أبو عبد الرحمن قلنا: لا فجلس معنا حتى خرج عبد الله فلما خرج عبد الله قمنا إليه. فقال أبو موسى: يا أبا عبد الرحمن إني رأيت أنفا في المسجد أمراً أنكرته قال فما رأيت. قال: رأيت في المسجد حلقة جالوساً في كل حلقة رجل وفي يده حصى يقول سبحوا مائة فيسبحون مائة فيقول هللوا مائة فيهللون مائة فيقول كبروا مائة فيكبرون مائة. قال: فما قلت لهم. قال: ما قلت لهم شيئاً أنتظر رأيك. قال أفلا أمرتهم أن يعدوا سيئاتهم وضمنت لهم ألا تضيع من حسناتهم شيء. قال: فمضى ومضينا معه حتى انتهينا إلى حلقة من تلك الحلقة. قال: فماذا في أيديكم. قالوا: حصى نعد به التكبير والتهليل والتسبيح. قال: تخافون أن لا يضيع من حسناتكم شيء عدوا سيئاتكم وأنا ضامن لحسناتكم أن لا يضيع منها شيء ويحكم يا أمة محمد ما أسرع هلكتكم هؤلاء صحابة نبيكم متوافرون وهذه آنيته لم تكسر وثيابه لم تبل، والذي نفسي بيده إنكم لعلى ملة أهدى من ملة محمد أو متفتحون باب ضلالة. قالوا: يا أبا عبد الرحمن ما أردنا إلا الخير. قال: كم من يريد الخير لا يصيبه، إن رسول الله حدثنا أن قوما يقرأون القرآن لا يجاوز تراقيهم يمرقون من الإسلام كما يمرق السهم من الرمية. قال: عمرو بن سلمة فرأينا عامة أهل تلك الحلقة يطاعنوننا يوم النهروان مع الخوارج ^(١)

انظر إلى هذا الدرس التربوي في هذه القصة لعبدالله بن عمر رضي الله عنه:

يقول تلميذه مجاهد يصف تواضعه فيقول: صحبت ابن عمر رضي الله عنه وأنا أريد أن أخدمه فكان يخدمني أكثر كما كان -رحمه الله- مثال للعالم الأمين على العلم، يحفظ حرمة، ولا يقول فيه بما لا يعلم، وهذا مزلق خطير يهوى فيه أغلب حملة العلم، خوفاً من أن يعيروا بجهلهم أحد مسائلة، إلا من رحم الله تعالى العلماء الربانيين الصادقين فلقد سأله رجل عن مسألة، فطأ رأسه ولم يجبه، حتى ظن الناس أنه لم يسمع مسألته، فقال له الرجل: يرحمك الله، أما سمعت مسألتي؟ قال: بلى، ولكنكم ترون أن الله تعالى ليس بسائلنا عما تسألونا عنه، اتركنا رحمك الله حتى نتفهم في مسألتك، فإن كان لها جواباً عندنا وإلا أعلمناك أنه لا علم لنا به وسئل يوماً عن شيء فقال: لا علم لي به، فلما أدبر السائل قال لنفسه: سئل ابن عمر رضي الله عنه عما لا علم له

(١) جامعة أم القرى الدارمي رقم الحديث رقم ٢٠٩

به فقال لا علم لي به ولشرف الأمانة التي حملها على عاتقه ما أثر عنه أنه سكت على باطل أو مالى أهل الضلال، بل كانت لا تأخذه في الله لومه لائم، ولا تمنعه هيبة الناس أن يقول بحق إذا علمه. (١)

قصة خوات بن حبير مع الرسول ﷺ والموقف التربوي العظيم:

وهي قصة خوات بن حبير مع الرسول ﷺ والتي يرويها فيقول: نزلت مع رسول ﷺ مر الظهران، فخرجت من خبائي فإذا نسوة يتحدثن فأعجبني فرجعت فأخذت حلة لي من حبرة فلبستها، ثم جلست إليهن.. وخرج رسول الله ﷺ من قبته فقال: يا أبا عبد الله ما يجلسك إليهن؟ فهبت رسول الله ﷺ فقلت: يا رسول الله جمل لي شرود أبتغي له قيدا..! قال خوات فمضى رسول الله ﷺ فألقى رداءه، ودخل الأراك فمضى حاجته وتوضأ ثم جاء فقال: يا أبا عبد الله ما فعل شراد جملك؟ ثم ارتحلنا فجعل لا يلحقني في منزل إلا قال لي: السلام عليك يا أبا عبد الله ما فعل شراد جملك؟ قال: فتعجلت المدينة، فتجنبت المسجد ومجالسة رسول الله ﷺ فلما طال ذلك تحينت ساعة خلوة المسجد فجعلت أصلي فخرج رسول الله ﷺ من بعض حجره فجاء يصلي فصلى ركعتين خفيفتين ثم جاء فجلس، وطولت رجاء أن يذهب ويدعني، فقال ﷺ: طول يا أبا عبد الله ما شئت فلست بقائم حتى تنصرف.. فقلت: والله لأعتذر لرسول الله ﷺ ولأبردن صدره.. قال: فانصرفت فقال: السلام عليك يا أبا عبد الله ما فعل شراد جملك؟ فقلت: والذي بعثك بالحق ما شرد ذلك منذ أسلمت فقال ﷺ: رحمك الله (مرتين أو ثلاثاً) أمسك عني فلم يعد. (٢) وقال الهيثمي رجالها رجال الصحيح في هذه القصة جانب تربوي هام وهو المعاتبة بالمداعبة وتكرار ذلك إلى أن يؤتي ثمرتها، كما أن فيها جانب من الطرفة لا يخفى ومن هنا يخلص الداعية إلى أن أسلوب الممازحة والمداعبة من الأساليب التي قررتها التربية الإسلامية، وجعلت فيها من الدروس التربوية والتدابير الوقائية ما هو كفيلاً بصياغة الشخصية الإسلامية صياغة متزنة في كل جانب من جوانب حياتها. (٣)

درس من دروس التربية بالعمل:

(١) خالد سعد النجار محات تربوية من سيرة ابن عمر

(٢) مجمع الزوائد ٩ / ٤٠١

(٣) جامعة الإيمان الذهبي

قال البخاري رحمه الله: (باب من سجد لسجود القارئ). قال ابن مسعود لتميم بن حذلم وهو غلام فقرأ عليه سجدة فقال اسجد فإنك إمامنا فيها).

هذا موقف تربوي لابن مسعود مع أحد تلاميذه (تميم بن حذلم) وهو غلام يتعلم القرآن في حلقة ابن مسعود فيرشده إلى سجود التلاوة وأنه إمام لمعلمه في السجود ثم يسجد معه وفي هذا أكبر الأثر في رفع معنوية هذا التلميذ وأفضل وسيلة لتوصيل المعرفة إلى قلب تلميذه. ولم يكن هذا الموقف الوحيد لابن مسعود رضي الله عنه مع تلاميذه فهذا تلميذ آخر يذكر لنا نفس الموقف التربوي فيقول: (باب من سجد لسجود القارئ). قال ابن مسعود لتميم بن حذلم وهو غلام فقرأ عليه سجدة فقال اسجد فإنك إمامنا فيها)

هذا الصحابي الجليل خباب بن الأرت رضي الله عنه يسأل ابن مسعود رضي الله عنه عن مدى حفظ تلاميذه واستفادتهم منه فيجيبه بأن أضعف تلاميذه يتقن القرآن كاملاً ويحفظ كل ما يحفظه أستاذه ابن مسعود رضي الله عنه ثم يأمر التلميذ بأن يقرأ في حضرة خباب رضي الله عنه ويطلب منه أن يقوم هذا التلميذ ويصدر خباب تقويمه ((لقد أحسن)). قال ابن حجر في فتح الباري: قوله: (ما أقرأ شيئاً إلا وهو يقرأه) يعني علقمة، وهي منقبة عظيمة لعلقمة حيث شهد له ابن مسعود رضي الله عنه أنه مثله في القراءة .

مراعاة قدرات المتعلمين والتدرج بهم: من الأساليب التربوية التي يتبعها عبد الله بن مسعود رضي الله عنه التدرج بتلاميذه في تعليمه لكتاب الله والعمل به، وهذا الأسلوب اقتبسه من المعلم الأول رسول الله صلى الله عليه وسلم، حيث كان من طرقه في تعليم الصحابة القصد بهم فعن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم (يقرئهم العشر، فلا يجاوزها إلى عشر أخرى حتى يتعلموا ما فيها من العمل فيعلمنا القرآن والعمل جميعاً) إذا يجب أن يعطى المتعلم من العلم القدر الملائم وأن تراعى ظروفه الحسية والنفسية والبيئية ولا يكثر عليه التكليف فينفر ويعرض عن التعلم أو يتكاسل ويتهاون في أداء ما طلب منه. والملاحظ أن الشريعة الإسلامية راعت هذا المبدأ فكانت جميع أحكامها تنزل تدريجاً وتأخذ بالناس من البسيط إلى الأمر العظيم وتراعى حالة الناس لتخرجهم من الجاهلية إلى الإسلام ومن البداوة إلى التحضر ومن الجهل إلى العلم ومن النفرة إلى الألفة ومن التشرذم القبلي إلى الوحدة الإسلامية العظمى. والتدرج في العلم مطلب رئيس حيث يتدرج

المعلم بالمتعلم من البسيط إلى المركب ومن المعلوم إلى الخفي ومن صغار العلم إلى بناء المسائل وكل ذلك يراعي فيه قدرة المتعلم العقلية والجسدية .

ذكر البخاري رحمه الله في صحيحه(باب مَنْ خَصَّ بِالْعِلْمِ قَوْمًا دُونَ قَوْمٍ كَرَاهِيَةً أَنْ لَا يَفْهَمُوا) فقد كان من هدي السلف مراعاة أحوال و عقول السامعين فعن عبد الله بن عتبة أن ابن مسعود رضي الله عنه قال: مَا أَنْتَ بِمُحَدِّثٍ قَوْمًا حَدِيثًا لَا تَبْلُغُهُ عُقُولُهُمْ، إِلَّا كَانَ لِيَعْضِبَهُمْ فِتْنَةً إِنْ مَرَعَاةَ قَدْرَاتِ السَّامِعِ الْعَقْلِيَّةِ وَثِقَاتِهِ وَالنُّزُولِ إِلَى مَسْتَوَى فَهْمِهِ وَإِدْرَاكِهِ وَمَخَاطَبَتِهِ بِمَا يَعْطَلُ وَخَاصَّةً فِي الْأُمُورِ الْمَجْرَدَةِ وَالْقَضَايَا الْغَيْبِيَّةِ الَّتِي قَدْ يَصْعَبُ عَلَيْهِ فَهْمُهَا أَوْ تَصَوُّرُهَا وَمَا قَدْ يَجْلِبُ لَهُ التَّأْوِيلُ الْفَاسِدُ فِي الْقَوْلِ أَوْ الْعَمَلِ.

فضل الاستذكار والمناقشة: ذكر ابن عبد البر بعض الأقوال في فضل الاستذكار والمناقشة في طلب العلم فقال: سمعت علقمة يقول تذاكروا الحديث فإن إحياءه ذكره وقال ابن مسعود تذاكروا الحديث فإنه يهيج بعضه بعضا وذكر ابن أبي شيبة قال أخبرنا ابن فضيل عن الأعمش عن إسماعيل بن رجاء أنه كان يأتي صبيان الكتاب فيعرض عليهم حديثه كي لا ينسى قال: حدثنا وكيع قال: حدثنا عيسى بن المسيب قال: سمعت إبراهيم يقول: إذا سمعت حديثا فحدث به حين تسمعه ولو أن تحدث به من لا يشتهيهِ فإنه يكون كالكتاب في صدرك، قال وحدثنا ابن فضيل عن يزيد بن عبد الرحمن بن أبي ليلي قال: إحياء الحديث مذاكرته فقال له عبد الله بن شداد: يرحمك الله كم من حديث أحبيته في صدري دعوته إلى الاعتصام بجماعة المسلمين: يقول الله تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ)ال عمران ١٠٣ وروى الإمام ابن جرير في تفسيره عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه في قوله تعالى(واعتصموا بحبل الله جميعاً) قال: حبل الله جملته: الجماعة. وروى أيضاً رحمه الله في تفسيره عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال:(يا أيها الناس عليكم بالطاعة والجماعة فإنها حبل الله الذي أمر به، وإن ما تكرهون في الجماعة والطاعة هو خير مما تستحبون في الفرقة) لقد كان في عصر ابن مسعود رضي الله عنه من القلاقل والفتن ما يوازي غيره من العصور الإسلامية التي اضطرت فيها الأمور وسادت الفتن، وخاصة بعد مقتل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ولهذا كان ابن مسعود رضي الله عنه يدعو الناس إلى الاعتصام بالإسلام ونبذ

الفتن والفرقة، وكان يرى الناس في دروسه وخطبه على الاعتصام بجماعة المسلمين. وفي أحكام القرآن للقرطبي عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه: قال: (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا) قال: الجماعة، روي عنه وعن غيره من وجوه، والمعنى كله مُتداخِل، فإن الله تعالى يأمر بالألفة وينهى عن الفرقة، فإن الفرقة هلكة والجماعة نجاة. ورحم الله ابن المبارك حيث قال: ((إن الجماعة حبل الله فاعتصموا منه بعروته الوثقى)) لم يكن جهد ابن مسعود رضي الله عنه مقتصرًا على الرجال بل كان يصل إلى النساء وكان يفتيهن ويحاورهن فيما أشكل عليهن وربما فتح بابه ليتعلمن من أهل بيته، فهذه امرأة قارئة للقرآن تنكر على ابن مسعود حديثًا يقوله عن رسول الله فتقف تراجع فيه ثم تهتدي إلى الحق: روى البخاري في صحيحه عن علقمة عن عبد الله قال: (لعن الله الواشمات والمتوشمات والمتمصصات والمتفليجات للحسن المغيرات خلق الله فبلغ ذلك امرأة من بني أسد يقال لها أم يعقوب. فجاءت فقالت إنه بلغني عنك أنك لعنت كيت وكيت. فقال: وما لي لا ألعن من لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم ومن هو في كتاب الله. فقالت: لقد قرأت ما بين اللوحين فما وجدت فيه ما تقول، قال: لئن كنت قرأته لقد وجدته أما قرأت (وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا) قالت: بلى قال: فإنه قد نهي عنه. قالت: فإني أرى أهلك يفعلونه. قال: فاذهبي فانظري.

فذهبت فنظرت فلم تر من حاجتها شيئًا. فقال: لو كانت كذلك ما جامعتها) ثم يجتم موقفه بأن يأمرها أن تذهب إلى زوجها (زينب بنت عبد الله الثقفية) فتتظر إن كانت تخالف هدي رسول الله صلى الله عليه وسلم ولكنها لا تجد شيئًا من ذلك، ثم يؤكد لها أن زوجها لا تفعل شيء فيه معصية لله ورسوله ولو أن أهله خالفوا ذلك الهدى لكان الطلاق منه.

التوجيه التربوي لعامة للناس:

كان من هديه صلى الله عليه وسلم أنه يوجه الناس ويربيهم على فضائل الأخلاق ويأمرهم بتطبيق شرائع الإسلام، وكان يقوم بدور العالم المخالط للناس المطلع على أحوالهم، وربما قام بتوجيه بعض الآباء بتربية أولادهم على الصلاة وتعويدهم عليها، ومن ذلك ما رواه تلميذه أبو الأحوص قال كان عبد الله بن مسعود رضي الله عنه يذكرنا فيقول: (حافظوا على أولادكم في الصلاة وعلموهم الخير فإنما الخير عادة).

وكم نحن اليوم في حاجة إلى مثل هذه النصائح والتوجيهات، حيث نرى كثيرًا من الآباء يهملون

تربية أولادهم وخاصة عند أداء الصلاة فقد تجد الرجل منهم يحافظ على صلاة الجماعة في المسجد، ولكنه يترك أبناءه خلفه في البيت أو في الشارع دون أن يصطحبهم إلى المسجد وأمرهم بالصلاة.

أما إهمال تربية البنات وعدم حثهن على الصلاة في وقتها فهذا ما تعانیه كثير من الأسر اليوم فالآباء نادراً ما يسألون بناتهم هل أدين الصلاة في وقتها وهل أحسن الوضوء لها وهل يقمن أركان الصلاة وواجباتها، إنها لفتنة تربية عظيمة من صحابي جليل يرى وجوب تربية الأبناء على تعاليم الإسلام.

والإسلام يحثنا على القيام بمسؤولية التربية ورعاية الأسرة فعن عبد الله رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «كلُّكم راعٍ ومَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ: فالأَمِيرُ الذي على الناسِ فهو راعٍ عليهم وهو مَسْؤُولٌ عنهم، والرَّجُلُ راعٍ على أهلِ بَيْتِهِ وهو مَسْؤُولٌ عنهم، والمرأةُ راعيةٌ على بَيْتِ بَعْلِهَا ووَلَدِهِ وهي مَسْؤُولَةٌ عنهم، والعبْدُ راعٍ على مالِ سيِّدِهِ وهو مَسْؤُولٌ عنه. ألا فكلُّكم راعٍ وكلُّكم مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ»^(١)

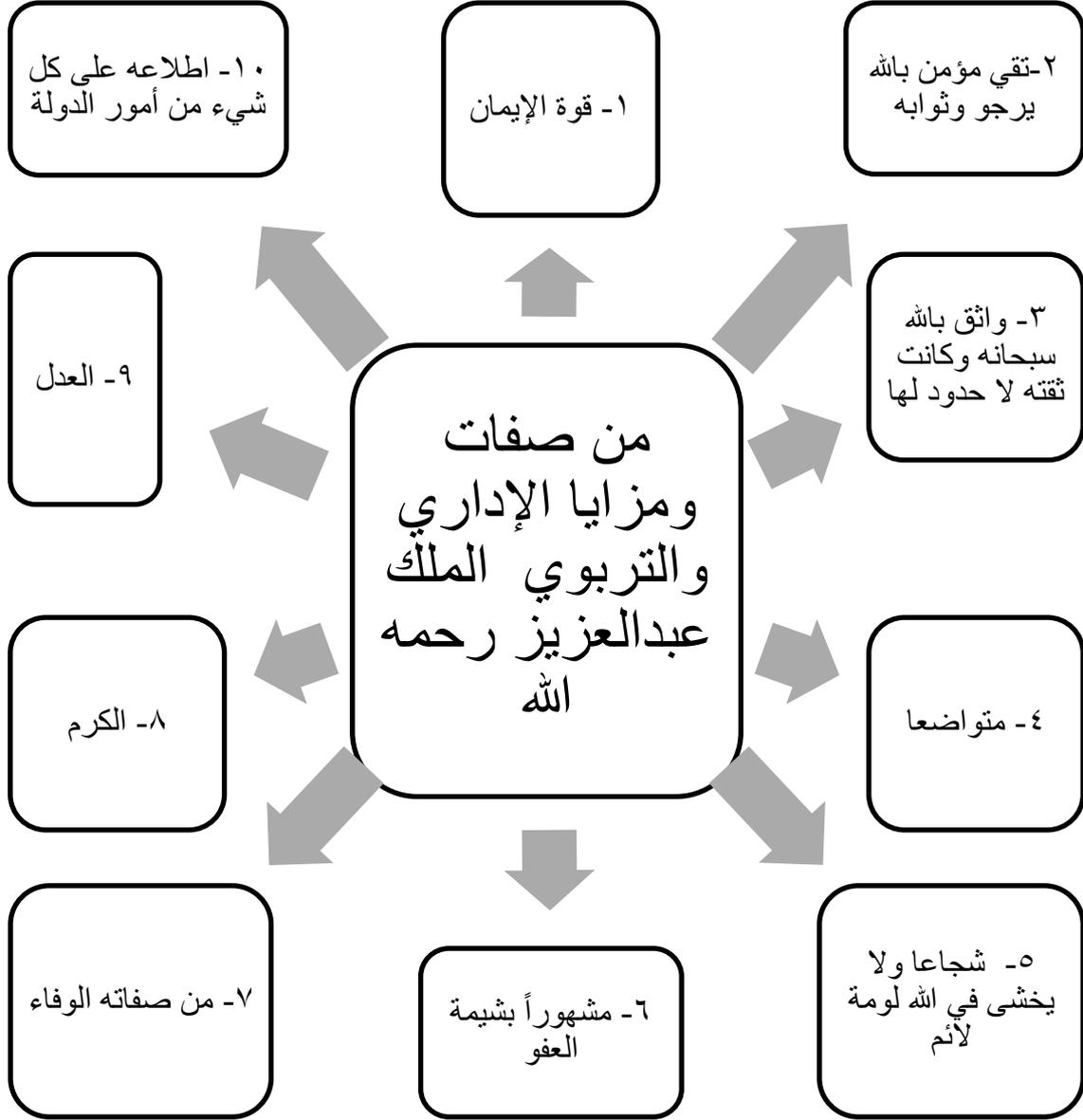
خامساً: دروس تربية من موحد الجزيرة الملك عبدالعزيز رحمه الله وادخله الفردوس الأعلى:

قبل أن أتكلّم عن هذا القيادي التربوي يجب ان أكتب بعضاً من صفاته التي قرأتها ويتعلم منه كل تربوي وإداري وقيادي حيث استطاع الملك عبدالعزيز رحمه الله ان يؤسس في قلب الجزيرة العربية وعلى أطرافها أعظم دوله عربيّه منذ عهد الخلفاء الراشدين.

وقد وطد هذه الدولة الفتية على أسس متينة من العدل الإسلامي والحكم القرآني ثم عمد إلى جذور الفساد، والبدع والمنكرات التي تأصلت في البلاد طيلة عهود الظلمات فاجتثها بيد قوية، وبنفس مؤمنة واثقة بالله، فوحد البلد بعد شتات، ونظم الحكم بعد فوضى وإمن السابلة بعد خوف وبغي وعدوان، وجعل العربي يحس بانتسابه إلى دولة قوية تحرسه وترعاه، ويعلم ان وراءه حكومة قوية، ذات حول وطول، وتسهر على مصالحه وتدافع عن حقوقه وتحاسبه على أعماله إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

(١) جامعة أم القرى الفكر التربوي عند عبدالله بن مسعود

هذا بعض ما قام به الملك عبدالعزيز فماهي خصائصه وصفاته ومميزاته هذا الإداري القيادي الذي وحد هذه الجزيرة المترامية الأطراف بفضل من الله وصارت منبع الأمن والإيمان التي مكنته من أن يفعل ما فعله ؟ وهي ما يلي: انظر شكل رقم (١٠٣)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٣) عن صفات ومزايا الملك عبدالعزيز رحمه الله من تصميم المؤلف

١- قوة الإيمان حيث كان مؤمناً بالله صلب العقيدة.

٢- تقي مؤمن بالله يرجو وثوابه، كان هدفه أن تكون كلمة الله هي العليا وقد يكون هذا سبباً في نصرته وإعانتة وأقول هذا درس للتربويين والإداريين والقياديين بأن من يحفظ الله يحفظه وأن نجعل كلمة الله هي العليا.

- ٣- واثق بالله سبحانه وكانت ثقته لا حدود لها.
- ٤- متواضعا يستقبل زائريه بثغر باسم ويظهر لمواطنيه بأنه واحد منهم.
- ٥- شجاعا ولا يخشى في الله لومة لائم.
- ٦- مشهوراً بشيمة العفو.
- ٧- من صفاته الوفاء وهذه من الصفات التي كان متحلياً بها. فقد كان مخلصاً لأصدقائه الذين آزره ولم ينكر لهم، وكان يتفقد أحوالهم، حافظاً لودهم.
- ٨- الكرم: وقد فاق كرمه في كثير من الحالات حد المألوف وكان كريماً مع الفقراء.
- ٩- العدل: لقد بنى الملك عبدالعزيز ملكه على العدل تمشياً مع تعاليم الإسلام.
- ١٠- اطلاعه على كل شيء من أمور الدولة: حيث لم يترك صغيرة ولا كبيرة من المسائل الهامة في المملكة إلا وكان يطلع عليها، ويعد توجيهاته بشأنها، يعمل ليل ونهار بكل ما أوتي من قوة في مكتبه وفي قصره .
- لم يكن الملك عبدالعزيز من الملوك الذين يصدقون على القرارات فحسب بل كان هو متخذ القرار الموجه بتنفيذه (١)
- وأقول مما قرأت (بالراعي تصلح الرعية وبالعدل تستقيم البرية) (٢)
- هذه دروس أخرى من إدارته وقيادته وحكمه وتعامله رحمه الله رحمة واسعة وذلك لكي يستفيد منها الإداريين والقياديين والتربويين:
- إنه كان لديه من الذكاء والفراسة ما يجعله يحكم على الصدق أو الكذب لأول وهلة؛ ذلك لأن الإدارة تمرن صاحبها على القرارات الإدارية استناداً على حدة الذكاء والفراسة والحس والتخمين والخبرات السابقة، ولقد كانت له أمثلة كثيرة من هذا القبيل، وفيما يأتي تلك الأمثلة: فمثلاً حله لمشكلة استعمال المخترعات العصرية في المملكة لقد عانى الملك عبدالعزيز كل المعاناة من المتشددین أمام كل جديد الذين يرون أن التلغراف السلوكي واللاسلكي والسيارات والعجلات من البدع التي لا يرضى عنها الإسلام.
- ومن ناحية أخرى شدة أولئك الذين يطالبون أن تمشي المملكة مع موكب الحضارة والمدنية

(١) مما قرأت و الحفيل، ١٩٩٦، ص ٣٩، ٣٤

(٢) الشرتوني، ١٩٠٥، م، ص ٦٣

الحديثة، فاخط الملك عبدالعزيز في ذلك طريقاً وسطاً بين القوتين، فانظر للدروس التي فعلها وهي :

الدرس الأول: انظر الشكل رقم (١٠٤)

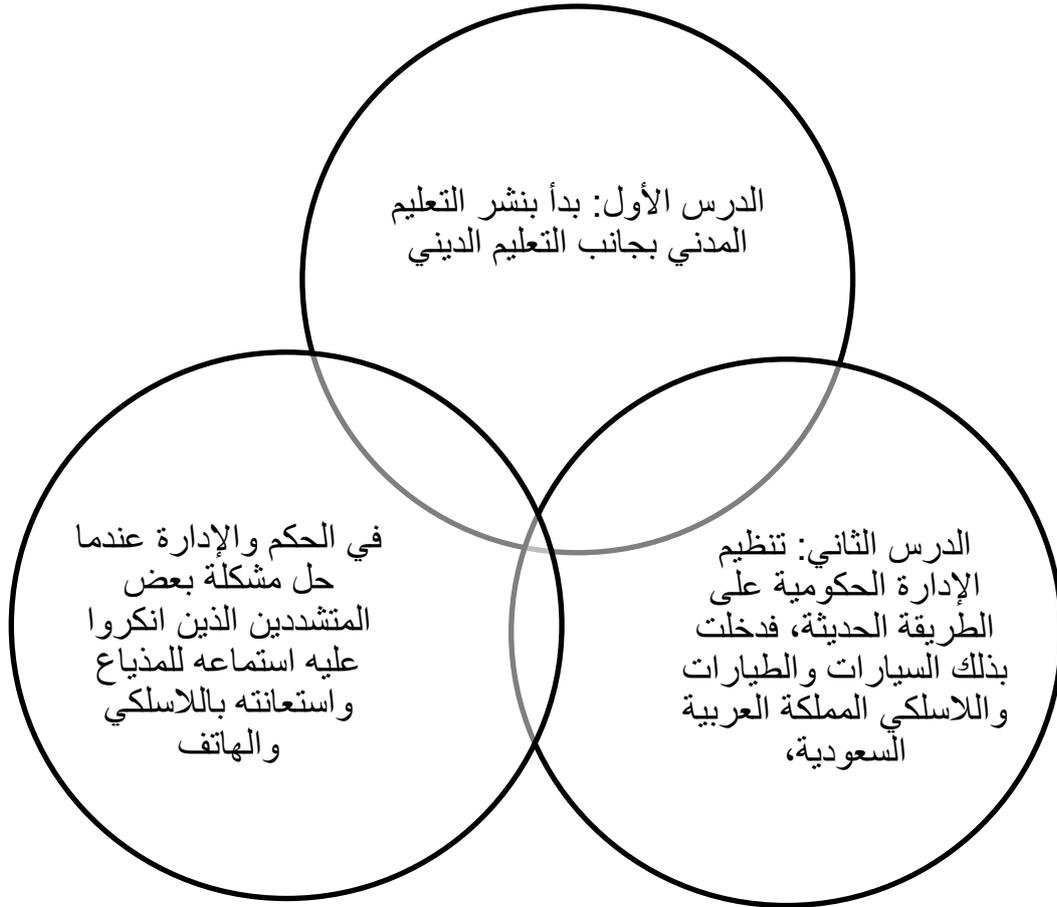
بدأ بنشر التعليم المدني بجانب التعليم الديني.

الدرس الثاني:

تنظيم الإدارة الحكومية على الطريقة الحديثة، فدخلت بذلك السيارات والطائرات واللاسلكي إلى المملكة العربية السعودية.

الدرس الثالث:

والشيء الذي أريد الوصول إليه في بيان ذكاء الملك في الحكم والإدارة عندما حل مشكلة بعض المتشددین الذين انكروا عليه استماعه للمذيع واستعانتة باللاسلكي والهاتف، ولأنهم يظنون أن بها (شياطين) تنقل الحديث، سأهم جلالتة يوم ذاك: (هل الشيطان يطيق كلام الله؟)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٤) بعض من دروس الملك عبدالعزيز رحمه الله للتربويين والقياديين والإداريين من تصميم المؤلف

فأجابوا: لا، قال: اسمعوا، فإذا المذيع يذاع منه القرآن الكريم بصوت رحيم عذب، أمر جلالته أحد أتباعه بأن يسمع المنكرين بعض آيات القرآن الكريم في الهاتف، فدهش هؤلاء المتشددون، وأيقنوا أنه ليس هناك شيطان، وليس هناك سحر.

بهذا قضى الملك على خرافة منع الاستفادة من المخترعات العصرية ما دام لا يظهر ما ينقض تعاليم الدين بداهة. (١)

وهذا درس من دروس هذا المعلم العادل من قضاء هذا التربوي الإداري:

حيث انه كان العدل رائد وأساس من أساسيات حياته الملك عبدالعزيز، فان اقتضى هذا العدل ان يكون حازماً شديداً كان حازماً شديداً ان يكون ليناً رحيماً كان ليناً رحيماً وهو في كلا الحالتين متمسك بأحكام الشرع ومن ذلك قضائه لامرأة: وهذه القصة أن زوج هذه المرأة كان نائماً تحت نخلة في العراء، وكان على هذه النخلة رجل يجني ثمرة النخلة منها، فسقط عليه وهو نائم، فقتله، فقال لها الملك: ولكنه لم يقصد قتله، فقال الزوجة: لا أبالي قصد أم لم يقصد، فبينت الزوجة أنه لا مناص من القصاص؛ لأن هذا الرجل هو القاتل، فلا تبالي قصد أم لم يقصد. فلما أدرك فتمهل ابن سعود لحظه ثم انثنى قائلاً وقد لاح على شفثيه ظل ابتسامة غامضة، ثم قال لها: حسن ما تطلبين، وإنما يعامل القاتل بمثل عمله، فاصعدي أنت صاحبة الحق في الدم على تلك النخلة التي سقط منها، واسقطي عليه كما سقط على زوجك فاقتليه. ثم قال لها هل تفضلين الحكم بالتعويض، فلم يسع المرأة ألا قبول التعويض غير مترددة. وشبيهه لهذه القصة عن جماعة اقبلوا عليه وهم يقودون رجلاً اتهموه بقتل قريب لهم في مشاجرة بينهم ويطلبون القصاص، ورأى أن القتل لم يكن عمداً والمنتهم كان مدافعاً فأدى عنه الدية من ماله وأطلقه على أن لا يعود لمثلها. (٢)

هذه دروس في إدارة هذا الإداري القيادي الذي لن نوفيه حقه مهما فعلنا وعملنا:

ولكن نقول جزاه الله خيراً وأدخله جنات النعيم إنه يعمد إلى الحزم فيما يدعو إلى الحزم، ويتوخى الإقناع فيما يستدعي فيه الإقناع، وكل ذلك برهان قاطع لحدة الذكاء والفراسة والحس في منهج الملك في الحكم والإدارة. وقد بين الأديب أحمد أمين في كتابه " زعماء الإصلاح في

(١) التويجري - ص ٨٠٨

(٢) قلعي، آخر مجلد ٢، الفصل ١٠

العصر الحديث " أن هذا المنهج الذي اتخذه الملك عبدالعزيز هو الطريق الصحيح لإزالة الشبهات حول الدعوة السلفية التي جاء بها الشيخ محمد بن عبدالوهاب، وأيده ملوك المملكة العربية السعودية، فقد أحكمت الدعاية ضدها مما جعل الناس يفرون من هذه الدعوة، ولم يفهموا جوهرها، فاتباع هذا النوع من المنهج في الإدارة شيء مهم في كشف القناع أمام كثير من الناس ممن جهلوا هذه الدعوة. (١)

بنى الملك عبدالعزيز رحمه الله منهجه في الحكم والإدارة على أساس من الحكمة والعدل، وهو يتوخى حل المشكلات بالصلح، ويجمع في إدارته وحكمه الرحمة والشدة، ولا فرق في ذلك بين أبنائه وأبناء شعبه، وبهذا المنهج استطاع الملك أن يربط المملكة العربية السعودية بسائر الدول الإسلامية والأوروبية، فانضمت المملكة العربية السعودية إلى الأمم المتحدة، كما انضمت إلى الجامعة العربية عضواً مؤسساً سنة ١٣٦٥هـ / ١٩٤٥م، أصبحت المملكة مسموعة الكلمة عربياً وإسلامياً وعضواً فعالاً دولياً. وأما الشؤون الداخلية فقد استتب الأمن والاستقرار والرخاء في جميع المملكة، وذلك بتطبيق شريعة الله عز وجل، فأيده الله على ذلك بمؤيدات ربانية، وهي اكتشاف النفط في شرق المملكة سنة ١٣٥٧هـ / ١٩٣٨م، فخلف المغفور له بإذن الله مملكة عظيمة ودولة متماسكة، وفتح لها أبواب الحضارة والمجد والرفي . (٢)

أقول نعم إننا نعم في خيراتها إلى الآن وإلى يوم القيامة إن شاء الله اللهم لك الحمد والفضل والمنة أمن استقرار رخاء خيرات كثيرة وغيرها مما لا حصر لها، التي يجب أن تؤلف الكتب في ذلك وليس صفحات قليلة لكي يتعلمها الإداري والتربوي والقيادي والصغير والكبير والناس، وحتى لو تكتب وترجم إلى لغات أخرى لكي يعرف الناس الخير والرخاء والنعمة التي نحن فيها أسأل الله أن يجعلها دائمة في ديننا ووطننا، وفي حفظ الله ﷻ ثم في ظل هؤلاء الأبطال وهذه الأسرة الطيبة العادلة، بقيادة خادم الحرمين الشريفين أيده الله الذي يمشي الآن على منهج والده الملك عبدالعزيز، في الحفاظ على هذا الوطن مستمداً قوته من الله سبحانه، ومستعيناً به في شتى أموره على ذلك. جاعل رضا الله هو أساس ملكه لحماية هذا الوطن المعطاء العظيم من الأشرار والأعداء والمخربين. وإن يحفظ هذه الأسرة التي تسعى في ما يرضي الله جاعلين

(١) احمد أمين ، ص ١٠ ، ٢٥

(٢) العسيري ، ص ٣٦١ ، الفارسي : ص ٣٩

شرح الله منهجهم ودستورهم. آمين يارب.

فالملك عبدالعزيز آل سعود له مزايا وخصائص وسجايا جعلته مريباً فاضلاً وقديراً، فقد اجتمعت فيه قوة الإيمان بربه والدعوة إليه، فقد تحدث عنه ابنه الملك فيصل قائلاً: (البيت السعودي بيت دعوة قبل أن يكون بيت ملك) والدعوة في جوهرها تعليم، وتعاليم الدعوة يتبناها الفرد يتحمل معها مسؤولية نقلها إلى أمته ومسؤوليات نشرها، والجانب الروحي في الإنسان يمثل القاعدة والركيزة التي بمقتضاها يتجه الإنسان إلى عمل الخير أو الشر. وكان الملك عبدالعزيز ينبه على ذلك غير مرة، فها هو يقول: ذات مرة (إن أعد المسلمون والعرب آلة واحدة من آلات الحرب، أعد لهم أعداؤهم مئات وألوفات، ولكن قوة واحدة إذا أعدها المسلمون والعرب لا يمكن أعداؤهم أن يأتوهم بمثلها هي إيمانهم برهم، هذه القوة لا قبل لأحد بها) فهذا الإيمان والثقة بالله أحد جوانب عظمة هذه الشخصية؛ إلى جانب ورعه وتقواه وزهده وتقشفه وعدله. لذا حرص الملك عبدالعزيز على تربية أولاده وتنشئتهم نشأة إسلامية صحيحة؛ لأنها الأساس الذي تقوم عليه بقية العلوم، فكان يردد على مسامعهم دوماً: (الدين والصلاة ترى من نسي الله نساه) وبهذا الأسلوب المتميز نشأ الأبناء وهم أكثر ارتباطاً بالله ﷻ، كما حرص الملك عبدالعزيز آل سعود على ملازمة أبنائه لصلاة الجماعة من صغرهم وكان الهدف من ذلك تربيتهم على التقوى والترفع عما يغضب الله، ولذلك أثر عظيم في تربية الروح وعمل الصالح. كذلك ورث أبنائه عنه الحب والاحترام المتبادل بينهم، فالكبير يعطف على الصغير، والصغير يوقر الكبير ويحله، وهذا نابع من تصرفاته هو شخصياً مع والده، فقد كان يوقره ويحترمه ويتعامل معه بأدب جم وتواضع شديد، فعندما يزوره والده الإمام عبدالرحمن آل سعود بعد صلاة الجمعة من كل أسبوع يقفز الملك عبدالعزيز من مكانه فيقبله ويقدمه إلى صدر المجلس (مقعد الإمام) ويجلس هو بين يديه، وكان حين يخاطب أباه يجعل لنفسه صفة المملوك، ويجلس بين يديه صامتاً ينتظر ما يأمره به وكل هذه الصفات عاشها الأبناء عن قرب، ولمسوها في والدهم، وهذا الارتباط الوثيق بهم جعلهم شديدي الحب له والسير على نهجه، فقد كان يسأل يومياً عن حال كل ولد من أولاده وأحفاده إذا لاحظ غيابهم من مجلسه، ويستفسر عن سبب غيابهم، كما أنه خصص مؤدباً لكل منهم منذ صغره، يكون مسؤولاً عنه أمامه حتى يكونوا دوماً تحت نظره ورعايته، وكان يتابع تحصيلهم العلمي، فكان أبناء آل سعود يتعلمون

القرآن في غرفة بسيطة من الطين على يد أحد العلماء، قبل افتتاح المدارس، وكان جدهم عبدالرحمن ما زال حياً ونشطاً، وكان يبدي اهتمامه بتقدمهم العلمي، وكان يتأكد من مدى حضورهم الدروس، ومدى إطاعتهم للشيخ، وكانت العقوبة قاسية للمخالف، بوضعه في خزانة صغيرة تشبه الزنانة طيلة الصباح. وكان الملك عبدالعزيز يمنح المتفوقين منهم جوائز؛ تشجيعاً لهم للمضي قدماً في العلم، كما حُب إليهم الفروسية والرماية، فكان الأمير الصغير يتعلم القرآن حتى الحادية عشرة من عمره، ثم يرسل إلى معلم بدوي خاص للعيش مدة في الصحراء، حيث يتعلم ركوب الخيل والعناية بها، ويتعلم الرماية وقص الأثر، ومعرفة الصحراء، وتقاليدها، ثم يعود الشاب إلى الرياض حيث كان يجلس في مجلس والده، ويستمع إلى المناقشات السياسية اليومية حول ما يحدث في جزيرة العرب، والعالم ككل. هذا كله أكسبهم الصلابة والقدرة على التحمل والمشاركة الجادة، فنمت في نفوسهم الشجاعة والصبر على المكاره والطموح وعدم التواكل، ومن هذه المدرسة خرج الأبناء وهم يحملون صبغة والدهم في تصريف أمور الدولة، عندما تولوا الحكم بأنفسهم فأكرم به من معلم ومن مدرسة، فقد تربوا جميعهم تربية إسلامية صحيحة ونشئوا على جانب كبير من التواضع والخلق الحميد متعاونين في كل أمر. (١)

سادساً: دروس تربية لخادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله :
لقد مضت سنوات عديدة على مبايعة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز وتوليته مقاليد الحكم، وكلها والله الحمد والفضل والمنه سنوات خير وبركة ورحمة وأمن واستقرار، تحت ظل قيادة سارت على منهج الإسلام وطريقة السلف وخلال هذه المدة التي قضاها خادم الحرمين، قدم فيها إنجازات عظيمة في كل الميادين فاقت كل تصور من أعمال عظيمة داخل المملكة وخارجها، ترفع راية الإسلام وتعلي من مكانة المسلمين في كل الأرض، وكلها دروس للإداريين والقياديين

لو نظر في سيرة التعليم فنجد أن خادم الحرمين الشريفين جعل التعليم الثروة الحقيقية لهذا البلد، والاستثمار الواعد في المستقبل، فدعم التعليم وآزره ومدّه بالعطاء والسخاء، وسهل له كل السبل، وذلك له كل الصعاب وهذا هو منطق الحكمة والصواب تستثمر عقول الناشئة في العلم والمعرفة كل ذلك برؤية ثابتة ونظرة صادقة وحكمة صائبة، فتطور مستوى التعليم في

(١) نوال الخياط (الملك خالد رحمه الله)

عهده الميمون إلى مستويات عالمية وجبارة. نعم إنه ملك الإنجازات والمبادرات.. نعم أيها الإداريين والتربويين والقياديين إنهما لا تعجز الكلمات عن التعبير عما يختلج في صدور ملك يتمتع بعدد من الصفات، ولا أعلم من أين أبدأ هل أتحدث عن لفتاته الإنسانية التي يجب ان تكون في نفس كل تربوي وكل إداري أم أكتب عن بساطته، تواضعه، عدم تكلفه، بُعد عن التصنع، تلقائيته، وهو الذي يعطي دروس ومناهج للإداريين عن حبه لشعبه، إخلاصه لهم، وعن قربه من الناس، حيث يشعر رعاه الله بما يشعرون، ويتلمس مصالحهم، ومصالح أبنائهم بعطف وحنان الأب، إنه ينظر إلى مستقبل البلاد تماما مثلما ينظر إلى الحاضر، ولو وددت استعراض جزء يسير من إنجازاته - رعاه الله - فسأحتاج إلى الكثير من الصفحات. فقد شهدت المملكة منذ مبايعة الملك عبد الله بن عبد العزيز إنجازات قياسية في عمر الزمن، تميزت بالشمولية والتكامل لتشكل ملحمة عظيمة لبناء وطن وقيادة أمة خطط لها وقادها بمهارة واقتدار. ولكن سوف نكتب ما يقدرنا الله عن بعضا من إنجازاته وصفاته المتميزة من أبرزها: انظر الشكل رقم (١٠٥)

- ١- تمسكه بكتاب الله وسنة رسوله.
- ٢- تفانيه في خدمة وطنه ومواطنيه وأُمَّته الإسلامية والمجتمع الإنساني بأسره، في كل شأن وفي كل بقعة داخل الوطن وخارجه.
- ٣- حرصه الدائم على سن الأنظمة وبناء دولة المؤسسات المعلوماتية في شتى المجالات.
- ٤- يواصل الليل بالنهار عملا دؤوبا يتلمس من خلاله كل ما يوفر مزيدا من الخير والازدهار لهذا البلد وأبنائه.
- ٥- حققت المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين منجزات ضخمة وتحولات كبرى في مختلف الجوانب التعليمية والاقتصادية والزراعية والصناعية والثقافية والاجتماعية والعمرائية.
- ٦- له دورا بارزا أسهم في إرساء دعائم العمل السياسي الخليجي والعربي والإسلامي المعاصر، وصياغة تصوراتهِ والتخطيط لمستقبله.
- ٧- تمكن حفظه الله بحنكته ومهارته في القيادة من تعزيز دور المملكة في الشأن الإقليمي والعالمي سياسيا واقتصاديا.



من إنجازات خادم الحرمين الشريفين وبعضاً من صفاته

- ١ - تمسكه بكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم
- ٢ - تفانيه في خدمة وطنه ومواطنيه وأمتة الإسلامية والمجتمع الإنساني بأسره،

- ٣ - حرصه الدائم على سن الأنظمة وبناء دولة المؤسسات المعلوماتية في شتى المجالات
- ٤ - يواصل الليل بالنهار عملاً دؤوباً يتلمس من خلاله كل ما يوفر مزيداً للحرمين الشريفين منجزات ضخمة وتحولات كبرى في مختلف الجوانب التعليمية والاقتصادية والزراعية والصناعية والثقافية والاجتماعية والعمرانية.

- ٥ - حققت المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين منجزات ضخمة وتحولات كبرى في مختلف الجوانب التعليمية والاقتصادية والزراعية والصناعية والثقافية والاجتماعية والعمرانية



- ٦ - له دور بارز أسهم به في إرساء دعائم العمل السياسي الخليجي والعربي والإسلامي المعاصر

- ٧ - تمكن حفظه الله بحنكته ومهارته في القيادة من تعزيز دور المملكة
- ٨ - حافظت المملكة بقيادة الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - على الثواب واستمرت على نهج جلالته الملك المؤسس عبد العزيز



- ٩ - وكان من أول اهتمامات الملك عبد الله بن عبد العزيز تلمس احتياجات المواطنين



- ١٠ - تحققت بحمد الله في عهده الميمون منجزات كبيرة في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص



- ١١ - له جهوده في الأعمال الخيرية



- ١٢ - لقيت قضايا الأمة الإسلامية وتطوراتها النصيب الأكبر من اهتمام خادم الحرمين الشريفين في كل الاتجاهات.
- ١٣ - المجال السياسي حافظت المملكة على منهجها الذي انتهجته منذ عهد مؤسسها الراحل الملك عبد العزيز

نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٥) بعض من إنجازات الملك عبد الله بن عبدالعزيز خادم الحرمين الشريفين وصفاته من تصميم المؤلف

٨ - حافظت المملكة بقيادة الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - على الثوابت واستمرت على نهج جلالته الملك المؤسس عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود رحمه الله، فصاغت نهضتها الحضارية ووازنت بين تطورها التنموي والتمسك بقيمها الدينية والأخلاقية.

٩ - وكان من أول اهتمامات الملك عبد الله بن عبد العزيز تلمس احتياجات المواطنين ودراسة أحوالهم عن كثب رغبةً في تحسين المستوى المعيشي للمواطنين ودعم مسيرة الاقتصاد الوطني. ١٠ - تحققت بحمد الله في عهده الميمون منجزات كبيرة في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص، وهو يحفظه الله يمتلك رؤية تنموية شمولية قوامها بناء الإنسان السعودي المؤهل والقادر على الإنجاز والعمل المبدع، فقد شهد التعليم العالي خلال فترة وجيزة تطوراً شاملاً، ومنجزات غير مسبوقه على كل الأصعدة، حيث استثمرت الدولة في التعليم الجامعي على مدى السنوات الخمس الماضية الكثير الكثير من مليارات الريالات.

١١ - له جهوده في الأعمال الخيرية حيث حرص خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز رعاه الله على أن تكون المملكة سباقة في مد يد العون لنجدة أشقائها في كل القارات في أوقات الكوارث التي تلم بهم.

١٢ - لقيت قضايا الأمة الإسلامية وتطوراتها النصيب الأكبر من اهتمام خادم الحرمين الشريفين في كل الاتجاهات.

١٣ - المجال السياسي حافظت المملكة على منهجها الذي انتهجته منذ عهد مؤسسها الراحل الملك عبد العزيز طيب الله ثراه القائم على سياسة الاعتدال والاتزان والحكمة وبعد النظر على الصعد كافة.

١٤ - الصعيد الخارجي الذي يهدف لخدمة الإسلام والمسلمين وقضاياهم، ونصرتهم ومد يد العون والدعم لهم في ظل نظرة متوازنة مع مقتضيات العصر وظروف المجتمع الدولي وأسس العلاقات الدولية المرعية والمعمول بها بين دول العالم كافة، منطلقة من القاعدة الأساس التي أسسها المؤسس والده الملك عبدالعزيز يرحمه الله وهي العقيدة الإسلامية الصحيحة.

إن هذه المدة التي مضت من مبايعة خادم الحرمين حيث سعى إلى دعم رواسي الأمن والاستقرار ووحدته الصف وتلاحم المجتمع واجتماع كلمته، تحت لواء القيادة الراشدة، ووقف في وجه الفساد والمفسدين بالمرصاد، وكشف تدابيرهم وخططهم، حتى دحرهم الله وردهم خاسرين

خائبين بما منحهم الله من قوة وقدرة، وجرأة وشجاعة وحكمة وحنكة، وعزيمة صادقة وكفاية ظاهرة، في الذب عن الدين، والدفاع عن الوطن وأهله، وحقق لهذا المجتمع السعودي وحدة متماسكة ولحمة مترابطة. كثيرة هي الإنجازات والمشاريع التي تمت من أجل الوطن وأبناء الوطن لتحقق له الراحة والأمن والاستقرار في إطار من المحبة التي يفيض بها قلب الأب القائد الإداري التربوي العادل التي نراها في عيون الصغار قبل الكبار.

قد قيل فيما سبق (بالراعي تصلح الرعية وبالعدل تستقيم البرية) (١)ها هي المملكة العربية السعودية ترفل بوافر من النعم التي من الله بها على هذه البلاد المباركة، ويوماً بعد يوم يجد المواطن في هذه البلاد عطاءات وإنجازات جديدة يصعب قياسها ويتعذر حصرها، وكلها تصب في مصلحة هذا الوطن الكريم ومن أجل رفعة المواطن وعلو شأنه وطيب عيشه، وشملت واستهدفت تحسين مستوى المعيشة ومواجهة ظروف الحياة والانسجام مع متطلباتها المتزايدة، وركزت على موضوعات تنموية ومعيشية تصب في مصلحة المواطن وتسهم في دعم مسيرة البناء والإصلاح حيث شملت مجالات الإسكان والصحة والأمن والخدمات العسكرية وتحسين مستوى الدخل والضمان الاجتماعي والبطالة والتعليم والابتعاث وتعزيز الرقابة ومكافحة الفساد ودعم الإفتاء وغيرها من الإنجازات وامتدت إلى تعزيز مكانة العلماء ودعم هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومكاتب الدعوة والإرشاد وجمعيات تحفيظ القرآن الكريم وترميم المساجد ودعم الجمعيات المهنية والثقافة والأدب والرياضة إضافة إلى العفو عن سجناء الحق العام والتسديد عن المطالبين بحقوق مالية.

كل هذا قليل من كثير من إنجازاتكم التنموية وكلها دروس للأجيال القادمة عن القيادة والإدارة من هذه الشخصية الفذة التي نتعلم منها الكثير من دروس المحبة والعطاء والرخاء دروس في التعامل والعدل وليس بمستغرباً عنه فإنه من أسرة تتصف بالعدل والكرم حيث إن من هذه الإنجازات هذا الإنجاز الذي يعتبر متميزاً لأنه وهي منحة خاصة بالأنثى الأم والبنات والأخت والزوجة فإنشاء جامعة للبنات تحفظ لبناتنا خصوصيتهم داخل أسوار جامعية خاصة بهن تقوم عليها نخبة نسائية متميزة حريصة ذات تأهيل أكاديمي عالٍ آثرت خير الوطن وبناته ومصالحتهم على راحتها ومصالحتها وقد حرص حفظه الله ورعاه على إطلاق اسم الأميرة نورة على أكبر

(١) الشرتوني، ١٩٠٥، ص ٦٣

جامعة نسائية في العالم على أرض مملكتنا الحبيبة هو تقدير من الملك الحبيب والأنسان للمرأة السعودية وعندما اقترح تسمية الجامعة باسم جامعة الملك عبدالله بإيثاركم عمتكم لتصبح جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للبنات إنه لسبق متناهي الإبداع لم نسمع له مثل يسجله لك التاريخ مع أعمالك الجليلة الكبيرة لأنه إيثار ملك وأي ملك!! ملك الإنسانية لمملكتنا الحبيبة مملكة الإنسانية مملكة المحبة والإيثار والعقيدة لتعطينا دروساً في الإدارة والقيادة والإدارة التربوية وفي التربية ودروساً في الإيثار والمحبة ودروساً في تقدير الكبار وإن رحلوا دروساً في تقدير المحبين للوطن والساعين لخيرهم نموذجاً رائعاً في البر. إن جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بما تضمه من قدرات بشرية ومراكز أبحاث وكليات علمية وتعليمية وتحظى به من دعم ومساندة ستكون منارة للعلم والمعرفة والثقافة في هذا البلد المعطاء حيث ان شاء الجامعة في هذا الموقع الفريد يعد نقله نوعية كبيرة في مسيرة التعلم في وطننا إذا توفر للطالبات اختصاصات مختلفة بحيث تتم دراستها في مقر واحد يحتوي على كل ما يمكن أن يحتاجونه وتضم الجامعة كليات لتدريس علوم الحاسب الآلي، واللغات والترجمة والعلاج الطبيعي، إضافة إلى تخصصات إنسانية وعلمية وطبية أخرى فضلاً عن المستشفى الجامعي التعليمي الذي وتحضير خريجات هذه سيصبح عند تشغيله بحول الله واجهة حضارية وعلمية متفردة للجامعة للانخراط في سوق العمل من خلال برنامج يتكون من ستة مسارات تدريبية في تخصصات السكرتارية ومهاراتها، المعلمة المميزة، التسويق وخدمة العملاء، الاستراتيجية الحديثة في التدريس لمعلمة اللغة الإنكليزية، التأهيل الوظيفي والمهارات المكتسبة، والاتصالات البنكية. ويقضي الالتحاق بأي من المسارات الستة بالتزام الطالبة خوض دورات في اللغة الإنكليزية والحاسب الآلي.

وإن كان هناك مشروع آخر كنتم السباقين إليه وهو مشروع بر الملك عبدالله لوالديه فإن بركم بعمتكم نموذج آخر للبر والحب وهي رسالة صادقة للأجيال يتذكرونها كلما رأوا أو سمعوا جامعة نورة هذا السبق لن يكون حديث اليوم وغداً بل سيبقى درساً للأجيال وستؤلف فيه الكتب والأبحاث لأنه درس عملي في التربية والصلة والبر يجب أن يستفيد منها أجيالنا وأن يأخذ به المربون والآباء إن حققناه مع أبنائنا صنعنا منهم أبطالاً محبين لوطنهم لا يتأثرون ولا يستسلمون للأعداء ولن نفجع بإذن الله بالحوادث الدامية المؤلمة من عبث وتفجيرات لبنية الوطن حمأنا الله وإياكم من شرورهم.

إنه درس رائع في الإيثار والتربية وهو ليس درساً إنما دروس عظيمة. انظر شكل رقم (١٠٦) والجميع يتمنى لو يكون ضمن المناهج الدراسية وأن يخصص يوم دراسي في كل فصل أو عام يسمى يوم البر. درس عظيم في البر وفي صلة الرحم في وقت أرى انقطاع صلة الرحم بين الإخوان والأخوات يعطينا هذا الدرس في البر وصلة الرحم. ولو تساءلنا من هي نورة بنت عبد الرحمن؟ إنها شقيقة المؤسس رحمه الله شقيقة لملك البلاد ومؤسسها الملك عبدالعزيز



بعضاً من التخصصات في
جامعة نورة التي افتتحها خادم
الحرمين حفظه الله وتم توفيرها
للطالبات بحيث تتم دراستها

• علوم الحاسب الآلي، واللغات الترجمة والعلاج الطبيعي إضافة إلى تخصصات إنسانية وعلمية وطبية أخرى والكثير منها فضلاً عن المستشفى الجامعي التعليمي الذي سيصبح عند تشغله بحول الله واجهة حضارية وعلمية متفردة للجامعة تحضير خريجات هذه الجامعة للانخراط في سوق العمل من خلال برنامج يتكون من ستة مسارات تدريبية في تخصصات السكرتارية ومهاراتها، المعلمة المميزة، التسويق وخدمة العملاء، الاستراتيجية الحديثة في التدريس لمعلمة اللغة الإنكليزية، التأهيل الوظيفي والمهارات المكتسبة، والاتصالات البنكية ويقضي الالتحاق بأي من المسارات الستة بالتزام الطالبة خوض دورات في اللغة الإنكليزية والحاسب الآلي.

نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٦) بعضاً من التخصصات في جامعة نورة التي افتتحها خادم الحرمين للطالبات من تصميم المؤلف

كان يقدرها ويأخذ بمشورتها لما رآه منها من رجاحة عقل وفهم وبصيرة، كان يفخر بها فأصبح قوله المأثور عند المواقف الصعبة (وأنا أخو نورة) مثلاً يتردد على الألسنة وهذا يبين مكانة المرأة عند عبدالعزيز في زمن كان فيه اسم الأم أو الأخت لا يجرؤ أحد على ذكره في مجالس الرجال فقد وجد عبدالعزيز في نورة الرأي والمنطق والحكمة في وقت لم تكن فيه مدارس ولا تعليم ولا قنوات اتصال ولا دورات تدريبية.

ولكنها تميزت بقوة الشخصية مستمدة ذلك من إيمانها وتربيتها الصالحة.

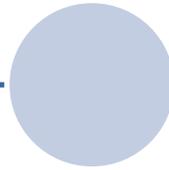
هذه هي نورة وهذا هو شقيقها الملك عبدالعزيز رحمه الله إنه درس عظيم من المؤسس لأبنائه بالبر وكل أبناء الوطن أبناء لعبدالعزيز، درس في احترام الأنتى والأخذ بمشورتها وتقديم رأيها هذا درس تربوي في إنصاف المرأة وحفظ حقها واحترامها فهي الأم والأخت والابنة ولن أنسى عندما قالوا لخادم الحرمين الشريفين فيك مرض أسمه عرق النساء قال من يقول ذلك النساء ما يجي منهم ألاكل خير كلمات وإن دلت وإنما تدل على الطيبة والمحبة والوفاء والاحترام والتقدير والبر ومهما قلت من كلمات لن نوفيك حقك يا خادم الحرمين الشريفين. هذا درس عظيم منك أيضا يا خادم الحرمين لبنات الوطن إن لكل مجتهد نصيب ذكراً كان أو أنثى إنه إبداع ملك لم يسبقك فيه أحد يا خادم الحرمين وإنك مأجور يا ولي أمرنا ما بقيت أسأل الله أن يحفظك وأن يجعلك في ناصراً للإسلام والمسلمين.

هذه الجامعة لتحكي للأجيال أروع درجات الإيثار والبر والإحسان ولن تكون الوحيدة ولكن جامعة نورة ستفتح الباب لمنشآت جبارة أخرى تحكي قصصاً رائعة من البر لأبناء الوطن لكم مثل أجرها لأنكم أول من وضع الغرس كما يقول بعض العلماء:
إن لوالدة أحمد بن حنبل مثل أجر ابنها لأنها دلته على الخير، وهي سنة حسنة وصدقة جارية لكم بإذن الله.

هذه ثلاث رسائل: انظر شكل رقم (١٠٧)



الرسالة
الأولى
للمربين



الرسالة
الثانية
للآباء
والامهات



الرسالة
الثالثة: لفلذات
الأكباد
المستقبل

نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٧) ثلاث رسائل لمن يحمل مسؤولية التربية والتعليم ويتعلم من هذه الدروس في هذه الحياة من تصميم المؤلف

الأولى مع من يحمل مسؤولية التربية والتعليم ويتعلم من هذه الدروس في هذه الحياة الرسالة الأولى أيها المرءون:

إنكم أصحاب رسالة عظيمة فأنتم تتحملون مسؤولية الأجيال في أفضل بقاع الأرض بلاد الحرمين فاستغلوا سنوات عملكم بتوجيه الأجيال إلى كل خير واضعين نصب أعينكم التربية ثم التربية ثم التربية ثم التعليم حثوا الأجيال على الإبداع أغرسوا فيهم حب الوطن وولادة أمره وعلمائه شجعوهم على التفكير والإبداع وابتغوا لهم عن كل جديد، فالوطن والتنمية بحاجتهم أعطوهم فرصة للنقد والتفسير، استفيدوا من قدراتهم في فهم التقنية وتوجيهها لخير الوطن أعطوهم فرصة للحركة ومزاولة الأنشطة الاجتماعية التي تخدم الوطن استفيدوا من دروس عبدالله بن عبدالعزيز في البر والتربية لنصل بأبنائنا لتعليم راقٍ مميز ضمن شريعتنا الإسلامية السمحة، لأن بناء العقول أهم من بناء المدارس وتشييد الجامعات.

الرسالة الثانية للآباء والأمهات: لنستفيد من دروس خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز التربوية بتنشئة أجيالنا وتربيتهم على البر بالقُدوة والتوجيه لأننا بحاجة لأبناء يعتنون بأبائهم وأمهم عند كبرهم ومرضهم وبعد موتهم بحاجة لأبناء يعتنون بوطنهم ويحافظون عليه وذلك بالتنشئة الإيمانية والتحصين بمبادئ الإسلام والاستفادة من التوجيهات الربانية في القرآن كوصية لقمان، ومن الأسلوب التربوي الذي نقرأه في قصص إبراهيم ونوح مع أبنائهم وستجنون ثمرة ذلك دنيا وآخرة، لنغرس فيهم حب الصلاة والحفاظة عليها، وحب الخير، لننمي لديهم الشعور بمسؤوليتهم تجاه الوطن فهو بيتهم الكبير وهو حصن الإسلام ومعقله.

الرسالة الثالثة: لفلذات الأكياد جيل المستقبل وأملنا المنشود بُناة الوطن بإذن الله أبنائنا وبناتنا اعلموا أن كل هذه الإنجازات والمشاريع هي لكم أنتم وكل هذه الجامعات ما أقيمت إلا لتستفيدوا منها. فاستثمروا هذا العطاء وكونوا عند حسن ظن أولياء أموركم ومعلميكم وولادة أمركم ووطنكم استفيدوا من درس والدكم عبدالله بن عبدالعزيز في البر والإيثار اصدقوا مع أنفسكم وراقبوا الله في كل شيء، كونوا رحماء بينكم ابتعدوا عن رفاق السوء احرصوا على بر والديكم واضعين نصب أعينكم أن البر طريق لرضا الله وجنة عرضها السماوات والأرض كما أنه سبب لنجاحكم في الدنيا وأنهم بحاجتكم خاصةً عندما يكبرون ويتعرضون لضغوط الحياة من أجلكم بالإضافة للأمراض المختلفة.

واسعوا بجد واجتهاد مستشعرين مسؤوليتكم تجاه أمتكم ووطنكم وأنفسكم متقنين عملكم فإن الله يحب إتقان العمل فاحملوا الراية وامضوا بعزيمة صادقة للتسلح بالعلوم والمعارف اسعوا لفهم التقنية الحديثة وطورها نريد أن نرى إبداعاتكم واختراعاتكم التي يحتاجها الوطن والمواطن فامضوا على بركة الله لتكون بلادنا المملكة العربية السعودية في القريب وبهمتكم العالية منارة علم يفد إليها الناس من كل مكان للاستفادة منها كما هي الآن منارة دين وهدى لأن وطننا متميز فهو وطن العقيدة والمقدسات والحضارات ومهبط الوحي وواحة الأمن والسلام وموطن المحبة والعطاء والتسامح وطن العلماء وطن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وطن القادة المبدعين المتميزين الذين يسعون لتقدمه ورفعته.

وهذا يا أبنائي من الاعتراف بجميل وطنكم ومشاريعه وإنجازاته الضخمة . وهكذا نتعاون جميعاً آباءً وأمهات وأبناء ومربين بقيادة الوالد القائد خادم الحرمين عبدالله بن عبدالعزيز للبناء والتشييد والإنجاز ويد الله مع الجماعة { وَوَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ } (سورة التوبة: ١٠٥) أسأل الله تعالى كما أسعدتنا يا خادم الحرمين بهذه المنحة الثمينة وبما قدمته لنا من دروس تربية عظيمة أن يسعدك دنيا وآخرة وأن يجعل التوفيق حليفك بوركت يا خادم الحرمين، وبورك أسلافك، وبورك ولي عهدك وإخوانك وأعوانك. أسأل الله أن يعينك على الخير ويدلك عليه وأن يلبسك لباس الصحة والعافية ويحفظ لك ذريتك ويرزقك برهم كما أسأله أن يوفق كل من سعى لبناء هذا الصرح الشامخ وكل من أسعده الحدث وأن تتوالى الإنجازات العملاقة فنرى في القريب جامعات مماثلة شرق البلاد وغربها وشمالها وجنوبها. (١)

سابعاً: دروس تربية من الرجل الأول في التربية والتعليم صاحب السمو الملكي /

الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود حفظه الله:

درس عن التواضع والأساليب التربوية الأبوية تجاه أبنائه الطلاب يحول سمو الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود وزير التربية والتعليم رئيس جمعية الكشافة العربية السعودية منافسات سباق الخيل إلى دروس تربية بحيث سجل سموه حفظه الله عدداً من الصور التربوية مع أبنائه الطلاب والكشافة خلال رعايته لحفل سباق الخيل على كؤوس وزارة التربية والتعليم الطالب

(١) د. عفاف الجبير الجزيرة العدد ١٣١٨٣

والمعلم وكأس جمعية الكشافة على ميدان الملك عبدالعزيز للفروسية بالرياض فكان خير مثال في القدوة لمنسوبي وزارته خصوصاً من المعلمين، وظهرت أولى تلك الصور حينما بدأ الحديث التربوي مع مجموعة من البراعم الذين كانوا في استقباله وتحاذب معهم أطراف الحديث عن انظر

الرسم التوضيحي رقم (١٠٨)



يحول سمو الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود وزير التربية والتعليم رئيس جمعية الكشافة العربية السعودية منافسات سباق الخيل إلى دروس تربوية بحيث سجل سموه حفظه الله عدداً من الصور التربوية مع أبنائه الطلاب والكشافة خلال رعايته لحفل سباق الخيل على كؤوس وزارة التربية والتعليم الطالب والمعلم وكأس جمعية الكشافة على ميدان الملك عبدالعزيز للفروسية بالرياض فكان خير مثال في القدوة لمنسوبي وزارته خصوصاً من المعلمين

درس عن التواضع والأساليب التربوية الأبوية تجاه أبنائه للإداريين والتربويين

نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٨) درس من سمو الأمير فيصل وزير التربية والتعليم عن التواضع والأساليب التربوية الأبوية تجاه أبنائه من تصميم المؤلف مشروع «رسل السلام» وعن شعورهم بحضور هذه المناسبة، وعن دراستهم وتحصيلهم العلمي، ومن ثم قدم نموذجاً آخر وهو يطلب من البرعم نواف آل مهنا أن يساهم معه في تسليم الكأس لصاحب الجواد الفائز بعد أن سأل سموه برعما آخر بجانبه عن الأصغر فيهما والذي حظي بشرف تسليم الكأس، وداعب سموه الشبل عبدالله الربيعان وعن هواياته وهل منها الفروسية، ولم يكتف بذلك سموه بل أشاد كثيراً بالفارس الذي فاز بكأس الوزارة والذي كان أحد طلاب التعليم العام وكرر ذلك مراراً مع الطالب وفي لقاء تلفزيوني وهو أسلوب تحفيزي قل

أن نشاهده اليوم بكل أسف، وفيما حرص الكثيرون من الطلاب والطالبات على التقاط الصور التذكارية مع سموه لم يمانع ورحب بذلك واضطر إلى الجلوس مع أحدهم لقصر قامته، وقبل رؤوس كثير من الأطفال الذين فازوا بجوائز إحدى المسابقات المتعلقة بالفروسية. القادة الكشفيون كانوا أكثر سعادة بهذه الروح التربوية الأبوية التي اعتادوها من سمو الأمير وقالوا إن الوزير عودهم على التربية بالحوار وسماع الآراء واحترامها، وقالوا إن له مواقف عديدة في التواضع والأساليب التربوية ومنها حينما أسند إلى أحد براعم الكشافة إعلان إطلاق فعاليات اليوم الوطني في الدرعية قبل سنتين، وكذلك معاشته لكشافة المملكة صيف العام الماضي يوماً كاملاً في الجامبوري الكشفي العالمي بالسويد حيث تناول وجباتهم التي أعدوها بأنفسهم (١)

هذا درس إداري تربوي لسموه عن التكافل والتراحم : انظر الرسم التوضيحي رقم (١٠٩)



خادم الحرمين الشريفين الذي دعا الى الاستراتيجية الوطنية
للإنماء الاجتماعي



سمو وزير التربية والتعليم أن مؤسسة تكافل هي
مؤسسة وطنية مستقلة تسهم في تحقيق
(الاستراتيجية الوطنية للإنماء الاجتماعي) التي دعا
إليها خادم الحرمين الشريفين



يرتكز دور المؤسسة في تلبية الاحتياجات الرئيسية لفئة محددة
من الطلاب والطالبات وتقديم أوجه الدعم التي تحقق الفارق
وتصل بالمستفيدين إلى تطلعاتهم من هذه المؤسسة، والتي
ستعمل في إطار يتصل بالمؤسسات الحكومية والأهلية
المتخصصة في العمل الخيري، وستعمل على نقل تجارب
عالمية انتهجت مسارات مهنية تضيف للعمل الخيري وجهاً
جديداً من أوجه الشراكة المجتمعية

نموذج رسم توضيحي رقم (١٠٩) درس من سمو الأمير فيصل وزير التربية والتعليم في التكافل والتراحم من تصميم المؤلف

(١) اليوسف، ١٤٣٣، الجزيرة وزير التربية يحول منافسات سباق الخيل إلى دروس تربوية

قال صاحب السمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود وزير التربية والتعليم إن مؤسسة تكافل تستهدف الإسهام في بناء رؤية تكاملية تعزز الدور الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم، من خلال دعم من تعيقهم الظروف المادية عن تحقيق تطلعاتهم التعليمية، وتسخير كافة الإمكانيات لتوفير البيئة التعليمية المناسبة للطلاب والطالبة في نطاق الأسرة، وقال سموه أن ذلك يأتي انطلاقاً من المسؤولية التي تتجاوز محيط المدرسة إلى العوامل المؤثرة في المسيرة التعليمية والتي من أهمها الواقع المعيشي لبعض الطلاب. وأبان سمو وزير التربية والتعليم أن مؤسسة تكافل هي مؤسسة وطنية مستقلة تسهم في تحقيق (الاستراتيجية الوطنية للإيماء الاجتماعي) التي دعا إليها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - يحفظه الله ويرتكز دور المؤسسة في تلبية الاحتياجات الرئيسة لفئة محددة من الطلاب والطالبات وتقديم أوجه الدعم التي تحقق الفارق وتصل بالمستفيدين إلى تطلعاتهم من هذه المؤسسة، والتي ستعمل في إطار يتصل بالمؤسسات الحكومية والأهلية المتخصصة في العمل الخيري، وستعمل على نقل تجارب عالمية انتهجت مسارات مهنية تضيف للعمل الخيري وجهاً جديداً من أوجه الشراكة المجتمعية. وأوضح الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد أن أعمال مؤسسة تكافل الخيرية ستشمل كافة الطلاب والطالبات المنتظمين في مدارس التعليم العام بكافة مراحلها وتخصصاتها الذين تتحقق فيهم شروط ومعايير استحقاق الإفادة من خدمات المؤسسة، دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، مؤكداً سموه أنه لن يتم قصر خدمات المؤسسة على المواطنين فقط بل ستتجاوزها لكافة المستفيدين من مدارس التعليم العام، مؤكداً سموه أنها بإذن الله، ستصل بخدماها إلى كافة مدارس البنين والبنات في أنحاء المملكة، مشدداً على أنها مستقلة إدارياً ومالياً عن وزارة التربية والتعليم. وأضاف سموه أن المؤسسة وضعت في منهجيتها أن الطالب والطالبة هم بوابة المستقبل وأساس الاستثمار الأول،

ولن تقف التحديات أياً كانت أمام تحقيق تطلعاتهم التعليمية، وتلبية رغبتهم الوطنية في دعم عجلة التنمية وتحقيق القيمة المضافة، مشدداً سموه على أن الظروف الاجتماعية التي قد تقسو على البعض هي سنة الحياة، وواجبنا تهيئة وتوفير كافة وسائل الدعم والتحفيز. وأبان سمو الوزير أن المؤسسة هي أحد أشكال التكافل الإسلامي القائم على التعاضد والتراحم، مضيفاً أن من أهم استراتيجيات المؤسسة المحافظة على الخصوصية وحماية المعلومات، وتنفيذ نمط بحثي

واستقصائي للتعرف على المستفيدين من خدمات المؤسسة. وفي ذات السياق قال سمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد إن رؤيتنا تستهدف بناء مؤسسة قائمة على تحقيق الأهداف الرامية إلى ترسيخ مفاهيم العمل الخيري المتخصص، والقيام به وفق رؤية واضحة الملامح، وتحقيق القيمة المضافة والعائد الإيجابي المأمول. ودعا سمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد المجتمع إلى السعي لتحقيق خاصية صفة التراحم التي وصف الله بها المسلمين في كتابه، والعمل كالجسد الواحد، مشيداً بكل دور اجتماعي خيري يستهدف الأسرة والتي تسهم في تحقيق الهدف الأسمى لمؤسسة تكافل وهو دعم الطالب والطالبة. وهذا درس إداري تربوي في التكافل والتراحم من وزير التربية والتعليم حفظه الله صاحب السمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود وسيكون من أهداف المؤسسة: انظر الرسم التوضيحي رقم (١١٠)

١- إنشاء فروع (المؤسسة تكافل) في المدن والمحافظات في مقر إدارات التربية والتعليم بجميع مناطق المملكة.

٢- تستهدف المؤسسة أكثر من ثلاثين ألف مدرسة للبنين والبنات في أنحاء المملكة.

٣- القيام بالأعمال الخيرية برعاية الطلاب والطالبات الأيتام المعوزين، وذوي الحاجة من الطلبة.

من أهداف المؤسسة (تكافل) التي دعا إليها خادم الحرمين الشريفين ومعه وزير التربية والتعليم الأمير فيصل بن عبدالله واسمها (تكافل)



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٠) عن أهداف مؤسسة تكافل من تصميم المؤلف

٤- كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الوزارات، والأجهزة الحكومية، والأهلية بما يدعم موارد المؤسسة، ويساعدها في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها.

٥- تأمين الاحتياجات المنزلية الشخصية الضرورية للطلاب والطالبات.

٦- إعداد دورات لتدريب الطلاب والطالبات المستهدفين بما يتناسب وقدراتهم، وميولهم في مجال الأعمال الفنية والمهارات الحياتية الأخرى المعززة للعمل.

٧- تستهدف المؤسسة بشكل أشمل طلاب وطالبات المناطق النائية التي لا تتوفر لسكانها فرص العيش المستقر، إما بسبب محدودية مصادر الكسب، أو عدم استطاعتهم الانتقال إلى مناطق أخرى، وسيركز على الطلاب والطالبات ممن تعترض أسرهم ظروف مادية، أو اجتماعية، أو صحية طارئة. وفي بداية تحقيق أهدافها تفضل صاحب السمو الأمير فيصل بن عبدالله بن محمد آل سعود وزير التربية والتعليم بتخصيص أحد المباني التابعة للوزارة في مدينة الرياض؛ ليكون مقراً للمركز الرئيسي للمؤسسة، ويقع المبنى على تقاطع طريق مكة المكرمة مع طريق الأمير عبدالعزيز بن مساعد (الضباب) ووجه سموه- حفظه الله- بتأثيره، وتأمين كافة المستلزمات المكتبية، والاحتياجات اللازمة لبدء أعمال المؤسسة نهاية العام الحالي ١٤٣٢ هـ. هذا والفضل لله أولاً وأخيراً على هذا الفضل ثم لولاة أمرنا أيدهم الله ورعاهم وهم الذين منذ تأسيس هذه البلاد حتى هذا العصر الزاهر الذي أولى فيه خادم الحرمين الشريفين الملك الصالح والإمام العادل المحب لشعبه خادم الحرمين الشريفين عبدالله بن عبدالعزيز وسمو ولي عهده الأمين الأمير نايف بن عبدالعزيز كل عناية ودعم ومساندة بالدين الإسلامي وبالتعليم والتربية وبالتكافل وبالتراحم في ما بين المسلمين. (١)

ثامناً: قصص عن بعض الإداريين وإدارتهم وبعض المواقف:

القصة الأولى:

هل تعرف أعضاء فريقك: هذا المدير كان يتجول في مصنعه ولاحظ المدير شاباً يستند إلى الحائط ولا يقوم بأي عمل اقترب منه وقال له بهدوء وقال له كم راتبك؟ كان الشاب هادئاً ومتفاجئاً بالسؤال الشخصي وأجاب تقريباً راتي ٢٠٠٠ ريال شهرياً يا سيدي، لماذا؟ بدون إجابة، المدير أخرج محفظته وأخرج منها ٢٠٠٠ ريال نقداً وأعطاهم للشاب (بمناوبة إنهاء

(١) مما سمعت ومما قرأت ومن موقع تكافل

الخدمة)، ثم قال: أنا أدفع للناس هنا ليعملوا وليس للوقوف والآن هذا راتبك الشهري مقدماً... أخرج ولا تعد استدار الشاب وأسرع في الابتعاد عن الأنظار، نظر المدير إلى الباقيين وقال المدير بنبرة تهديد هذا ينطبق على الكل في هذه الشركة من لا يعمل ننهي عقده مباشرة ثم اقترب المدير من أحد الموظفين المتفرجين وسأله: من هذا الشاب الذي قمت بطرده؟ فجاءه الرد المفاجئ كان عامل توصيل المطعم يا سيدي. انظر إلى هذا المدير والى أسلوب الإدارة السيء وكذلك عدم معرفته لإفراد مصنعه وسوء التصرف منه تجاههم.

القصة الثانية:

كان شخص يقف على شاطئ نهر و فجأة سمع صرخة ورأى رجل يسحبه التيار فيقفز إليه لينقذه. ثم بدأ ينقذه عن طريق التنفس الصناعي. ثم ما يلبث أن يسمع صرخات آخرين فيذهب لينقذهم وبدأ الرجل يشعر بالإرهاك بعد أن أنقذ ضحية تلو الأخرى غير أن الصرخات ما زالت تتوالى.. وفي النهاية مات الرجل غرقاً بعد أن أجهد أثناء محاولاته إنقاذ الناس. إلا أنه لم يتنبه أنه كانت توجد فتحة في الكوبرى الممتد على البحر يسقط منها الناس في البحر. ولو صرف بعض وقته في التفكير لذهب لمكان الفتحة وحذر الناس منها ولا أستطاع أن يوفر الجهد في معالجة السبب لا النتيجة تذكر: لا تقتل البعوض، بل جفف المستنقعات. وأن الشخص الناجح يقوم بفعل الشيء الصحيح، لا بفعل الشيء بشكل صحيح أعمل بذكاء ولا تعمل بجهد إبدأ بالمهام الصعبة وستنقضي المهام السهلة وحدها.

القصة الثالثة:

يُحكى أن أحد الأطفال كان لديه سلحفاة، يطعمها ويلعب معها، وفي إحدى ليالي الشتاء الباردة، جاء الطفل لسلحفاته العزيزة فوجدها قد دخلت في غلافها الصلب طلباً للدفء، فحاول أن يخرجها فأبت، ضربها بالعصا فلم تأبه به، صرخ فيها فزادت تمنعاً فدخل عليه أبوه وهو غاضب حانق، وقال له: ماذا بك يا بني؟ فحكى له مشكلته مع السلحفاة، فابتسم الأب وقال له: دعها وتعال معي، ثم أشعل الأب المدفأة وجلس بجوارها هو والإبن يتحدثان، ورويدا رويدا وإذ بالسلحفاة تقترب منهم طالبة الدفء. فابتسم الأب لطفله وقال: يا بني الناس كالسلحفاة إن أردتهم أن ينزلوا عند رأيك، فأدفتهم بعطفك، ولا تكرههم على فعل ما تريد بعصاك. والمثل الإنجليزي يقول: (قد تستطيع أن تجبر الحصان أن يذهب للنهر، لكنك

لن تستطيع أن تجبره أن يشرب منه). للأسف الكثير منا يبذلون قصارى جهدهم في معالجة النتائج دونما النظر للأسباب هناك مشاكل قائمة ويجب علينا أن نبحث عن جذور وأسباب هذه المشاكل. دائماً نعالج الشيء دون أن نفكر في السبب الذي أدى لهذا الشيء ننتظر المشاكل حتى تستفحل وتتكاثر ومن ثم نغرق في محاولاتنا القضاء على المشكلات الفرعية ونستمر في ذلك إلى ما لا نهاية.

تاسعاً: قصص مفيدة في فن الإدارة والتعامل مع المشاكل:

جلست الزوجة تحدث زوجها عن زيارتها لصديقتها وأنها قدمت لها طبقاً من السمك المشوي لم تذوق مثله من قبل، فطلب الزوج من زوجته أن تأخذ الطريقة ليذوق هذا الطبق الذي لا يقاوم. اتصلت الزوجة وبدأت تكتب الطريقة وصديقتها تحدثها فتقول " نظفي السمكة ثم اغسليها، ضعي البهار ثم اقطعي الرأس والذيل ثم أحضري المقلاة.. " هنا قاطعتها الزوجة: ولماذا قطعتي الرأس والذيل؟ فكرت الصديقة قليلاً ثم أجابت: لقد رأيت والدتي تعمل ذلك! ولكن دعيني أسألك. اتصلت الصديقة بوالدتها وبعد السلام سألتها: عندما كنت تقدمين لنا السمك المشوي اللذيذ لماذا كنت تقطعين رأس السمكة وذيلها؟ أجابت الوالدة: لقد رأيت جدتك تفعل ذلك! ولكن دعيني أسألك. اتصلت الوالدة بالجددة وبعد الترحيب سألتها: أتذكرين طبق السمك المشوي الذي كان يحبه أبي ويثني عليك عندما تحضرينه؟ فأجابت الجددة: بالطبع، فبادرتها بالسؤال قائلة: ولكن ما السر وراء قطع رأس السمكة وذيلها؟ فأجابت الجددة بكل بساطة وهدوء: كانت حياتنا بسيطة وقدراتنا متواضعة ولم يكن لدي سوى مقلاة صغيرة لا تتسع لسمكة كاملة تمثل هذه القصة واقع الكثير من العاملين في المنشآت، فهم يستمرون بالقيام بأعمال روتينية واتخاذ إجراءات معينه وإتباع حلول متكررة دون التفكير في المتغيرات والمستجدات لأن أبسط وأسهل شيء هو أن نفعل ما كنا نقوم به دوماً وهذا بدوره يسبب هدراً لا داعي له ويكبد مصاريف كان بالإمكان تلافيها. ومع التحديات والمنافسة المتزايدة يحتاج العاملون إلى ابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم بعيداً عن أسلوب التفكير الرتيب والوسائل التقليدية المكلفة.

حينما تلقى مصنع صابون ياباني شكوى عملائه أن بعض العبوات خالية اقترح مهندسو المصنع تصميم جهاز يعمل بأشعة الليزر لاكتشاف العبوات الخالية خلال مرورها على سير

التعبئة ثم سحبها آلياً من سير التعبئة، ومع أن الحل مناسب إلا أنه مكلف ومعقد وفي المقابل ابتكر أحد عمال التغليف فكرة بسيطة وغير مكلفة وذلك بأن توضع مروحة كبيرة بدلاً من جهاز الليزر بحيث يوجه هوائها إلى السير فتقوم بإسقاط العبوات الفارغة قبل وصولها إلى التخزين.

وهذه من قصص المدراء هنري فورد يخرج للغذاء. عندما كان هنري فورد ينوي تعيين أحد المديرين الجدد فإنه كان يأخذه معه لتناول الغذاء أولاً. لكي يعمل له اختبار، فإذا أضاف المدير المرتقب الملح إلى الطعام بدون أن يتذوقه أولاً، فإن فورد كان يرفض تعيينه، فقد كان فورد يعتبر هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها أولاً. هل ترى ذلك متطرفاً بعض الشيء؟! حسناً، لتضع في اعتبارك أن هنري فورد كان أول ملياردير في أمريكا. وهذه قصة أخرى رئيس أي بي إم توم واطسون.

لقد جسد توم واطسون ثقافة شركة أي بي إم في قراراته عندما كان قائداً لها. ذات مرة ارتكب، أحد المديرين التنفيذيين الناشئين خطأ رهيباً كلف الشركة حوالي ١٠ ملايين دولار ثم استدعاء المدير الصغير إلى مكتب توم واطسون، نظر المدير الصغير إلى رئيسه وقال له: أعتقد أنك تريد مني تقديم استقالتي، أليس كذلك؟! عندها نظر إليه توم واطسون، وقال له: بالطبع لا يمكن للشركة أن تستغني عنك لقد أنفقنا للتو ١٠ ملايين دولار في تدريبك!!! العبرة من القصة في إعطاء فرصة أخرى للمخطئين ربما يجعلهم ذلك حريصين أكثر ويزيد من ولائهم للشركة كون الشركة أبتقت عليهم ولم تفصلهم. ولكن ما رأيك أنت عزيزي القارئ... هل يستحق هذا المدير الذي أضاع على الشركة ١٠ ملايين دولار فرصة ثانية؟!!

لقد كتبت هذه المواقف التربوية الإدارية القيادية في هذا الفصل لكي تكون عندنا من الأفكار والدروس والمواقف التي لا بد ان نعرفها ولو يوضع كتب في هذا المجال وهذا التخصص لكي تستتير عقول الناس ولقد قرأ صديق لي الفصل الأول لهذا الكتاب وعندما انتهى منه قال والله لم أعلم إن من النملة دروس وكذلك الهدهد وإنني معجب بقصتهما فنسأل الله لنا ولكما الفقه في الدين والخير في الدنيا والآخرة. ونسأله العفو والعافية.

الفصل السادس

التربية والتعليم والتعليم الإلكتروني

- أولاً: مقدمة في التربية والتعليم م.
- ثانياً: مفهوم التربية م.
- ثالثاً: التعليم وأهميته م.
- رابعاً: ما هو التعلم م؟
- خامساً: تعريف ومفهوم التعلم م.
- سادساً: أهداف التعليم التربوي م.
- سابعاً: الفرق بين التربية والتعليم م.
- ثامناً: العلاقة والرابط بين التربية والتعليم وأهميته م.
- تاسعاً: تطوير التعليم م.
- عاشراً: التعليم الإلكتروني م.
- الحادي عشر: مميزات الحاسب في التعليم م.
- الثاني عشر: مفهوم التعليم الإلكتروني م.
- الثالث عشر: أنواع التعليم الإلكتروني م.
- الرابع عشر: تعريفات السبورة الذكية م.
- الخامس عشر: فوائد التعليم الإلكتروني م.
- السادس عشر: كيف يتم الدمج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني م.

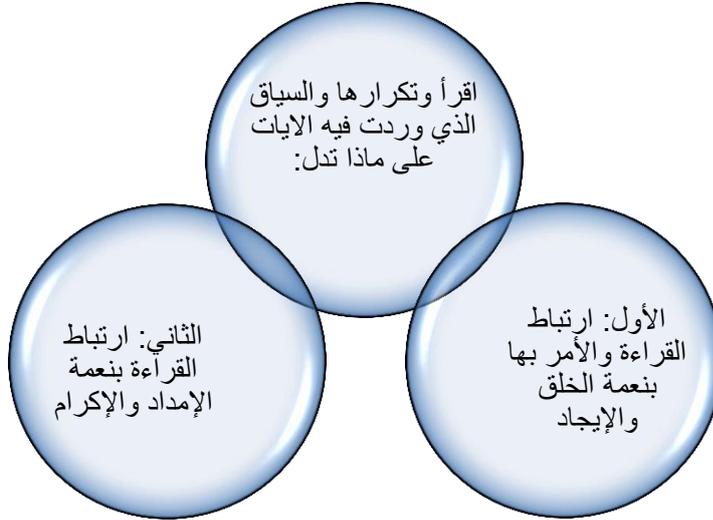
الفصل السادس

التربية والتعليم والتعليم الإلكتروني

أولاً: مقدمة التربية والتعليم:

لو نظرنا إلى أول خمس آيات من سورة العلق التي هي أول ما نزل من القرآن، في قول أكثر المفسرين، التي نزل بها جبريل الأمين على النبي خاتم المرسلين سيدنا محمد ﷺ، وهو قائم في غار حراء يتعبد. (١) عن عائشة رضي الله عنها، قالت: أول ما بدئ به رسول الله ﷺ الرؤيا الصادقة، فجاءه الملك، فقال (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ) (العلق: ١-٣) وافتتاح السورة بكلمة (اقْرَأْ) أي اقرأ بما يوحي إليك أو ما نزل عليك وقيل الباء للاستعانة: أي مستعيناً باسم ربك (الذي خلق) لتذكير النعمة لأن الخلق هو أعظم النعم، وعليه يترتب سائر النعم.

ويُلاحظ في الآيات الكريمة تكرار لفظ {اقْرَأْ} مرتين، ولهذا التكرار وظيفته، وهو للتأكيد والتقرير، أي أفعل ما أمرت به من القراءة وقيل أنه أمره بالقراءة أولاً لنفسه ثم أمره بالقراءة ثانياً للتبليغ يفيدهما السياق الذي وردت فيه الآيات: (٢) انظر الرسم التوضيحي رقم (١١١)



نموذج رسم توضيحي رقم (١١١) وهو عن سياق الآيات وكلمة اقرأ على ماذا تدل من تصميم المؤلف

الأول: ارتباط القراءة والأمر بها بنعمة الخلق والإيجاد؛ وهذا مستفاد من قول الله ﷻ (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ) (العلق: ١-٣)

(١) روى البخاري في "صحيحه"

(٢) الشوكاني، ١٢٥٠هـ، مجلد ٥، ص ٤٦٨

والثاني: ارتباط القراءة بنعمة الإمداد والإكرام، وهذا مستفاد من قول الله ﷻ (اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ) وهي مستأنفة إزاحة ما اعتذر به ﷻ من قوله (ما أنا بقارئ) يريد أن القراءة شأن من يكتب ويقرأ وهو أمي، فقيل اقرأ وربك الذي أمرك بالقراءة هو (الأكرم) وهو أن الذي خلق الإنسان يأمره بالقراءة؛ لأنها حق الخالق، إذ بها يُعرف؛ وإن ممارسة هذه القراءة هي صورة من صور الشكر للخالق، لأنها قراءة لأسمه، وباسمه، ومع اسمه (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ) إذ إن غاية القراءة معرفة الله تعالى ﷻ، ووسيلتها النظر والتحري في آياته سبحانه المقروءة والمنشورة. ثم إن (الواو) في قوله سبحانه (اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ) أقرب ما تكون إلى معنى المعية، ذلك أن القارئ بسم الله لا يقرأ وحيداً دون مساعدة، ومعونة ربانية، وإنما يقرأ بعين وعون من الله سبحانه (اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ) فهو معك يُعينك، يهديك، يصنعك (وَلِتُصْنَعَ عَلَى عَيْنِي) (سورة طه، ٣٩)

أي ولتربي وتغذي بمراى مني يقال صنع الرجل فرسه: إذا داوم على علفه والقيام عليه وتفسير على عيني بمراى مني صحيح. وهي ليست خاصة بسيدنا موسى عليه الصلاة والسلام بل إن جميع الأشياء بمراى من الله. أي ان المعنى لتغذي على محبتي وإرادتي، تقول: أتخذ الأشياء على عيني: أي على محبتي. (١)

إن كرمه سبحانه من رحمته، وهذه الرحمة تتجلى في نعمة التعليم بعد الخلق، وهكذا تتلازم صفتا العلم والرحمة منذ بداية الوحي القرآني إلى منتهاه. وإذا كان المعنى الأصلي للقراءة الجمع، فهي إذن قراءة جامعة لكل الخير والبر والإحسان والعرف والمعروف والصدق والحق والهدى والنور والرشاد في القرآن. ثم إن الأمر بالقراءة جاء عامًا في الموضوعين من السورة الكريمة، دون تحديد لطبيعة المقروء، وقد ذهب المفسرون إلى حصر المفعول بالقرآن، على معنى: اقرأ ما أنزل عليك من القرآن؛ وإذا صح لنا الأخذ بعموم اللفظ، جاز لنا القول: إن الأمر بالقراءة يفيد قراءة كتاب الله المسطور (القرآن الكريم). إن الأمر بالقراءة ابتداءً يجب اعتباره أهم وأكبر مفصل من مفصل التاريخ البشري، ولهذا دلالاته

في تاريخ الأمم والشعوب، كما لا يخفاك أن القراءة في كتاب الله المسطور، لا تنفصل في وجودها وأهميتها عن الكتابة، التي احتوتها آيات أخر من كتاب الله المجيد، وهي قوله تعالى ﷻ (ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ) (القلم، ١) فإذا كانت آيات سورة العلق فيها دعوة للقراءة، وحث عليها،

(١) الشوكاني، ١٢٥٠هـ، مجلد ٣، ص ٤٦٨

لكشف آيات الله في الآفاق والأنفس، فإن آية سورة القلم فيها بيان وتعظيم لوسيلة القراءة، وكلاهما معاً طريق لمعرفة الخالق سبحانه وتعالى ﷻ. قال قتادة: القلم من نعمة الله ﷻ على عباده (وما يسطرون) ما موصولة أي والذي يسطرون، والضمير عائد إلى أصحاب القلم المدلول عليهم، لأن ذكر آلة الكتابة تدل على الكاتب. والمعنى: والذي يسطرون: أي يكتبون كل ما يكتب، أو الحفظة على ما تقدم. (١)

فلو نظرنا إلى حياتنا لوجدناها مزيج من العمل والكد والتعب والكفاح فلا مكان فيها للخاملين والكسالى ولا للذين لا يبذلون من الجهد إلا القليل ثم ينتظرون أن تمنحهم الحياة نعيمها، هذا النعيم لا يوهب إلا للعقلية المنظمة التي تمنح المجتمع تحرراً من مخلفات الجهل والتخلف والفقر والمرض جميعاً، وإذا أردنا الوصول إلى ذلك المستوى يجب علينا أن تكون هناك جهوداً مبذولة لأجل تطوير التربية، والتعليم، والمعارف، والمعلومات، من خلال التعليم والقراءة، والاطلاع والاستكشاف، ولذلك فقد أولت حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز حفظه الله اهتماماً كبيراً للطفل وللتلميذ فقد أعطته كل ما يحتاجه حتى يؤدي واجبه للنهوض بأمته، فما أدى واجبه إلا كل مخلص لهذا الوطن المعطاء، لهذا يجب علينا أن نتفوق علمياً وأن نجتهد في تحصيل العلم وقد قال الله ﷻ (هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (سورة الزمر آية ٩) بل لقد قصر سبحانه الخشية منه على العلماء الذين يتعلمون العلم فقد قال الله ﷻ (إنما يخشى الله من عباده العلماء) (سورة فاطر آية ٢٨) وهذا ثناء من الله ﷻ على العلماء، وبيان لعظم منزلتهم، ولعظم فضلهم على الناس، والمراد بذلك العلماء بالله علماء الشريعة، علماء القرآن والسنة الذين يخافون الله ويراقبونه هم المرادون، يعني الخشية الكاملة، إنما يخشى الله يعني الخشية الكاملة خشيتهم أكمل من خشية غيرهم، وإلا فكل مؤمن يخشى الله كل مسلم يخشى الله لكنها تتفاوت وليست خشية العلماء المتبصرون، علماء الحق، علماء الشريعة ليست خشيتهم مثل خشية عامة المسلمين بل هي أكمل وأعظم، ولهذا يراقبون الله، ويعلمون عباد الله ويقفون عند حدود الله، وينفذون أوامر الله، فأعمالهم تطابق أقوالهم، وتطابق علمهم، هم أكمل الناس خشية لله ﷻ ليس معناها أن المؤمن لا يخشى الله، لا، مراد الرب ﷻ حصر الكمال مثل ما قال ﷻ (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ إِذَا ذُكِرَ اللَّهُ وَجِلَتْ

(١) الشوكاني، ١٢٥٠هـ، مجلد ٥، ص ٢٦٦

قُلُوبُهُمْ وَإِذَا تُلِيَتْ عَلَيْهِمْ آيَاتُهُ زَادَتْهُمْ إِيمَانًا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ) (سورة الأنفال، آية ٢)، ليس معناه أن الذي لا يوجل قلبه عند ذكر الله، أو لا يزداد إيماناً عند ذكر الله ﷻ ليس بمؤمن، لا، بل المراد أن هؤلاء هم المؤمنون بالله ﷻ، المؤمنون الذين لديهم كمال إيمان وقوة إيمان ونظرنا إلى قول الله العليّ القدير ﷻ في محكم تنزيله (القران الكريم) عن الذين امنوا بالله ورسوله :

(إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ) (سورة الحجرات، ١٥)، معناه المؤمنون الكُمل الذين كمل إيمانهم، وليس معناه أن من لم يجاهد فلا إيمان له، بل له إيمان بقدره على حسب حاله وقدرته، فالمقصود من هذا كله بيان الكمال، كمال خشية الله وكمال الإيمان، وإلا فالمؤمنون جميعاً رجالاً ونساءً.

وإن لم يكونوا علماء عندهم خشية لله. وعندهم إيمان. وعندهم تقوى، لكن المجاهدين، والذين عندهم علمٌ بالكتاب والسنة أكمل من غيرهم إيماناً، وأعظم إيماناً لما حصل في قلوبهم من الخير العظيم، والخشية العظيمة التي حملتهم على أن علموا الناس الخير وعملوا به، وصدقوا أقوالهم بأعمالهم، وحملتهم خشيتهم لله على البدار بالجهاد في سبيله والصبر على تقديم أنفسهم بالشهادة؛ لأنهم يعلمون أنهم على طاعة الله ولسوله. (١) وقد جعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وقد قال سيدنا محمد ﷺ (طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة) وقد أقسم الله ﷻ بالقلم نظراً لشرف العلم والقلم أداة العلم.

قال الله ﷻ (ن والقلم وما يسطرون) ولقد كرم الله طالب العلم فقد قال رسول الله ﷺ (إن الملائكة لا تضع أجنحتها لطالب العلم) أي تعظيمها لها بل أن أيضاً الشعراء تباروا في إظهار فضل العلم والعلماء والمعلمين. مكانة أهل العلم أعظم مكانة لأنهم ورثوا الأنبياء - عليهم الصلاة والسلام - ولهذا يجب عليهم العلم والدعوة إلى الله ما لا يجب على غيرهم، وهم في الأرض كالنجوم في السماء يهدون الخلق الضالين التائهين ويبينون لهم الحق، ويحذرونهم من الشر، ولذلك في الأرض كالغيث يصيب الأرض القاحلة فتنبت بأذن الله.

ويجب على أهل العلم من العمل والأخلاق والآداب ما لا يجب على غيرهم لأنهم أسوة وقدوة فكانوا احق الناس بالتزام الشرع في آدابه وأخلاقه. (٢)

(١) ابن باز رحمه الله، نور على الدرب

(٢) الجريسي، ١٤٢٠، ص ٧٩٠

ثانياً: مفهوم التربية:

البحث في أصل المفاهيم اللغوية ليس ترفاً علمياً بل هو محاولة منهجية مشروعة ومهمة لفهم تطور مصطلح ما عبر تقاطعات الزمان والمكان، ومن المؤكد أن التوظيفات اللغوية، تتغير مع الزمن وهنا تبدو الأهمية الكبيرة لاستخدام الكلمة في سياقها وفقاً للمعنى، ومع ضعف المضامين التي نجد لها لمفهوم التربية في اللغة العربية المعاصرة، فان هذا لا يعفينا من العودة إلى أصل الكلمة الاشتقاقي ومقارنته مع الأصول اللغوية. وهنا يتوجب علينا الإشارة إلى انه لا يوجد في الثقافة العربية تحديدات منفصلة أو تمايزاً لغوياً بين التربية كفعل وتربيته كفن والتربية كعلم ويعود هذا كما أوضحنا إلى غياب التفكير النقدي المعاصر في مجال التربية والتعليم. والتربية لغة: نشأ وترعرع ونقول ربي، يربي، وربا أي زاد ونما،^(١) رب الشيء أي أصلح الشيء أما جذور مفهوم التربية في اللغات اللاتينية والفرنسية والإنجليزية، فتعود كلمه تربيته إلى اصل اللاتيني والتي تدل على فعل التربية بمعناه الأولي المجسد، ويتفق معظم المؤلفين إلى أن كلمه تربيته، مشتقه من كلمتين لاتينيتين هما:

الأولى: هي الفعل وهي تعني يغذي.

الفعل الثاني فهو أخرج أو أستخرج.

وفيما بعد هذه الكلمات تغطي مجالات تربوية وثقافية متنوعة، وأصبحت كلمه التربية، تعني إعداد الطفل ذهنياً ونفسياً وعقلياً. ولقد تباينت الآراء حول مفهوم التربية انظر الشكل رقم(١١٢) في الصفحة التالية نجد أن في بعض الآراء لمفاهيم التربية متضاربة معاً بعضاً لبعض منها ما يلي :

١- أن التربية في بعض المفاهيم للعلماء أنها تنظر للتربية كأنها تهذيب للأخلاق الحميدة للإنسان.

٢- ومن المفاهيم للعلماء آخرون يرون أن التربية عملية روحية هدفها تعميق صلة الإنسان بربه.

٣- ويرى البعض على إنها إعداد للتربية.

٤- في بعض المفاهيم للعلماء إنها تنظر للتربية كأنها تهذيب للأخلاق الحميدة للإنسان.

٥- ويرى آخرون يرون أن التربية عملية روحية هدفها تعميق صلة الإنسان بربه.

(١) الباني، ١٤٠٠، ص ٧

بعض المفاهيم للعلماء أنها تنظر للتربية
كأنها تهذيب للأخلاق الحميدة للإنسان

وآخرون يرون أن التربية عملية روحية
هدفها تعميق صلة الإنسان بربه

ويري البعض على أنها إعداد للإنسان
للدخول في مجتمع لكي يواكبه

وينظر على التربية على أنها تحقق ذات
الفرد البشري لتحقيق كما سبق

عمل إنساني إنها نشاط متعلق بالأفراد أنها
عملية مستمرة تلازم الإنسان طول حياته

نموذج رسم توضيحي رقم (١١٢) عن بعض الآراء والمفاهيم عن التربية من تصميم المؤلف

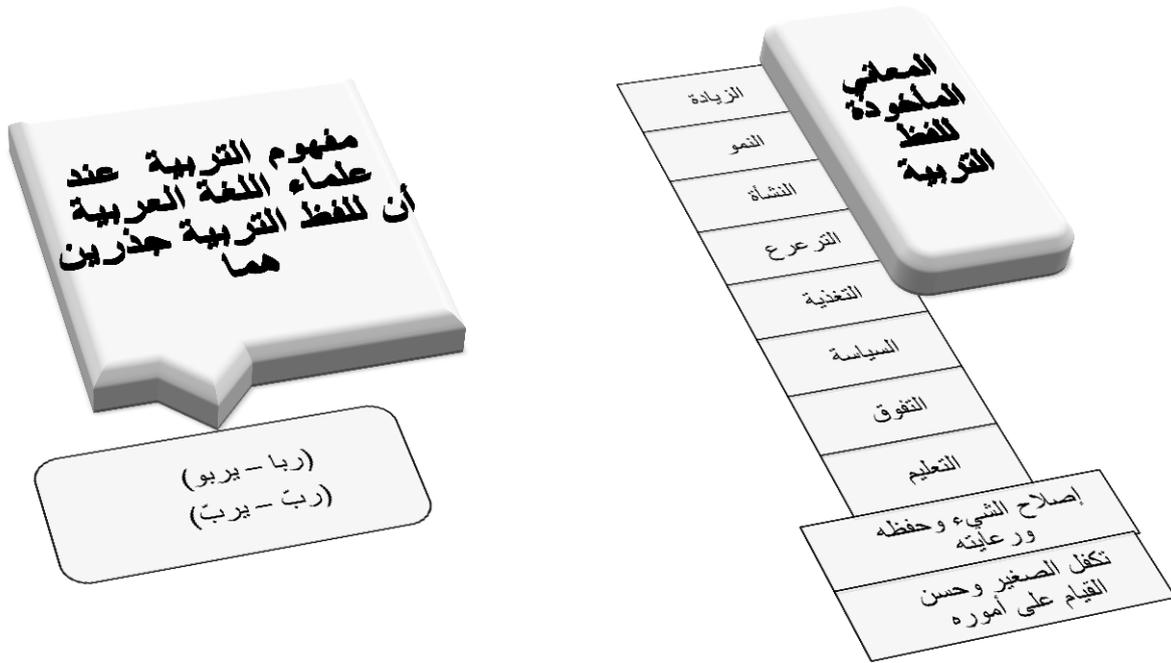
- ٦- يري البعض على أنها إعداد للإنسان للدخول في مجتمع لكي يواكبه.
- ٧- ينظر على التربية على أنها تحقق ذات الفرد البشري لتحقيق كما سبق ذكره.
- ٨- التربية ترقية جميع أوجه الكمال التي يمكن ترقيتها في الفرد.
- ٩- من أهم الآراء إنها عمل إنساني إنها نشاط متعلق بالأفراد أنها عملية مستمرة تلازم الإنسان طول حياته.(١)

١٠- من مفهوماها عند علماء اللغة العربية انظر الشكل رقم (١١٣) في الصفحة التالية

أن لفظ التربية جذرين هما(ربا، يربو)و(ربّ، يربّ)، وأن المعاني المأخوذة منها:
الزيادة والنمو، والنشأة، والترعرع، والتغذية، والسياسة، والتفوق، والتعليم، وإصلاح الشيء
وحفظه ورعايته، وتكفل الصغير وحسن القيام على أموره. يلاحظ أن المعاني اللغوية تشمل
الكثير من جوانب النمو عند الفرد، ولا تقتصر على الجانب العقلي فقط، وقد لا نجد مثل

(١) إبراهيم ناصر كتاب أسس التربية ، الباني، ١٤٠٠، ص١٧

هذا الشمول في غير اللغة العربية أما عند علماء التربية الغربيين يختلف علماء التربية في تعريف التربية اختلافا واسعا، وذلك لاختلافهم في فلسفاتهم التربوية، ولتعقد العملية التربوية ذاتها، للفظ التربية، ولاختلافها من مجتمع لآخر، ولتطورها عبر القرون وتغير مدلولها.



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٣) عن المعاني المأخوذة منها للفظ التربية و مفهوم التربية عند علماء اللغة العربية من تصميم المؤلف

يقول كشميري في كتابه ان من مفهوم التربية ما يلي:

انظر الشكل رقم (١١٤) في الصفحة التالية

١- التربية تنمية الفضيلة والأخلاق الحميدة بحيث ان التربية الإسلامية عنيت بالأخلاق اجل عناية.

٢- التربية إعداد للمستقبل.

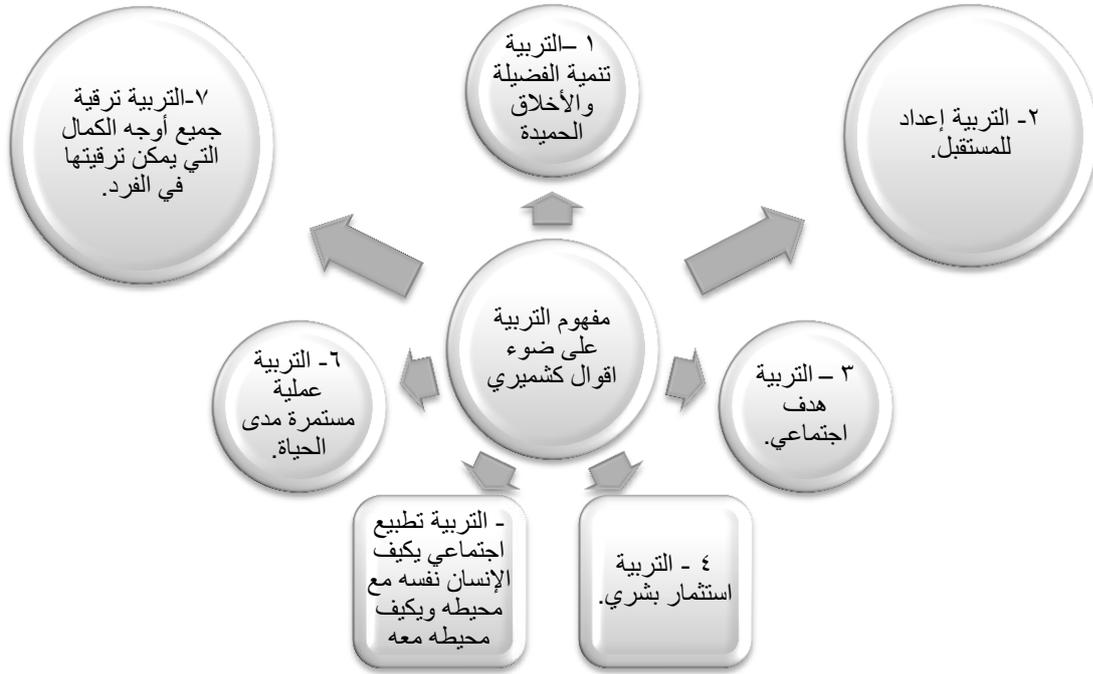
٣- التربية هدف اجتماعي.

٤- التربية استثمار بشري.

٥- التربية تطبيع اجتماعي يكيف الإنسان نفسه مع محيطه ويكيف محيطه معه.

٦- التربية عملية مستمرة مدى الحياة.

ويرى المرربي الفرنسي (رونيه أوبير) أن نكون لدى الكائن الصغير استعدادات تقابل الغايات



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٤) عن مفهوم التربية على ضوء أقوال كشميري من تصميم المؤلف

التي يعد لها حين يبلغ طور النضج.

أن التربية هي عملية تنشئة الطفل في جميع مراحل حياته، حتى يستطيع الاعتماد على نفسه، والاستغناء عن الآخرين، ويقول (يستالوتزري) من رواد التربية في أوروبا: التربية إعداد بني الإنسان للقيام بواجباتهم المختلفة في الحياة.

ويرى آخرون أنها تعني " جميع الوسائل والطرق التي تسهم في إكساب الطفل ثقافة مجتمعه، أو مجموعة العادات التي تكون لدى الطفل أنماط سلوكه العقلي والاجتماعي والنفسي والخلقي ويرى غيرهم أنها تعني العملية التي تسهم في تنمية جوانب الفرد كلها أو إحداها أو خدمة الفرد والمجتمع ويؤكد آخرون أن (التربية عملية شاملة واسعة، فيعرفونها بألفاظ قليلة (١)

من أولى مهمات التربية صياغة الحياة الفكرية لأمة، تجمع لها في طيها طرفين، إذ تحافظ لها على خصائصها الأصلية، وفي الوقت نفسه تفتح لها الأبواب لاستقبال الحضارة العصرية كما يجاها اليوم روادها. كذلك عليها مهمة إثراء الخبرة الإنسانية ودفع الأمة لأهداف أكثر إبداعية والاستفادة من الإنجازات التكنولوجية التي وفرها للإنسان أسباب الراحة والمتعة واستعمالها

(١) إبراهيم ناصر كتاب أسس التربية ، الشواهد من موقع آفاق علمية وتربوية ، الباني، ١٤٠٠، ص١٧

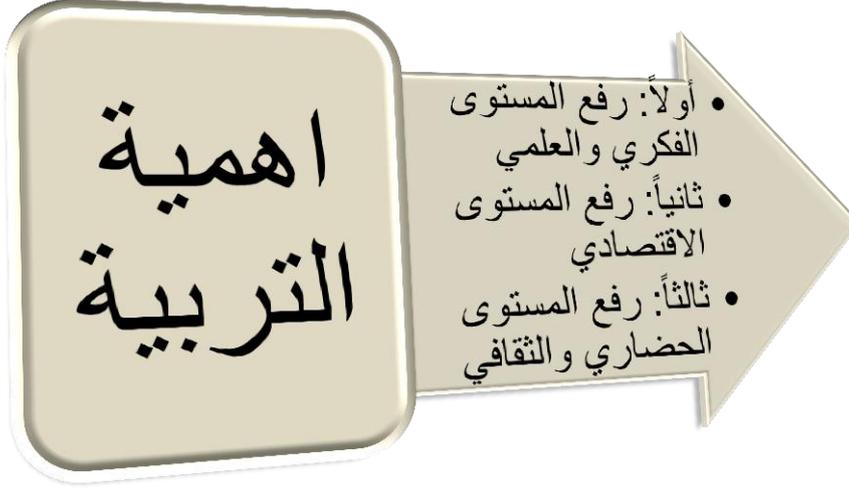
لرفاهية الأمم وسعادة البشرية (١)

من أهمية التربية ما يلي : انظر الرسم التوضيحي رقم (١١٥)

أولاً: رفع المستوى الفكري والعلمي.

ثانياً: رفع المستوى الاقتصادي.

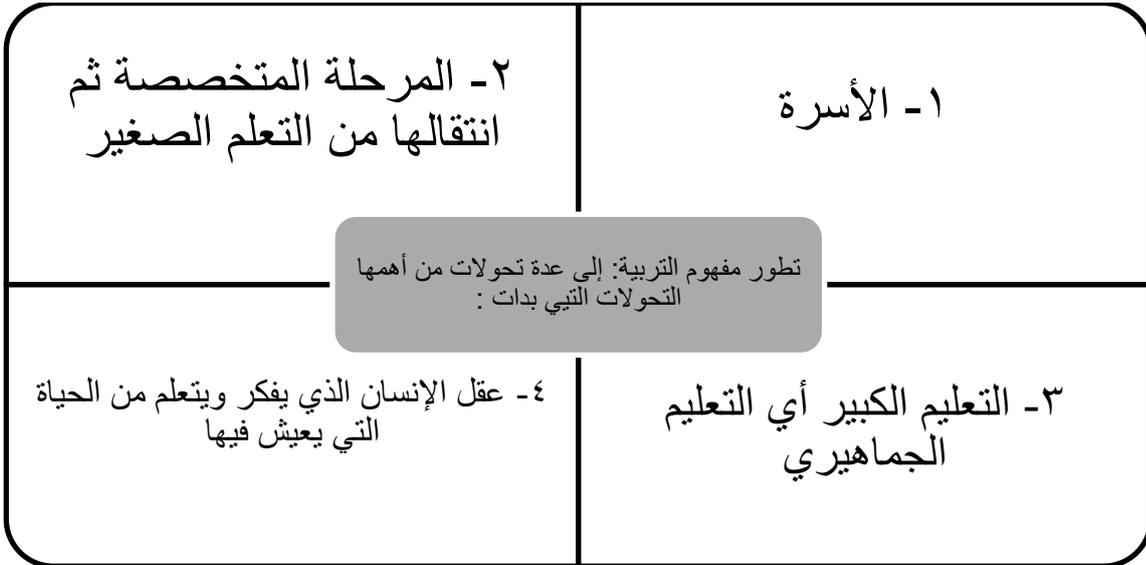
ثالثاً: رفع المستوى الحضاري والثقافي. (٢)



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٥) عن أهمية التربية من تصميم المؤلف

أهم التحولات في تطور التربية: لقد تطور مفهوم التربية إلى عدة تحولات من أهمها التحولات

انظر الشكل رقم (١١٦) التي بدأت بما يلي:



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٦) عن تطور مفهوم التربية إلى عدة تحولات التي بدأت من تصميم المؤلف

(١) زكي محمود، ١٤٠٢ ص ٥٤

(٢) كشميري ١٤١٧هـ من ١١٩ إلى ٢٨

١- الأسرة.

٢- ثم إلى المرحلة المتخصصة ثم انتقالها من التعلم الصغير.

٣- إلى التعليم الكبير أي التعليم الجماهيري.

٤- ثم إلى تحولها إلى عقل الإنسان الذي يفكر ويتعلم من الحياة التي يعيش فيها وهي مجموعة العمليات التي بها يستطيع المجتمع أن ينقل معارفه وأهدافه المكتسبة ليحافظ على بقائه، وتعني في الوقت نفسه التجدد المستمر لهذا التراث وأيضاً للأفراد الذين يحملونه. فهي عملية نمو وليست لها غاية إلا المزيد من النمو، إنها الحياة نفسها بنموها وتجديدها.

متى تفقد التربية مصدرها الأساسي ان التربية عندما تصوغ أهدافها ومبادئها يجب ان تكون الأصول متلائمة مع عقيدة المجتمع بواسطة الأهداف والغايات التي تحدها الفلسفة العامة للمجتمع والمباني الأساسية التي تؤمن بها الأمة والمعتقدات التي يعتنقها أفرادها (١)

ثالثاً: التعليم وأهميته:

التعليم:

مهنة مقدسة ذات مدلولات واسعة عريضة لان الله سبحانه وتعالى نسبه لذاته العلية فقال: (الرَّحْمَنُ (١) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (٢) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (٣) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (٤)) (سورة الرحمن).

تفسير عَلَّمَ الْقُرْآنَ: أي علم من شاء من عباده القرآن.

خَلَقَ الْإِنْسَانَ: آدم كما خلق ذريته أيضاً.

عَلَّمَهُ الْبَيَانَ: أي علم آدم البيان الذي هو النطق والإعراب عما في النفس بلغة من اللغات كل هذا تعليم الله ﷻ ولولا الله ما نطق إنسان يخبر الله ﷻ أنه هو الرحمن الذي علم نبي محمد ﷺ القرآن لا كما يقول المبطلون إنما يعلمه بشر.

الرحمن الذي وسعت رحمته كل شيء وهي متجلية ظاهرة فيما يعدد من آلاء ونعم.

منها خلقه الإنسان آدم وذريته، وتعليمهم البيان وهو النطق والإبانة عما في نفوسهم بل

وحدد أدوات التعليم فقال ﷻ (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) (سورة العلق (٢)

(١) كشميري، ١٤١٨، ص ٩

(٢) الجزائري، جزء ٥، ص ٢٢٣

القران الكريم:

كتاب توجيه وتربية فيه أوجه الإعجاز العلمي في حقول العلم والمعرفة، ويحتوي على التوجيهات الكاملة الكافية ويدعو الإنسان ليتفهم ويتعلم ويتأمل، قال **عَلَّا** (أَوْمَ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ) (سورة الروم ٨)

لقد اهتم نبينا محمد **صَلَّى** بالتعليم والتعلم عن عثمان **رَضِيَ** قال: قال رسول **صَلَّى**: خيركم من تعلم القرآن وعلمه أخرجه البخاري

التعليم هو ما يلي: انظر الشكل رقم (١١٧)



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٧) عن ما هو التعليم من تصميم المؤلف

١- النشاط الذي يهدف إلى تطوير التعليم والمعرفة والقيم الذي يحتاج إليه الفرد في كل القيم الروحية. والفهم والإدراك الذي يحتاج إليه الفرد في كل مناحي الحياة إضافة إلى المعرفة والمهارات ذات العلاقة تجعل بحقل أو مجال محدد.

أهمية التعليم: انظر الرسم التوضيحي رقم (١١٨) في الصفحة التالية

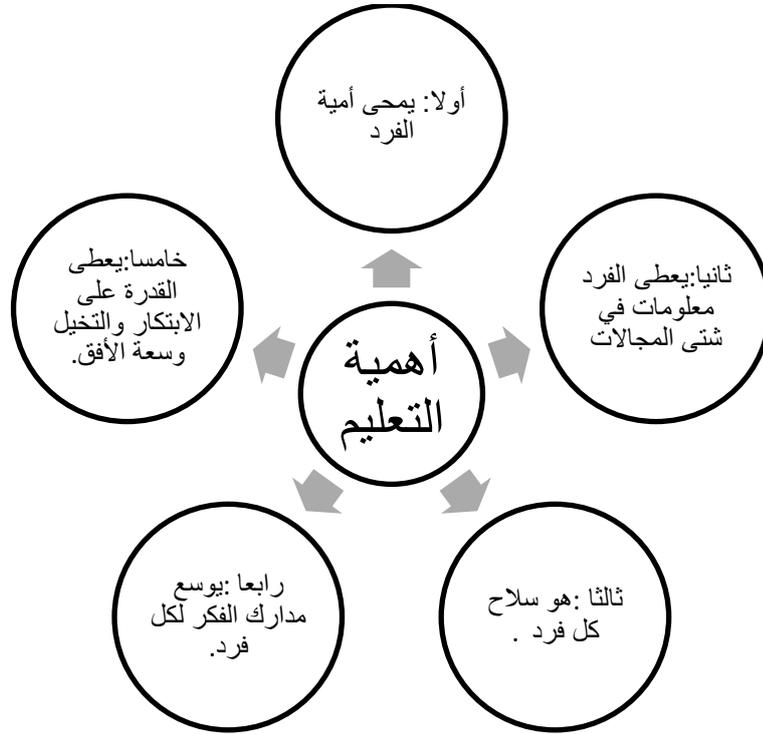
أولاً: يمحي أمية الفرد.

ثانياً: يعطى الفرد معلومات في شتى المجالات.

ثالثاً: هو سلاح كل فرد.

رابعاً: يوسع مدارك الفكر لكل فرد.

خامسا: يعطى القدرة على الابتكار والتخيل وسعة الأفق.



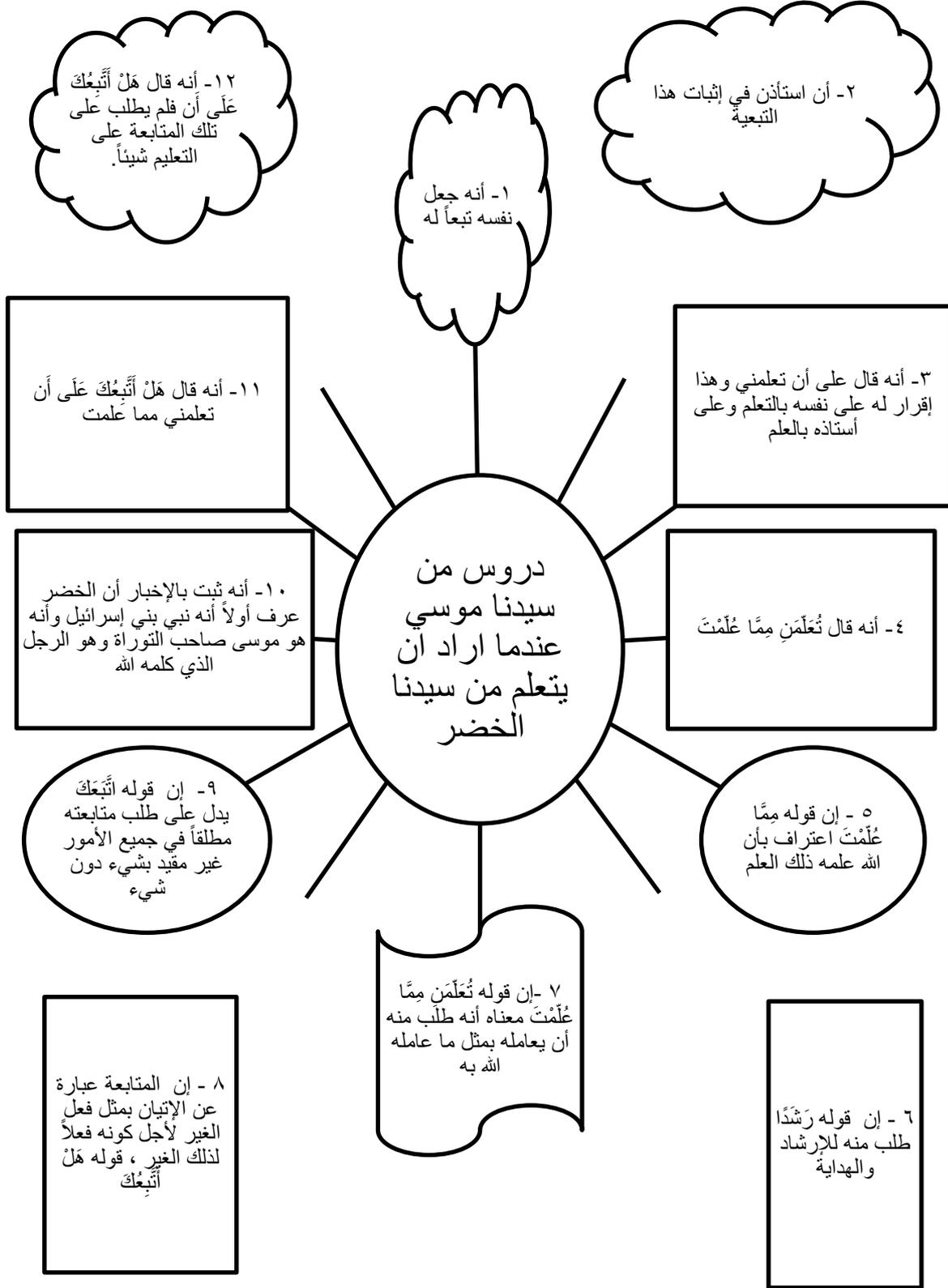
نموذج رسم توضيحي رقم (١١٨) عن ما أهمية التعليم من تصميم المؤلف

قيل أن موسى عليه السلام سأل ربه أي عبادك أعلم قال الذي يبتغي علم الناس إلى علمه عسى أن يصيب كلمة تدله على هدى أو ترده عن ردي فقال موسى عليه السلام إن كان في عبادك من هو أعلم مني فأدلني عليه فقال اعلم منك الخضر قال فأين أطلبه؟ قال على الساحل عند الصخرة. قال يا رب كيف لي به؟ قال: تأخذ حوتاً في مكث (زنبيل) فحيث فقدته فهو هناك فقال لفتاه إذا فقدت الحوت فأخبرني. فذهبا يمشيان ورقد موسى واضطرب الحوت وطفر إلى البحر فلما جاء وقت الغداء طلب موسى الحوت فأخبره فتاه بوقوعه في البحر فرجع من ذلك الموضع إلى الموضع الذي طفر الحوت فيه إلى البحر فإذا رجل مسجى بثوبه فسلم عليه موسى عليه السلام فقال فعرفه نفسه فقال يا موسى أنا على علم علمني الله لا تعلمه أنت وأنت على علم علمك الله لا أعلمه أنا.

فلما ركبا السفينة جاء عصفور فوق على حرفها فنقر في الماء فقال الخضر ما ينقص علمي وعلمك من علم الله مقدار ما أخذ هذا العصفور من البحر.

اعلم يا أخي أن هذه الآيات تدل على أن موسى عليه السلام راعى أنواعاً كثيرة من الأدب

واللطف عندما أراد أن يتعلم من الخضر وهي كالتالي : انظر الشكل التوضيحي رقم (١١٩)



نموذج رسم توضيحي رقم (١١٩) عن دروس من سيدنا موسى عندما اراد ان يتعلم من سيدنا الخضر من تصميم المؤلف

١- أنه جعل نفسه تبعاً له لأنه قال هَلْ أَتَّبِعُكَ.

٢- أن استأذن في إثبات هذا التبعية فإنه قال هل تأذن لي أن أجعل نفسي تبعاً لك وهذا مبالغة عظيمة في التواضع.

٣- أنه قال على أن تعلمني وهذا إقرار له على نفسه بالتعلم وعلى أستاذه بالعلم.

٤- أنه قال تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ وصيغة من للتبعية فطلب منه تعليم بعض ما علمه الله وهذا أيضاً مُشعر بالتواضع كأنه يقول له لا أطلب منك أن تجعلني مساوياً في العلم لك بل أطلب منك أن تعطيني جزءاً من أجزاء علمك كما يطلب الفقير من الغني أن يدفع إليه جزءاً من أجزاء ماله.

٥- إن قوله مِمَّا عُلِّمْتَ اعتراف بأن الله علمه ذلك العلم.

٦- إن قوله رَشَدًا طلب منه للإرشاد والهداية والإرشاد هو الأمر الذي لو لم يحصل لحصلت الغواية والضلال.

٧- إن قوله تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ معناه أنه طلب منه أن يعامله بمثل ما عامله الله به وفيه إشعار بأنه يكون إنعامك علي عند هذا التعليم شبيهاً بإنعام الله تعالى عليك في هذا التعليم ولهذا المعنى قيل أنا لن أنسى من علمني حرفاً.

٨- إن المتابعة عبارة عن الإتيان بمثل فعل الغير لأجل كونه فعلاً لذلك الغير، قوله هَلْ أَتَّبِعُكَ يدل على أنه يأتي بمثل أفعال ذلك الأستاذ لمجرد كون ذلك الأستاذ آتياً بها وهذا يدل على أن المتعلم يجب عليه في أول الأمر التسليم وترك المنازعة والاعتراض.

٩- إن قوله أَتَّبِعُكَ يدل على طلب متابعته مطلقاً في جميع الأمور غير مقيد بشيء دون شيء.

١٠- أنه ثبت بالإخبار أن الخضر عرف أولاً أنه نبي بني إسرائيل وأنه هو موسى صاحب التوراة وهو الرجل الذي كلمه الله عز وجل من غير واسطة وخصه بالمعجزات القاهرة الباهرة ثم إنه عليه السلام مع هذه المناصب الرفيعة والدرجات العالية الشريفة أتى بهذه الأنواع الكثيرة من التواضع وذلك يدل على كونه عليه السلام آتياً في طلب العلم بأعظم أنواع المبالغة وهذا هو اللائق به لأن كل من كانت إحاطته بالعلوم أكثر كان علمه بما فيها من البهجة والسعادة أكثر فكان طلبه لها أشد وكان تعظيمه لأرباب العلم أكمل وأشد.

١١- أنه قال هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَيَّ أن تعلمني مما علمت رشداً فأثبت كونه تبعاً له ثم طلب أن

يعلمه وهذا منه ابتداء بالخدمة ثم في المرتبة الثانية طلب منه التعليم.

١٢- أنه قال هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَيَّ أَنْ فَلَمْ يَطْلُبْ عَلَيَّ تَلِكِ الْمَتَابَعَةَ عَلَيَّ التَّعْلِيمِ شَيْئًا. كَانَ قَالَ لَا أَطْلُبُ مِنْكَ عَلَيَّ هَذِهِ الْمَتَابَعَةَ الْمَالِ وَالْجَاهِ وَلَا غَرَضَ لِي إِلَّا طَلْبَ الْعِلْمِ.

أخيراً نقول ان التعليم هو النشاط الذي يهدف إلى تطوير التعليم، والمعرفة، والقيم الروحية، والفهم، والإدراك الذي يحتاج إليه الفرد في كل مناحي الحياة إضافة إلى المعرفة.(١)

رابعاً: ما هو التعلم؟:

طلب العلم وتحصيله، والسعي من أجله، وبذل الجهد في سبيله، وتحمل المشاق وسهر الليالي وإنفاق الأموال ومفارقة الأهل والأوطان رغبة فيه وجرياً وراءه. فالعلم صفة مكتسبة بوسائل عدة منها: مجالسة العلماء، الاطلاع على أقوالهم، ومعرفة مناهجهم، وحفظ كلياتهم، وتتبع فروع مسائلهم، وإجراء تجاربهم، والاستفادة من خبراتهم، والنظر في كتبهم، والكتابة إليهم، ومحاورتهم ونحو ذلك. والتعلم مفتاح الوصول إلى العلم، وهو صفة من صفات الرب ﷻ بالدرجة الأولى، كما أنه سلم الارتقاء إلى المنازل العلى، وزينة وتطهير للنفس من الأخلاق السيئة والدنيا.

والعلم باب للاستفادة من كل ما خلق الله في الأرض، ووسيلة لتطوير المعاش واختراع الآلات شرف العلم والعلماء والمتعلمين: ويكفي العلم شرفاً ما جاء في الكتاب العزيز من آيات تعلي من شأنه وترفع رتبة أهله، حتى قال ﷻ (شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ) (سورة العنكبوت ١٨) وما جاء على لسان النبي ﷺ من إعزاز للعلم والعلماء حتى قال: "العلماء ورثة الأنبياء" وحسب تعلم العلم. أيا كان. رفعة أن الله ﷻ جعله فرضاً تنتهض الهمم لأدائه، وتستنفر العزائم لتحصيله. قال الله ﷻ (فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ) (سورة التوبة ١٢٢) كما أوجبه بقوله ﷻ (فَأَسْأَلُوا أَهْلَ الدُّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ) (سورة الأنبياء ٧) هذا عدا عما وعد الله ﷻ الطلبة والدارسين من أجر عظيم ومثوبة وهذا الحديث عن فضل العلم وهو عن داود بن جميل، عن كثير بن قيس، قال: كُنْتُ جَالِسًا مَعَ أَبِي الدَّرْدَاءِ فِي مَسْجِدِ دِمَشْقٍ، فَأَتَاهُ رَجُلٌ

(١) الجزائري، ١٤١٨هـ ص ٢٧٠ الى ٢٨٠

فَقَالَ: يَا أَبَا الدَّرْدَاءِ جِئْتُكَ مِنَ الْمَدِينَةِ، مَدِينَةَ الرَّسُولِ لِحَدِيثِ بَلْعَنِي أَنَّكَ تُحَدِّثُهُ عَنِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، قَالَ: وَلَا جِئْتَ لِحَاجَةٍ، قَالَ: وَلَا لِنِجَارَةٍ؟ قَالَ: وَلَا جِئْتَ إِلَّا لِهَذَا الْحَدِيثِ؟ قَالَ: لَا، قَالَ: فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَطْلُبُ فِيهِ عِلْمًا، سَلَكَ بِهِ طَرِيقًا مِنْ طُرُقِ الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتَها رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ، وَإِنَّ فَضْلَ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ لَيْلَةَ الْبَدْرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ، وَكُلُّ شَيْءٍ حَتَّى الْحَيْتَانِ فِي جَوْفِ الْمَاءِ، إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ، إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا، وَلَا دِرْهَمًا، وَأُورِثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ (وَهَذَا لَفْظُ حَدِيثِ الْأَصَمِّ) .

والأدلة على فضل طلب العلم والدراسة واجتياز مراحل التعليم مرحلة بعد مرحلة كثيرة يندر وجود مثلها في غير الإسلام.

لقد اختلفت مفاهيم التعلم باختلاف التربويين ونظرتهم، نحو كيفية التعلم، ولكن يمكن أن نستدل على التعلم ونقيسه من المتغيرات التي تحدث لسلوك الكائن الحي، وأدائه نتيجة لخبرة يمر بها المتعلم أو ممارسته لتدريب أو نشاط معين.

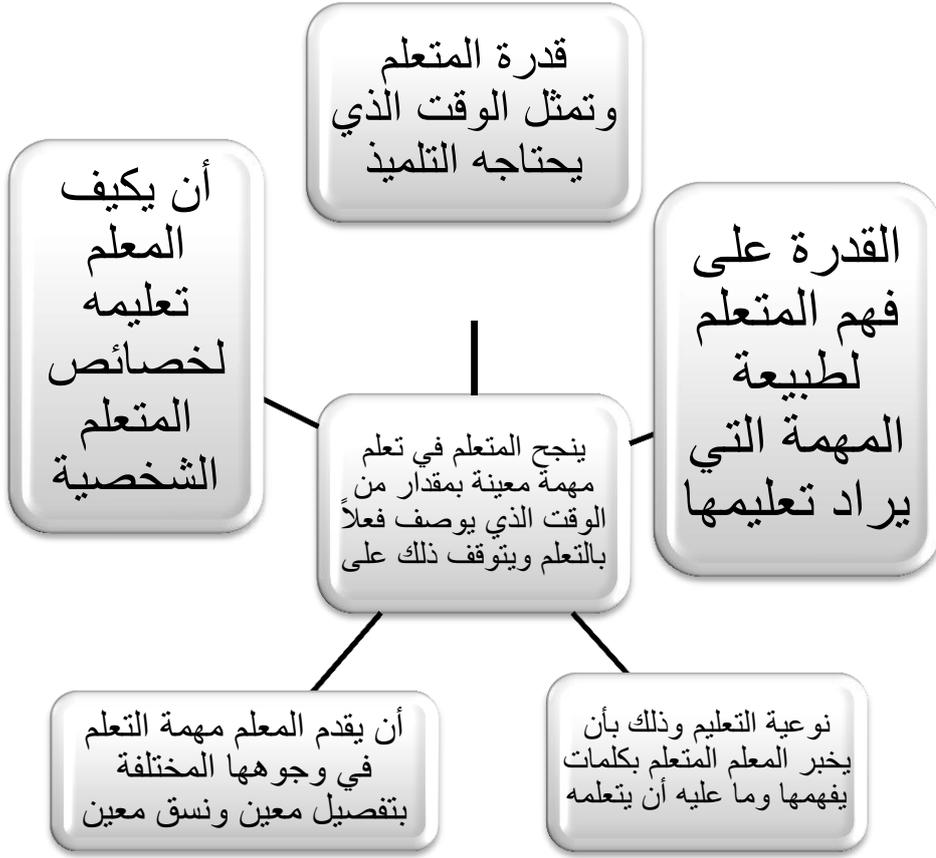
وقد عرف أحمد زكي صالح التعلم على انه: (تغيير في الأداء والسلوك تحت شروط الممارسة ولا يمكن تفسيره على ضوء العوامل الوقتية مثل التعب أو عوامل النضج، أو ما إلى ذلك من عوامل تؤثر في الكائن الحي تأثيراً وقتياً)

كما أورد د/ أحمد صيداوي مفهوماً لمهمة التعلم مفاده:

أن المرء من عدم القراءة على أداء عمل معين إلى القدرة على أدائه يكون ذلك قد قام بمهمة التعلم. وينجح المتعلم في تعلم مهمة معينة بمقدار من الوقت الذي يوصف فعلاً بالتعلم

ويتوقف ذلك على عدة عوامل هي: انظر الشكل رقم (١٢٠) في الصفحة التالية

١- قدرة المتعلم وتمثل الوقت الذي يحتاجه التلميذ ليتعلم مهمة من المهمات في ظل أفضل تؤثر في الكائن الحي تأثيراً وقتياً) أن المرء عندما ينتقل من الجهل بواقع، أو بمفهوم، إلى معرفته أو فهمه أو إدراكه أو بالمقابل عندما يتقدم المرء من عدم القدرة على أداء عمل معين إلى القدرة على أدائه يكون إذ ذلك قد قام بمهمة التعلم. وينجح المتعلم في تعلم مهمة معينة الظروف التعليمية الممكنة.



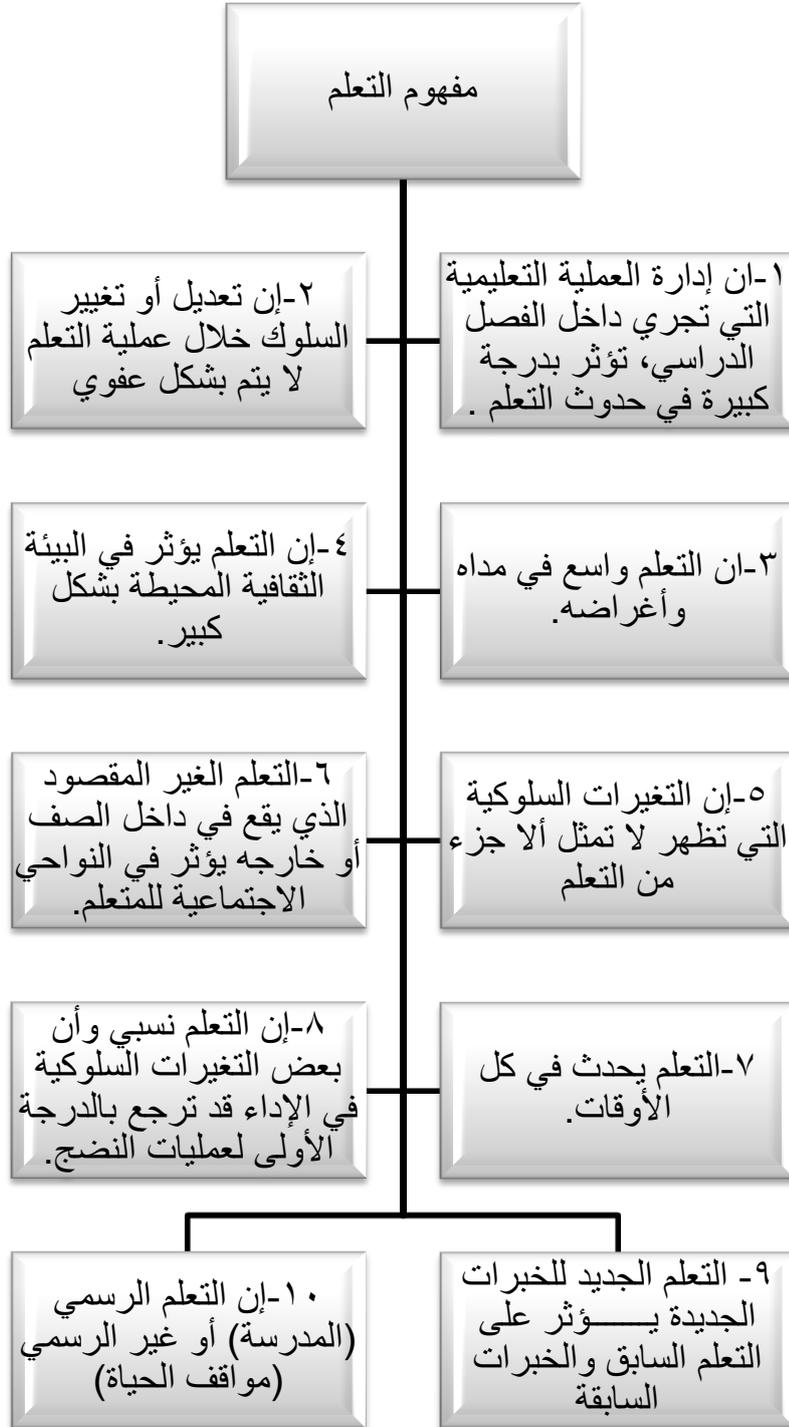
نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٠) عن متى ينجح المتعلم في تعلم مهمة معينة من تصميم المؤلف

- ٢- القدرة على فهم المتعلم لطبيعة المهمة التي يراد تعليمها والإجراءات الأساسية التي ينبغي أن يتبعها في تعلم تلك المهمة وعلى قدراته اللفظية عموماً وعلى فهمه السريع للمسموع والمقروء.
- ٣- نوعية التعليم وذلك بأن يخبر المعلم المتعلم بكلمات يفهمها وما عليه أن يتعلمه وكيف يجدر به أن يتعلمه ويوضع المتعلم في إيصال حسي ملائم مع المادة التعليمية أن يتعلمها.
- ٤- أن يقدم المعلم مهمة التعلم في وجوهها المختلفة بتفصيل معين ونسق معين بحيث تكون كل خطوة من خطوات التعلم قد جرى التمهيد لها عن طريق الخطوة السابقة.
- ٥- أن يكيف المعلم تعليمه لخصائص المتعلم الشخصية بما في ذلك مرحلة التعلم التي بلغها المتعلم. وينطبق كل ذلك على مختلف وسائل التعليم (التدريس) وظروفه ووسائله^(١)

(١) جمعه ، ٢٠١١م ، ص ١٤

خامساً: تعريف ومفهوم التعلم:

لقد اختلف مفاهيم التعلم باختلاف المربين ونظرتهم نحو كيفية التعلم ولكن يمكن ان نستدل على التعلم ونقيسه من المتغيرات التي تحدث لسلوك الكائن الحي وأدائه نتيجة لخبرة يمر بها المتعلم أو ممارسته لتدريب أو نشاط معين . ومفهومه كالتالي : انظر الشكل رقم (١٢١)



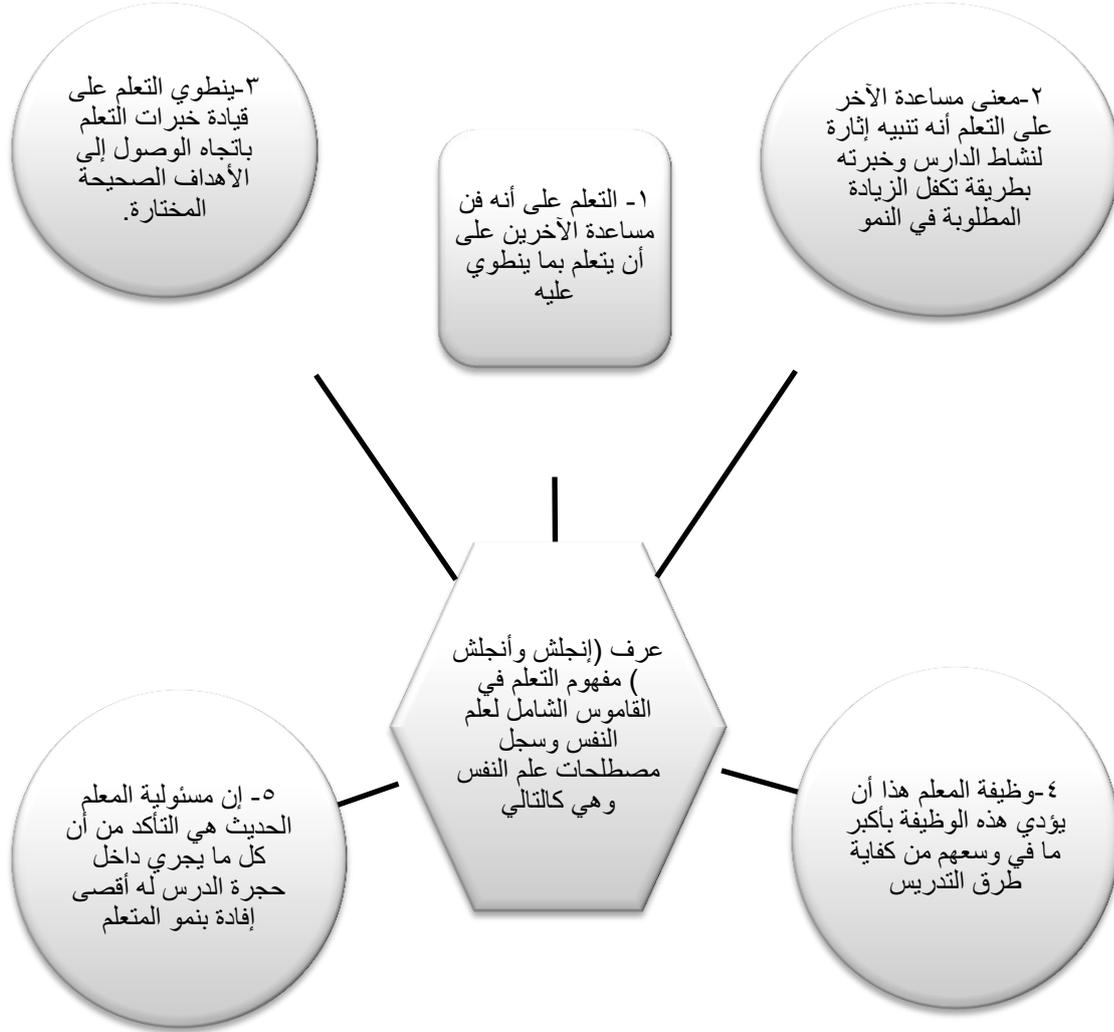
نموذج رسم توضيحي رقم (١٢١) عن مفهوم التعليم من تصميم المؤلف

- ١- إن إدارة العملية التعليمية التي تجري داخل الفصل الدراسي، تؤثر بدرجة كبيرة في حدوث التعلم .
 - ٢- إن تعديل أو تغيير السلوك خلال عملية التعلم لا يتم بشكل عفوي، وإنما يتم التخطيط له، بشكل مدروس، ويتم تنفيذه وفق إجراءات، متتابعة، ومنظمة، ومحددة .
 - ٣- إن التعلم واسع في مداه وأغراضه.
 - ٤- إن التعلم يؤثر في البيئة الثقافية المحيطة بشكل كبير.
 - ٥- إن التغيرات السلوكية التي تظهر لا تمثل إلا جزء من التعلم الذي يحدث في واقع الأمر.
 - ٦- التعلم الغير المقصود الذي يقع في داخل الصف أو خارجه يؤثر في النواحي الاجتماعية للمتعلم.
 - ٧- التعلم يحدث في كل الأوقات.
 - ٨- أن التعلم نسبي وأن بعض التغيرات السلوكية في الإداء قد ترجع بالدرجة الأولى لعمليات النضج.
 - ٩- ان التعلم الجديد للخبرات الجديدة يؤثر على التعلم السابق والخبرات السابقة (الكف الرجعي) فيسبب النسيان
 - ١٠- ان التعلم الرسمي (المدرسة) أو غير الرسمي (مواقف الحياة) ، يتصف بأنماط معقدة جدا من العلاقة بين المثبرات والاستجابات.
- هناك ثلاث أصناف من التعلم هي كالتالي :
- أولاً: وهو الشيء المباشر الذي يتعلمه الطفل من درس معين وما يحققه من أهدافه.
- ثانياً: وهو ما يتعلمه التلميذ نتيجة تعلمه الشيء الأصلي، وهذا النوع من التعلم، هو تكوين الاتجاهات، والمثل، والأحكام الشخصية، والأفكار العامة، والتي توجه عملية الدرس.
- ثالثاً: وهو ما يكتسبه التلميذ من خلال مروره بخبرة التعلم المحددة من أفكار أو مهارات إيجابية وسلبية قد يوحىها إليه الدرس أو المعلم وهو ما يطلق عليه المنهجيون اسم المنهج الخفي. (١)
- عرف (إنجلش وأنجلش) مفهوم التعلم في القاموس الشامل لعلم النفس وسجل مصطلحات

(١) عرفه محمود، ٢٠١١، ١٨-٢٠

علم النفس وهي كالتالي: انظر الرسم التوضيحي رقم(١٢٢)

- ١-التعلم على أنه فن مساعدة الآخرين على أن يتعلم بما ينطوي عليه ذلك من إمداد بالمعلومات وتصحيح المواقف والظروف المصممة من أجل تيسير عملية التعلم.
- ٢-معنى مساعدة الآخر على التعلم أنه تنبيه إثارة لنشاط الدارس وخبرته بطريقة تكفل الزيادة المطلوبة في النمو والتحسينات المطلوبة في نواتج السلوك والتصرف.
- ٣-ينطوي التعلم على قيادة خبرات التعلم باتجاه الوصول إلى الأهداف الصحيحة المختارة.
- ٤-وظيفة المعلم هذا أن يؤدي هذه الوظيفة بأكبر ما في وسعهم من كفاية طرق التدريس.
- ٥- إن مسؤولية المعلم الحديث هي التأكد من أن كل ما يجري داخل حجرة الدرس له أقصى إفادة بنمو المتعلم (١)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٢) عن مفهوم التعليم عند إنجلش وأنجلش من تصميم المؤلف

(١) جمعه ، ٢٠١١م، ص١٥

فالتعليم يعتبر فن من حيث اهتمامه الكبير بإيجاد تغيرات في السلوك الإنساني في المعرفة والمهارة، في الميول والاتجاهات فلو نظرنا إلى التعلم لوجدنا إنه نهج يعتمد على تكامل الحلقات في العملية التعليمية، بدءاً من تحديد الأغراض، إلى تنظيم المحتويات، وأتباع طرائق التدريس وتقنياته المناسبة، فضلاً عن اعتماد فنون التقييم، والتشخيص، والتصحيح، والتشجيع المتطورة الملائمة للاتجاه الجديد الذي تدعو إليه ضروب التعلم وإذا كان لدينا معيار واضح لدرجة الإتقان المنشودة. فإننا لو تعمقنا قليلاً في طبيعة نوعية التعليم أو التعلم حسب مفهوم (بلوم) نجدتها مؤلفة من العناصر الأساسية الآتية: انظر الشكل رقم (١٢٣)

١- الدليل: أي المفاتيح والإشعارات والتوجيهات التي يوفرها المعلم لطلابه أثناء قيامه بتعليمهم.

٢- المشاركة: أي اشتراك الطالب وانخراطه في عملية التعلم (ظاهراً وباطناً).

٣- التعزيز: هو عبارة عن التقوية التي تحصل عليها المتعلم عندما يقوم استجابات مقبولة فيما يتعلق بتعلمه.

٤- التصحيح: أي تصحيح مسيرة التعلم وتوجيهها الوجهة الملائمة على أساس إبلاغ الطالب المستفاد المسترجع من أعماله وخبراته السابقة.



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٣) عن نوعية التعليم من تصميم المؤلف

ومن القول إن هذه العناصر التي تقوم عليها نوعية التعلم ضمن نظرية (بلوم) تتفاعل باستمرار ودون انقطاع أثناء عملية التعلم حتى بلوغ درجة الإتقان المنشود. وقد أورد (بلوم) دراسات متعددة تظهر حصول تقدم كبير في إنجاز الطلاب السائرين بموجب هذا الأسلوب، عند مقارنته بإنجاز طلاب آخرين في المدارس الأخرى العادية. فاذا ما أخذنا في اعتبارنا مفهوم التعلم والتعليم والعوامل والظروف التي تساعد على التعلم والتي ذكرت من قبل وراعينا العناصر الأساسية أعلاه لعملية التعليم نجد انه يمكن لأي معلم أن يؤدي وظيفته بصورة جيدة ويكون معلماً ناجحاً^(١). وأخيراً إن دراسات ونظريات التعلم جميعها رغم اختلافها؛ تتفق على مبادئ التعلم، وتعمل كمصفاة لتنقية الأهداف التربوية، ومحتويات المنهج المعرفية والثقافية، وتحديد طرق التدريس لتلاءم هذه العناصر لغة، ومستوى صعوبة ورغبة مع خلفيات التلاميذ، وخصائصهم المتنوعة، وتساعد نظريات التعليم على تحديد الظروف التي يجب توفرها لتتم عملية التعليم والتعلم على نحو أفضل.

رغم اختلاف نظريات التعلم في نظرتها لكيفية التعلم ووسائله ألا أنها جميعاً تتفق حول

مبادئ معينة للتعلم : انظر الشكل رقم(١٢٤)

مبادئ التعلم

١- الدوافع	٢- الرغبة	٣- استخدام البصيرة والذاكرة	٤- مراعاة الفروق الفردية	٥-سهولة تعليم المواد ذات الفائدة للتعلم	٦- استعمال التلميذ جزئياً أو كلياً لما تعلمه في مواقف حياتية جديدة	٧- البيئة والخبرات السابقة للمتعلم
------------	-----------	-----------------------------	--------------------------	---	--	------------------------------------

نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٤) عن مبادئ التعلم من تصميم المؤلف

(١) صيداوي، ١٩٨٦، ص ٢٦١، ٢٦٠ جمعه، ٢٠١١م، ص ١٦

وهذه المبادي المعينة هي :

- الدوافع .
- الرغبة .
- استخدام البصيرة والذاكرة.
- مراعاة الفروق الفردية.
- سهولة تعلم المواد ذات الفائدة للمتعلم .
- استعمال التلميذ جزئياً أو كلياً لما تعلمه في مواقف حياتية جديدة.
- البيئة والخبرات السابقة للمتعلم (١)

سادساً: أهداف التعليم التربوي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٢٥)

- ١- من اهم هذه الأهداف غرس الإيمان بالله ورسله والقيم الدينية.
- ٢- تقوية الاعتزاز بالعروبة والوطن والأمة والذاتية الثقافية والحضارية.
- ٣- تدريب الفرد على واجبات المواطنة والمشاركة المجتمعية والسياسية.
- ٤- تنشئة المتعلمين على قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان.
- ٥- تمكين المتعلمين من إتقان أساسيات التعلم (القراءة والكتابة والرياضيات) .
- ٦- تمكين المتعلم من التزود بالمعرفة والعلوم المتقدمة، وأساليب البحث والاستكشاف العلمي.
- ٧- تعزيز اتجاهات ومهارات التعلم الذاتي، وصولاً إلى مجتمع دائم التعلم.
- ٨- إعداد الإنسان للتكيف مع المستقبل واستشرافه وسرعة الاستجابة للتغيير الملائم.
- ٩- تدريب المتعلمين على مهارات التعبير عن الذات بالوسائل المختلفة.
- ١٠- تدريب المتعلمون على مهارات استخدامات الحاسب الآلي وتطبيقاته العملية.
- ١١- تنمية قدرات المتعلمين على الإبداع والابتكار والتفكير المنهجي وتطبيقاته العملية.
- ١٢- تنمية قدرات المتعلمين على ربط العلوم بتطبيقاتها واستيعاب المنجزات التكنولوجية.
- ١٣- تنمية قدرات المتفوقين وتهيئة البيئة الدراسية المناسبة لزيادة درجة تفوقهم ومواهبهم.
- ١٤- تأهيل المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة بما يحقق اندماجهم بالمجتمع.

(١) جمعه ، ٢٠١١، ص١٣

أهداف التعليم التربوي

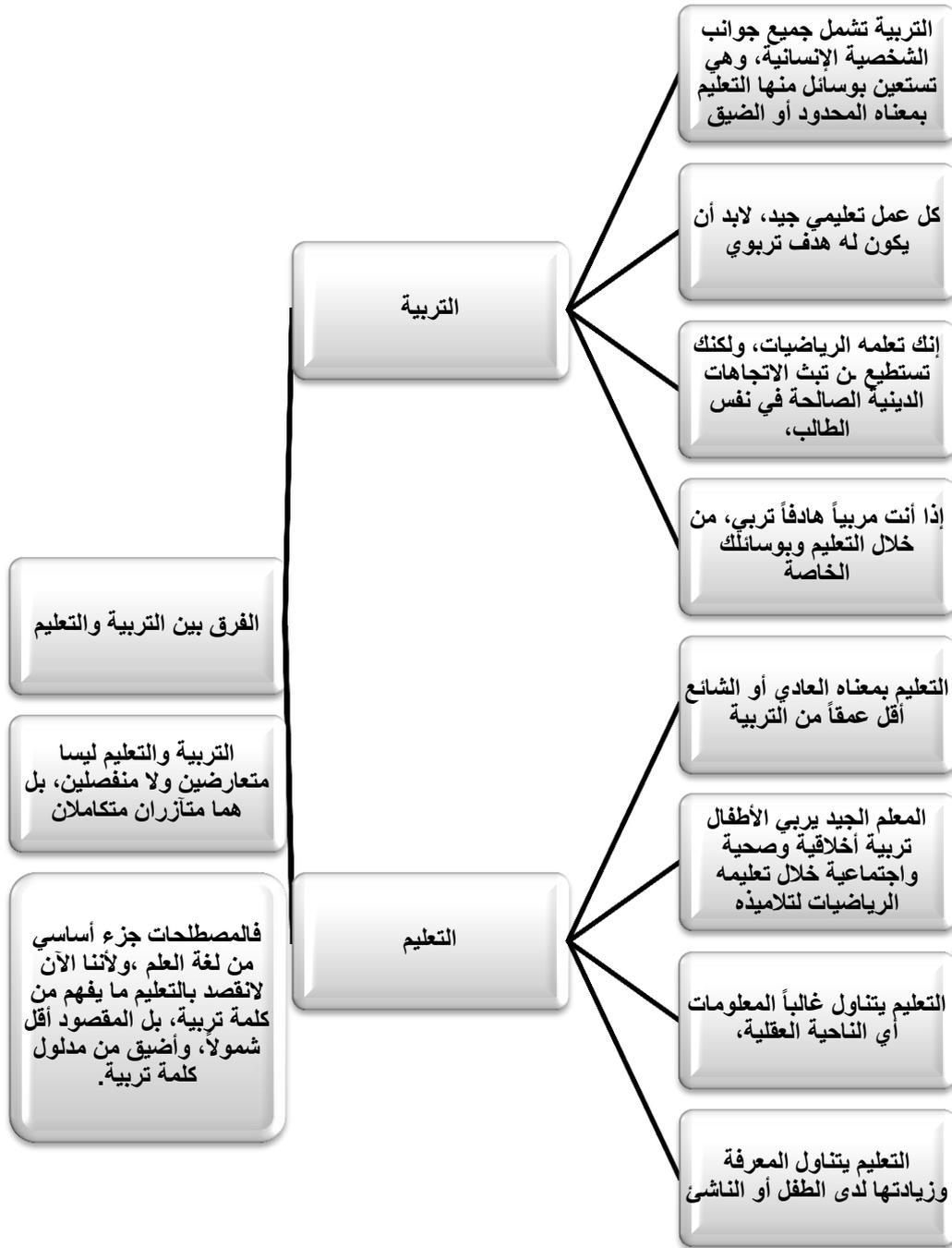


نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٥) عن أهداف التعليم التربوي من تصميم المؤلف

١٥- تخفيف منابع الأمية وتحقيق النمو والاستمرار في برامج تعليم الكبار.

١٦- ربط التعليم ومخرجاته بمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد. (١)

سابعاً: الفرق بين التربية والتعليم: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٢٦)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٦) عن الفرق بين التعليم والتربية من تصميم المؤلف

(١) أبو الوليد، موقع مرسي القلم

أولاً: أهمية تحديد المصطلحات: لكي نبدأ كلامنا على الفرق بين التربية والتعليم ننتبه إلى المصطلحات وأهمية تحديدها، فالمصطلحات جزء أساسي من لغة العلم، ولأننا الآن لانقصد بالتعليم ما يفهم من كلمة تربية، بل المقصود أقل شمولاً، وأضيق من مدلول كلمة تربية.

ثانياً: التربية تشمل جميع جوانب الشخصية الإنسانية، وهي تستعين بوسائل منها التعليم بمعناه المحدود أو الضيق

ثالثاً: التعليم بمعناه العادي أو الشائع أقل عمقاً من التربية. فانت تعلم الطفل العد من ١ إلى ١٠٠ مثلاً، أو تعلمه العد مثنى مثنى مثلاً، أو تعلمه الجمع والطرح

رابعاً: ولكنك إذا أنت مريباً هادفاً تربي من خلال التعليم، وبوسائلك الخاصة، قدرته الفكرية، وأنت خلال سيرك بانتظام، وتربيته على الوضوح في تفكيره، والدقة في تعابيره، والترتيب في أفكاره... أنت تعلمه الرياضيات، ولكنك تربية في عمك تربية فكرية.

إن المعلم الجيد يربي الأطفال تربية أخلاقية وصحية واجتماعية من خلال تعليمه الرياضيات لتلاميذه. وكذلك الأمر في تعليم المواد الأخرى.

خامساً: التعليم يتناول المعرفة وزيادتها لدى الطفل أو الناشئ.

سادساً: التربية ألتى تتخذ التعليم وسيلة لها فهي تتناول ما هو أشمل وأعمق في نفسية الطفل وكيانه وشخصيته.

سابعاً: إنك تعلمه الرياضيات، ولكنك تستطيع أن تبث الاتجاهات الدينية الصالحة في نفس الطالب، أرايت إذا كنت مضطراً أن تعلم الطالب موضوع الربا مثلاً، إنك تستطيع أن تبغض إليه الربا والمرابين، فأنت تعلم موضوعاً محددًا، ولكنك في الوقت ذاته (تربي) الطفل وتنشي شخصيته على القيم والتربية الدينية.

ثامناً: التعليم يتناول غالباً المعلومات أي الناحية العقلية، وقد يتناول إتقاناً لمهارة من المهارات، والتربية تتناول كما اشرفنا ما هو أعم من ذلك، إنها تتناول السلوك والعاطفة، الاتجاهات الأخلاقية، إيقاظ المشاعر السامية، التدريب على الخلق الجميل.

تاسعاً: كل عمل تعليمي جيد، لابد أن يكون له هدف تربوي... أي أن التعليم المثالي إنما هو التربية، ولكنه في الاصطلاح يظل مرتبطاً بموضوع ما، والتربية تتناول كما قلنا شخصية الإنسان وكيانه جميعاً.

عاشراً: التربية والتعليم ليسا متعارضين ولا منفصلين، بل هما متآزران متكاملان. وقد وضح لك هذا فيما ذكرناه.

الحادي عشر: مما ينبغي الالتفات إليه ان (التربية) و(التعليم) مصطلحان تنطبق عليهم القاعدة القائلة: (إذا اجتمعا افترقا، وإذا افترقا اجتمعا) وهذا يدل على ما بينهما من الاشتراك. ومما يؤثر من الشعر قول القائل:

اعلمه الرماية كل يوم – فلما اشتد ساعده رماني

وكم علمته نظم القوافي – فلما قال قافية هجاني

فتدريه على الرماية، ويعتبر آخر تكوين (مهارة الرمي) لديه نوع من التعليم..

ولكن اتجاه الشخصية نحو الأساة لمن أحسن نوع سيء من السلوك وانتكاس من الناحية التربوية. ومثل ذلك يقال في تعلم الشعر...

وفي استخدام الشعر في هجاء من كان سبباً في تحصيل ملكة النظم أو القدرة على قرض الشعر. وبعد فإن هذا ما ذكر بشأن كل من (التربية) و(التعليم).

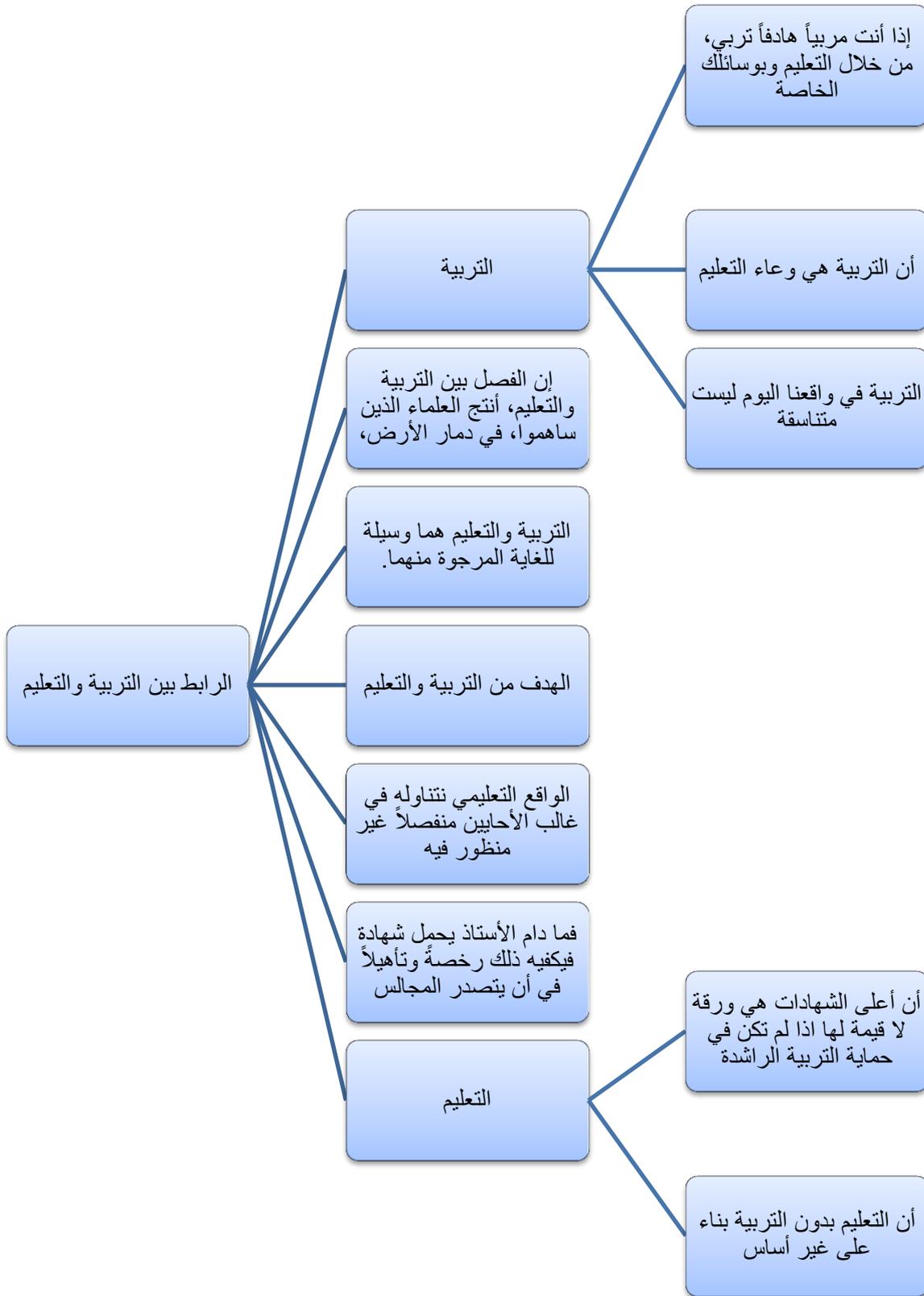
موضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة من جوانب مختلفة. أن لموضوع الفرق والعلاقة بين التربية^(١) والتعليم والحقائق الواردة فيه – تطبيقات كثيرة في إعداد المناهج، وتأليف الكتب، وممارسة العمل مع الناشئين في البيت والمدرسة والمجتمع، وكل مراحل التعليم وأنواعه.

ثامناً: العلاقة والرابط بين التربية والتعليم وأهميته: انظر الشكل رقم (١٢٧)

١- أن التربية بالنسبة للتعليم أن تصوغ الأفراد صياغة نفسية وخلقية وسلوكية وعقيدية معينة، ليصبح هذا الفرد صالحاً حافظاً للمادة العلمية، ويحول بعد ذلك إلى عمل ليس أي عمل، بل عمل المنتج الفعال المثمر ثمار الخير والتقدم في ظل الإطار التربوي.

٢- إذا أردنا وسلمنا بأهمية الربط بين التربية والتعليم، فينبغي أن يضاف إلى ذلك أمر لا يقل أهمية من سابقه، وهذا الأمر هو (الهدف من التربية والتعليم) فهو الذي يحدد الوجهة والمسيرة التربوية والتعليمية، وبدون ذلك تظل العملية التربوية والتعليمية في مكانها، وتأكل نفسها بنفسها وتتحول بعد ذلك إلى حلقة مشوشة، ينعكس ذلك على إنتاجها التربوي التعليمي

(١) (الباني، ١٤٠٠، ص ٢٤، ٢٥، ٢٦).



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٧) عن الربط بين التعليم والتربية من تصميم المؤلف

فراغاً وتشوشاً. ومن هنا التأكيد على ان التربية والتعليم ليسا غايتين في حد ذاتهما، بل هما وسيلة للغاية المرجوة منهما.

٣- إن الفصل بين التربية والتعليم، هو الذي أنتج ومازال ينتج هذه النماذج من العلماء العباقرة النوابغ، الذين ساهموا ويساهمون بعلمهم، وعبقريتهم، ونبوغهم، في دمار الأرض، وكيان الإنسان، وتكريس تعاسته في المجتمع. فما قيمة هذا العالم إذا كان كاذباً يستمرى الباطل ويحسن التمرغ في وحل الرذيلة، وربما كان أستاذاً في نفس الوقت للأخلاق أو التربية....

ويوجد الكثير من هذا الأصناف في مختلف التخصصات نسال الله العفو والعافية.

٤- هذا نتيجة لأن نظرنا أصبح قاصراً على الشهادة مجردة عن الخلق وحسن السلوك، أي بمعنى أصح رضينا بالفصل بين التربية والتعليم فما دام الأستاذ يحمل شهادة فيكفيه ذلك رخصةً وتأهيلاً في أن يتصدر المجالس ويسمع قوله ويوجه النشء ويربيه، ومن حقه أن يدير أكبر المؤسسات والمراكز العلمية والتربوية وغيرها. الخلاصة لهذا البند أن أعلى الشهادات في إي تخصص إنما هي ورقة لا قيمة لها اذا لم تكن في حماية التربية الراشدة وفي إطارها ووعائها السليمين.(١)

٥- بما أن التربية هي وعاء التعليم، وأن التعليم بدون التربية بناء على غير أساس فما هو نصيب الواقع التربوي والتعليمي في المجتمعات العربية اليوم من قطر إلى قطر؟ إنه يشهد انفصاماً خطيراً بين التربية والتعليم وقد تقل النسبة أو تزيد، إلا أن العامل المشترك بينها جميعاً وجود وتكريس هذا الانفصام النكد الذي يقف حجر عثرة أمام مسيرة الأمة في شتى المجالات.

٦- التربية في واقعنا اليوم ليست متناسقة ولا متفاهمة أو متكاملة في مصادرها ومحاضنها التي من خلالها يصاغ الأفراد، فلا نجد هذا التناسق والتفاهم والتكامل بين الأسرة، والمدرسة وأجهزة الإعلام، والمجتمع ... فما تبنيه الأسرة يهدمه المجتمع أو أجهزة إعلامه، وما تبنيه المدرسة قد يعارضه ما بنته الأسرة.... وهكذا تتعارض التوجيهات التربوية لينعكس هذا التعارض والتناقض على واقع الأفراد النفسي والسلوكي والاجتماعي. وهكذا يضيع في الواقع جانب من الأهداف التربوية هدرًا.

(١) النشبي، ١٤٠٠، ص ٢٩ إلى ٣٢

٧- الواقع التعليمي نتناوله في غالب الأحيان منفصلاً غير منظور فيه كمنهج، امتزاجه أو انتسابه إلى التربية، فهما علمان مستقلان كل له أناؤه الذي يصدر منه. وبذلك يصدر لنا نتاج من الأفراد أكبر من التربوي ناهيك القسط التربوي منعماً فهذا عين الخطر، ولو خیرنا بينهما منفصلين وكلاهما اختيار سيء لاخترنا التربية فهي اقل سوءاً من العلم المحض المهلك

٨- هكذا الواقع الانفصالي لهما يفقد العملية التربوية والتعليمية أهدافهما إذا كان لهما أهداف وهذا الانفصام هو الذي يفسر لنا عدم التوازن أو التقارب بين الجهود المبذولة والأموال المرصودة والكفاءات الإدارية والعلمية التي نحسها ونسمعها من انعدام التناسب هذا مصدره هذه المسلمة التي بتفهمها تبدأ عملية التناسق والتناسب بين البذل.... والأخذ بين العطاء.... والمردود. ويضاف إلى هذا الانفصام انفصام آخر لا يقل نكداً عن سابقه. يمثله الأستاذ التربوي والمادة التعليمية.

٩- لم ننظر في اختيار الأستاذ إلى مبدأ المزج بين التربية والتعليم، بل نظرنا تلك النظرة الانفصالية فلم يكن حرصنا على الأستاذ منصباً على الأستاذ المرابي إنما الاهتمام على الأستاذ العلمي مجرداً من الحساب والميزان والقسط التربوي، وأوكلنا إليه بعد ذلك ان يزاول العملية التعليمية، بينما نوكل إليه في حقيقة الأمر مزاولة العملية التربوية التعليمية في ذات الوقت .

١٠: كل هذه المسارات في واقعنا التربوي قضية تستحق منا وقفة تمحيص وتحقيق فيما هو كائن وقائم... لنبدأ بعد ذلك بالدراسة والتحليل لكي نصل إلى حلول لهذه القضية.

ولن تكون الحلول مناسبة ما لم توضع الأسرة والمجتمع والإعلام والتعليم وغيرها في خدمة جيل إسلامي يحمل الهوية التربوية العلمية كالتى حملها من قبل واسعد بها البشرية قروناً، سيدنا محمد ﷺ وما زالت البشرية تبحث عن ذلك المنهج وذاك الجيل الفريد.

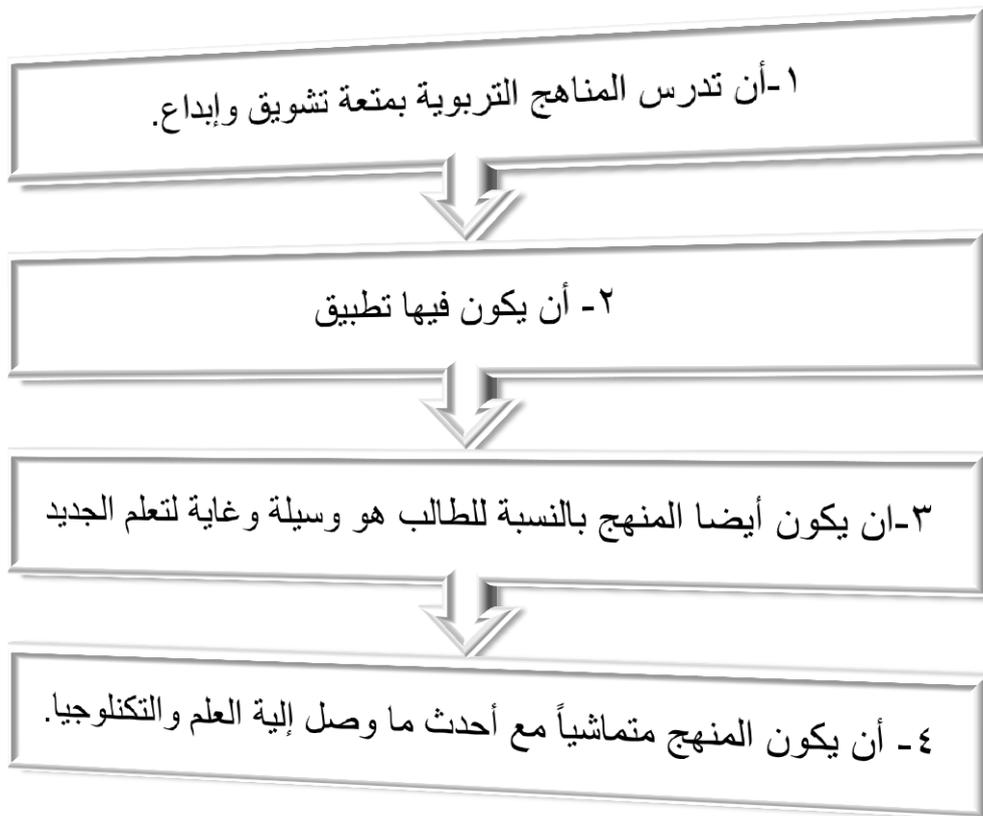
ومادام واقعنا يفصل بين التربية والتعليم والهدف فلن يجد العلم من يمنعه من أن يضر بصاحبه. أو يحفظه من ان يكون شيطاناً يرمي بشره وينشر الدمار والبؤس على العالمين.(١)

(١) النشمي، ١٤٠٠، ص ٢٩ إلى ٣٢

تاسعاً: تطوير التعليم:

من حق كل فرد أن يأخذ قدرًا كافيًا من التعليم طبقاً لإمكانياته الذهنية فالأفراد تختلف في قدراتها الذهنية و التحصيلية فهناك الشخص العادي والشخص ذو ذكاء عالي وهناك أفراد ذو الاحتياجات الخاصة فيجب أن يأخذ كل فرد قدر من التعليم حسب قدراته. أي يجب أن يكون تعليم الأفراد العاديين كما هو يوجد في المدارس الحالية وأيضاً يجب أن يكون تعليم الأفراد ذو الذكاء العالي بوضعهم في فصول المتفوقين أو عمل دورات خاصة لهم ويجب ألا ننسى الأفراد ذو الاحتياجات الخاصة حتى يكون هناك مساواة في تعليم جميع الأفراد. أن يكون ربط العلم الذي يتلقاه الطلبة والتلاميذ في المدارس والجامعات بقدرة الله والتفكير فيها ولا تكون مجرد حقائق علمية صماء بحيث يتم تعليم الطلبة من أولى المراحل الدراسية بان لهم رب خالق قادر، و عند تدريس مختلف العلوم يتم تبين قدرة الله سبحانه في هذه العلوم، حتى ينشأ الشباب على حب الله وخشيته، ومراقبته. أن يتعلم الأطفال طريقة التفكير السليمة وكيفية التعامل مع البدائل المختلفة و أنه لكل مشكلة يمكن أن يكون هناك عدد من الحلول

هي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٢٨)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٨) أن لكل مشكلة يمكن أن يكون هناك عدد من الحلول هي تصميم المؤلف

١- أن تدرس المناهج التربوية أهداف ممتعة تشويق وإبداع.

٢- أن يكون فيها تطبيق.

٣- أن يكون أيضا المنهج بالنسبة للطالب هو وسيلة وغاية لتعلم الجديد وليس لتأدية الامتحان فقط.

٤- يكون المنهج متماشياً مع أحدث ما وصل إليه العلم والتكنولوجيا. أما مكانة أهل العلم في الإسلام وهي اعظم مكانة لانهم ورثوا الأنبياء -عليهم الصلاة والسلام- ولهذا يجب عليهم من بيان العلم والدعوة إلى الله ملا يجب على غيرهم، وهم في الأرض كالنجوم في السماء، يهدون الخلق الضالين التائهين ويبينون لهم الحق، ويجذروهم من الشر، ولذلك كانوا في الأرض كالغيث يصيب الأرض القاحلة فتنتب بإذن الله. ويجب على أهل العلم من العمل والأخلاق والآداب ما لا يجب على غيرهم لانهم أسوة وقدوة فكانوا احق الناس وأولى الناس بالتزام الشرع في آدابه وأخلاقه (١)

التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية:

إن هذا الوطن يمر بنهضة تعليمية واسعة بفضل من الله سبحانه وفي ظل ورعاية حكومتنا الرشيدة وعلى راسها خادم الحرمين الشريفين وهي امتداد لنهضة اقتصادية وثقافية واجتماعية ويأتي مجال التربية والثقافة والتعليم في أولويات اهتمامهم اذا يحظى التعليم بأهمية بالغة حيث نشهد في الوقت الحالي نهضة تعليمية وتقدماً كبيراً كما يحتل الصدارة من اهتماماتهم حرصاً على تقويم العملية التربوية التعليمية وإتاحة الفرصة لتبني أفضل الأساليب وانفعها وأقوم الطرق واسلمها للوصول إلى الغايات النبيلة والأهداف المتوخاة من العملية التعليمية لتحقيق أفضل إمكانات المعرفة لأبنائنا. وبتزايد عدد التلاميذ واتسعت قاعدة التعليم مما اقتضى التوسع في عدد المدارس لاستيعاب الدارسين وجرى تنظيم جديد في المناهج والخطط الدراسية والاستعانة بالوسائل التعليمية في الدراسة والاستفادة من تجارب استخدام الوسائط الإعلامية كالمذياع والتلفاز في العملية التعليمية التي هي عملية بناء حضاري يتناول أجيال الغد الذين هم أمل الأمة وذخيرتها، ولذا فلا بد أن يكون أعدادهم متناسباً واحتياجات المستقبل على أسس سليمة وقوية مع الحرص على الحفاظ على قيمنا وشخصيتنا الإسلامية المتميزة وتراثنا الحضاري

(١) . الجريسي، ١٤٢١، ص ٧٩٠

ومواصلة السير على هذا الهدف بعزم أكبر ورغبة أعمق. إن تربية الجيل لأمر حيوي وعمل جليل له أهميته من حيث الكتاب والمدرس، والمنهج وطرق التدريس والامتحانات والتجارب التربوية الحديثة والوسائل التعليمية والنشاطات المدرسية والصحة المدرسية والأشراف الاجتماعي وتدريب المعلمين وتعليم المعوقين والمباني المدرسية والمكتبات المدرسية... إلخ. وإلى غير ذلك من عناصر ومقومات العلمية والتعليمية، ولعل المهم هو القدرة على التنسيق والتكامل بين تلك المقومات لتنمية وتطوير التعليم على أسس راسخة. وإن العمل الجاد والجهد المتواصل والتطلع المستمر إلى الأمام كفيل بعون الله على تحقيق الوصول إلى تلك الأهداف.

عاشراً: التعليم الإلكتروني:

إن الله ﷻ من علينا بمنة العقل الثواب الذي يميز به بنو البشر عن سائر العوالم والمخلوقات، وهي مستوحاة من روحه التي تمثل الجزء المهم في تكوين الإنسان، وقد هدى الله الإنسان النجدين، وبين له طريق الخير، وطريق الشر، وأرسل للإنسان في أمم قد خلت رسلاً وآخرهم سيد المرسلين سيدنا محمد ﷺ يبينون له السنن الهادية التي تمد حياته الدنيوية بسبل من المنافع وسبل من الخيرات والمسرات. ودون ذلك تدين البشرية بعقول ثلة ممن اتصفوا بالإخلاص العلمي، والنفاذ إلى الأسرار الكونية في لحظة تجليات عقول هؤلاء الأفاضل وقد قدم هؤلاء لوحات فنية رائعة في صنوف الإبداع العلمي والأدبي في قرون خلت ولقد ترقى هذا العقل في إبداعاته، إلى خمس إبداعات غيرت أساليب التخاطب والاتصال بين بني البشر، في أرجاء المعمورة: انظر إلى الشكل رقم (١٢٩) في الصفحة التالية

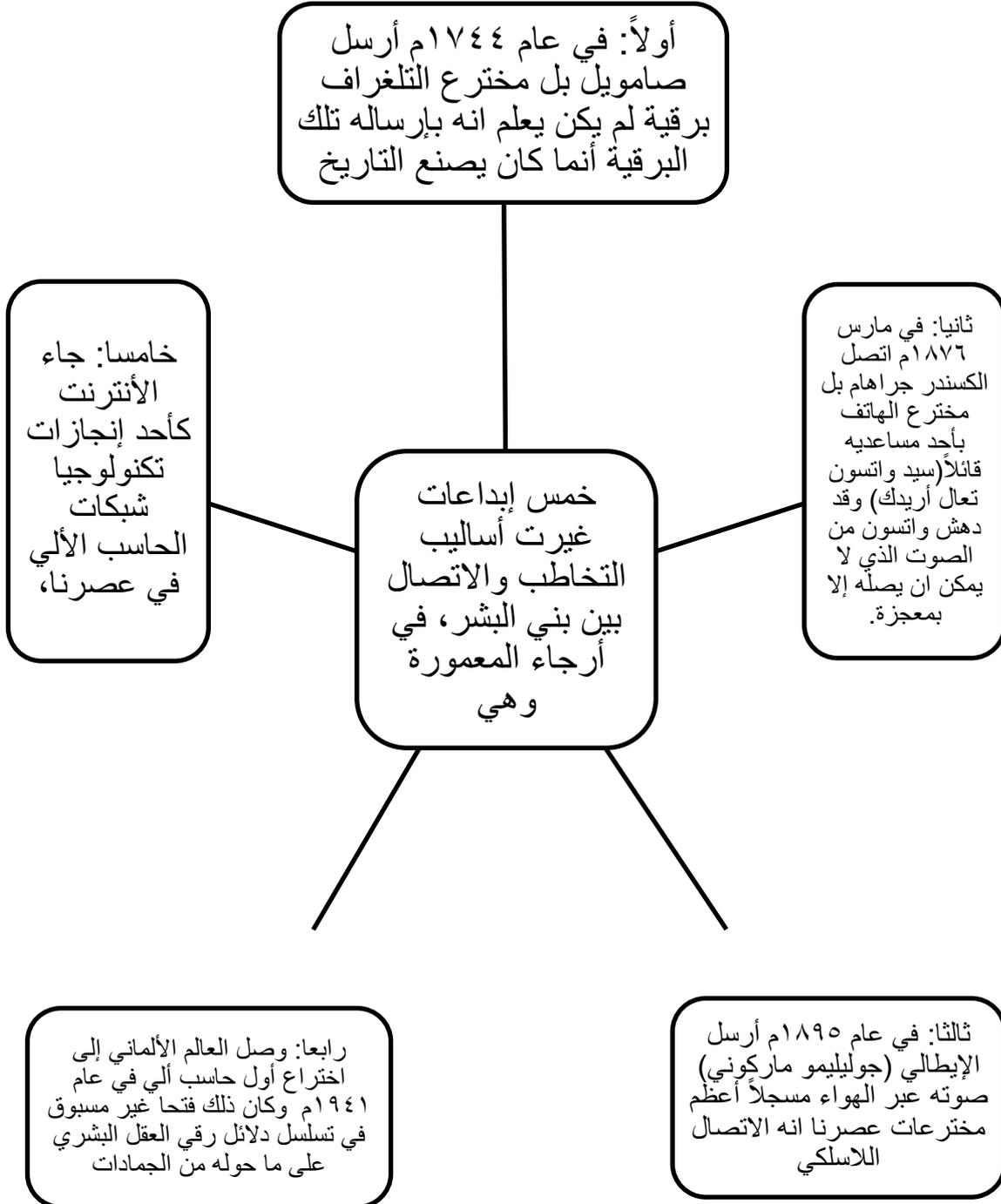
أولاً: في عام ١٧٤٤م أرسل صامويل بل مخترع التلغراف برقية لم يكن يعلم انه بإرساله تلك البرقية إنما كان يصنع التاريخ !!

ثانياً: في مارس ١٨٧٦م اتصل الكسندر جراهام بل مخترع الهاتف بأحد مساعديه قائلاً (سيد واتسون تعال أريدك) وقد دهش واتسون من الصوت الذي لا يمكن أن يصله إلا بمعجزة.

ثالثاً: في عام ١٨٩٥م أرسل الإيطالي (جوليلمو ماركوني) صوته عبر الهواء مسجلاً أعظم مخترعات عصرنا انه الاتصال اللاسلكي

رابعاً: وصل العالم الألماني إلى اختراع أول حاسب آلي في عام ١٩٤١م وكان ذلك فتحاً غير مسبوق في تسلسل دلائل رقي العقل البشري، على ما حوله من الجمادات.

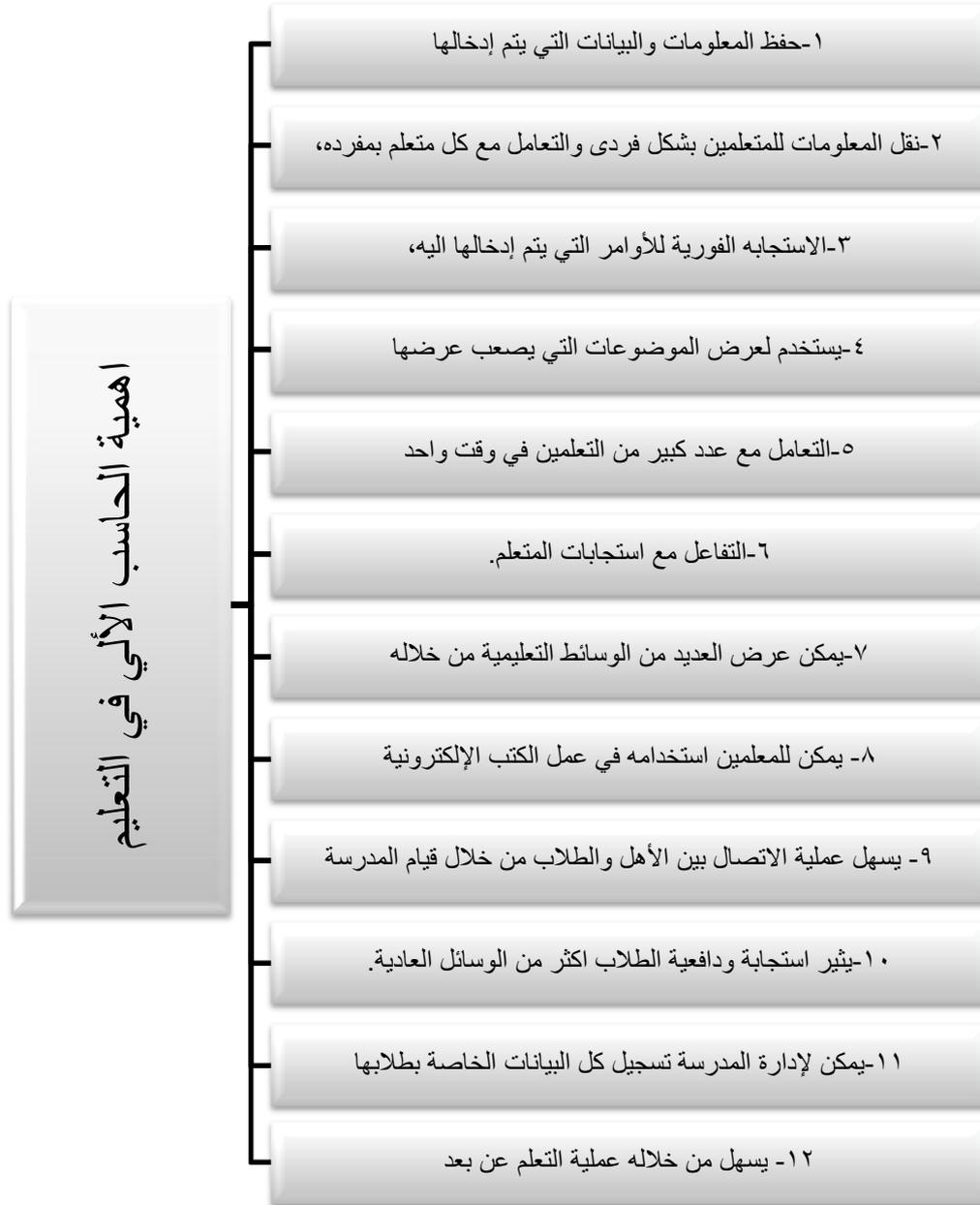
خامساً: جاء الإنترنت كأحد إنجازات تكنولوجيا شبكات الحاسب الآلي في عصرنا، وقد حقق الإنترنت فوائد عظيمة، لا تنكر، وميزته أن الإنترنت ليس محتكراً لأحد بل تقوم بالتحكم به أعداد من الأفراد والمجتمعات والشركات والهيئات. (١)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٢٩) عن خمس إبداعات غيرت أساليب التخاطب والاتصال بين البشر، في أرجاء المعمورة من تصميم المؤلف

(١) بادويلان، ١٤٢٥هـ ص ٢-٣

وبعد ذلك ادخل الحاسب الآلي في جميع المجالات التي تتعدد وتتنوع وفيه كل مجالات الحياة تقريباً من صناعة و زراعة و تجارة و تعليم وطب وحتى الترفيه تعتمد على الحاسب الآلي بشكل كبير مما يصعب معه تخيل تلك المجالات في الوقت الحالي بدون الحاسب الآلي. ويهمنا في هذا عن أهميته للتعليم ومنها ما يلي: انظر شكل رقم (١٣٠)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٣٠) عن أهمية الحاسب الآلي في التعليم من تصميم المؤلف

- ١- حفظ المعلومات والبيانات التي يتم إدخالها إلى حين استرجاعها أو إعادة عرضها.
- ٢- نقل المعلومات للمتعلمين.
- ٣- الاستجابة الفورية للأوامر التي يتم إدخالها إليه.

- ٤- يستخدم لعرض الموضوعات التي يصعب عرضها بشكل حي أو مباشر مثل البراكين والزلازل وأيضاً بعض أنواع الحشرات النادرة أو الخطيرة التي يصعب عرضها مباشرة على الطفل.
- ٥- التعامل مع عدد كبير من التعلّمين في وقت واحد في أماكن مختلفة أي كل فرد في مكان.
- ٦- التفاعل مع استجابات المتعلم.
- ٧- يمكن عرض العديد من الوسائط التعليمية من خلاله مثل الأفلام المتحركة والأفلام الثابتة والتسجيلات الصوتية.
- ٨- يمكن للمعلمين استخدامه في عمل الكتب الإلكترونية وعرضها على الطلاب وأيضاً عمل القصص الإلكترونية.
- ٩- يسهل عملية الاتصال بين الأهل والطلاب من خلال قيام المدرسة بإخبار الأهل بسلوكيات أطفالهم وأيضاً مستوى الطلاب وذلك بأرسال رسائل قصيره للأهل.
- ١٠- يثير استجابة ودافعية الطلاب أكثر من الوسائل العادية.
- ١١- يمكن لإدارة المدرسة تسجيل كل البيانات الخاصة بطلابها والياء أمورهم واستدعائهم وقت الحاجة وذلك من خلال قاعدة البيانات.
- ١٢- يسهل من خلاله عملية التعلم عن بعد وغيرها... شكل فردي والتعامل مع كل متعلم بمفرده.

الحادي عشر: مميزات الحاسب في التعليم: انظر الشكل رقم (١٣١)

مميزات الحاسب في التعليم

١- يسمح بالتحكم الذاتي	٢- يساعد المعلمين على الاستعانة بأكثر من وسيلة	٣- يسمح للمعلمين بعرض بعض المواقف التعليمية	٤- يعتبر جهاز جذاب للأطفال والطلاب نتيجة توافر الصوت والصورة معاً	٥- يتيح للطفل أنماط مختلفة من التفكير	٦- يتيح لكافة الاطفال المشاركة في عملية التعليم.	٧- يستطيع الطلاب التفاعل معه	٨- يهتم بالتعزيز الفوري والتغذية الراجعة	٩- يتيح للمعلم الاطلاع على مستحدثات التعليم	- يخفف من العبء على
------------------------	--	---	---	---------------------------------------	--	------------------------------	--	---	---------------------

نموذج رسم توضيحي رقم (١٣١) عن مميزات الحاسب الألي في التعليم من تصميم المؤلف

أولاً: يسمح بالتعلم الذاتي حسب السعة الذاتية حيث يسمح للطفل التعلم من خلال برنامج يتعامل الطفل معه ويفرده ويوضح له اذا كانت إجابته صحيحة أم خاطئة.
ثانياً: يساعد المعلمين على الاستعانة بأكثر من وسيلة جذابه وشيقه أكثر من الوسائل العادية.
ثالثاً: يسمح للمعلمين بعرض بعض المواقف التعليمية التي يصعب أعدادها داخل حجرة النشاط.

رابعاً: يعتبر جهاز جذاب للأطفال والطلاب نتيجة توافر الصوت والصورة معا أيضاً الألوان والصور المتحركة التي تجذب انتباه الأطفال والطلاب.
خامساً: يتيح للطفل أنماط مختلفة من التفكير الابتكاري.
سادساً: يتيح لكافة الأطفال المشاركة ففي عملية التعليم.
سابعاً: يستطيع الأطفال أو الطلاب التفاعل معه من خلال مجموعه من الأسئلة في نهاية البرنامج التعليمي لتقييم الطفل.
ثامناً: يهتم بالتعزيز الفوري والتغذية الراجعة.

تاسعاً: يتيح للمعلمة الاطلاع على مستحدثات التعليم وكل ما هو جديد في مجالها.
عاشراً: يخفف من العبء الواقع على المعلمة ويقلل من جهودها ومن استخدامات الحاسب في البحث العلمي خاصة، في عمليات المحاكاة للأنظمة المقترحة ولحساب النتائج، وعمل التحاليل الكيميائية، والبيولوجية.
وفي بعض الأبحاث والتي تتطلب سرعات عالية جداً وكميات ضخمة من البيانات وقياسات متعددة.

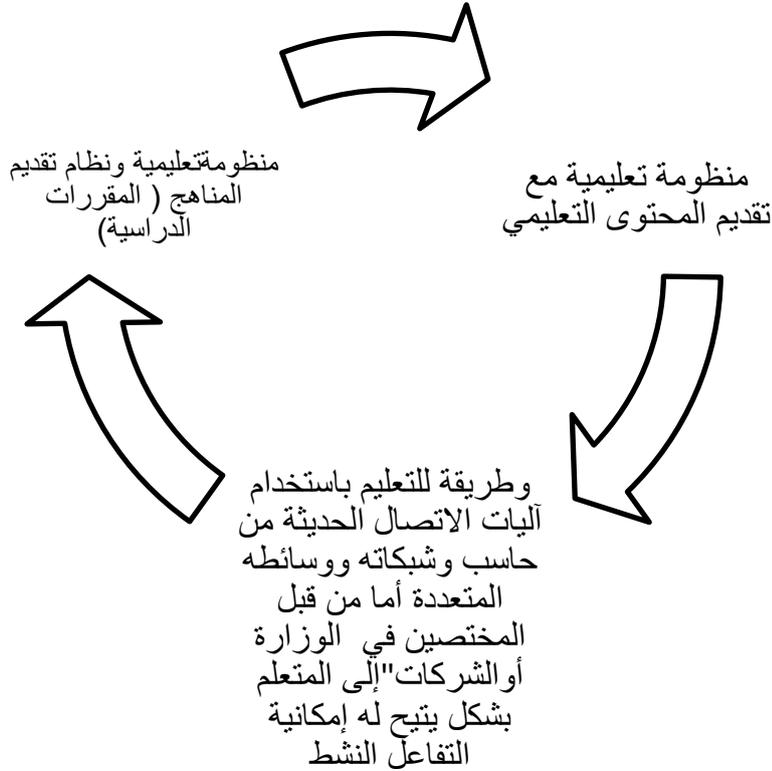
ومن كثرت وطوفان المعلومات، والتغير المتلاحق ونمو المعرفة بمعدلات سريعة، والذي نتج عن ثورة المعلومات التي نعيشها الآن، أصبح العالم يعيش ثورة علمية وتكنولوجية كبيرة، كان لها تأثير على مختلف جوانب الحياة، وأصبح التعليم مطالباً بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات على المستوى العالمي منها زيادة الطلب على التعليم، مع نقص عدد المؤسسات التعليمية، وزيادة كم المعلومات في جميع فروع المعرفة المختلفة فضلاً عن ضرورة الاستفادة من التطورات التقنية في مجال التربية والتعليم، وليظهر نموذج التعليم الإلكتروني E-learning ليساعد المتعلم على التعلم في المكان والزمان المناسبين له من خلال محتوى تفاعلي

يعتمد على الوسائط المتعددة (نصوص - صوت - صورة - حركة) انظر الرسم التوضيحي رقم (١٣٢) ويُقدم من خلال وسائط الإلكترونيّة مثل الحاسب والأنترنت وبالتالي فإنّ التعليم الإلكترونيّ يعدّ نمطاً جديداً من أنماط التعليم، فرضته التغيرات العلميّة والتكنولوجية التي يشهدها العالم حتى يومنا هذا، ولم تعد الطرق والأساليب التقليديّة قادرة على مسايرتها، ولذا أصبحت الحاجة ملحةً لتبني نوعاً آخر من أنواع التعليم وهو التعليم الإلكترونيّ. (١)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٣٢) المحتوى التفاعلي الذي يعتمد على الوسائط المتعددة تصميم المؤلف

الثاني عشر: مفهوم التعليم الإلكتروني: انظر الشكل رقم (١٣٣)



نموذج شكل رقم (١٣٣) عن تعاريف ذكرت عن مفهوم التعلم الإلكتروني من تصميم المؤلف

(١) محمد الحربي ١٤٢٩هـ / ١٤٢٨هـ ص ١

إن مفهوم التعليم الإلكتروني آخذ بالتطور التدريجي، متزامناً ومتوافقاً مع تطور التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة ويعتبر من طرق التعليم الحديث، تقوم على استخدام آليات الثورة المعلوماتية المعاصرة، من حواسب آلية وشبكة عنكبوتية دولية (الإنترنت) والشبكة المحلية (الأنترنت) لإيصال المعلومة والتواصل مع الطالب بصورة تفاعلية، وبطرق متعددة، بأقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة، سواء كان داخل الحجرة الصفية الواقعية أو الافتراضية من خلال منظومة التعلم عن بعد، بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (1)

أن التعليم الإلكتروني يعتبر منظومة تعليمية ونظام تقديم المناهج (المقررات الدراسية) مع تقديم المحتوى التعليمي مع ما يتضمنه من شروحات وتمارين وتفاعل ومتابعة بصورة جزئية أو شاملة ٢- طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواءً كان عن بعد وكذلك عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية المعدة أما من قبل المختصين في الوزارة أو الشركات إلى المتعلم بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى ومع المعلم ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة.

٣- أن التعليم الإلكتروني طريقة لتقديم الخبرات التعليمية في بيئة تعليمية وتعلمية تفاعلية متعددة المصادر بالاعتماد على الحاسب الآلي وشبكات الأنترنت؛ مما يؤدي إلى تجاوز مفهوم عملية التعليم والتعلم جدران الفصول الدراسية و يتيح للمعلم دعم ومساعدة المتعلم في أي وقت سواء بشكل متزامن أو غير متزامن.

ويعرفها محمد صنت التعليم الإلكتروني بأنه (طريقة لتقديم الخبرات التعليمية في بيئة تعليمية /تعليمية تفاعلية متعددة المصادر بالاعتماد على الحاسب الآلي وشبكات الأنترنت ؛ مما يؤدي إلى تجاوز مفهوم عملية التعليم والتعلم جدران الفصول الدراسية و يتيح للمعلم دعم ومساعدة المتعلم في أي وقت سواء

بشكل متزامن أو غير متزامن)

(1) الراي، أنترنت رقم ٥

الثالث عشر: أنواع التعليم الإلكتروني:

تنحصر أنواع التعليم الإلكتروني تبعاً لزمان حدوثه في نوعين، هما :

أولاً : التعليم الإلكتروني المتزامن (Synchronous E-learning) :

وهو التعليم على الهواء الذي يحتاج إلى وجود المتعلمين في نفس الوقت أمام أجهزة الكمبيوتر لإجراء النقاش والمحادثة بين الطلاب أنفسهم وبين المعلم عبر غرف المحادثة (chatting) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية (virtual classroom) أو باستخدام أدواته الأخرى.

ومن إيجابيات هذا النوع من التعليم:

١- حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية.

٢- تقليل التكلفة والاستغناء عن الذهاب لمقر الدراسة.

ومن سلبيات هذا النوع من التعليم:

حاجته إلى أجهزة حديثة وشبكة اتصالات جيدة.

وهو أكثر أنواع التعليم الإلكتروني تطوراً و تعقيداً، حيث يلتقي المعلم و الطالب على الإنترنت في نفس الوقت (بشكل متزامن).

وتتضمن الأدوات المستخدمة في التعليم الإلكتروني المتزامن ما يلي:

١- اللوح الأبيض (Whit Board)

٢- المؤتمرات عبر الفيديو (Videoconferencing)

٣- المؤتمرات عبر الصوت (Audio conferencing)

٤- غرف الدردشة (Chatting Rooms)

ويتفق محمد صنت مع المختصون الذين يرون بأن التعليم الإلكتروني التزامني قد يحدث أيضاً داخل غرفة الصف وباستخدام وسائط التقنية من حاسب وأنترنت وتحت إشراف وتوجيه المعلم. (١)

وسوف نعرف من هذه الأدوات فقط السبورة الذكية لأهميتها في التعليم ولأنها سوف تكون نقلة حضارية في سبيل تطوير التعليم الإلكتروني وتعريفها .

(١) محمد الحربي، ١٤٢٩، ص ٢-٤

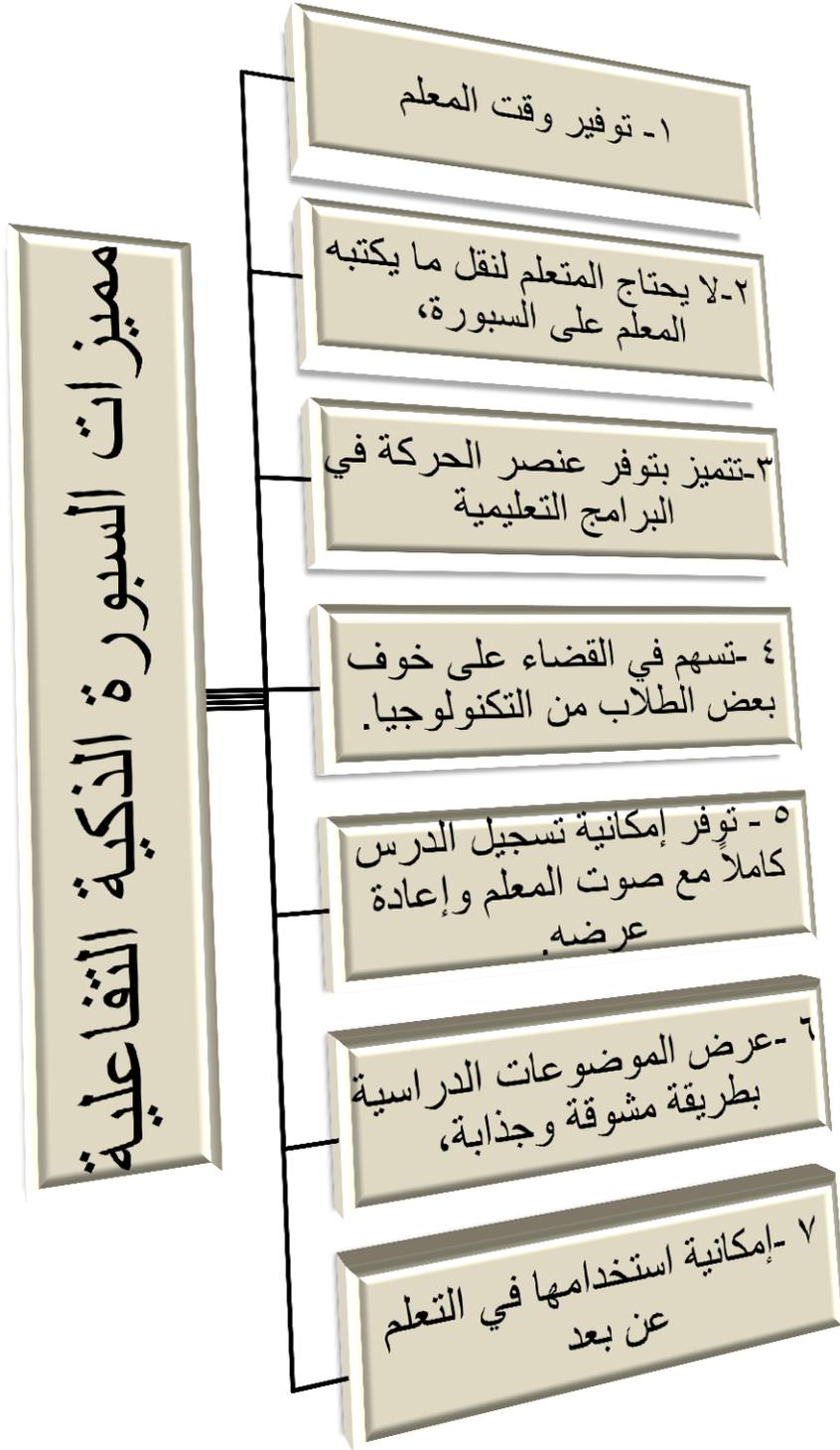
الرابع عشر: تعريفات السبورة الذكية كالتالي:

١- نوع خاص من اللوحات أو السبورات البيضاء الحساسة التفاعلية التي يتم التعامل معها باللمس، ويتم استخدامها لعرض ما على شاشة الحاسب الألي من تطبيقات متنوعة.

٢- شاشة عرض (لوحة) إلكترونية حساسة بيضاء يتم التعامل معها باستخدام حاسة اللمس (بإصبع اليد أو أقلام الحبر الرقمي أو أي أداة تأشير) ويتم توصيلها بالحاسب الآلي وجهاز عارض البيانات (data show) حيث تعرض و تتفاعل مع تطبيقات الحاسب المختلفة المخزنة على الحاسب أو الموجودة على الإنترنت سواء بشكل مباشر أو من بُعد. التي سوف تكون ان شاء الله بدلا من السبورات القديمة المعروفة ولقد بدأ الاعتماد يقل على استخدام السبورات التقليدية، من سبورات طباشيرية أو سبورات بيضاء مروراً بالسبورة الضوئية (جهاز العرض العلوي) إلى التوسع في استخدام السبورة الإلكترونية المتصلة بجهاز الحاسوب الشخصي أو المحمول، لذا فإننا في الوقت الراهن نجد أن معظم المدارس أصبحت تستبدل لوحات العرض التعليمية التقليدية بالسبورات الذكية والتفاعلية بمختلف أنواعها، لذلك فإنه من الضروري على كل من يعمل في التعليم أن يكون ملماً باستخدام السبورة الذكية لما لها من قيم تربوية وميزات تعليمية وكلها تدخل ضمن التعليم الإلكتروني ومن مميزات التعليمية:

مميزات التعليم الإلكتروني التعليمية: انظر الشكل رقم (١٣٤)

- ١- توفير وقت المعلم الذي يحتاجه للكتابة على حيث يمكن كتابة الدروس مسبقاً وإضافة التعليقات والملاحظات أثناء الشرح.
- ٢- لا يحتاج المتعلم لنقل ما يكتبه المعلم على السبورة، حيث يمكن طباعته وتوزيعه على الطلاب أو حفظه وإرساله لهم عبر البريد الإلكتروني (E-mail).
- ٣- تتميز بتوفر عنصر الحركة في البرامج التعليمية متعددة الوسائط حيث يمكن للمتعلم نقل وتحريك الرسومات والأشكال.
- ٤- تسهم في القضاء على خوف بعض الطلاب من التكنولوجيا (Technophobia) مما يحفزهم على استخدامها في حياتهم.
- ٥- توفر إمكانية تسجيل الدرس كاملاً مع صوت المعلم وإعادة عرضه بعد حفظه في فصول أخرى أو إرساله إلى الطلاب الغائبين عبر البريد الإلكتروني (E-mail).



نموذج شكل رقم (١٣٤) عن السبورة الذكية أو التفاعلية من تصميم المؤلف

٦- عرض الموضوعات الدراسية بطريقة مشوقة وجذابة، نظراً لتوفر عناصر الوسائط المتعددة (الصوت - الفيديو - الصورة) وإمكانية التفاعل مع هذه المحتويات بالكتابة عليها وتحريكها، وكذلك متعة الوصول إلى الإنترنت بشكل مباشر.

٧- إمكانية استخدامها في التعلم عن بعد، بحيث يتم ربطها بالإنترنت فيتم عرض كل ما يكتب عليها مع صوت وصورة المعلم في حال وجود كاميرا، وهذا يساهم في حل مشكلة نقص عدد المعلمين أو الاستفادة من المعلمين المتميزين.

إن المستحدثات التكنولوجية تنحصر في ما يلي: انظر الشكل رقم (١٣٥)
أولاً: الأجهزة التعليمية منها:



نموذج شكل رقم (١٣٥) عن المستحدثات التكنولوجية وما تنحصر فيه من تصميم المؤلف

١- الحاسوب، ٢- جهاز عرض البيانات، ٣- جهاز العرض البصري، ٤- جهاز عرض برامج الوسائط المتعددة التفاعلية، ٥- مشغل أقراص الفيديو الرقمية، ٦- السبورة البيضاء التفاعلية، ٧- الكاميرا الرقمية، ٨- الفيديو التفاعلي، ٩- التلفزيون التفاعلي، ١٠- الهاتف المرئي المتنقل
ثانياً: المواد التعليمية منها التالي:

برمجيات الوسائط المتعددة التفاعلية، الصور الرقمية، الشبكة العالمية للمعلومات، المكتبات الرقمية، الكتب الإلكترونية، المتاحف الإلكترونية.

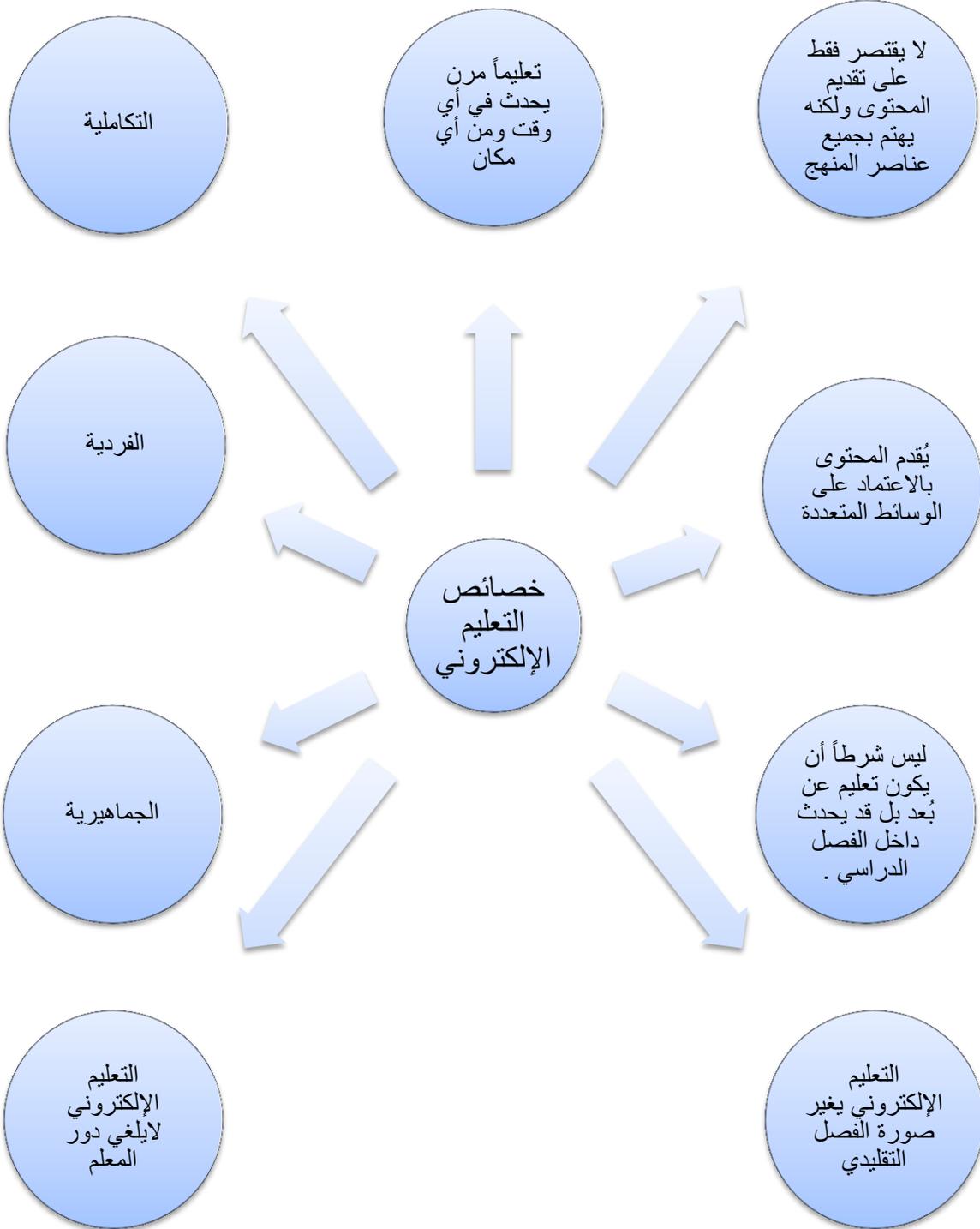
ثالثاً: الأساليب التعليمية التعلّمية، منها:

- الحقائب التعليمية، الوحدات النسقية، التعليم المبرمج، التعليم عن بعد، التعليم بمساعدة الحاسوب، التعليم الإلكتروني، الواقع الافتراضي، والتعليم المتنقل (١)
- أهداف الحاسب الآلي وتطبيقاته العملية.
- ١١- تنمية قدرات المتعلمين على الإبداع و الابتكار والتفكير المنهجي وتطبيقاته العملية
- ١٢- تنمية قدرات المتعلمين على ربط العلوم بتطبيقاتها واستيعاب المنجزات التكنولوجية.
- ١٣- تنمية قدرات المتفوقين وتهيئة البيئة الدراسية المناسبة لزيادة درجة تفوقهم ومواهبهم.
- ١٤- تأهيل المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة بما يحقق اندماجهم بالمجتمع.
- ١٥- تجفيف منابع الأمية، وتحقيق النمو والاستمرار في برامج تعليم الكبار.
- ١٦- ربط التعليم ومخرجاته بمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.

خصائص التعليم الإلكتروني هي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٣٦) في الصفحة التالية

- أولاً: الكونية بمعنى التعليم الإلكتروني تعليماً مرناً يحدث في أي وقت ومن أي مكان تتوافر فيه أدواته وبالسرعة التي تناسب المتعلم.
- ثانياً: التفاعلية بمعنى التعليم الإلكتروني لا يقتصر فقط على تقديم المحتوى ولكنه يهتم بجميع عناصر المنهج (الأهداف - المحتوى - الأساليب والأنشطة - التقييم).
- ثالثاً: التعليم الإلكتروني يُقدم المحتوى بالاعتماد على الوسائط المتعددة (الصوت، الصورة، النص، الحركة) عبر الوسائط الإلكترونية الحديثة (الحاسب، الإنترنت).
- رابعاً: ليس شرطاً أن يكون تعليم عن بُعد بل قد يحدث داخل الفصل الدراسي.
- خامساً: التعليم الإلكتروني يغير صورة الفصل التقليدي (إلقاء من قبل المعلم وإنصات من المتعلم) إلى بيئة تعلم تفاعلية بين المتعلم ومصادر التعلم المختلفة وبينه وبين زملاءه ومعلمه.
- سادساً: لا يلغي دور المعلم ولكنه يغير منه ويسانده، ويتيح مساعدته للتعلم في أي وقت.
- ٧- الجماهيرية بمعنى أنه لا يقتصر على فئة دون أخرى من الناس وليس هذا فحسب بل يمكن لأكثر من متعلم في أكثر من مكان أن يتعامل ويتفاعل مع البرنامج التعليمي في آن واحد.
- ٨- الفردية بمعنى أنه يتوافق مع حاجات كل متعلم ويلبي رغباته ويتماشى مع مستواه العلمي

(١) سرايا عادل، ٢٠٠٩، ج ٢ .



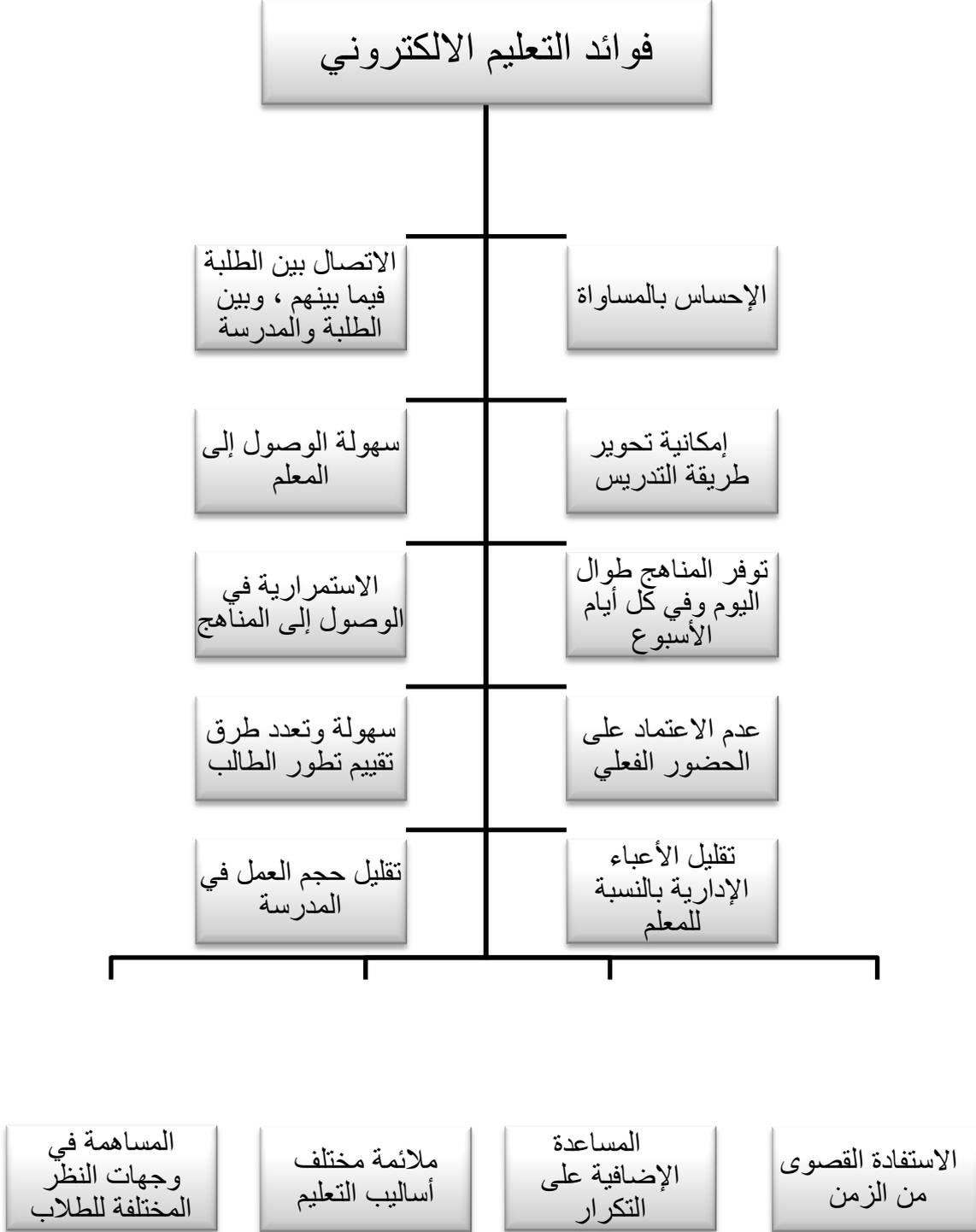
نموذج شكل رقم (١٣٦) عن خصائص التعليم الإلكتروني من تصميم المؤلف

مما يسمح بالتقدم في البرنامج أو التعلم وفقاً لسرعة التعلم عند كل فرد.

٩- التكاملية بمعنى تكامل كل مكوناته من العناصر مع بعضها البعض.^(١)

(١) محمد الحربي، ١٤٢٩، ص ٣، الشهري تعريف وأنواع وأهداف التعليم الإلكتروني

الخامس عشر: ماهي فوائد التعليم الإلكتروني؟ انظر الرسم التوضيحي رقم (١٣٧)



نموذج شكل رقم (١٣٧) عن فوائد التعليم الإلكتروني من تصميم المؤلف

(٢) المساهمة في وجهات النظر المختلفة للطلاب:

المنتديات الفورية مثل مجالس النقاش وغرف الحوار تتيح فرص لتبادل وجهات النظر في المواضيع المطروحة مما يزيد فرص الاستفادة من الآراء والمقترحات المطروحة ودمجها مع الآراء الخاصة بالطلاب مما يساعد في تكوين أساس متين عند المتعلم وتتكون عنده معرفة وآراء قوية وسديدة وذلك من خلال ما اكتسبه من معارف ومهارات عن طريق غرف الحوار.

(٣) الإحساس بالمساواة:

بما أن أدوات الاتصال تتيح لكل طالب فرصة الإدلاء برأيه في أي وقت ودون حرج، خلافاً لقاعات الدرس التقليدية التي تحرمه من هذا الميزة إما لسبب سوء تنظيم المقاعد، أو ضعف صوت الطالب نفسه، أو الخجل، أو غيرها من الأسباب، لكن هذا النوع من التعليم يتيح الفرصة كاملة للطالب لأنه بإمكانه إرسال رأيه وصوته من خلال أدوات الاتصال المتاحة من بريد إلكتروني ومجالس النقاش وغرف الحوار، هذه الميزة تكون أكثر فائدة لدى الطلاب الذين يشعرون بالخوف والقلق لأن هذا الأسلوب في التعليم يجعل الطلاب يتمتعون بجرأة أكبر في التعبير عن أفكارهم والبحث عن الحقائق أكثر مما لو كانوا في قاعات الدرس التقليدية.

(٤) سهولة الوصول إلى المعلم:

أتاح التعليم الإلكتروني سهولة كبيرة في الحصول على المعلم والوصول إليه في أسرع وقت وذلك خارج أوقات العمل الرسمية، لأن المتدرب أصبح بمقدوره أن يرسل استفساراته للمعلم من خلال البريد الإلكتروني، وهذه الميزة مفيدة وملائمة للمعلم أكثر بدلا من أن يظل مقيداً على مكتبه. وتكون أكثر فائدة للذين تتعارض ساعات عملهم مع الجدول الزمني للمعلم أو عند وجود استفسار في أي وقت لا يحتمل التأجيل.

(٥) إمكانية تحويل طريقة التدريس:

من الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التي تناسب الطالب فمنهم من تناسبه الطريقة المرئية، ومنهم تناسبه الطريقة المسموعة أو المقروءة، وبعضهم تناسبه معه الطريقة العملية، فالتعليم الإلكتروني ومصادره تتيح إمكانية تطبيق المصادر بطرق مختلفة وعديدة تسمح بالتحويل وفقاً للطريقة الأفضل بالنسبة للمتدرب.

(٦) ملائمة مختلف أساليب التعليم:

التعليم الإلكتروني يتيح للمتعلم أن يركز على الأفكار المهمة أثناء كتابته وتجميعه للمحاضرة أو الدرس، وكذلك يتيح للطلاب الذين يعانون من صعوبة التركيز وتنظيم المهام الاستفادة من المادة وذلك لأنها تكون مرتبة ومنسقة بصورة سهلة وجيدة والعناصر المهمة فيها محددة.

(٧) المساعدة الإضافية على التكرار:

هذه ميزة إضافية بالنسبة للذين يتعلمون بالطريقة العملية فالذين يقومون بالتعليم عن طريق التدريب، إذا أرادوا أن يعبروا عن أفكارهم فإنهم يضعونها في جمل معينة مما يعني أنهم أعادوا تكرار المعلومات التي تدربوا عليها وذلك كما يفعل الطلاب عندما يستعدون لامتحان معين.

(٨) توفر المناهج طوال اليوم وفي كل أيام الأسبوع (٢٤ ساعة في اليوم ٧ أيام في الأسبوع):

هذه الميزة مفيدة للأشخاص المزاجيين أو الذين يرغبون التعليم في وقت معين، وذلك لأن بعضهم يفضل التعلم صباحاً والآخر مساءً، كذلك للذين يتحملون أعباء ومسئوليات شخصية، فهذه الميزة تتيح للجميع التعلم في الزمن الذي يناسبهم.

(٩) الاستمرارية في الوصول إلى المناهج:

هذه الميزة تجعل الطالب في حالة استقرار ذلك أن بإمكانه الحصول على المعلومة التي يريدتها في الوقت الذي يناسبه، فلا يرتبط بأوقات فتح وإغلاق المكتبة، مما يؤدي إلى راحة الطالب وعدم إصابته بالضجر.

(١٠) عدم الاعتماد على الحضور الفعلي:

لا بد للطالب من الالتزام بجدول زمني محدد ومقيد وملزم في العمل الجماعي بالنسبة للتعليم التقليدي، أما الآن فلم يعد ذلك ضرورياً لأن التقنية الحديثة وفرت طرق للاتصال دون الحاجة للتواجد في مكان وزمان معين لذلك أصبح التنسيق ليس بتلك الأهمية التي تسبب الإزعاج.

(١١) سهولة وتعدد طرق تقييم تطور الطالب:

وفرت أدوات التقييم الفوري على إعطاء المعلم طرق متنوعة لبناء وتوزيع وتصنيف المعلومات بصورة سريعة وسهلة للتقييم.

(١٢) الاستفادة القصوى من الزمن:

إن توفير عنصر الزمن مفيد وهام جداً للطرفين المعلم والمتعلم، فالطالب لديه إمكانية الوصول الفوري للمعلومة في المكان والزمان المحدد وبالتالي لا توجد حاجة للذهاب من البيت إلى قاعات الدرس أو المكتبة أو مكتب الأستاذ وهذا يؤدي إلى حفظ الزمن من الضياع، وكذلك المعلم بإمكانه الاحتفاظ بزمنه من الضياع لأن بإمكانه إرسال ما يحتاجه الطالب عبر خط الاتصال الفوري.

(١٣) تقليل الأعباء الإدارية بالنسبة للمعلم:

التعليم الإلكتروني يتيح للمعلم تقليل الأعباء الإدارية التي كانت تأخذ منه وقت كبير في كل محاضرة مثل استلام الواجبات وغيرها فقد خفف التعليم الإلكتروني من هذه العبء، فقد أصبح من الممكن إرسال واستلام كل هذه الأشياء عن طريق الأدوات الإلكترونية مع إمكانية معرفة استلام الطالب لهذه المستندات.

(١٤) تقليل حجم العمل في المدرسة: التعليم الإلكتروني وفر أدوات تقوم بتحليل الدرجات والنتائج والاختبارات وكذلك وضع إحصائيات عنها من خلال البوابة الإلكترونية الخاصة بالمدرسة والجهاز التعليمي التابعة له.

بسبب التطور الكبير في مجالي الحاسب الآلي والإيصالات فإن كثير من المنظمات الحكومية والشركات الخاصة بدأت في استخدام تقنية التعليم الإلكتروني في تعليم وتدريب موظفيها. كذلك نجد أن كثير من المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بدأت في استخدام هذه التقنية وذلك لزيادة كفاءة وفاعلية العملية التعليمية التي تقوم بها وكذلك للاستفادة القصوى من التقنيات والموارد البشرية المتاحة لديها .

ونجد أن كثير من الجامعات والمؤسسات التعليمية بدأت بصورة ملفتة للانتباه في وضع مقرراتها وموادها التعليمية على مواقع إلكترونية لتمكين أي دارس في أي مكان في العالم من الالتحاق ببرامجها الدراسية.

من أهم العوامل التي تساهم في زيادة استخدام تقنية التعليم الإلكتروني حول العالم:

١- دوام الحاجة إلى التعليم والتدريب وذلك بسبب التطور في مختلف المجالات المعرفية.

٢- الحاجة الماسة إلى التعليم والتدريب في الوقت المناسب والمكان المناسب على مدار الساعة.

٣- الجدوى الاقتصادية من استخدام تقنية التعليم الإلكتروني التي تساهم في تخفيض تكاليف التعليم والتدريب للموظفين أو الدارسين المنتشرين حول العالم.(١)

السادس عشر: كيف يتم الدمج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني؟

قدم "حسن زيتون" عدة بدائل متاحة أمام المعلمين والمدرسين عن تخطيط تلك العملية (الدمج) يمكنهم الاختيار من بينها أبرز هذه البدائل ما يلي: نظر الشكل رقم (١٣٨)



نموذج شكل رقم (١٣٨) عن أبرز البدائل المتاحة أمام المعلمين والمدرسين في عملية الدمج من تصميم المؤلف

البديل الأول:

يتم فيه تعليم وتعلم درس معين أو أكثر في المقرر الدراسي من خلال أساليب التعلم الصفي وتعليم درس آخر أو أكثر بأدوات التعلم الإلكتروني. ويتم تقويم الطلاب ختامياً من خلال وسائل التقييم التقليدية أو من خلال أساليب التقييم الإلكترونية.

(١) صالح التركي (التعليم الإلكتروني : أهميته و فوائده،)

البديل الثاني:

يتشارك كل من التعلم الصفي مع التعلم الإلكتروني تبادلياً في تعليم وتعلم الدرس الواحد إلا إن البداية تكون للتعلم الصفي أولاً يليه التعلم الإلكتروني. ويتم تقويم الطلاب ختامياً بأساليب التقييم التقليدية أو أساليب التقييم الإلكترونية.

البديل الثالث:

وهو يشبه البديل الثاني إلا إن البداية تكون للتعلم الإلكتروني أولاً ويليه التعلم الصفي ثانياً. ويتم تقويم الطلاب ختامياً بأساليب التقييم التقليدي أو الإلكتروني ثالثاً.

البديل الرابع:

يشبه كل من البديلين الثاني والثالث، إلا ان التناوب بين التعلم الصفي والتعلم الإلكتروني يحدث أكثر من مرة داخل أحداث الدرس الواحد وليس مرة واحدة كما هو حادث في هذين البديلين. وفقاً للبداية السابقة متى نستخدم التعليم التقليدي؟ ومتى نستخدم التعليم الإلكتروني؟ نستخدم التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني وفق متطلبات الموقف التعليمي أي

وفق ما يلي: انظر الشكل رقم (١٣٩)



نموذج شكل رقم (١٣٩) عن متطلبات الموقف التعليمي من تصميم المؤلف

أولاً: طبيعة المادة العلمية:

العلوم الاجتماعية: يمكن استخدام التعلم الإلكتروني دمجاً مع التعليم التقليدي لدعم وتوضيح الجانب النظري أو التغلب على بعض مشكلات تدريس هذه المواد مثل عائق البعد الزمني أو المكاني والتجريد.

العلوم الطبيعية: يمكن استخدام التعلم الإلكتروني دمجاً مع التعليم التقليدي للتدريب والممارسة أو التغلب على مشكلات تدريس هذه المواد مثل عائق الخطورة أو الضرر أو التكلفة وعدم توفر الإمكانيات.

ثانياً: الأهداف التعليمية:

الهدف التعليمي هو لب خطة الدرس وهو الموجه لكل من المعلم والمتعلم لذا يجب ان يكون الهدف واضحاً وبناءً عليه يتم اختيار أفضل طريقة تقديم (تقليدي - الإلكتروني) لتحقيقه.

ثالثاً: المتعلم:

وفقاً للمرحلة العمرية يتم الدمج كالتالي: كلما قلت المرحلة العمرية يقل استخدام التعليم الإلكتروني ويزيد استخدام التعليم التقليدي والعكس كلما زادت المرحلة العمرية يستطيع المعلم ان يزيد نسبة استخدام الإلكتروني.

مهارات المتعلم: في استخدام الكمبيوتر والأنترنت تحد من استخدام المعلم للتعليم الإلكتروني ودمجه مع التعليم التقليدي. دافعية المتعلم نحو استخدام التعليم الإلكتروني يجب ان توضع في الاعتبار عند الدمج.

رابعاً: المعلم:

مهارات المعلم من العوامل التي تؤثر في استخدام التعليم المدمج مهارات المعلم في استخدام الكمبيوتر والأنترنت.

فالمعلم الذي لا يمتلك هذه المهارات لا يستطيع الدمج ولا يستطيع ان يحدد أجزاء المحتوى التي تتطلب تقديمها إلكترونياً لأنه لا يعرف إمكانيات الكمبيوتر والأنترنت وكيفية الاستفادة منها والتغلب على المشكلات التي تواجهه أثناء التدريس مادته.

ميول المعلم وقناعاته. المعلم وقناعاته تتدخل بشكل غير مباشر في مسألة الدمج فقد يكون المعلم يمتلك مهارات استخدام الكمبيوتر والأنترنت ولكنه غير مقتنع بالتعليم الإلكتروني فيعتمد

على التعليم التقليدي والعكس فالمعلم قد يكون مهتم بالتعليم الإلكتروني فيعتمد أكثر على الإلكتروني ويقلل من التقليدي.

خبرة المعلم كلما كان المعلم ذو خبرة (أكبر سناً) كلما قل استخدام الإلكتروني وزاد استخدام التقليدي وكلما كان المعلم ذو خبرة في استخدام التعلم الإلكتروني يكون أكثر دراية بأعباء التعلم الإلكتروني وبالتالي عند استخدامه للدمج سيقوم باستخدامه بواقعية أكثر من المعلمين الأقل خبرة باستخدام التعلم الإلكتروني (١).

ما هو دور المعلم في التعليم الإلكتروني؟

التعليم الإلكتروني لا يعني إلغاء دور المعلم بل يصبح دوره أكثر أهمية وأكثر صعوبة فهو شخص مبدع ذو كفاءة عالية يدير العملية والتعليمية باقتدار ويعمل على تحقيق طموحات التقدم والتقنية. لقد أصبحت مهنة المعلم مزيجاً من المهام القائد ومدير المشروع البحثي والناقد والموجه. ولكي يكون دور المعلم فعالاً يجب ان يجمع المعلم بين التخصص والخبرة مؤهلاً يجمع لذلك تأهيلاً جيداً ومكتسباً الخبرة اللازمة لصقل تجربته في ضوء دقة التوجيه الفني.

ولا يحتاج المعلمون إلى التدريب الرسمي فحسب بل والمستمر من زملائهم لمساعدتهم على تعلم أفضل الطرق لتحقيق التكامل ما بين التكنولوجيا وبين تعليمهم.

ولكي يصبح دور المعلم مهماً في توجيه طلابه الوجهة الصحيحة للاستفادة القصوى من

التكنولوجيا على المعلم ان يقوم ما يلي: انظر الشكل رقم (١٤٠) في الصفحة التالية

١- أن يعمل على تحويل غرفة الصف الخاصة به من مكان يتم فيه انتقال المعلومات بشكل ثابت وفي اتجاه واحد من المعلم إلى الطالب إلى بيئة تعلم تمتاز بالديناميكية وتتمحور حول الطالب حيث يقوم الطلاب مع رفقاتهم على شكل مجموعات في كل صفوفهم وكذلك مع صفوف أخرى من حول العالم عبر الأنترنت.

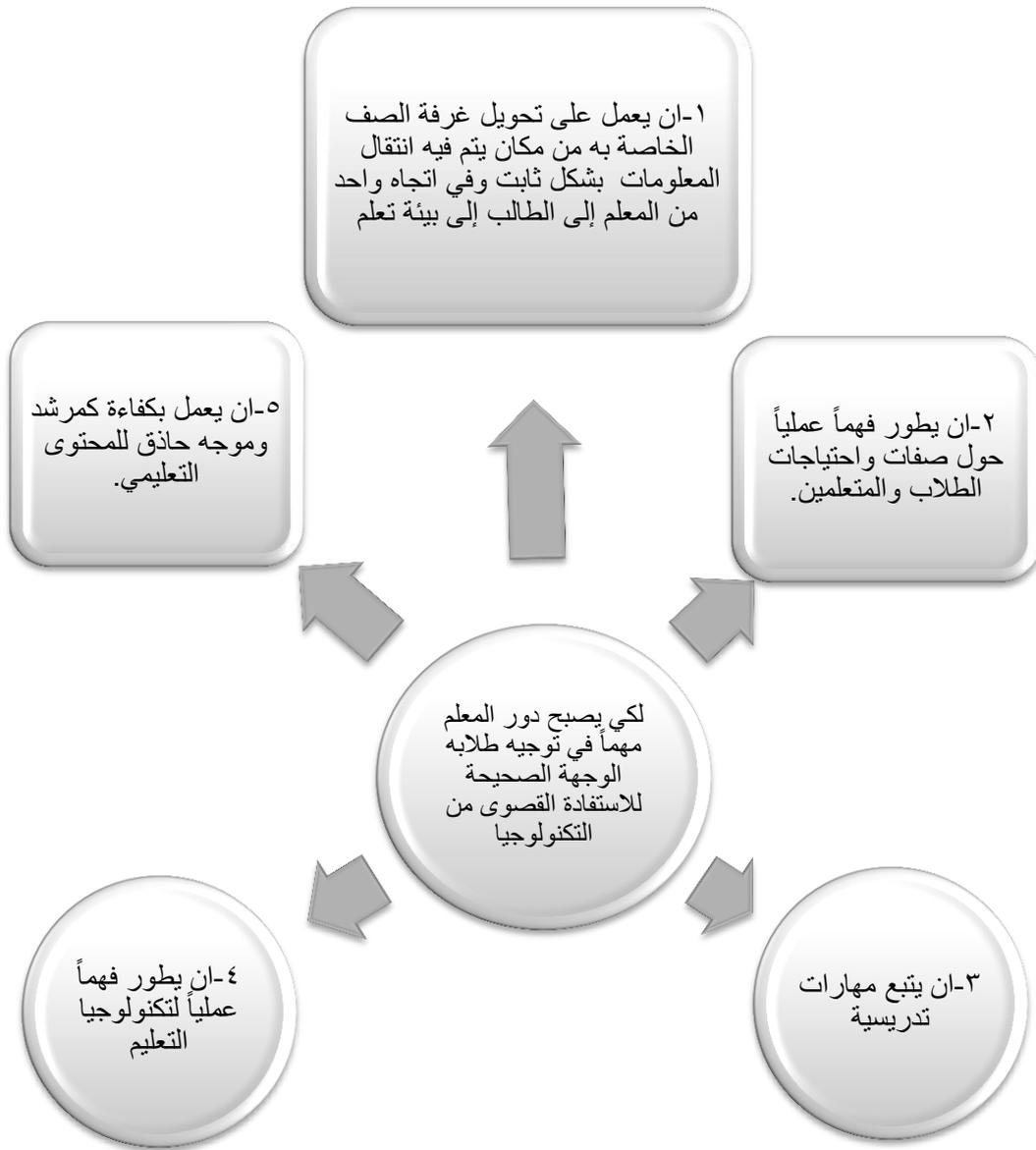
٢- أن يطور فهماً عملياً حول صفات واحتياجات الطلاب والمتعلمين.

٣- أن يتبع مهارات تدريسية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات المتنوعة والمتباينة للمتلقين.

٤- أن يطور فهماً عملياً لتكنولوجيا التعليم واستمرار تركيزه على الدور التعليمي الشخصي له.

(١) حسن زيتون

٥- ان يعمل بكفاءة كمرشد وموجه حاذق للمحتوى التعليمي.
 مما لاشك هو إن دور المعلم سوف يبقى للابد وسوف يصبح اكثر صعوبة من السابق،
 فالتعليم الإلكتروني لا يعني تصفح الأنترنت بطريقة مفتوحة ولكن بطريقة محددة وبتوجيه
 لاستخدام المعلومات الإلكترونية وهذا يعتبر من اهم أدوار المعلم.
 ولأن المعلم هو جوهر العملية التعليمية لذا يجب عليه ان يكون منفتحاً على كل جديد
 وبمرونة تمكنه من الأبداع والابتكار.



نموذج شكل رقم (١٤٠) لكي يصبح دور المعلم مهماً من تصميم المؤلف

كيف يتم دمج التقنية في التعليم الإلكتروني؟

إن أهداف دمج التقنية في التعليم هي:

أولاً: مساعدة المعلمين والطلاب على التفكير الإبداعي والناجح في الفصل الإلكتروني.
ثانياً: رفع مستوى التحصيل الدراسي من خلال استغلال تقنية المعلومات بما توفره من أدوات جديدة للتعلم والتعليم.

ثالثاً: ابتكار أساليب وطرق حديثة تساعد على توصيل المعلومة بشكل أفضل للطلاب.

رابعاً: رعاية الطلاب المبدعين عبر برامج خاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من تدريب المعلم تدريباً وافياً حول دمج التقنية في جميع المناهج الدراسية. والمهارات الأساسية التي يجب ان يتقنها كل من المعلم والطالب هي:

١- التقنية التطبيقية.

٢- قواعد البيانات.

٣- النشر المكتبي.

٤- الرسوم.

٥- الوسائط المتعددة.

٦- نظم التشغيل.

٧- البرمجة.

٨- الجداول الإلكترونية.

٩- الاتصالات الحاسوبية.

١٠- معالجة الكلمات.

وتبدأ عملية الدمج:

أولاً: بأن يحدد المعلم أهداف المحتوى.

ثانياً: يختار المعلم نشاط دمج تقنية أو عدة نشاطات.

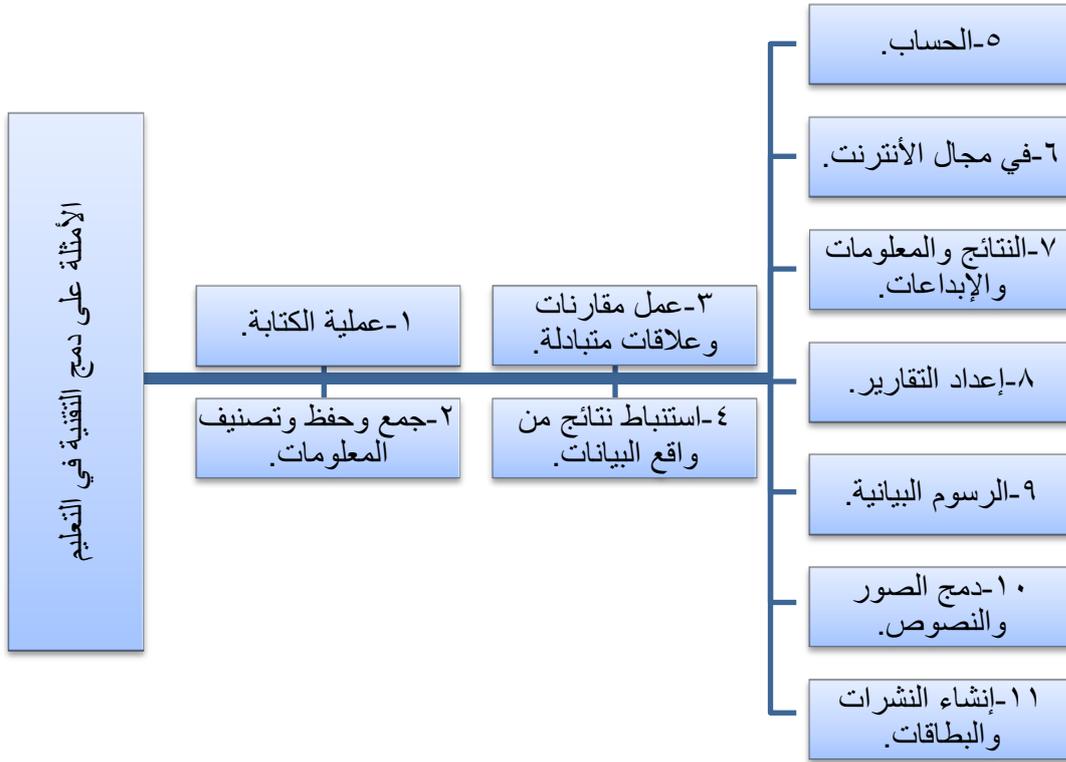
ثالثاً تبدأ عملية التطبيق داخل الفصل الإلكتروني.

ومن الأمثلة على دمج التقنية في التعليم ما يلي: - انظر الشكل رقم (١٤١)
١-عملية الكتابة.

٢-جمع وحفظ وتصنيف المعلومات.

٣-عمل مقارنات وعلاقات متبادلة.

٤-استنباط نتائج من واقع البيانات.



نموذج شكل رقم (١٤١) الأمثلة على دمج التقنية في التعليم من تصميم المؤلف

٥-الحساب.

٦-في مجال الأنترنت: البحث، الاتصال، المراسلة عبر البريد الإلكتروني، مشاركة وعرض

٧-النتائج والمعلومات والإبداعات.

٨-إعداد التقارير.

٩-الرسوم البيانية.

١٠-دمج الصور والنصوص.

١١-إنشاء النشرات والبطاقات.

إن دمج التقنية يجب أن نأخذه في الاعتبار ما يلي كما تفعل الكثير من المدارس:

أولاً: استخدام الحاسب الآلي ليس بديلاً عن المعلم ولكن دعماً له.

ثانياً: تأهيل المعلم بشكل عال يمكنه من الاستفادة من التقنيات المتاحة وتطويرها لما يخدم المناهج التعليمية.

ثالثاً: إعداد الطلاب إعداداً مناسباً يمكنهم من الاستفادة الكاملة من تقنيات التعليم. أن المقصود بالتقنية ليس فقط أجهزة الحاسب الآلي وما تفرع عنها بل يتعدى ذلك إلى تفعيل وتحديث المختبرات العملية.

لذا تم تجهيز الفصول المدرسية والمنشآت بمتطلبات دمج التقنية من حيث الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت ومختبرات حاسب عديدة وكذلك تم تدريب المعلمين عن طريق الدورات المستمرة والمتنوعة.

ماهي إيجابيات وسلبيات التعلم الإلكتروني؟
أن تبني أي أسلوب تعليمي جديد يجد غالباً مؤيدين وعارضين ولكل منهم وجهة نظر مختلفة عن الآخر.

إن وجهة نظر المتحمسين للتعليم الإلكتروني هي:
عندما تكون المدارس مرتبطة بالإنترنت فإن ذلك يجعل المعلمين يعيدون النظر في طرق التدريس القديمة التي يمارسونها.

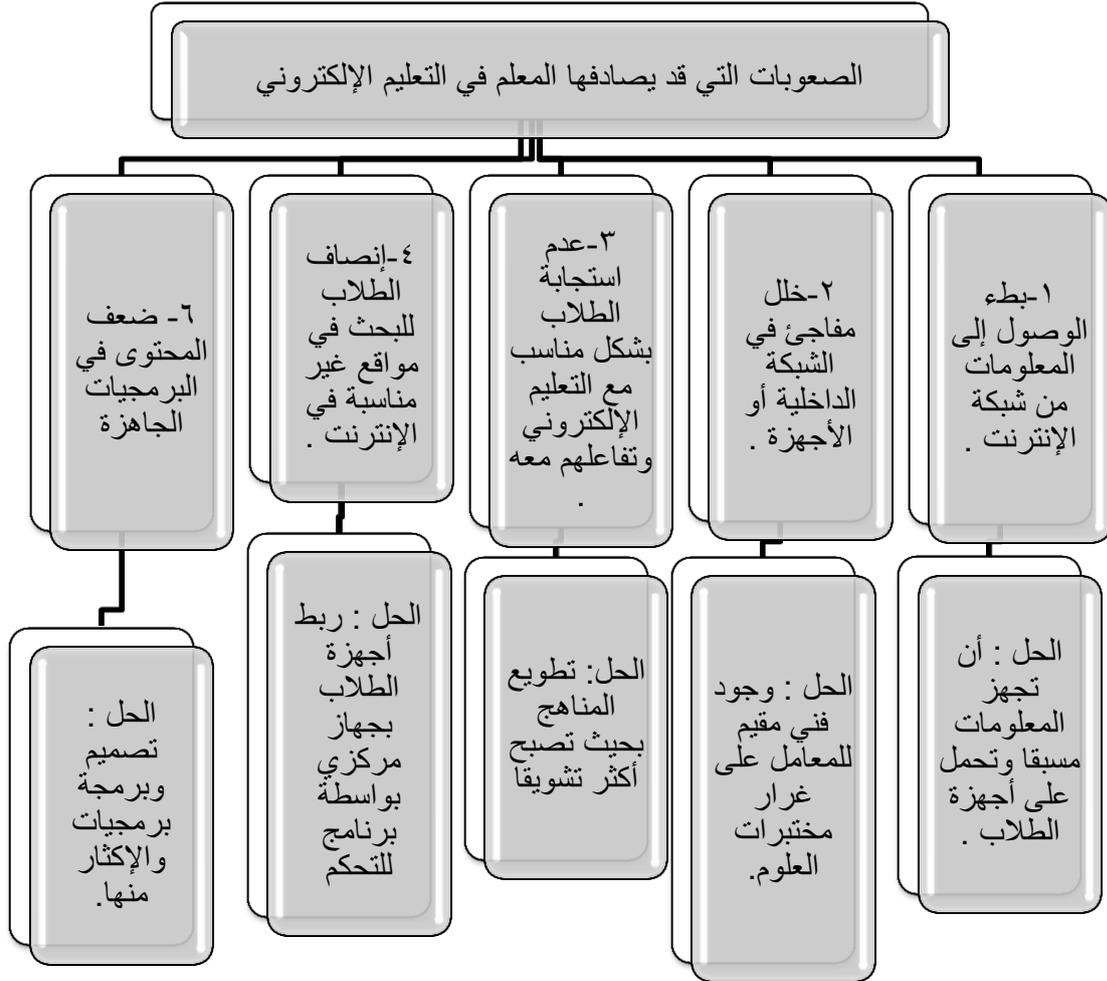
يصبح الطلاب ذوي قدرة كافية لاستعمال التكنولوجيا.
يؤدي استعمال الكمبيوتر إلى بث الطاقة في الطلاب.
يؤدي استعمال الكمبيوتر إلى جعل غرفة الصف بيئة تعليمية تمتاز بالتفاعل المتبادل.

يؤدي استعمال الكمبيوتر إلى شعور الطلاب بالثقة والمسؤولية.
يؤدي استعمال الكمبيوتر إلى تطوير قدرة الطلاب على العمل كفريق.
التعليم الإلكتروني يجعل الطلاب يفكرون بشكل خلاق للوصول إلى حلول.

التعليم الإلكتروني يحتاج إلى جهد مكثف لتدريب وتأهيل المعلمين والطلاب بشكل خاص استعداداً لهذه التجربة في ظروف تنتشر فيها الأمية التقنية في المجتمع.
ارتباط التعليم الإلكتروني بعوامل تقنية أخرى مثل كفاءة شبكات الاتصالات، وتوافر الأجهزة

والبرامج، ومدى القدرة على إنتاج البرامج بشكل محترف.
عامل التكلفة في الإنتاج والصيانة.

يؤدي التعليم الإلكتروني إلى إضعاف دور المعلم كمؤثر تربوي وتعليمي مهم. كثرة توظيف التقنية في المنزل والمدرسة والحياة اليومية ربما يؤدي إلى ملل المتعلم من هذه الوسائط وعدم الجدوية في التعامل معها. يفتقر التعليم الإلكتروني للنواحي الواقعية، وهو يحتاج إلى لمسات إنسانية بين الطالب والمدرس. ما هي الصعوبات التي قد يصادفها المعلم في التعليم الإلكتروني؟ انظر الشكل (١٤٢)



نموذج شكل رقم (١٤٢) الصعوبات التي قد يصادفها المعلم في التعليم الإلكتروني من تصميم المؤلف

- ١-بطء الوصول إلى المعلومات من شبكة الإنترنت .
- الحل: أن تجهز المعلومات مسبقا وتحمل على أجهزة الطلاب.
- ٢-خلل مفاجئ في الشبكة الداخلية أو الأجهزة.
- الحل: وجود فني مقيم للمعامل على غرار مختبرات العلوم.
- ٣-عدم استجابة الطلاب بشكل مناسب مع التعليم الإلكتروني وتفاعلهم معه.

الحل: تطويع المناهج بحيث تصبح أكثر تشويقاً.

٤- إنصاف الطلاب للبحث في مواقع غير مناسبة في الإنترنت.

الحل: ربط أجهزة الطلاب بجهاز مركزي بواسطة برنامج للتحكم.

٥- ضعف المحتوى في البرمجيات الجاهزة.

الحل: تصميم وبرمجة برمجيات والإكثار منها.

كيف يمكن دمج طرق تنمية مهارات التفكير بالتعليم الإلكتروني؟

تم عملية الدمج بوضع خرائط التفكير التي يصممها المعلم ضمن صفحات الكتاب الإلكتروني أو في ملف خاص بالنشاطات وتكون على شكل وحدات مايكرو تتم الكتابة فيه من قبل الطالب ومن ثم حفظها وإرسالها للمعلم عبر البريد الإلكتروني أو عبر الشبكة الداخلية، ومن أمثلة تلك الخرائط: المقابلة والمقارنة، علاقة الجزء بالكل، التنبؤ، سلسلة الأسباب^(١)

الخلاصة: التعليم الإلكتروني بدأ فعلاً وسوف يؤدي إلى تغيرات أساسية في المجتمع لذا يجب

مواكبته بشكل ملائم . ولضمان نجاح صناعة التعليم الإلكتروني يجب عمل ما يلي:

يجب تأمين متطلبات التعليم الإلكتروني مسبقاً سواء التجهيزات أو البرمجيات أو التأهيل والتدريب وكذلك الخدمات والصيانة.

يجب أن يتم الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني تدريجياً. من الضروري إنشاء فريق متخصص في المدرسة للبرمجة والتدريب والصيانة يكون على درجة كبيرة من الكفاءة والقدرة. من الضروري وجود خطة سليمة لسير الدراسة وتنمية الوعي الاجتماعي التعاوني لدى المعلمين من الضروري التقليل من الروتين داخل المدرسة وأن يقوم كل فرد بواجباته ومسؤولياته وحقوقه. التعبئة الاجتماعية لدى أفراد المجتمع للتفاعل مع هذا النوع من التعليم. ضرورة مساهمة التربويين في صناعة هذا التعليم. توفير البنية التحتية لهذا النوع من التعليم وتمثل في إعداد الكوادر البشرية المدربة وكذلك توفير خطوط الاتصالات المطلوبة التي تساعد على نقل هذا التعليم من مكان لآخر. وضع برامج لتدريب الطلاب والمعلمين والإداريين للاستفادة

القصوى من التقنية.(٢)

(١) .بحي الفراء مرجع رقم ٩٢

(٢) الموسى، ١٤٢٣

الفصل السابع

المشرف والمدير والوكيل و المعلم ومعلم

- أولاً: كلمات عن هؤلاء الأبطال التربويين.
- ثانياً: أهداف العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة.
- ثالثاً: المشرف التربوي.
- رابعاً: مدير المدرسة.
- خامساً: المدرس.
- سادساً: المعلم.
- سابعاً: معلم الصفوف الأولى.
- ثامناً: أخلاق المعلم الصالح تعني أخلاق أمة فيها خير وصلاح.
- تاسعاً: كيفية نجاح المعلم داخل الصف.
- عاشراً: العوامل المؤثرة في ضبط الصف.
- الحادي عشر: مواصفات المعلم الناجح.
- الثاني عشر: التخطيط والتحفيز لنفسك.

الفصل السابع

المشرف والمدير والوكيل و المعلم ومعلم الصف

أولاً: مقدمة عن هؤلاء الأبطال التربويين:

هذه كلمات عن هؤلاء الأبطال التربويين الإجلاء، لن اسهب فيها ولن أطيل إنما هي كلمات قليلة في حق هؤلاء الذين هم في خدمة هذا الوطن العظيم، وهم الجنود المجهولين في نصره ورفعته هذا الدين القويم، ورفع كلمة (لا اله إلا الله محمد رسول الله)

إنهم المشرف والمدير والوكيل والمعلم ومعلم الصف، ولقد وضعت كتابي هذا وبحثت عن كتاب في الإدارة التربوية في الصفوف الأولية، ولم أجد على مستوى المكتبات والأترنت ولذا قررت وضع هذا الكتاب لعله يكون نبراس خير وبركة وأن يكون في رضى الله ﷻ. ولكي اتحدث عن الصفوف الأولية وكذلك علاقتها بالإدارة التربوية، يجب أن أتكلم عن الإدارة وعن الإدارة التربوية ولقد كتبت عنها في الفصول السابقة، أما هذا الفصل فهو العلاقة بينهم وأول من يكون في هذه العلاقة من هؤلاء الأبطال هو:

البطل الأول: هو المشرف (الموجه التربوي):

يعتبر المشرف همزة وصل بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي يفرض عليهم امتلاك القدرات الاتصالية التي تساعدهم في القيام بدورهم بفعالية ومن المعروف أن المهارات الشخصية للمشرف تشتمل على قدرته على التعامل مع مختلف أنواع المعلمين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لديهم. ويعد المشرف من العامل الأهم والرئيسي في النظام التربوي وخصوصاً في عمليتي التعلم والتعليم التي تعني التواصل الفعال بين أربعة أطراف: المشرف، المدير، المعلم والطالب على التوالي. وهو الرابط بينهم جميعاً فهذا البطل ممكن يكون رابط خير وممكن يكون رابط شر وذلك حسب عمله الذي يؤديه وأنا بالنسبة لخبرتي ٣٠ سنة في الصفوف الأولية أرى ذلك ولقد حصل لي مواقف كثيرة مع مشرفين أجلاء وكلها مواقف تشرف والله الحمد سوف اذكر منها موقفين لازالا في ذاكرتي لغرابتهما ولموقفهما بالنسبة لي.

الموقف الأول: إنه في أول ثلاث سنوات قبل ٢٧ سنة أو ٢٦ سنة حوالي عام ١٤١١ هـ من تدريسي، لقد جاءني مرض شديد في جسمي، وجعلني لأستطيع الحراك ولكن تحاملت على نفسي، والفضل لله سبحانه ﷻ وحضرت إلى المدرسة بالرغم من إنني أستطيع أن اذهب إلى

المستشفى، وأخذ إجازة مرضية، ولكن حضرت إلى الفصل وكنت أشرح للطلاب الدرس، وأنا مرهق إرهاقاً شديداً من شدة المرض فدخل المشرف على في الفصل فكان موقفه سلمي معي!!! ولا سلام ولا كلام واخذ يتكلم علي ولم أرد عليه لأنني كنت مريضاً وعندما تكلم علي قام مديري في ذلك الوقت كان اسمه مساعد الحلوان أسأل الله أن يوفقه وان يكتب له الخير حيث ما كان وقال لماذا تتكلم عليه هذا عندنا من أكفاء المعلمين وهو الآن مريض ولم يأخذ إجازة بل حضر وهو الآن يعطيهم الدرس فأقتنع المشرف بعدها واخذ يعتذر مني بالرغم من أنها كانت متأخرة فهذا الموقف لو إنني مكان المشرف أولاً السلام ثم لم أستعجل بالحكم ولا الكلام إلى أن أتأكد من موقف المعلم وأسأل عنه وبالمناسبة أقول في فترة تدريسي مدة ٣٠ سنة لم أأخذ إجازة سواء اضطراريه أو مرضيه والله الحمد والفضل والمنه

الموقف الثاني: أحد المشرفين وذلك بعد تدريسي بفترة ١٠ سنوات أي حوالي عام ١٤١٤ هـ أو ١٤١٥ هـ وكنت مجهز فصلي بكل أنواع التكنولوجيا الحديثة التي متوفرة الآن ولم تكن موجوده في ذلك الوقت ومنها الحاسب الألي وجهاز عرض ومسجل وميكرفون (إذاعة) أشطره كاسيت حيث كانت هي المتوفرة ذلك الوقت وعملت برنامج للقران الكريم وللمادة التي كنت ادرسها وهي مادة القراءة والإملاء ... وهذه سوف أكتب عنها في الفصل الأخير إن شاء الله وفي ذلك الوقت جاءني مشرف وعندما دخل إلى الآن لن أنسى كلماته بالرغم من بساطة الكلمات إلا إنني اعتبرها كلمات جميله وهي: (أتمنى على الله أن أرجع صغيراً وفي الصف الأول وأدرس عندك لأنني أرى وسائل وأجهزة لم تكن متوفرة في أيامنا) وبعدها شكرني وذهب فأنظر يا أخي إلى هذا الأسلوب التربوي الرفيع إلى حسن التعامل والكلمات الطيبة وفقه الله.

البطل الثاني: مدير المدرسة:

في مسيرة الإدارة التربوية والمدير له اختصاصاته واهتماماته والإدارة المدرسية هي فن لا يتقنه إلا من كان أهلاً له وملماً بمحتواه القيادي التربوي. ويوجد موقف كتبه لي أحد الزملاء الأفاضل أسأل الله أن يوفقه وهو الزميل العزيز المربي الفاضل الأخ: عبدالله على الدجيلج حيث يقول والكلام له (من المواقف التربوية التي مررت بها في عمري التعليمي، الذي قارب حوالي ثلاثون سنة، إن النشء جميعاً يحمل نزعة الخير ويحتاج إلى فن التعامل معه، وهو ما يسمى بالفروق الفردية، فما يصلح لشخص لا يمكن أن يكون مؤكداً أن يصلح مع آخر، فلا بد للمعلم بل

المربي أن يقدم ذلك ويعامل المتعلمين كما يعامل أبنائه، بل أشد من ذلك، لأن الأبناء عددهم قليل والمتعلمين أعدادهم كبيرة، فالتعقل في اتخاذ القرار يجب أن يتحلى به المربي، فأقول بعد هذه المقدمة، هذا الموقف مع مدير المدرسة، الأستاذ الفاضل عبدالعزيز عبدالرحمن الخريف. وهو من المواقف الكثيرة التي مررت بها، وهذا الموقف هو إنني عندما كنت في المرحلة المتوسطة أي حوالي قبل خمس وأربعين سنة، وكنت في قرية نائية لا يوجد بها كهرباء، ففي ليلة من الليالي حل على والدي رحمه الله ضيوف بعد صلاة العشاء، فقام الوالد بإكرامهم بذبح الذبيحة، ولم يجهز العشاء إلا الساعة الثالثة فجراً، ولم يكن من عاداتي السهر، إلى هذا الوقت المتأخر ليلة امتحان المرحلة المتوسطة، إي في ذلك الوقت تقرير مصير ومن شدة السهر، نمت عن الامتحان وبعد توزيع الأسئلة، لم يجدوني في الصلاة وما كان من رئيس اللجنة المربي الفاضل: عبدالعزيز عبدالرحمن الخريف إلا الذهاب للقرينة، وكانت اللجنة تقام في حرملاء وعندما وصل سألت الوالد عني فقال: إنه ذهب إلى الامتحان فقال: لم يحضر فبحثوا عني ووجدوني نائماً فبأخلاق ذلك المربي القدير، أدركت الامتحان، وإلى اليوم أنا أدعوا له بالتوفيق والسداد فهذا موفق يجب أن يستفيد منه المربي ويكون رحيماً عطوفاً مقدراً للظروف. انتهى. أقول إن ارتباط المدير مع المعلمين، واهتمامه بهم، ومعرفة ظروفهم، من الأمور الهامة في حياة المدير وان لا يفرق بينهم في التعامل مهما كانت الظروف.

البطل الثالث: وكيل المدرسة:

له دور كبير في هذه المسيرة التعليمية، وارتباطه بالمدير وأولياء الأمور وله مهماته واختصاصاته في نجاح المسيرة التعليمية وسوف أكتب هذا الموقف العجيب الذي حصل للوكيل المربي الفاضل زميلي الأستاذ: خالد عبدالعزيز العدواني وهذا الموقف حصل له من قبل ١٥ سنة وهذا الموقف أنه حضر إليه ولي أمر وكان غاضباً غضباً شديداً، ويريد أن يقابل المعلم ويتضارب معه قال له: لماذا قال: لأنه تكلم على ولدي بألفاظ سوقيه منها يا حيوان! فأخذه بهدوء وأجلسه على الكرسي، ثم قال له انتظر هنا. وذهب إلى المدرس وسأله: هل تلفظت على الطالب قال: نعم لقد جاءني وقد ضرب زميله في رأسه ووجهه حتى أسأل دمه على وجهه وعلى ملابسه والصراحة ما تمالكت نفسي من الغضب فتكلمت عليه قال: يصير خير الحين بحل مشكلتك إن شاء الله واعتقد أن هذه سوف تكون آخر مره لأنك أنت القدوة للطلاب فقال لن أكررها

فذهب جزاه الله خيراً يضرب أحماساً وأسداساً يريد أن يحل هذه المشكلة والحمد لله أعطاه الله الحل وعندما وصل إلى ولي الأمر قال: له ابنك مخطي على زميله وصالحنا بينهم والمعلم لم يقول له الكلمات صريجه ولكن قال له لماذا تفعل هكذا إن هذه تصرفات حيوانيه فهدأ ولي الأمر وقال: أريد أن اعتذر من هذا المعلم فتم الصلح بينهم لحسن تصرفه مع ولي الأمر والمعلم. وله موقف آخر وهذا الموقف يخبرني عنه يقول: كنت جالساً في الإدارة وحضر إليه ٦ رجال من بعيد من منطقة بعيدة وقالوا نريد جوال فلان وهو جوال أبو طالب موجود في المدرسة عند هذا الوكيل فسألهم لماذا قالوا هذا نطلبه فلوس ولم يُرجعها لنا وكانوا يريدون الشر به وبولده فأنظر إلى حسن تصرف هذا الوكيل الذي حسم الأمر ولم يجعل الوضع يتطور إلى مشاكل لا تحمد عقباها والله أعلم فماذا فعل أجلسهم في غرفة الوكيل ثم ذهب خارجاً واتصل على ولي الأمر وقال تعال خذ ولدك قبل الحصة السابعة وعندما حضر وأخذ ولده رجع الوكيل إلى الأشخاص الستة وقال: لهم تلفون فلان ليس عندي والذي يريد فلان يطلبه من الأمانة ولو سمحتم هذا المكان للتعليم والتربية وليس مكان للمشاكل والأمور التي لا ترضي الله وبهذا حل المشكلة مع هؤلاء الأشخاص وهذا الموقف التربوي يدل على حسن التصرف منه. انتهى

البطل الرابع: المعلم:

وهو الأساس أو بمعنى أصح أساس هذه الدائرة وليت المعلم يعلم بما عليه من واجبات ومهام عظيمة لأنه هو الذي يؤسس هؤلاء الشباب والكلام عام سواء للمعلم أو المعلمة ليته يعلم إن الغاية الأعلى هو فهمه للإسلام فهماً صحيحاً متكاملًا، وغرس للعقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويده للتلميذ بالقيم والتعاليم الإسلامية، والمثل العليا، وإكساب له، بالمعارف والمهارات العلمية، والأدبية المختلفة، وتنمية للاتجاهات السلوكية البناءة، وتطوير للمجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتهيئة للفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه. إذن التعليم تربية والتربية تعليم، أو يمكن أن نقول بأن كل واحد منهما مكمل للآخر. لن أتكلم عن المعلم لأنه سوف يأتي مجاله إن شاء الله في آخر الفصل، ولكن سوف أقول موقف حصل لي أنا مع معلمين وذلك قبل ٢٨ سنة وهذا الموقف يتكون من قسمين موقف سلمي، وفي نفس الوقت يوجد موقف إيجابي، وفي تلك السنة كنت أريد أن أتزوج وليس عندي مالاً وكانت علي ضغوطاً مالية وكلنا يعرف طلبات الزواج وتكاليفه، فأخبرت أحد زملائي فقال: اذهب إلى فلان فإنه سوف

يعطيك سلفه فقلت: الحمد لله الدنيا لازالت بخير وذهبت إلى هذا المعلم وليتني لم أذهب له وقلت: له أريد منك سلفه جزاك الله خيراً قال: كم تريد خمسين الف أو مائة ألف قلت: له أريد مائة ألف قال: حاضرين ولكن نذهب إلى المحكمة ونكتبها ١٣٠ الف قلت: له لا والله لن آرابي ألا تعلم أن الربا حرام وأخذت اخبره عن الربا ولكن الشخص قال: تريد ولا توكل على الله فذهبت إلى البيت وأنا محبط وحزين أردت هل معقوله هذا الذي يحصل ولما وصلت إلى بيتي وجاء الليل الساعة الحادية عشر وسمعت طرقاتاً على الباب وذهبت أفتح الباب فوجدت زميلي الأستاذ/حمد الفارس من الجمعة جزاه الله خيراً أينما كان وقال: لي لقد سمعت حديثك اليوم وأشكرك والله على تصرفك وهذا المبلغ من عندي من عسرك إلى يسرك وأخذت المبلغ وشكرته الشكر الجزيل على هذا الموقف والحمد لله لقد رجعتها له إنني أقول هذا الموقف عن ترابط المعلمين واهتماماتهم فيما بينهم.

البطل الخامس: معلم الصفوف الأولية:

وأقول حملك ثقيل يا معلم الصفوف الأولية حمل ليس أي حمل بل حمل عظيم اعلم إنك أنت الذي تؤسس هؤلاء التلاميذ وتعلمهم القراءة والكتابة والإملاء والقرآن والصلاة والوضوء من الأساس. أنا معلم الصف الأول لقد تركت الإدارة والوكالة والإرشاد وغيرها من الأمور الإدارية لكي أربي هؤلاء التلاميذ وسوف أتكلم عن معلم الصف في الصفحات القادمة وسوف يكون هناك قسم لكثير من المواقف التي حصلت إن شاء الله.

هذه كلمات أعجبتني وهي لكم أيها المعلمين وقد قرأتها من معلم اسمه علي سعيد الزهراني في مدرسة الحاكم وهي مصطلح ضبط الصف ولم أضع هذه الكلمات إلى لأهمية ضبط الصف وهي: من أهم المصطلحات التربوية التي قد يخطئ البعض فهمها، إذ يعتقد نسبة كبيرة من المعلمين أن ضبط الصف مفهوم يقصد به مجرد السيطرة على الطلاب داخل الصف وعدم حدوث أي فوضى أو ضوضاء يمكن أن تؤثر على شرح الدرس.

إلا أن هذا المفهوم يتسع لأكثر من ذلك إذ يشمل توزيع أجزاء الدرس على مدة الحصّة، وكذلك عمل التغذية الراجعة، ومعرفة مدى تعلم الطلاب للدرس علاوة على إشباع تطلعات الطلاب الفائقين، وكذلك مراعاة احتياجات الطلاب المتوسطين والضعاف. ويتسع مفهوم ضبط الصف لأكثر من ذلك ليشمل مدى تغطية الدرس للمعايير المطلوب تحقيقها خلال

الحصة الدراسية. وقد يتساءل البعض عن علاقة كل ما سبق بالمفهوم التقليدي لضبط الصف (السيطرة على الطلاب داخل الصف)، حيث تهيئنا الدراسات التربوية الميدانية أن المعلم إذا كان درسه مشوقاً للطلاب ويشبع رغبات كافة الطلاب، وأسلوب واستراتيجية شرح الدرس ملائمة لجميع المستويات؛ فإن تلك العناصر تكون مفاتيح ضبط الصف والسيطرة على الطلاب داخل حجرة الدراسة.

ومن المعروف عملياً أن من يسبب الفوضى أثناء شرح الدرس غالباً من الطلاب غير القادرين على استيعاب مفردات الدرس أو لديهم فرط نشاط وبعض المشكلات السلوكية التي يكون المعلم ملماً بها، ومن ثم يراعي متطلبات هذه الفئة من الطلاب؛ فإذا ما أشبعها بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي والنفسي فإن ذلك يحقق نتائج إيجابية داخل الصف الدراسي.^(١) وأقول أن ضبط الصف من أهم الأعمال لمعلم الصفوف الأولية.

ثانياً: أهداف العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة:

ينبغي أن تكون العلاقات بين أعضاء أسرة المدرسة محققة للأهداف الآتية:

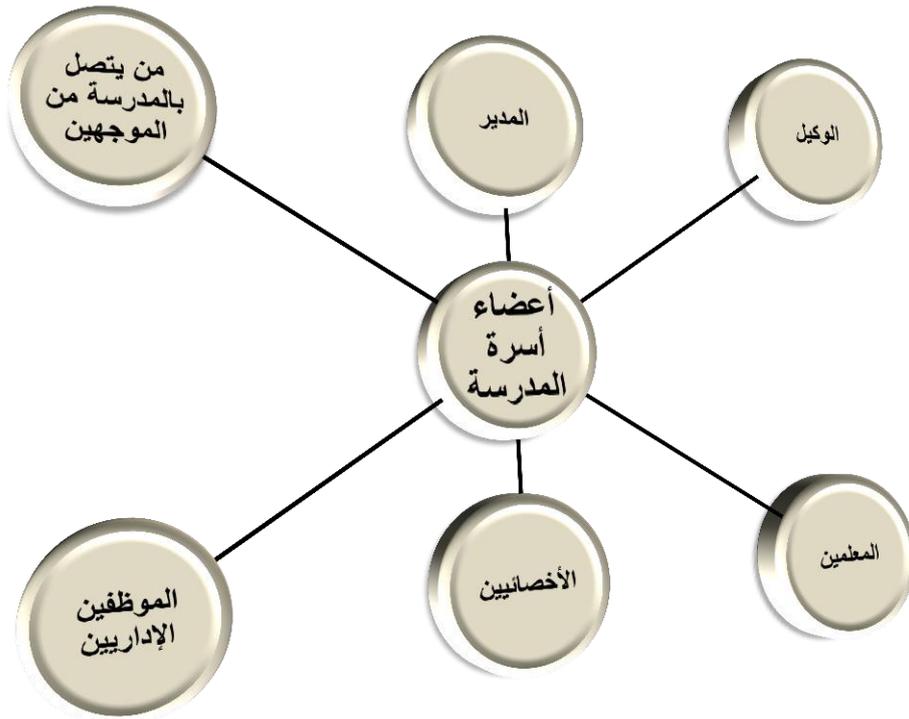
- ١- إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتهم ونموهم.
- ٢- نشر روح الود والألفة بين الجميع.
- ٣- توفير الثقة بين الجميع، بين المدير والمدرسين، وبين المدرسين بعضهم بعض وبينهم وبين التلاميذ.
- ٤- يحقق التعاون وتبادل الرأي والخبرات بين الجميع.
- ٥- إقامة العلاقات الإنسانية السليمة.
- ٦- مساعدة أعضاء هيئة المدرسة على الابتكار والتجريب.
- ٧- تشجيع الجهود التي يبذلها أعضاء هيئة المدرسة، وتوجيه الشكر لمن يستحقه.
- ٨- تعريف كل عضو من أعضاء المدرسة بعمله.
- ٩- تدريب أعضاء المدرسة على القيادة.
- ١٠- إيجاد جو خال من التوتر والقلق لتحقيق الأمن والطمأنينة.^(٢)

(١) الزهراني، ١٤٣٣هـ، ص٦

(٢) عبدالمهدي، ١٤٠٤، ص١٩

أعضاء أسرة المدرسة هم:

تقول السياسة التعليمية للمملكة: "يتم اختيار القائمين على التربية والتعليم من ذوي الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل. وتكون المدرسة بكامل أجهزتها ونظامها وأوجه نشاطها محققة للسياسة التعليمية والأهداف التربوية، خالية من كل ما يتعارض معها." يتضح من هذا النص أن هيئة المدرسة تكون هيئة مختارة، وأن يكون اختيارها دقيقاً قائماً على توشي الصفوة الصالحة الجديرة بأن تسمى "أسرة المدرسة." وهذه الأسرة جهاز متكامل يبدأ من مدير المدرسة إلى آخر المسؤولين فيها مهما قلت درجته. وقد تجلّى واضحاً من أهداف الإدارة المدرسية وأمّاطها وضمّانات النجاح فيها، ما تلتزم به أسرة المدرسة من أعمال وأعباء، كل في دوره واختصاصه. وهنا يكون مجال التفصيل والتحديد في دور كل منهم واختصاصه. انظر الشكل رقم (١٤٣)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٣) أعضاء أسرة المدرسة من تصميم المؤلف

وأعضاء أسرة المدرسة وهم: المدير والوكيل والمدرسين، والأخصائيين، والموظفين الإداريين، ومن يتصل بهم من الموجهين، وهؤلاء جميعاً إنما وجدوا لخدمة التلاميذ ورعاية مصالحهم تلبية لحاجات المجتمع وإعداداً لحياته الشاملة.

ثالثاً: المشرف التربوي:

تختلف تعريفات المؤلفين والتربويين للإشراف التربوي كثيراً. لكنها تدور حول تعريفه بأنه مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المعني مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم. ويلاحظ أن هذا التعريف ينطبق على الإشراف بمفهومه الحديث، وليس على كثير من الممارسات التي يقوم بها "المشرفون" باسم الإشراف. فالإشراف بمفهومه الحديث يرمي إلى تنمية المعلم وتفجير طاقاته وتطوير قدراته متوصلاً بذلك إلى تحسين تعلم الطلاب. أما مفهوم الإشراف القديم (وكثير من ممارسات المشرفين الآن) فهي تجعل تقييم المعلم هدفاً نهائياً في حد ذاته. وهو عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية. وكان يتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية، طرفاها المشرف التربوي والمعلم، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها.

إنها دراسة للظروف التي تؤثر في الموقف التعليمي بهدف تحسين نمو التلميذ بشكل مطرد على ضوء الخطط التربوية. إنه تقويم للعملية التربوية بغرض تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن. إنه نوع من النشاط الموجه لخدمة المدرسين بهدف إطلاق قدراتهم ومساعدتهم على القيام بواجبهم في صورة أكمل. نشاط ينتظر منه تحسن مقومات عمل المعلمين فيما يتعلق بتعلم التلاميذ.

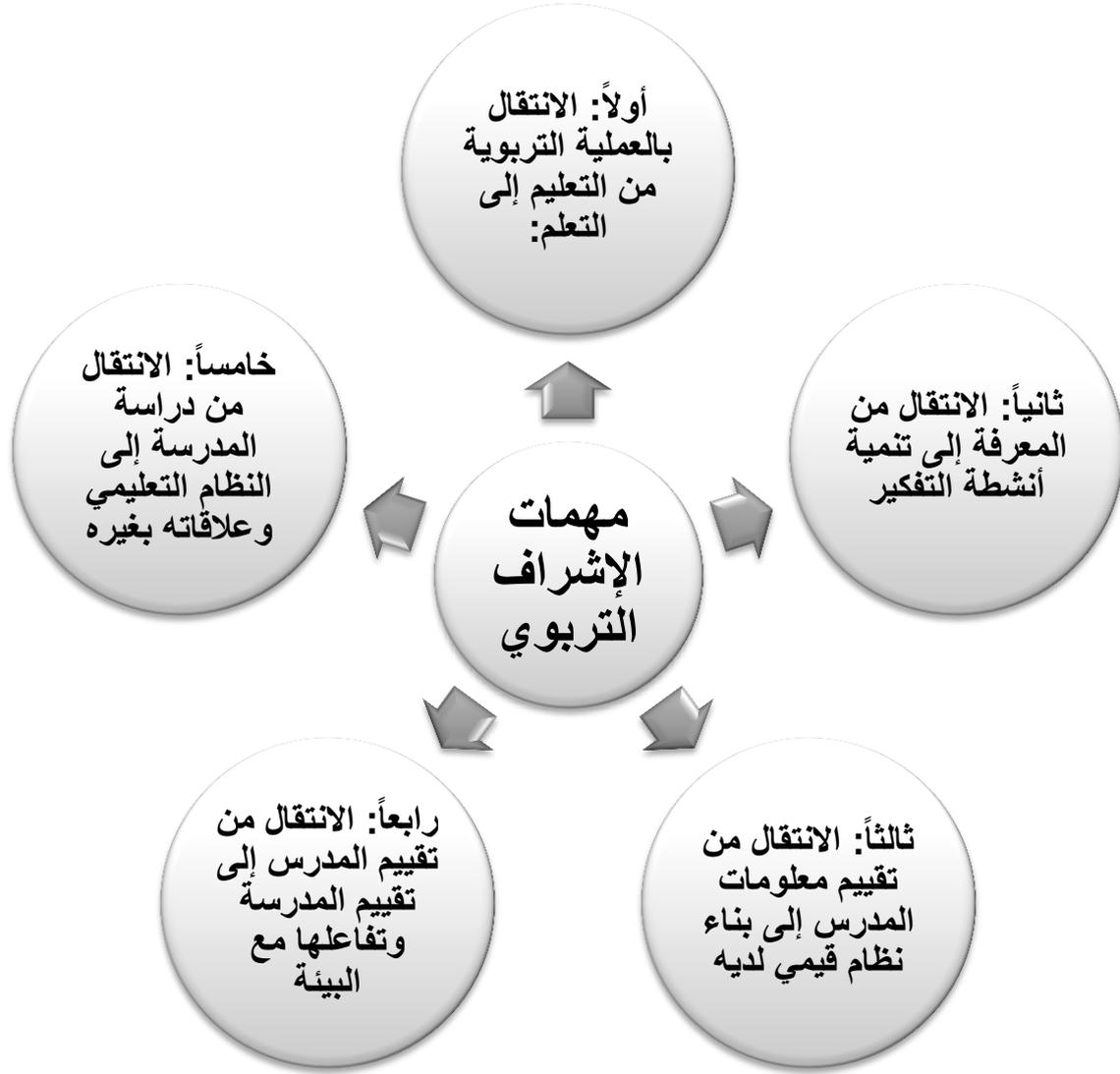
تعريف الدكتور أحمد بستان وزميله، نظرة فلسفية تحث على التطوير المستمر للعمل التعليمي عملية تعاونية يساهم فيها كافة العاملين في النظام التربوي على تحقيق أهداف التربية، عملية إبداعية تظهر المواهب الكامنة وتعطي فرصة أوفر لانطلاقها. أسلوب علمي في تقييم المواقف التعليمية التعليمية. وقد حاول تيسير الدويك ورفاقه صياغة تعريف شامل على النحو التالي:

عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم^(١)

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٢٠٢، ٢٠٣

مهام الإشراف التربوي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٤٤)

١- الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم: إذا لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره في التعلم، فلا يكون التعليم نقلاً للمعارف بل يصبح وسطاً لا كتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها. وهذا يؤكد صعوبة مهمة المشرف التربوي في متابعته لأعمال المعلمين. إذا لا تكفي زيارة المشرف للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم، كما لا تكفي مراقبة الموجه لحصة صفية حتى يتعرف التلاميذ بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجتهم واستعداداتهم، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع، وتفاعله مع المعلم أوثق .



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٤) من مهام الإشراف التربوي من تصميم المؤلف

٢- الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير: حيث يبرز هنا دور المشرف التربوي في تقييم وضع المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين.

٣- الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه: هذا يتطلب أن يقتحم المشرف التربوي هذا الميدان ليساعد المدرسين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم حينما يركزون على مخاطبة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية. على كفاية المدرس في التعليم وإدراكه لأغراضه وممارسته لأساليبه العلمية في إثارة اهتمام.

٤- الانتقال من تقييم المدرس إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة: المبادئ التربوية الأساسية تنظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة، ولذلك فإن الفصل بين مهمات المشرفين التربويين المتخصصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الالتفات إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها، وهي عوامل هامة، في نجاح العمل التعليمي التعليمي أو في فشله.

٥- الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره: فالمعلم في المدرسة لا ينطلق إلى عمله من فراغ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى سياسة واقتصادية ودينية واجتماعية عامة. ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي التعليمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام وأنظمة المجتمع الأخرى^(١)

مهام المشرف التربوي فيما يلي: انظر الشكل رقم (١٤٥) في الصفحة التالية

١- تهيئة المعلمين الجدد لعملهم:

يتم إعداد المعلمين للمهام التعليمية في كليات إعداد المعلمين، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانياً أثناء الدراسة. ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها.

وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية المعلمين الجدد لعملهم.

٢- عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة:

يتصل المشرف التربوي يومياً بالميدان في هذه المدرسة أو تلك، ويطلع على جوانب العمل وعلى

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣، ٢٠٤.

المشكلات التي يواجهها المعلمون، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ. وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفين



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٥) من مهام المشرف التربوية من تصميم المؤلف

التربويون، وبجهود تعاوني اقترح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها، ومن هذه الدورات كالتالي : انظر الشكل رقم (١٤٦)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٦) اقترح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف لدى المعلمين من تصميم المؤلف

- دورة لاستخدام الحاسب في التعليم.
- دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم.
- ورشة عمل في القياس والتقييم التربوي لتحسين أداء المعلم في الاختبارات.
- ورشة عمل لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية.
- دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة.
- دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها.
- دورة لتدريب المعلمين على طريقة جديدة في التدريس.

٣- تنظيم اجتماعات مع المدرسين:

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد، حيث يلتقى المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم. ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب. ما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية. كما قد يأتي الاجتماع بعد انتهاء الامتحانات، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي أستخدمها المعلمون.

٤- العمل على تطوير المنهج:

إن عملية تطوير المنهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير، وتطوير المنهج ليس عملاً إفرادياً يقوم به المختص التربوي. بل يأتي التطوير كثمرة جهد مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذين نفذوا توجيهات المنهج ميدانياً. كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج ويتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها.

٥- عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف:

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقاً في مادة تخصصه، وأن يكون المنهج حديثاً ومتطوراً، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلاً إلى إدارة الصف بطريقه فعالة. ويستطيع المشرف التربوي، ومن خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين اللذين يكونون قدوة في هذا الأمر، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيراً لكل استراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل.

٦- المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس:

المشرف كحلقة وصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات، كما يساعد في

التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين.

٧- تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج كثيراً ما يميل المعلمون إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة، باعتبارها مواد تعليمية منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الوقوع في الأخطاء المحتملة وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج، ولكنها لا تعكس كل مقوماته. وإذا كان المعلم يلتزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية المساعدة على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتاب المدرسي يكون قد أقفل أمام التلاميذ باباً واسعاً من أبواب تحصيل المعرفة واكتساب الخبرة. ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة:

يتصل بعضها بالاكتشافات والمخترعات الحديثة، ويتصل بعضها بالنماذج المتنوعة للإنتاج، ويتناول بعضها الآخر بالأحداث وي طرح بعضها للنقاش طبقاً لما يستحوذ على اهتمام الناس في المنطقة التي توجد فيها المدرسة.

٨- استثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والمدرسة على تكامل دوريهما:

للمشرف التربوي أهمية بالغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية. (١)

رابعاً: مدير المدرسة:

هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية.

هو الذي ينفذ مهام مدرسية بواسطة عناصر بشرية ومادية ومعنوية عن طريق التخطيط والتوجيه والإشراف والتقويم، والمتابعة

هو المركز الرئيسي للعملية التعليمية كلها في مدرسته، ولا يكون جديراً بهذا إلا إذا كان مؤهلاً له تأهيلاً خاصاً يبوئه منصب القيادة الجماعية في مؤسسته. هذا التأهيل يتم بتوافر صفات معينة في مدير المدرسة، وهي صفات شخصية ذاتية، وصفات مهنية تجريبية، وذلك لأن مهمته خطيرة، فهو المسؤول عن التخطيط والتوجيه والإشراف والتقويم. وهذه الصفات المعينة هي:

(١) عريفج، ٢٠٠٤، ص ٢٠٦

١- الصفات الشخصية الذاتية التي يجب أن تتوفر فيه: انظر الشكل رقم (١٤٧)

وهي كثيرة يأتي في مقدمتها قوة الشخصية. وهي تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية، وبقدر ما تكون هذه الصفات متآزرة فيه، يكون مهيبًا يؤثر في غيره تأثيرًا تلقائيًا، فترى التلاميذ والمدرسين والموظفين يأتمرون بأمره دون وعظ ولا إرشاد، ويحاكونه في سلوكه وعاداته ويصغون إلى كل ما ينطق به. وكما يحترم هذا المدير نفسه تراه يحترم الآخرين ويقدر



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٧) التأهيل يتم بتوافر صفات معينة في مدير المدرسة، وهي من تصميم المؤلف

آراءهم مهما كانت مخالفة لآرائه الخاصة، بل لا يتوانى في النزول على آرائهم عند الاقتناع بها وثبوت سلامتها.

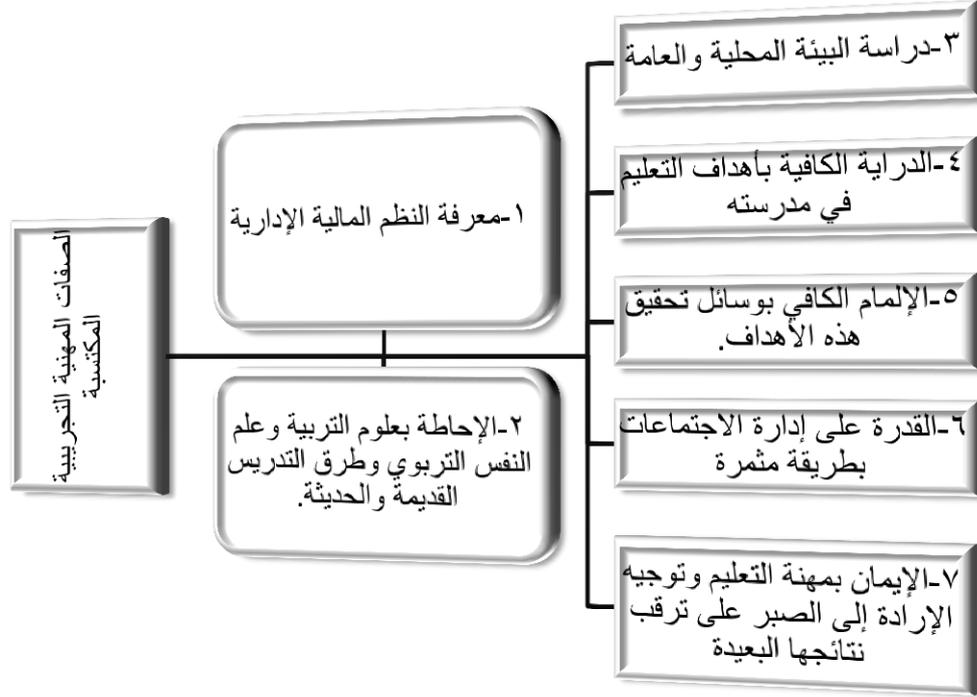
يمتاز كذلك ببعد النظر والقدرة على تصريف الأمور، تصريفًا ناجزًا سريعًا فيما يطرأ من المواقف العاجلة، أو المشكلات الطارئة.

أما ما يحتاج منها إلى دراسة وتأمل فيشرك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشكلات على ضوء المصلحة العامة، البعيدة عن المصالح الشخصية، فإذا ما اقتضى الأمر إلى التضحية في سبيل المصلحة العامة كان هو أسبقهم إلى ذلك مع الرغبة في البذل وإظهار الحب والعطف دون تفضيل أحد على الآخر.

٢- الصفات المهنية التجريبية المكتسبة:

وهي كثيرة أيضاً وتكون ثمرة التجربة الميدانية والممارسة التربوية والدراسة الجادة الواعية. ويمكن

تركيز هذه الصفات فيما يلي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٤٨)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٨) عن الصفات المهنية التجريبية المكتسبة من تصميم المؤلف

- ❖ معرفة النظم المالية الإدارية التي تنهض بها الإدارة المدرسية.
- ❖ الإحاطة بعلوم التربية وعلم النفس التربوي وطرق التدريس القديمة والحديثة.
- ❖ دراسة البيئة المحلية والعامّة ومعرفة حاجاتها وإمكاناتها.
- ❖ الدراية الكافية بأهداف التعليم في مدرسته ومدى ارتباطها بأهداف المجتمع.
- ❖ الإلمام الكافي بوسائل تحقيق هذه الأهداف.
- ❖ القدرة على إدارة الاجتماعات بطريقة مثمرة تؤدي إلى تنسيق الجهود واستثمارها.
- ❖ الإيمان بمهنة التعليم وتوجيه الإرادة إلى الصبر على ترقب نتائجها البعيدة^(١)

(١). (أحمد عيسى، ١٩٧٩)

واجبات مدير المدرسة:

إذا أمكننا القول بأن الإدارة هي عبارة عن تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين بجهد أقل وفي وقت أسرع. لذلك نجعل في اعتبارنا من أجل هذا التنظيم المعين الهادف عدة خطوات وهذه عبارة عن جزء من عدة أجزاء من عناصر الإدارة الأساسية وهي التي على مدير المدرسة مراعاتها من بداية المطاف. وأهم هذه الخطوات هي: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٤٩)

أ-تخطيط
العمل
المدرسي

الخطوات
التي
على
مدير المدرسة
مراعاتها

ب-الإشراف على التنفيذ مع كفاءة التوجيه
واستمرار التقويم

نموذج لرسم توضيحي رقم (١٤٩) الخطوات التي على مدير المدرسة مراعاتها من تصميم المؤلف

أ-تخطيط العمل المدرسي:

يبدأ بوضع البرنامج الشامل للعمل قبل بدء الدراسة بمدة كافية، ويعاونه في ذلك هيئة مختارة من المدرسين، يضعون جميعاً أمام أعينهم سياسة التعليم ليستوحيها في توزيع الأعباء، كتطبيق المناهج وبرامج النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي، وتوزيع الجداول، وتدير الوسائل

التعليمية، وتجهيز الكتب والأدوات، وإعداد المختبرات العملية، وتأثيث حجرات الدراسة، وغيرها، وإعداد المكتبة، ورسم خطة للرحلات والحفلات، وتكوين مجلس الآباء وأولياء الأمور، وما إلى ذلك من مقومات الحياة المدرسية في جميع نواحيها ومراميتها، وليس هناك مثل أعلى للتخطيط. وإنما هو مفتوح للابتكار.

ب-الإشراف على التنفيذ مع كفاءة التوجيه واستمرار التقويم:

وهذا هو مجال الممارسة وميدان التطبيق الفعلي.

والإشراف هو المتابعة الدائمة المنظمة لجهود العاملين، متابعة مصحوبة بالتوجيه والتقويم والنقد، وعلى هذا الأساس يكون الإشراف وسيلة لتنمية العمل وتحسينه، لا غاية يتوخاها المدير لكي يقال: إنه يقظ، أو عالم بمجريات العمل. فالإشراف عندما يكون غاية المدير، فإنه يتحول إلى عمل روتيني رتيب بغيض يتخوف منه العاملون ويعمدون إلى التكلف والتصنع حتى ينقلب كيان العمل إلى جسد بلا روح. (١)

ويكون توجيه المدير للمدرسين والموظفين والتلاميذ بالاتصال الدائم المباشر في داخل الفصل وخارجه، وفي مواقع العمل بمكاتب الموظفين والإداريين والأخصائيين، مع التنويه بقدر العاملين وتقويم ما قد يوجد من نقص في التطبيق نتيجة لقلة الخبرة، أو جنوحًا إلى الكسل، أو إساءة في الفهم. والتقويم من جانب آخر وسيلة هامة لكشف المزايا والمواهب وتحديد الثغرات ومكامن العيوب والسلبيات.

ومن البديهي أنه لا يوجد كمال مطلق في أي عمل فردي أو جماعي، وإنما المهم هو تدارك النقص لعلاج ووقف مثالبه، وإبراز التفوق والامتياز لتشجيعه واستثماره لصالح التلاميذ. ولا يكون التقويم ذا قيمة إلا إذا قام على أسس موضوعية كحسن النوايا. وعدم التحيز أو التعصب. وتحري الحقيقة، والتزام الموضوعية، وفهم الدوافع والغايات. وقد تقرر أن النمط الذي نريده من المديرين، هو النمط الشورى التعاوني الذي لا يخلو في الوقت نفسه من مزايا النمط الدبلوماسي والنمط الانطلاقي الحر. (٢)

(١) عبدالحادي، ١٤٠٤، ص ٢٠ إلى ٢١

(٢) أحمد عيسى، ١٩٧٩، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية

ومن هذا المنطلق فإن أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المسؤولية في إدارته للنظام المدرسي، حيث يمثل القدوة الصالحة - الحسنة - لكل من العاملين بالمدرسة من ناحية، والنشء الصغير المسؤول عنهم من ناحية أخرى.

وعلى ذلك فإن مدير المدرسة مطالب بالقيام بالآتي: انظر الشكل رقم (١٥٠)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٠) المطالب التي على مدير المدرسة القيام بها من تصميم المؤلف

١- مسؤولية مدير المدرسة في الظهور بمظهر القدرة الحسنة حيث يتعامل مع عناصر بشرية

يتأثر بهم ويؤثر فيهم، وتكون هذه القدرة الحسنة للمدير في مجالات:
الانضباط والتقيد بالتعليمات الصادرة، وتحمل الأمانة الملقاة على عاتقه، والالتزام بأخلاق
الإسلام والتمسك بمبادئه، مما يكون له أكبر الأثر في انتقال هذه القدوة الحسنة إلى جميع
منسوبي المدرسة من معلمين وعاملين، وكذلك في التلاميذ المتطلعين إلى إتباع هذه القدوة
الحسنة.

٢- الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة والمناسبة لوضعه كمسؤول أول في المدرسة
حتى يرى ويراقب ما يحدث في المدرسة. القيام بدور المسؤول الراعي لمجموعة المعلمين الذين
يتميزون بمواصفات خاصة حيث تختلف أفكارهم وقدراتهم وتصرفاتهم وتخصصاتهم. وكذلك
فهو مسئول عن الطلاب الذين يكثر عددهم كما تختلف سلوكياتهم وقدراتهم في التعلم
والانضباط كذلك تعد مسؤولية مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف المدرسة التي تم تحديدها
باستغلال جميع القدرات السابقة والإمكانات المتاحة بالشكل الذي يحقق رضا منسوبي
المدرسة من معلمين وطلاب وأهداف المدرسة.

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

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

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

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

٧- مناقشة المعلم المقصر على انفراد لمعرفة الأسباب اللازمة لمعالجة نواحي القصور عنده.

٨- تقديم النصح لمنسوبي المدرسة غير الملتزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية .

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

- ١٠- إقامة الصلاة جماعة أثناء الدوام المدرسي وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.
 - ١١- أن يهتم بترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة.
 - ١٢- تهيئة الجو المناسب للعمل المدرسي سواء كان ذلك بالنسبة للطلاب أو المعلمين. (١)
- من ذلك نعلم أن المسؤولية هي محاسبة على ما كلف به من عمل وتكون المحاسبة دنيوية عن طريق الرؤساء المباشرين له من موجهين تربويين ومن المتابعة الإدارية ومن مدير إدارة تعليم المنطقة... الخ .
- أما المحاسبة العظمى فهي من الله سبحانه وتعالى وهي التي تجعل الفرد يحاسب نفسه باستمرار لأن رقيه الله سبحانه وتعالى وسوف تكون المحاسبة على أعماله التي كلف بها وتقاضى عليها أجراً، من الله سبحانه وتعالى أمام الملائكة لذلك فهي تنمي فيه المساءلة الذاتية.
- مسؤولية مدير المدرسة في تطبيق مفهوم المسؤولية:**
- ومما سبق يمكن حصر مسؤولية مدير المدرسة في تطبيق مفهوم المسؤولية في التالي:
١. أن يكون قدوة حسنة لجميع العاملين في المدرسة.
 ٢. الالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة والمناسبة لوضعه كمسؤول أول في المدرسة حتى يرى ويراقب ما يحدث في المدرسة.
 ٣. الاطمئنان على مستوى طلاب المدرسة التحصيلي.
 ٤. رعاية الطلاب المتميزين دراسياً.
 ٥. مساعدة الطلاب ضعيفي التحصيل لرفع مستواهم.
 ٦. مساعدة المعلم على تطوير أدائه الوظيفي بتقديم كل الخدمات اللازمة لرفع مستواه وخصوصاً المعلم المستجد في المهنة.
 ٧. مناقشة سلبيات العمل مع العاملين بالمدرسة باستمرار ووضع الحلول اللازمة للتغلب عليها.
 ٨. مناقشة المعلم المقصر على انفراد لمعرفة الأسباب اللازمة لمعالجة نواحي القصور فيه.
 ٩. تربية الطلاب على الآداب والأخلاق الإسلامية الحسنة.
 ١٠. تأدية الصلاة جماعة في المدرسة.
 ١١. نصح العاملين غير الملتزمين بمبادئ الشريعة الإسلامية.

(١) حسان، ٢٠٠٧، ص ١٥٣.

١٢. مساءلة العاملين غير الملتزمين بالأنظمة واللوائح التنظيمية المدرسية.
١٣. الاهتمام بأولياء الأمور شخصياً وعدم الاكتفاء بتحويلهم إلى المرشد الطلابي.
١٤. مناقشة مشاكل الطلاب المدرسية ومشاكلهم الأسرية مع أولياء أمورهم.
١٥. معرفة الطلاب المعوزين وجمع الأموال اللازمة لهم.
١٦. ترشيح من لديه القدرة من المعلمين على القيادة لدى الجهات المختصة. (١)

خامساً: وكيل المدرسة:

الوضع التربوي والإداري لوكيل المدرسة في الواقع هو:

أن يكون بمثابة المدير الاحتياطي الذي تذخره الإدارة المدرسية ليكون جاهزاً عند الحاجة ليحل محل المدير المسؤول.

فمن مسؤوليات المدير:

أهمية التدريب الميداني المستمر لوكيل المدرسة، إذ ليست هناك اختصاصات معينة يقوم بها الوكيل دون اختصاصات المدير نفسه، فمسؤولياته هي نفس مسؤوليات الوكيل، لهذا وجب أن يكون المدير والوكيل على قلب رجل واحد.

فوكيل اليوم قد يصبح مديراً غداً، فإذا تغيب مدير المدرسة قام وكيلها بالإشراف على كل الشؤون الفنية والإدارية بالمدرسة. كما يحل محله في رئاسة جلسات مجلس إدارة المدرسة، وفي رئاسة الجمعية العمومية للمدرسين وهي الجمعية التي تجتمع في مناسبات معينة للتشاور في بعض الأمور، كالتنظيم الداخلي للمدرسة قبل افتتاح الدراسة، أو دراسة بعض المشكلات ذات الصبغة العامة التي تعرض قبيل العام الدراسي.

وفي المدارس الكبيرة التي يتعدد فيها الوكلاء يجب على المدير أن يحدد اختصاص كل منهم بأعباء معينة تحديداً للمسؤولية الخاصة، وفي الوقت نفسه يكون كل منهم شريكاً لمدير المدرسة في أعبائه أو على الأقل يكون محيطاً بها.

توصيات خاصة لإخواني المدراء والوكلاء فيما يتعلق برعاية الجوانب السلوكية:

وهذه التوصيات من الأستاذ المري الفاضل الذي أحبه قلبي: صالح بن عبدالرحمن القاضي وهي لكم يا أخواني الأعزاء مدراء المدارس ووكلاء المدارس حيث يقول: عليكم تبعات ومسؤوليات

(١) حسان، ٢٠٠٧، ص ١٥٣

جسام وهي أمانه تحملونها، وأسأل الله أن يعينكم على أدائها وأن يسدد جهودكم ولا يجرمكم ثواب النية والعمل الصالح. وإنه مساهمة مني معكم لاستشعار أهمية هذه المسؤولية فأني أوصيكم بما لعله لا يخفى عليكم:

١- التأكيد على المرشد الطلابي ببذل الجهود المناسبة لتتبع السلوكيات السلبية لدى الطلاب مع تعاونكم معه لوضع العلاج المناسب لها. ومن أهمها التأكيد على الجميع بأداء الصلاة بالصورة الصحيحة وعدم التهاون بها.

٢- حث جميع الإخوة المدرسين على بذل جهودهم للتأكيد على الجوانب الإيجابية لدى الطلاب، ويتم ذلك بإقامة أنشطة وبرامج مختلفة تدعم تلك الجهود.

٣- تكليف لجان من المدرسين للقيام بحملة تفتيش الطلاب بين فترة وأخرى بأسلوب لا ينفر الطلاب، ولا يؤذيهم وذلك للتعرف على ما يوجد في حوزتهم مما هو غير مناسب سلوكياً. وإحالة النتائج إلى المرشد الطلابي لدراسة الدوافع والمسببات وتوجيه النصح للطلاب ثم الاتفاق معهم على العلاج المناسب.

٤- التأكيد على المدرسين عموماً بعدم إغفال التوجيهات المستمرة للطلاب على أهمية العناية بالكتب وخاصة المصاحف، والنظافة في الفصل ونظام الجلوس قبل أن يبدأ المدرس بمادته العلمية كلما دخل الفصل.

٥- منع الطلاب من إحضار المشروبات الغازية سواء بعلب الصفيح أو الزجاج، وكذلك المأكولات غير المناسبة كالعلك والفصص وأمثالها.

٦- توجيه الطلاب إلى ضرورة التقيد بلبس الثوب العربي فقط، ومنع لبس البدلة الأجنبية، وعدم الحضور باللباس الرياضي إلا وفوقه الثوب بعد انتهاء حصة الرياضة مرة أخرى بحيث لا يبقى ظاهراً في غير حصة الرياضة فقط.

٧- توجيه عمال المدرسة باستمرار إلى تتبع ما قد يوجد من كتابات على دورات المياه ثم طمسها بالصبغ الأسود أو إزالتها بالمواد الكيميائية، ويتم ذلك خلال العطلة الأسبوعية.

٨- تشجيع الطلاب المستجدين للتوجيهات وظهرت عليهم علامات الاستقامة بما ترونها مناسباً من وسائل التشجيع.

٩- حث وتشجيع الطلاب على احترام الأوراق المحتوية على ما فيه ذكر الله ﷻ وكذلك على

حماية بقايا النعمة من إهانتها مع النفايات العامة بعد وضع حاويات خاصة بها في نواحي المدرسة.

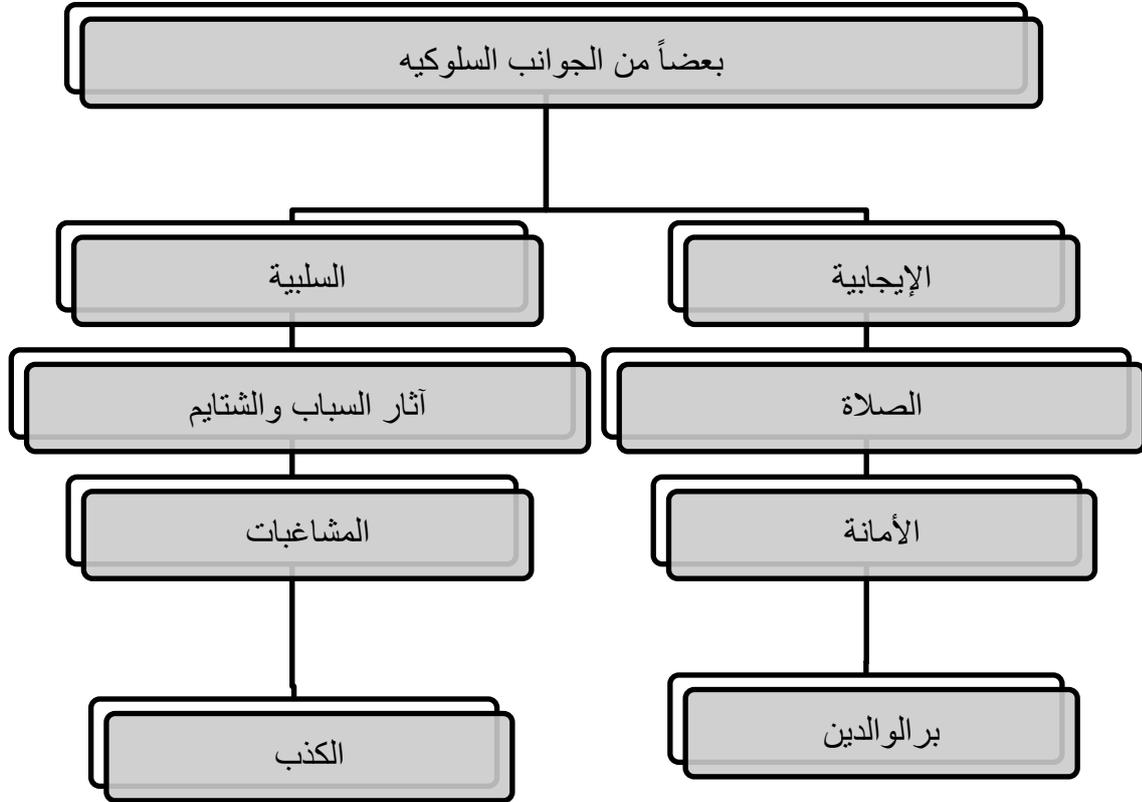
١٠- الإهتمام بلجان الإرشاد ورعاية السلوك لتقوم بدورها الريادي، وتشجيع المرشد الطلابي على الإهتمام بها.

١١- تشجيع أسلوب الأمانة في نفوس الطلاب وحثهم عليها ومساعدتهم بالأنشطة المعينة لتحقيق ذلك.

١٢- بذل الجهود الكبيرة لإعطاء فترة الصلاة أهمية بالغة من حيث الضبط والتوجيهات والأنشطة.

١٣- تتبع القصص الأجنبية في الشعر التي يهتم بها بعض الطلاب، ومنع حصولها مع توجيه الطلاب إلى ما ينبغي لهم من الاعتزاز بهويتهم الإسلامية، وبيان أضرار التقليد غير المناسب.

١٤- توجيه مدرسي اللغة العربية إلى توظيف مادة التعبير لخدمة الجوانب السلوكية الإيجابية والسلبية ليكتب الطلاب في موضوعات إيجابية مثل (الأمانة - الصلاة - بر الوالدين) وسلبية مثل (أثار السباب والشتائم. المشاغبات - الكذب) . انظر الشكل رقم (١٥١)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥١) بعضاً من الجوانب السلوكية من تصميم المؤلف

- ١٥- توجيه أمين المكتبة والمدرسين إلى تكليف الطلاب بإعداد بحوث مناسبة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية السليمة كما سبق ذكره في الفقرة ١٤.
- ١٦- عدم التهاون مع الطلاب الذين يثبت تورطهم في سلوكيات غير سوية وتطبيق ما يلزم من العلاج المناسب لهم وإرشادهم لما هو مطلوب منهم سلوكياً وبيان ضرر ما فعلوه ثم متابعتهم باستمرار لمنع تكرار حصول ذلك منهم ومن غيرهم.
- ١٧- عدم ترك أبواب الغرف غير المستخدمة مفتوحة والتأكد من إغلاق أبواب السطوح.
- ١٨- توجيه العمال إلى قص الأشجار الكثيفة والأغصان المتدللية لئلا تؤذي ولكي يتم إشراف المدرسين بوضوح في وقت الإشراف.
- ١٩- ضرورة تفقد ما يلزم صيانتته وخاصة أبواب دورات المياه وإصلاح أبقفائها.
- ٢٠- منع متعهد المقصف من بيع مالا يفيد الطلاب من المأكولات والمشروبات حسب التعاميم الواردة بذلك مع ضرورة التأكد من تاريخ الصلاحية.
- ٢١- الاهتمام الجاد بالإشراف قبل بدء الطابور وفي نهاية الدوام لما لهاتين الفترتين من محاذير ومخاطر على الطلاب. وكذلك الإشراف بيقظة واهتمام عند مقصف المدرسة وحول دورات المياه ومنعطفات الساحة وخلال الفسحة.
- ٢٢- الحرص على عدم السماح ببقاء الطلاب داخل الفصول قبل الحصة الأولى وأثناء الفسح.
- ٢٣- توجيه النصيح الأخوي بالأسلوب المناسب للمدرسين الذين تبدو منهم بعض المخالفات التي ربما تؤثر في مسيرة الإصلاح السلوكي للطلاب.
- ٢٤- الحرص على ذكر إيجابيات المدرسين والثناء على الاستجابة منهم أثناء الاجتماع بهم بدلاً من ذكر السلبيات التي يعتاد المدرسون غالباً سماعها من المدرء فلعل هذا الأسلوب يكون له إيجابيات كثيرة.
- ٢٥- القيام بجولات مستمرة على الفصول والممرات أثناء الححص وفي الساحات أثناء الفسحة فقد تظهر لك أمور يلزمك الاهتمام بها ومتابعتها سواء مع زملائك المدرسين أو أبنائك الطلاب. (١)

(١) القاضي، ١٤١٩هـ، ص ١٠-١١.

٢٦- استخدام أسلوب الدين واللفظ مع الحزم المناسب والأسلوب المؤثر مع الطلاب المخالفين حتى يأخذوا عنك النصح ويحبوك وفي نفس الوقت يهابوك.

سادساً: المعلم:

أما المعلمون فهم المنفذون الحقيقيون للمناهج وأكثر الناس اتصالاً بالتلاميذ وخاصة بتلاميذ فصولهم، والمدرس هنا في السعودية عليه التزام خاص، وهو أداء مادته التدريسية من خلال الروح الإسلامية الصميمة، فعليه أن يحقق أهداف سياسة التعليم في المملكة بتنشئة جيل مسلم يؤمن بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً. وعلى المدرسين هنا أن يوجهوا العلوم والمعارف بمختلف أنواعها وموادها منهجاً وتأليفاً وتدریساً، وجهة إسلامية في معالجة قضاياها، والحكم على نظرياتها وطرق استثمارها، حتى تكون منبثقة من الإسلام، متناسقة مع التفكير الإسلامي السديد، وعلى المدرسين في هذه السبيل أن يحققوا الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام. ورأس عمل المدرس هو إعداد دروسه إعداداً فنياً متقناً وتدوين هذا الإعداد متتابعاً مع ترتيب جدولته الزمني، فمذكرة إعداد الدرس هي صحيفة أعمال المدرس التي تزدان بها يمينه. بل هي مفتاح شخصيته ومعاونته الأساسي في أداء دروسه. أما أداء الدرس فيجب أن يكون بالنسبة له عملاً شائقاً وتجربةً سارة، وعليه أن يحاسب نفسه عقب كل درس فيتساءل فيما بينه وبين نفسه: انظر الرسم التوضيحي رقم (١٥٢)

بماذا يحاسب نفسه المدرس عقب كل درس فيتساءل فيما بينه وبين نفسه

ماذا أقترح لتحسين علمي في المستقبل؟

ما العقبات التي اعترضت نجاحي المنشود في هذا الدرس؟

ما مدى تحقيقي للطرق التربوية التي استخدمتها في الدرس؟

ما المشكلات التي طرأت وكيف قمت بحلها؟

ما مدى فاعلية التلاميذ وتجاوبهم معي ونشاطهم في الدرس؟

ما مدى استيعابي للمادة المخصصة للحصة واتساع الوقت لها؟

ماذا حققت من أهداف هذا الدرس؟

نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٢) بماذا يحاسب فيه المعلم إذا خرج من الحصة من تصميم المؤلف

ماذا حققت من أهداف هذا الدرس؟

ما مدى استيعابي للمادة المخصصة للحصة واتساع الوقت لها؟

ما مدى فاعلية التلاميذ وتجاوبهم معي ونشاطهم في الدرس؟

ما المشكلات التي طرأت وكيف قمت بحلها؟

ما مدى تحقيقي للطرق التربوية التي استخدمتها في الدرس؟

ما العقبات التي اعترضت نجاحي المنشود في هذا الدرس؟

ماذا أقترح لتحسين علمي في المستقبل؟

ومن أهم ما يحرص عليه المدرس هو ربط الدرس بالحياة حتى لا يشعر تلاميذه أنهم في عزلة عن

المجتمع، أو أن ما يدور في داخل الفصول غير ما يتردد في هواء الحياة الطلق.

تستلزم مهمة المدرس أن يكون دقيقاً في تصحيح الأعمال التحريرية لتلاميذه، وأن يحرص على

مراعاة الفروق الفردية بينهم أثناء هذا التعليم الجمعي بالفصول، فكل فصل لا يخلو من

متفوقين ومتوسطين وضعاف.

والمدرس المؤمن بعمله ينمي نفسه بالاطلاع على كل جديد ليأخذ منه أفضله وأصلحه.

ويحرص في الوقت نفسه على التزود الدائم من التراث وبخاصة أصول التربية الإسلامية.

والمدرسون هم الكثرة الغالبة في هيئة كل مدرسة، ولا يكاد يخلو عمل منهم أو يتم بدونهم.

وعلى المدرس أن يراعي الآتي:

١- تحضير دروسه تحضيراً جيداً.

٢- الاهتمام بكراسة التلميذ وتصحيحها بدقه.

٣- الاطلاع المتصل على الكتب والمراجع التي تعالج المادة التي يدرسها.

٤- الاتصال بما يجري في المجتمع حتى لا تكون الخبرات التي يقدمها لطلابه جافة بعيدة عن

الواقع.

٥- الاطلاع على أحدث الأساليب التربوية.

٦- اتباع الأسلوب العلمي في البحث والتفكير.

٧- العمل على تقوية الضعاف من تلاميذه، ومساعدة الموهوبين على استمرار التفوق.

٨- المساهمة في النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي بالمدرسة.

٩- مشاركة التلاميذ في حفلاتهم ورحلاتهم.

١٠- المشاركة في أعمال التعبئة القومية بقدر الإمكان. (١)

سابعاً: معلم الصفوف الأولية:

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي استشعر قيمة الرسالة الملقاة على عاتقه فكان لطلابه نعم المربي القدير، يرون فيه مثلاً للأبوة الحانية والقلب الكبير فقد شرعوا بحبته لهم فأحبوه حين أهداهم الحب قبل أن يهدي لهم العلم، ويشرق عليهم ببسمته قبل أن تشرق كلمته، ووطد علاقته الإنسانية مع طلابه فجعلهم يقبلون عليه بكل محبة وتقدير، فمحنة الطلاب لمعلمهم تقود إلى محبة مادته وحصته والمدرسة، وسينتقل هذا الود إلى طلاب الفصل فيما بينهم تأثراً بمحبة معلمهم، ومع هذا المناخ العاطفي سترداد دافعية الطالب للتعليم.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي لا يقف دوره عند حد الترغيب في العلم وإنما يتعداه إلى إيجاد الدافع لهذه الرغبة بالأساليب المتنوعة ذات التأثير التربوي والمباشر. ويستطيع المعلم أن يحكم على مدى تأثر الطلاب بتوجيهاته من خلال ملاحظاته على سلوكيات طلابه في أنماط سلوكية وجه الطلاب إليها كالتأدب مع القرآن الكريم، والاهتمام والمحافظة على كتبه، والإقبال على معلمه لمصافحته أو الشكوى مثل ما يقبل على أبيه، والمعلم الناجح هو الذي يرى أن حقيقة رسالته لا تقف عند حدود المادة والفصل والمرحلة الدراسية بل تتعداها إلى حياة الطالب ومساعدته على مساعدة نفسه مستقبلاً والمعلم الناجح هو الذي يرى أن معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يرى نفسه في طلابه، يحس بقيمه في أخلاقهم، يرى فكره في رؤيتهم، يسمع أسلوبه في حديثهم، ويقرأ كلماته في كتاباتهم. حين يملك القدرة الصحية والحيوية التي تمكنه من العمل مع الأطفال بأن يضع نفسه في مكان الطفل فيرى خلال عينيه ما هو هام وما هو مشوق وما هو ضروري يمتلك المعرفة بخصائص مرحلة النمو التي سوف يتعداها.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي لا يقف دوره عند حد والإقبال على معلمه لمصافحته أو الشكوى مثل ما يقبل على أبيه. والحقيقة أن المعلمين لديهم القدرة على التأثير ولكنه التأثير الوقي القصير الذي يختفي باختفاء المعلم ومثل هذا التأثير سلبي، أما المرغوب هو

(١) عبدالمهدي، ١٤٠٤، ص ٢٦، و. (أحمد عيسى، ١٩٧٩)

ذلك التأثير الإيجابي البعيد المدى الذي ينمو مع نمو الطالب ويحرص على استمراريته، معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يعمل بصورة مخطط لها تخطيطاً مسبقاً في جعل كل ثانية من زمن درسه ذات قيمة لطلابه من واقع إعداد الأنشطة المتنوعة والملائمة لكل مجموعة من طلابه حسب قدراتهم لتعمل منسجمة مع هذه الأنشطة تعود عليهم بنفع تشعر بقيمتها فتحرص على التفاعل الجيد للدرس.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الموجه لطلابه يبدأ درسه بالطالب وينتهي بالطالب تاركاً لطلابه فرصة التعلم الذاتي مانحاً إياهم فرصة التعبير عن مضامين الدرس ومفاهيمه بأساليبهم الخاصة فيشغلون ذاتهم بالتفكير في كل نقاطه مما يكفل له تحصيل جيد.

إن معلم الصفوف الأولية الذي نتطلع إليه يجب أن يتمتع ببعض الصفات الشخصية التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وتجعله محبوباً لدى الطلاب مقرباً من نفوسهم ليروا فيه الأبوة الحانية، والأخوة المخلصة والصدقة الوفية، ومن أهم هذه الصفات، رحابة الصدر، وتفهم حاجات الطلاب وخصائصهم النفسية والاجتماعية والعقلية، ومراعاتهم، والصبر والأناة، وحسن التعامل، والحنو والعطف..... كما يجب أن يكون معداً إعداداً تربوياً مناسباً، مدركاً لمطالب المواد، ممارساً لها.

يجب على معلم الصفوف الأولية أن يدرك الآتي:

- أ- الإدراك الواضح لمدى استعداد التلميذ للتعلم.
- ب- الإلمام بالظروف الاجتماعية والأسرية التي يعيش فيها التلميذ ولها تأثير على نموه وحياته. فهم طبيعة هذا التلميذ ودراسة سيكولوجيته وتصوير لا غموض فيه وإدراك حاجات تلك الفترة وميولهم فيها.
- ت- الإلمام بنظريات التعليم التي تشرح وتفسر كيف يعمل العقل.
- ث- التمكن من فهم اللغة وفهم فلسفتها وطبيعتها.
- ج- أن تكون لدى المعلم رؤيا واضحة للفكر التربوي الحديث والاتجاهات الحديثة في معاملة التلاميذ.
- ح- إن المعلم الجيد هو الذي يتعامل مع التلميذ (ككل) من الوجهة الاجتماعية والعاطفية.
- خ- إن المعلم الجيد هو الذي يعرف ما عند التلميذ من أمور موروثية وأخرى مكتسبة.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يضع في اعتباره تنظيم البيئة الطبيعية للأطفال داخل الفصل بتوفير الاحتياجات التالية:

- ١- فهم طبيعة الطلاب واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في العمل.
- ٢- حسن التخطيط بحيث يتم استغلال كل جزء وركن من أركان الفصل دون زحمة بأشياء لا ضرورة لها.
- ٣- توزيع الأثاث والتجهيزات والمواد والخامات والوسائل التعليمية بشكل يتناسب مع طبيعة أنشطة المادة الدراسية بحيث يتم تقسيم الفصل إلى مراكز التعلم الأساسية في الصف بحيث يخصص لكل مركز ركن من أركان الفصل على النحو التالي: ركن مركز اللغة، وركن مركز الرياضيات، وركن مركز العلوم، والركن الرابع لمركز التعبير الفني.
- ٤- تنظيم طريقة جلوس الطلاب في الفصل وهذا التنظيم يرتبط بطبيعة الأنشطة التي يمارسها الطلاب، فالجلسة المناسبة للكتابة لا تصلح للاستماع لقصة والمعلم كفيل بتنظيم طريقة جلوس التلاميذ بشكل يلي حاجاتهم ويتمشى مع طبيعة النشاط الذي يمارسونه.
- ٥- الاهتمام بتنظيم جدران الفصل بإتاحة المساحات لعرض المصورات والبطاقات وعرض إنتاج التلاميذ.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي تتوفر لديه الخبرات التعليمية المتنوعة وحسن التخطيط لها ومتابعة الطلاب وتوجيه أدائهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم فلا يعمل البعض وينتج ولا يحسن آخرون أداء المطلوب منهم.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يحرص على متابعة وملاحظة الطلاب وتقديم التقارير عن سيرهم؛ وتتضمن ملاحظة المعلم لطلابهم عنصريين أساسيين هما:

١- الملاحظة المستمرة لما يجب أن يتعلمه الطالب، وكيف يتقدم؟ وما هي الصعوبات التي تواجهه؟

٢- ما سلوك الطالب تجاه المدرسة. هل هو إيجابي؟ أم سلبي؟

هل هو مقبل على المدرسة أم معرض عنها؟

والغرض من الملاحظة لتقويم التقدم اليومي للطلاب، والتعرف على الجو المدرسي المتمثل في المناخ التربوي في المدرسة.

وأخيراً الملاحظة وسيلة من وسائل طرق التدريس بحيث تتم ملاحظة المعلم لطلابه في النواحي التالية:

المظهر العام لطالب من حيث سلامة البدن والحواس وخلافه.

النواحي العقلية للطلاب بمتابعة النمو العقلي للطفل ليتمكن من مساعدته في تنمية التفكير ومساعد الطفل في عمليات التفاعل بين الفرد والبيئة ليتمكن من مراقبة طلابه كيف ينمون كيف يتطورون وكيف يتعلمون.

النواحي الاجتماعية والثقافية والخلفيات الأسرية وتأثير كل منها على تكوين شخصية الطفل. النواحي النفسية والانفعالية: بملاحظة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الأطفال لمعالجتها بطريقة تربوية لتخليص طلابه منها مستعيناً بالمختصين في المدرسة وأولياء الأمور ومن هذه المشكلات: (العدوان، العناد، الانطواء، الخجل)

وهذه الملاحظات يتم رصدها في كشوف خاصة لكل طالب يجمع بها المعلم ملاحظاته على نمو قدرات الطلاب ومهاراتهم في المجالات المختلفة والصعوبات والمشكلات التي يواجهونها سواء النفسية أو الصحية أو التعليمية أو التربوية. والمعلم عندما يكون دقيقاً في ملاحظته تزداد معرفته لطلابه من حيث الخلفية العلمية والاجتماعية ومستويات النضج والتهيؤ التي حققها طلابه. وإمامه بمدى تقدم طلابه العلمي والتربوي.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يرى نفسه في طلابه، يحس بقيمه في أخلاقهم، يرى فكره في رؤيتهم، يسمع أسلوبه في حديثهم، ويقرأ كلماته في كتاباتهم. حين يملك القدرة الصحية والحيوية التي تمكنه من العمل مع الأطفال بأن يضع نفسه في مكان الطفل فيرى خلال عينيه ما هو هام وما هو مشوق وما هو ضروري يمتلك المعرفة بخصائص مرحلة النمو التي سوف يتعداها الطالب.

معلم الصفوف الأولية هو ذلك المعلم الذي يتذكر بأنه:

- ١- ليس المهم أن يحيا أطفالنا فقط بل المهم أن يتذوقوا الحياة.
- ٢- ليس المهم أن يتعلم أطفالنا فقط بل المهم أن يتذوقوا التعلم.
- ٣- ليس المهم أن يلعب أطفالنا فقط بل أن يتذوقوا اللعب ويتفجوا به.^(١)

(١) منتديات إيوان

ثامناً: أخلاق المعلم الصالح تعني أخلاق أمة فيها خير وصالح:

أخلاق مهنة التعليم كما صدر في عام ١٤٠٥ هـ من مكتب التربية العربي لدول الخليج فقد استقر الرأي على أن التعليم أو التدريس مهنة ولا بد أن ذلك قد أتى بعد فهم كاف لماهية التعليم، فقد ظل الناس دهرًا طويلاً يعتقدون أن التعليم هو نقل المعارف من الكبار إلى الصغار وأن عمل المعلم الأول يتضمن بالدرجة الأولى تنظيم المعارف وإيجاد الظروف المناسبة لنقلها من بين دفات الكتب إلى عقول المتعلمين إلى أن طرأ على مفهوم التعليم أو التدريس تغيرات وأصبحت مهنة التعليم تتطلب نشاطات أكثر من مجرد تنظيم المعارف ونقلها من العلم إلى المتعلم وفي الآونة الأخيرة يعرف المربون التعليم بأشكال متعددة إلا أن ليس المهم في قضية التعليم أن نضع تعريفاً شاملاً جامعاً للتعليم، لكن الأهم أن نفهم أن هذه العملية من الضخامة والاتساع بحيث ينبغي صرف النظر عن الصياغات والتعريفات إلى المهمات والعمليات التي تحقق بصورة إجرائية الأهداف التربوية وتحقق النمو الشامل المتكامل للمتعلم والنمو الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع. وأي مهنة لا بد لها من أخلاقيات تنظيم السلوك العام لأعضاء المهنة بعضهم مع بعض، ومع غيرهم من العاملين في مجالات المهن الأخرى، وكما أن هناك أخلاقيات لكل مهنة فهناك أيضاً أخلاقيات خاصة بمهنة التعليم. وقد صدر في عام ١٤٠٥ هـ " إعلان مكتب التربية العربي لدول الخليج لأخلاق مهنة التعليم "

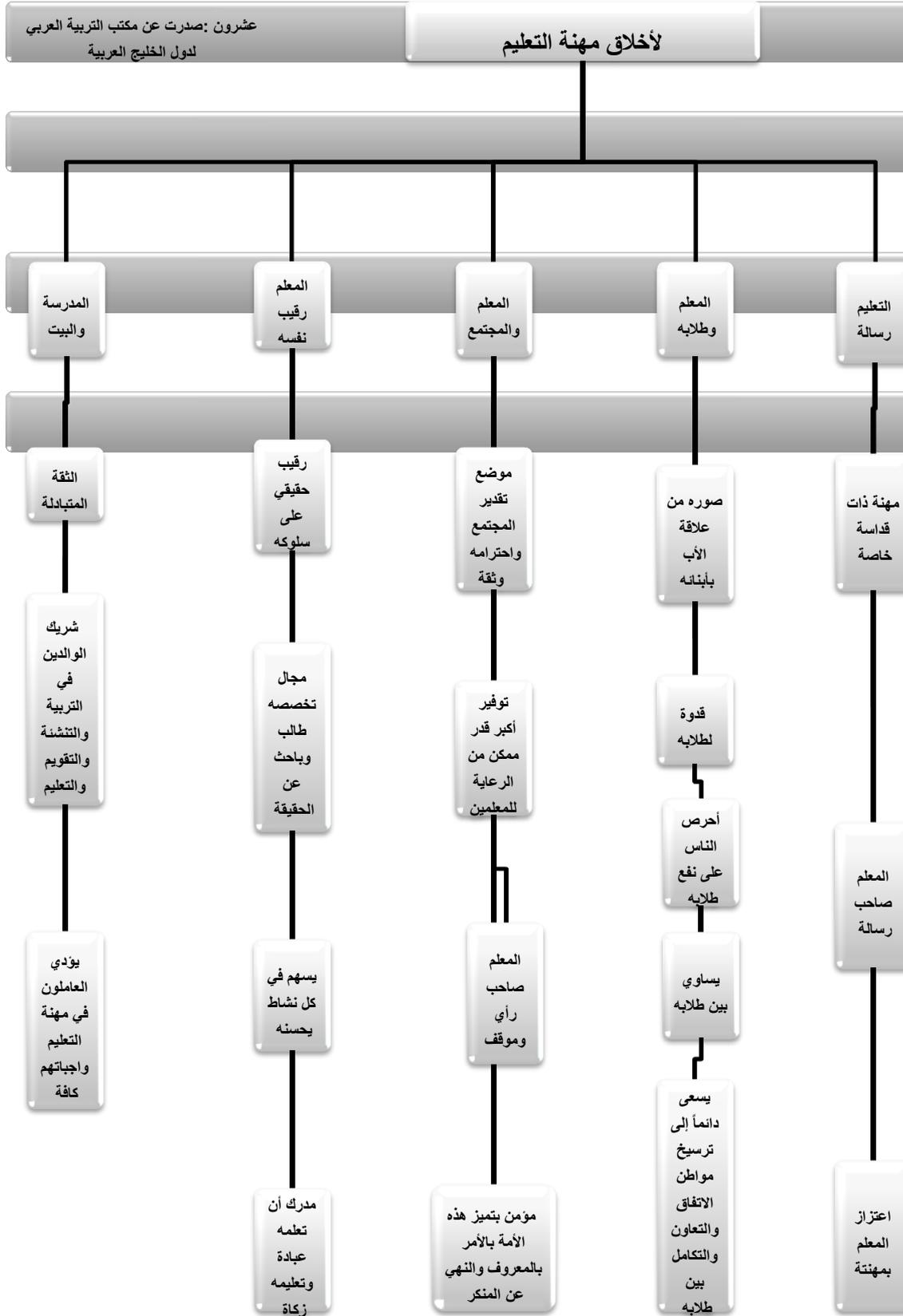
ويتكون هذا الإعلان من عشرين بنداً هي كما يلي: انظر الشكل رقم (١٥٣) في الصفحة التالية

رسالة التعليم هي أحد الركائز التي يعتمد عليها وهي كما يلي:

١- التعليم مهنة ذات قداسة خاصة توجب على القائمين بها أداء حق الانتماء إليها إخلاصاً في العمل وصدقاً مع النفس والناس، وعطاء مستمراً لنشر العلم والخير والقضاء على الجهل والشر.

٢- المعلم صاحب رسالة يستشعر عظمتها ويؤمن بأهميتها، ولا يرضى على أدائها بغال ولا رخيص، ويستصغر كل عقبة دون بلوغ غايته من أداء رسالته.

٣- اعتزاز المعلم بمهنته وتصوره المستمر لرسالته، يبعث به عن مواطن الشبهات ويدعوانه إلى



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٣) أخلاق المعلم الصالح تعني أخلاق أمة فيها خير وصلاح من تصميم المؤلف

الحرص على نقاء السيرة وطهارة السريرة حفاظاً على شرف مهنة التعليم ودفاعاً عنه.

المعلم وطلابه:

١- العلاقة بين المعلم وطلابه صورة من علاقة الأب بأبنائه لحمتها الرغبة في نفعهم وسداها الشفقة عليهم والبر بهم، أساسها المودة الحانية، وحارسها الحزم الضروري، وهدفها تحقيق خير الدنيا والآخرة للجيل المأمول للنهضة والتقدم.

٢- المعلم قدوة لطلابه خاصة وللمجتمع عامة، وهو حريص على أن يكون أثره في الناس حميداً باقياً، لذلك فهو مستمسك بالقيم الأخلاقية والمثل العليا يدعو إليها ويثبها بين طلابه والناس كافة ويعمل على شيوعها واحترامها ما استطاع.

٣- المعلم أحرص الناس على نفع طلابه، يبذل جهده كله في تعليمهم وتربيتهم وتوجيههم يدلهم بكل طريق على الخير ويرغبهم فيه ويبين لهم الشر ويذودهم عنه في إدراك كامل ومتجدد أن أعظم الخير ما أمر الله ورسوله وأن أسوأ الشر هو ما نهى الله ورسوله عنه.

٤- المعلم يسوي بين طلابه في عطائه ورقابته وتقويمه لأدائهم ويحول بينهم وبين الوقوع في برائن الرغبات الطائشة، ويشعرهم دائماً أن أسهل الطرق وإن بدا صعباً هو أصحها وأقومها، وأن الغش خيانة وجريمة لا يليقان بطالب علم ولا بالمواطن الصالح.

٥- المعلم ساع دائماً إلى ترسيخ مواطن الاتفاق والتعاون والتكامل بين طلابه، تعليماً لهم وتعويداً على العمل الجماعي والجهود المتناسق وهو ساع دائماً إلى إضعاف نقاط الخلاف وتجنب الخوض فيها، ومحاولة القضاء على أسبابها دون إثارة نتائجها.

المعلم والمجتمع:

١- المعلم موضع تقدير المجتمع واحترامه وثقة وهو لذلك حريص على أن يكون في مستوى هذه الثقة وذلك التقدير والاحترام يعمل في المجتمع على أن يكون له دائماً في مجال معرفته وخبرته والمرشد والموجه، يمتنع عن كل ما يمكن أن يؤخذ عليه من قول أو فعل ويحرص على أن لا يؤثر عنه إلا ما يؤكد ثقة المجتمع به واحترامه له.

٢- تسعى الجهات المختصة إلى توفير أكبر قدر ممكن من الرعاية للعاملين في مهنة التعليم، بما يوفر لهم حياة كريمة تكفهم عن التماس وسائل لا تتفق وما ورد في هذا الإعلان لزيادة دخولهم أو تحسين ماديات حياتهم.

٣- المعلم صاحب رأي وموقف من قضايا المجتمع ومشكلاته بأنواعها كافة ويفرض

ذلك عليه توسيع نطاق ثقافته وتنويع مصادرها والمتابعة الدائمة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ليكون قادراً على تكوين رأي ناضج مبني على العلم والمعرفة والخبرة الواسعة يعزز مكانته الاجتماعية ويؤكد دوره الرائد في المدرسة وخارجها.

١٢- المعلم مؤمن بتميز هذه الأمة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهو لا يدع فرصة لذلك دون أن لا يفيد منها أداة لهذه الفريضة الدينية وتقوية لأواصر المودة بينه وبين جماعات الطلاب خاصة والناس عامة وهو ملتزم في ذلك بأسلوب اللين في غير ضعف والشددة في غير عنف يحدوه إليهما وده لمجتمعه وحرصه عليه وإيمانه بدوره البناء في تطويره وتحقيق نهضة.

المعلم رقيب نفسه وهو المسؤول الأول والأخير:

١- يدرك المعلم أن الرقيب الحقيقي على سلوكه بعد الله سبحانه وتعالى هو ضمير يقظ ونفس لوامة، وأن الرقابة الخارجية مهما تنوعت أساليبها لا ترقى إلى الرقابة لذلك يسعى المعلم بكل وسيلة متاحة إلى بث هذه الروح بين طلابه ومجتمعه ويضرب بالاستمساك بها في نفسه المثل والقذوة.

٢- المعلم في مجال تخصصه طالب وباحث عن الحقيقة لا يدخر وسعاً في التزود من المعرفة والإحاطة بتطورها في حقل تخصصه، وتقويمه لإمكاناته المهنية موضوعاً وأسلوباً ووسيلة.

٣- يسهم المعلم في كل نشاط يحسنه ويتخذ من كل موقف سبيلاً إلى تربية قويمة أو تعليم عادة حميدة إيماناً بضرورة تكامل البناء العلمي والعقلي والجسماني والعاطفي للإنسان من خلال العملية التربوية التي يؤديها المعلم.

٤- المدرس مدرك أن تعلمه عبادة وتعليمه زكاة فهو يؤدي واجبه بروح العابد الخاشع الذي لا يرجو سوى مرضاة الله سبحانه وتعالى وبإخلاص الموقن أن عين الله ترعاه وأن قوله وفعله شهيد له أو عليه.

المدرسة والبيت كما يلي:

١- الثقة المتبادلة واحترام التخصص والأخوة المهنية هي أساس العلاقة بين المعلم وزملائه وبين المعلمين جميعاً الإدارة المدرسية المركزية، ويسعى المعلمون إلى التفاهم في ظل هذه الأسس فيما بينهم، وفيما بينهم وبين الإدارة المدرسية حول جميع الأمور التي تحتاج إلى تفاهم مشترك أو عمل جماعي أو تنسيق للجهود بين مدرسي المواد المختلفة أو قرارات إدارية لا يملك المعلمون

اتخاذها بمفردهم.

٢- المعلم شريك الوالدين في التربية والتنشئة والتقييم والتعليم لذلك فهو حريص على توطيد أواصر الثقة بين البيت والمدرسة وإنشائها إذا لم يجدها قائمة وهو يتشاور كلما اقتضى الأمر مع الوالدين حول كل أمر يهم مستقبل الطلاب أو يؤثر في مسيرتهم العلمية.

٣- يؤدي العاملون في مهنة التعليم واجباتهم كافة ويصبغون سلوكهم كله بروح المبادئ التي تضمنها هذا الإعلان ويعملون على نشرها وترسيخها وتأصيلها والالتزام بين زملائهم وفي المجتمع بوجه عام.

٤- صدر عن مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية وأقره مؤتمره العام الثامن الذي انعقد في الدوحة بدولة قطر.....^(١)

الجانب المعرفي من الكفايات التعليمية يتضمن بوجه عام معرفة المعلم لما يلي :

- ١- خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم.
- ٢- المعلومات والحقائق والمفاهيم والتعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها.
- ٣- حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ٤- الأسس التي تبني عليها المناهج الدراسية، الفلسفية، والثقافية والسياسية والنفسية.
- ٥- طرائق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها.
- ٦- أهمية العمليات التربوية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم.
- ٧- دور التربية في تطوير المجتمعات الإنسانية.
- ٨- المستجدات التربوية التي تتجدد كل يوم وأثرها على دوره المتغير.
- ٩- المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده على تطوير معلوماته.
- ١٠- دوره في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية.
- ١١- أنواع التعليم الفردية والجمعية المناسبة لتلاميذه.

أما الجانب السلوكي (المهاري) من الكفايات التعليمية فيشتمل على:

- ١- قدرة المعلم على إدارة غرفة الصف وضبطه.
- ٢- قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاثة، التخطيط السنوي واليومي والدراسي.

(١) دليل المعلم، ١٤١٨هـ، ص٤٨ إلى ٥٢

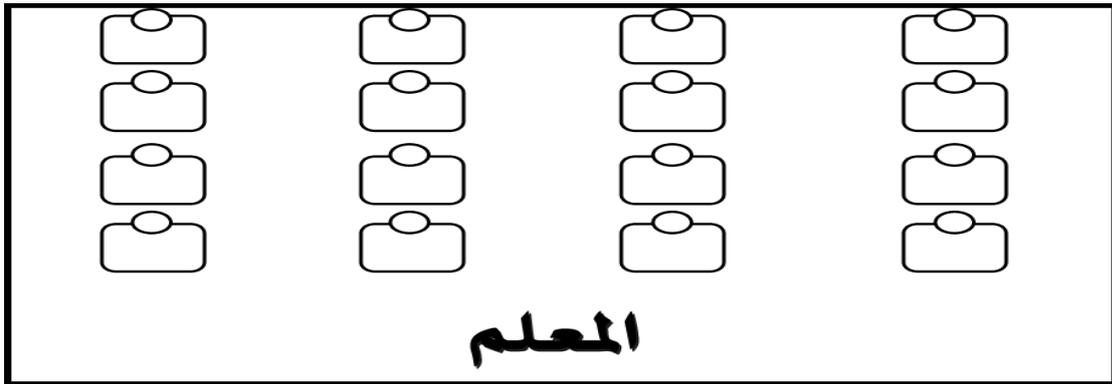
- ٣- قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية لتوظيفها في تحقيق الأهداف.
- ٤- قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه.
- ٥- قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح وتحديد مع الابتعاد عن استخدام العبارات التي لا معنى لها.
- ٦- قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل تلاميذه.
- ٧- قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات التي تمر بها للوقوف على نقاط القوة والضعف.
- ٨- قدرة المعلم على التوصيل الإيجابي مع تلاميذه.
- ٩- قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل غرفة الصف بحيث تخدم تحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية.
- ١٠- قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من الوسائل.
- ١١- قدرة المعلم على التفاعل اللفظي إيجابياً وتسخير ذلك في خدمة المناهج.
- ١٢- قدرة المعلم على الاحتفاظ بسجلات منظمة عن أحوال تلاميذه تحصيلياً وصحياً واجتماعياً.
- ١٣- قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيفاً فاعلاً في عمليتي التعليم والتعلم.
- ١٤- قدرة المعلم على توظيف الأعمال الكتابية توظيفاً فاعلاً سواء في غرفة الصف أو خارجها.
- ١٥- قدرة المعلم على تجريب الأساليب والطرائق الجديدة.
- ١٦- قدرة المعلم على التفاعل مع بيئته المحلية، بما في ذلك أولياء الأمور.
- ١٧- قدرة المعلم على استغلال الإمكانيات المتوافرة في بيئته المحلية باعتبارها بيئة تعلم.
- ١٨- قدرة المعلم على استخدام التقويم التربوي بنوعيه: التكويني والنهائي.
- ١٩- قدرة المعلم على استخدام الأدوات التعليمية، كالمسبورة، وأجهزة عرض الأفلام الثابتة والمتحركة.
- ٢٠- قدرة المعلم على إحداث تغيرات ملحوظة في اتجاهات التلاميذ وتنميتها على نحو إيجابي باستمرار.
- ٢١- قدرة المعلم على تشجيع التلاميذ على البحث والاستقصاء باعتمادهم على أنفسهم.

- ٢٢- قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية.
- ٢٣- قدرة المعلم على تحليل الوحدات الدراسية وإعادة بنائها.
- ٢٤- قدرة المعلم على التواصل مع زملائه من المعلمين من أجل تطوير مهاراته أدائه.
- ٢٥- قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم من الإدارة التربوية، كمدير المدرسة، والمشرف التربوي، ومن أجل تطوير مهاراته التعليمية.
- ٢٦- قدرة المعلم على استخدام طرائق التقويم الذاتي من أجل تقويم أدائه بنفسه. (١)

تاسعاً: كيفية نجاح المعلم داخل الصف:

- ١- الإخلاص لله سبحانه وتعالى فهو أهم عوامل النجاح فلنجعله أساساً في عملنا وقولنا.
- ٢- الدعاء لله ﷻ للتوفيق والسداد. فيجب أن نكون مستعدين لعملنا ثم نبادر باللجوء إلى الله ﷻ ودعائه بالتوفيق والسداد
- ٣- إدارة الوقت لتوزيع الخطوات التخطيط المسبق والمناسب وفق الخطة الدراسية.
- ٤- تسخير حواس المعلم داخل الصف (الحركة، الصوت، توزيع النظرات....)
- ٥- قدرة المعلم على ضبط الطلاب داخل الصف.
- ٦- استخدام الوسائل التعليمية أثناء الدرس، والتنوع فيها مع الاستعداد لها.
- ٧- الاستعانة بالمرسح في أداء الدرس وتطبيقه.
- ٨- تغيير شكل الطاولات على طريقة مجموعات أو صفوف أو أعمده.

تنظيم الطلاب للتعليم التقليدي رقم (١) انظر الإشكال في الصفحات التالية (١٥٤)



التوضيحات: المعلم هو الموجه والقائد والمقرر لعمليات التعلم والتعليم. يستعمل هذا الأسلوب

(١) الطريقي، ١٤٢١هـ، ص ٥٠ إلى ٥٤ نشوان، ص ٢٧٧، ٢٧٤

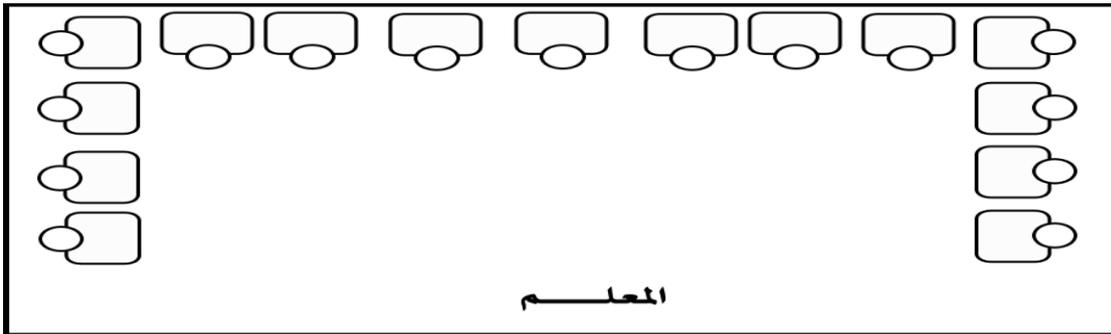
في تقديم مادة جديدة أو عرض وسيلة تعليمية أو القيام بنشاط موحد أو إجراء تقييم جماعي.
المآخذ: تعلم غير مؤثر، عدم مراعاة الفروق الفردية، ميل سلبية لدى الطلاب نحو المعلم
والمادة الدراسية الترتوري والقضاة، ٢٠٠٦.

تنظيم الطلاب لمباراة صفية رقم (٢)



التوضيحات: تتألف لجنة التحكيم من المعلم وطالبي أو من ثلاثة طلاب.
مراعاة تنوع قدرات الفريقين وتكافؤ مستواهما .
تحديد مكافأة للفريق الفائز يقبل بها الفريقان .
تحديد قائد لكل فريق لأعمال التنسيق .
معرفة الطلاب لهدف المباراة وأحكامها التنظيمية .
تنمية المنافسة البناءة في جو من الانضباط الصفي (١)

تنظيم الطلاب للمناقشة الجماعية الموجهة من المعلم رقم (٣)

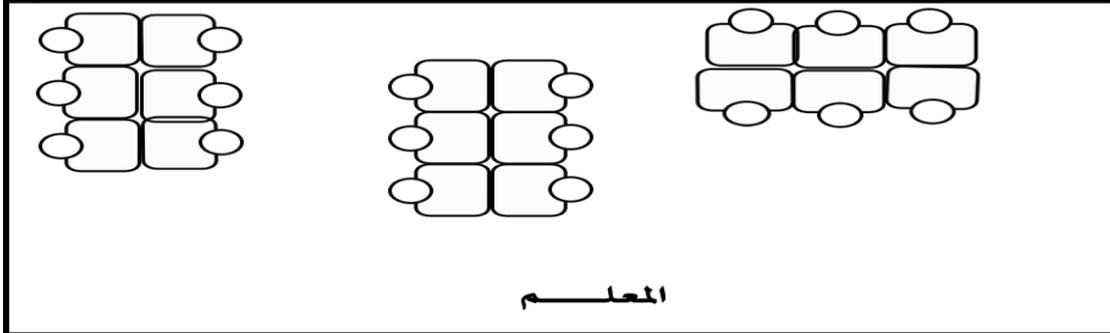


التوضيحات :المعلم كموجه ومنسق للنقاش .
عدد الطلاب الأقصى عشرون طالباً .
يقوم قادة المجموعات الفرعية الثلاث بأعمال التلخيص .

(١) الترتوري والقضاة، ٢٠٠٦

إمكانية التعليم والتقييم المباشر من المعلم .
يؤخذ على التنظيم عدم إشراك جميع طلبة الصف حين يزيد عن عشرين، عدم مشاركة بعض الأفراد، إمكانية نشوء ميول سلبية وعدم ارتياح لوجود المعلم

تنظيم الطلاب على شكل مجموعات لإنجاز بعض المهمات رقم (٤)



التوضيحات: المعلم كموجه متنقل .

تجميع الطلاب حسب رغباتهم وبما يتفق وطبيعة المهمة .

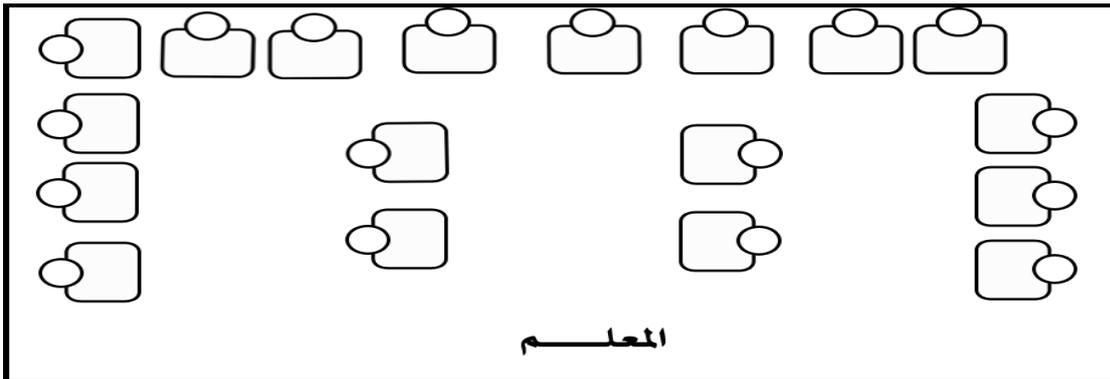
قيام الطلاب بحل التمارين أو كتابة تقارير جماعية .

مشاهدة الطلاب لمجموعة من الصور الثابتة .

إمكانية التوجيه الجماعي للصف عند الحاجة (١).

العدد الأقصى لكل مجموعة ستة مع الرئيس

تنظيم الطلاب للتعليم الفردي المستقل رقم (٥)



التوضيحات: المعلم المشرف متنقل وموجه فردي .

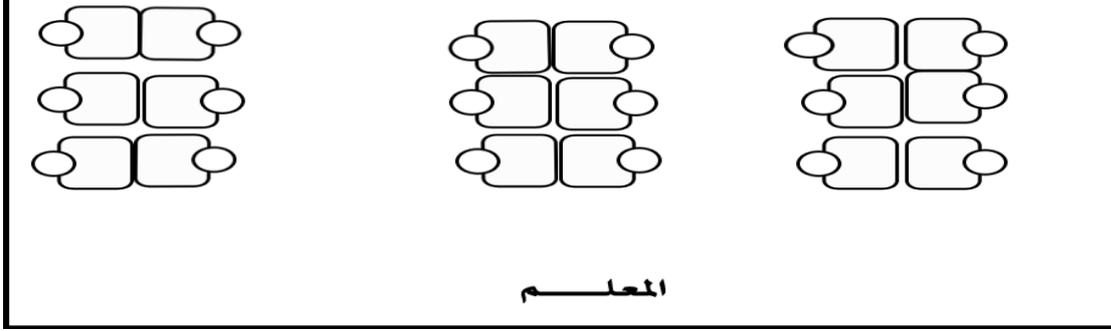
الطلاب يعملون حسب قدراتهم وسرعاتهم .

إمكانية اختبار الطلاب في مادة دراسية .

(١) الترتوري والقضاة، ٢٠٠٦.

إمكانية التوجيه الجماعي عند الحاجة .
تفاعل كل طالب مع المعلم حسب حاجته.

تنظيم الطلاب للتعليم الخاص رقم (٦)



نموذج لرسوم توضيحية رقم (١٥٥) عن تنظيم طاولات الطلاب من رسومات المؤلف

- التوضيحات :المعلم موجه متنقل .
طالب يشارك في تعليم الآخر .
طالبان يقومان بمعالجة نشاط تربوي .
انضباط الصف من خلال اقتران طالب بآخر .
تفريد التعليم وتبادل التعاون الفردي .
إمكانية إعطاء تعليمات جماعية.(١)
- ٩- كتابة بعض الرسائل التربوية لأولياء الأمور عن فن التعامل مع الابن.
١٠- توزيع المهام بين الطلاب العريف والنائب الخ
١١- وجود أوراق العمل المكثفة لكل المواد.
١٢- تقسيم الصف إلى مجموعات . ووضع أسماء هادفة لها. كأسماء الصحابة رضي الله عنهم وغيره من الأسماء المشجعة كالهمة والطموح والرقى
١٣- إتاحة الفرص للطلاب سريع الفهم والحفظ ليشرح الدرس لمن فهمه أقل بطريقة عفوية بدون تكلف مع ملاحظة عدم الاعتماد عليه.
١٤- وضع الجوائز والحوافز بين الطلاب.
١٥- تأمين بعض النواقص الخاصة بالطلاب مثل(الأقلام، المساطر، المبراة....)
١٦- وضع مكتبة للصف. الاستعانة بمقرات الجماعات في أداء بعض الدروس.

(١)التزوير والقضاة، ٢٠٠٦

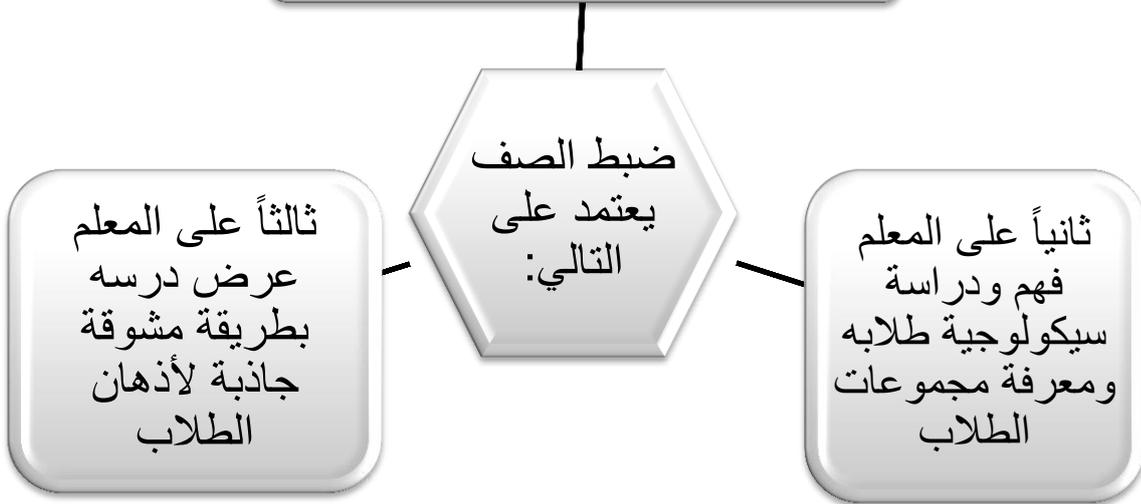
- ١٧- وضع بعض الإرشادات داخل الصف أو في الممرات مما يناسب سن الطلاب.
- ١٨- حدد الأهداف من الدرس بحيث تكون متنوعة. وشاملة للمعرفي والوجداني. والحركي. مما يساعد على الإثراء للدرس وأدائه بالطريقة المثالية
- ١٩- وضع الخطة الأسبوعية.
- ٢٠- وضع لوحة شرف في الصف لجميع المواد أو لمادة معينة مما يجلب الحماس لدى الطلاب.
- مع ملاحظة الطالب الضعيف لو تفوق قليلاً. فيوضع اسمه ولو ليوم واحد.

٢٢- وضع بطاقات ملونة للتفوق أو كاس للمجموعة الفائزة. (١)

وهذه نصيحة لكي تضبط الصف الدراسي: انظر الشكل رقم (١٥٥)

من أهم ركائز العملية التعليمية ولا يكون المعلم ناجحاً إذا لم يستطع ضبط الصف الدراسي؛ لأنه بدون ضبط الصف لن يستطيع المعلم أن يوصل المعلومة، علاوة على ذلك فإن هناك بعض الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة لن يستطيع المعلم مراعاة احتياجاتهم إذا كان الصف غير منضبط. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ضبط الصف، ونخلص من تلك الدراسات وكذلك من الخبرة الميدانية أن ضبط الصف يعتمد على التالي:

أولاً على شخصية المعلم



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٥) عن ضبط الصف على ما ذا يعتمد من تصميم المؤلف

١- على شخصية المعلم:

(١) الغيث وآخرون، ١٤٣٢هـ، صمن ١٨ إلى ١٧

يجب على المعلم أن يعطي انطباعاً لطلابه بطريقته وأسلوب عمله في بداية تعرفه عليهم وهذا هو أساس العمل داخل الصف طوال العام، فإذا أجاد المعلم فإنه سيترتب عليه ضبطاً وأسلوباً جيداً للعمل بعد ذلك.

٢- **على المعلم فهم ودراسة سيكولوجية طلابه** ومعرفة مجموعات الطلاب التي من الممكن أن تسبب الفوضى والإزعاج إذا كانوا معاً ومن ثم فعلى المعلم إعادة تنظيم الطلاب طبقاً لمجموعات أو كما يراه مناسباً لسير درسه مراعيّاً أماكن الطلاب الذين يمكن أن يسببوا الفوضى إذا تجمعوا معاً.

٣- **على المعلم عرض درسه بطريقة مشوقة** جاذبة لأذهان الطلاب مستخدماً الاستراتيجيات التعليمية الملائمة لذلك، ورابعاً على المعلم إشراك جميع الطلاب في المناقشات وخاصة الطلاب ذوي فرط النشاط وضعف الانتباه وتشتته والطلاب الضعاف لأنهم غالباً هم من يسببون الفوضى داخل الصف. وأخيراً وليس آخراً على المعلم مراعاة ظروف واحتياجات طلابه وتنويع الحصة بشكل غير ممل يتخلله بعضاً من الترفيه عن الطلاب بما ينعش تفكيرهم وانتباههم وفي إطار موضوع الدرس.^(١)

عاشراً: العوامل المؤثرة في ضبط الصف: انظر الشكل رقم (١٥٦)

أول عامل من العوامل المؤثرة: المعلم:

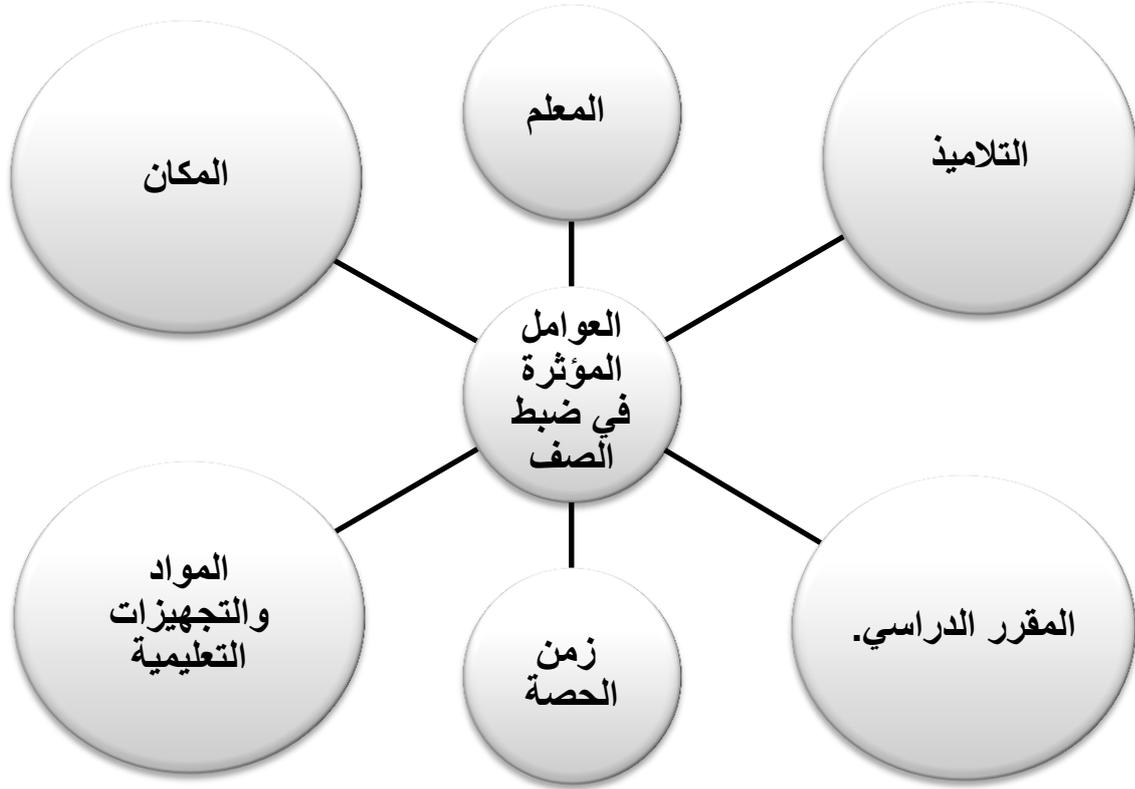
حيث أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في ضبط الصف والعديد من الملاحظات والمشكلات التي قد تجعل المعلم سبباً لمشاغبة التلاميذ وهي كالتالي:

١- **عدم إتقان المعلم لمادته؛** قد يكون السبب في المشكلات التي يواجهها مع فصله إذ سرعان ما يكتشف التلاميذ أن معلمهم لا يحضر جيداً أو لا يعرف مادته جيداً وهناك تبدأ مشكلات المعلم معهم؛ لأنهم يفقدون الثقة فيه ولهذا فإن المعلم الناجح يسد ذلك الباب عن طريق التحضير الجيد للمادة التي يدرسها: ذهنياً وكتابياً .

٢- **عدم قدرة المعلم على إيصال المادة للتلاميذ بالطريقة المناسبة؛** فيتسرب الملل إلى التلاميذ؛ بسبب عدم فهمهم الدرس وعندئذٍ تبدأ المشكلات المتنوعة ولسد ذلك الباب؛ الحل لذلك الامر هو ما يلي

(١) موقع حلقات جاسم عيسى المهيزع

على المعلم أن يحضر، بالإضافة إلى المادة طريقة تدريس المادة فالأمران متلازمان:
ماذا ندرس؟
كيف ندرس؟



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٦) العوامل المؤثرة في ضبط الصف من تصميم المؤلف

- ٣- صوت المعلم المنخفض أو غير الواضح :
إذا لم يكن الصوت واضحاً؛ فسيجد التلاميذ صعوبة في الإصغاء والفهم؛ فيتسرب إليهم:
الملل أو النعاس أو حب المشاغبة
- ٤- سوء معاملة المعلم لتلاميذه :
فإن المعلم الذي يتخذ موقفاً عدائياً أو تسلطياً من تلاميذه، لا يجلب لنفسه سوى كراهيتهم،
وما يتبعها من مشكلات؛ ولهذا يتوجب على المعلم أن يكون ودوداً مع تلاميذه .
- ٥- عدم إشراك المعلم لتلاميذه في الدرس : إذا كان المعلم هو الذي يشرح ويسأل ويجيب فلا يترك لتلاميذه سوى النوم أو المشاغبة؛ ولذلك لا بد من إشراك التلاميذ في الدرس إلى أقصى الحدود؛ لأن ذلك أفضل سبيل لتعليمهم ولضبطهم على حد سواء .

٦- قطع أنفاس التلاميذ أو شل حركتهم أو محاسبتهم على البسمة والهمسة واللفتة: إن ضبط الفصل لا يعني ذلك، وإلا فإن مثل ذلك الضبط يصبح وسواساً يؤرق المعلم في الليل والنهار إن ضبط الفصل هو في المحافظة على حد معقول من النظام في الفصل دون إفراط أو تفريط .

٧- إتباع أسلوب واحد في التدريس دون تغيير أو تجديد ذلك هذا الوضع يدخل الملل إلى نفوس التلاميذ ونفس المعلم على حد سواء، والملل هو أقصر السبل إلى المشاغبة .

٨- المعلم الذي يكلف التلاميذ أموراً فوق طاقتهم؛ : يدفع التلاميذ إلى ردة فعل لا تسره.

٩- المعلم الذي لا يحب عمله : إن التلاميذ سرعان ما يكتشفون أن معلمهم لا يحب عمله، ولا يحب مادته، وسرعان ما ينتقل ذلك الموقف إلى التلاميذ أنفسهم؛ فيكرهون المادة ثم معلمها، وفي ذلك الجو المفعم بالكراهية؛ تترعرع المشاغبة .

١٠- المعلم عصبي المزاج يثور لأقل الأسباب؛ : فيصبح متعة يتسلى بها التلاميذ؛ ليروا كيف يثور؟ وكيف يهدأ؟، وماذا يقول؟ وكيف يتصرف؟

ثاني عامل من العوامل المؤثرة: التلاميذ:

وهذه بعضاً من أنماط وظروف المشاغبين وهي:

١- قد يكون التلميذ المشاغب فاشلاً في دروسه : فيريد أن يعوض فشله عن طريق جلب الانتباه إليه بوساطة المشاغبة .

٢. قد يكون التلميذ المشاغب يعاني من مشكلات أسرية : فيريد جلب انتباه المعلم، ليستعوض به عن اهتمام والده الذي أهمله مثلاً .

٣- قد يكون التلميذ المشاغب راغباً في أن يثبت لزملائه قدراته الخاصة؛ ليبرهن لهم على أنه قائدهم بلا منازع .

٤- قد تكون المشاغبة ذات دافع مؤقت: يقصد به تلميذ ما أن يكشف ردة فعل معلمه الجديد. وتلك حالة يقع فيها المعلم تحت الفحص، إذ يريد التلاميذ أن يعرفوا معلمهم الجديد :

هل هو من النوع الهادئ؟

أم من النوع عصبي المزاج ؟

٥. قد يكون سبب المشاغبة أنياً: أي:

قد يكون ناجماً عن خطأ مؤقت ارتكبه تلميذ ليس من عادته أن يشاغب، ومثل تلك المشاغبة

لا تزيد عن كونها زلة في السلوك .

ثالث عامل من العوامل المؤثرة: المقرر الدراسي:

إن توظيف المنهج المدرسي بالشكل الصحيح له أيضاً تأثير قوي على الطالب، فوظيفة المدرس الرسمية وعمله الأساس الذي يتقاضى عليه أجراً هو تدريس المنهج المقرر للطلاب، ومن عوامل قبول الطلاب لمدرسهم ومحبتهم، له مدى نجاحه في إيصال المعلومات، لهم.

إن الإعداد العلمي جانب مهم في بناء شخصية الطالب، والأمة تحتاج لمن يحمل العلم الواسع والفكر الأصيل، والمنهج الدراسي إنما وضع لتحقيق أهداف محددة، فعناية المدرس بهذا الجانب مساهمة في البناء العلمي للأمة من خلال إعداد أبنائها.

بل إن المعلم الناجح يستطيع أن يوظف المنهج، لتحقيق الأهداف التربوية، والإصلاحية، ولكن أليس من التناقض أن يسمع الطلاب من مدرسهم التوجيه والحث على معالي الأمور ويرون منه الإخلال بواجبه وأمانته.

رابع عامل من العوامل المؤثرة: زمن الحصة

خامس عامل من العوامل المؤثرة: المكان (غرفة الدراسة) مختبر - غرفة وسائل - الساحة المدرسية .

سادس عامل من العوامل المؤثرة: المواد والتجهيزات التعليمية، من: وسائل، ومقاعد وغيرها. ومن الأفضل بالطبع ألا تقع مشكلات في ضبط الفصل أساساً، وللحصول على مثل ذلك الوضع المثالي؟ يحسن بك أن تراعي ما يلي :- انظر الشكل رقم (١٥٧)

١- اكتسب احترام تلاميذك؛ بفعل كل ما يحفظ لك ذلك الاحترام .

٢- كن عادلاً في معاملة تلاميذك؛ فلا ولا تحيز لأحد ضد أحد .

٣- عامل تلاميذك بمودة ولطف دون ضعف.

٤- أظهر لتلاميذك أنك تهتم بهم ويتقدمهم الدراسي.

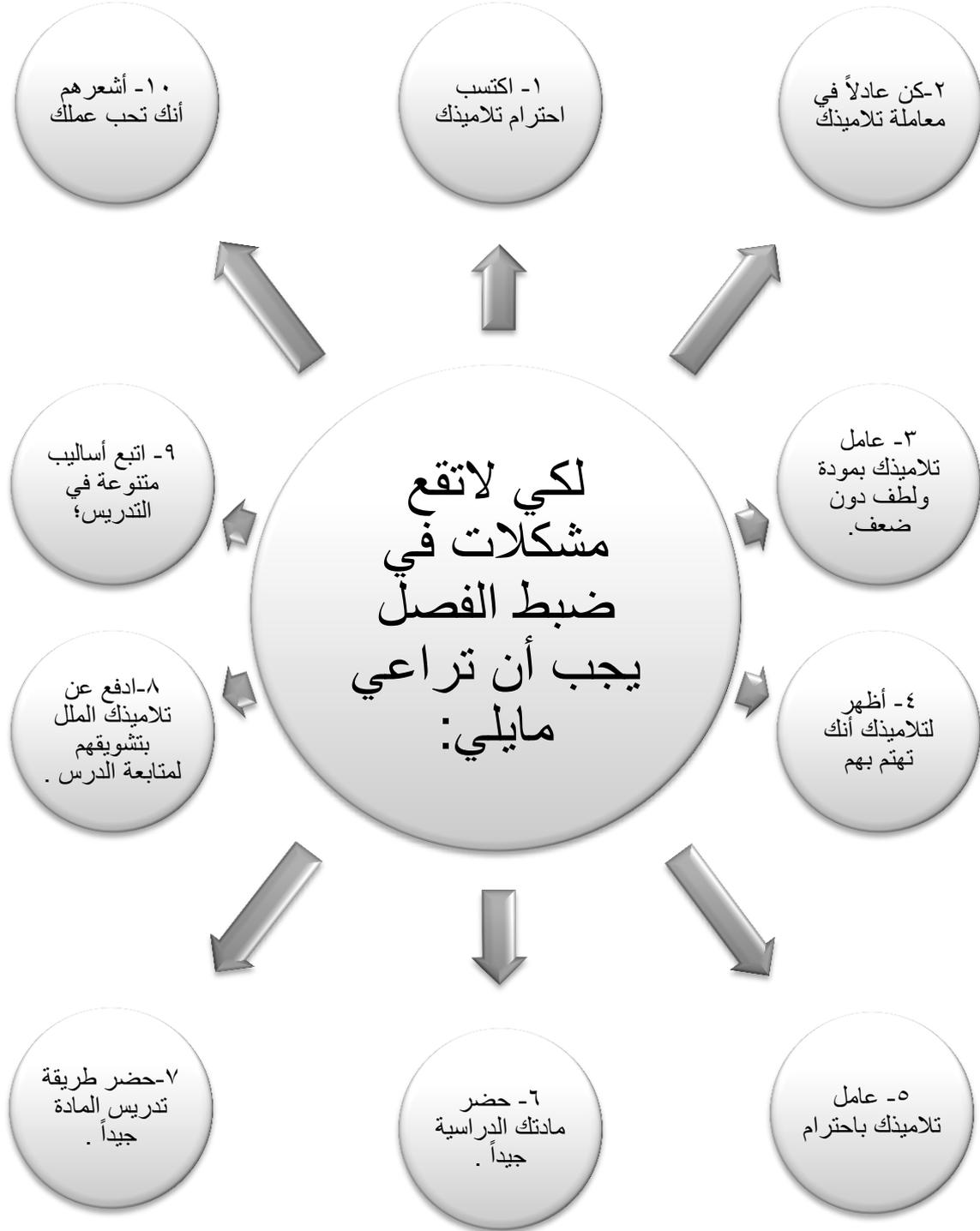
٥- عامل تلاميذك باحترام؛ لبيادلوك الاحترام.

٦- حضر مادتك الدراسية جيداً .

٧- حضر طريقة تدريس المادة جيداً .

٨- ادفع عن تلاميذك الملل بتشويقهم لمتابعة الدرس .

- ٩- اتبع أساليب متنوعة في التدريس؛ لتضمن انتباههم ورغبتهم في درسك.
١٠- أشعرهم أنك تحب عملك؛ كي يحبوا درسك ويحبوك .



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٧) لكي لا تقع مشكلات عند ضبط الفصل من تصميم المؤلف

الأساليب العلاجية لمعالجة المشاغبين:

مهما كنت ومهما فعلت فقد تجد من يشاغب لأسبابه الخاصة به، دون أن يكون لك ذنب في سوء سلوكه، ولا توجد طريقة واحدة لمعالجة المشاغبين، فكل حالة فريدة في: نوعها ودوافعها، ودرجتها. وكل ما يمكن قوله هنا هو: إن هناك أساليب عديدة للعلاج نذكر منها ما يلي:-

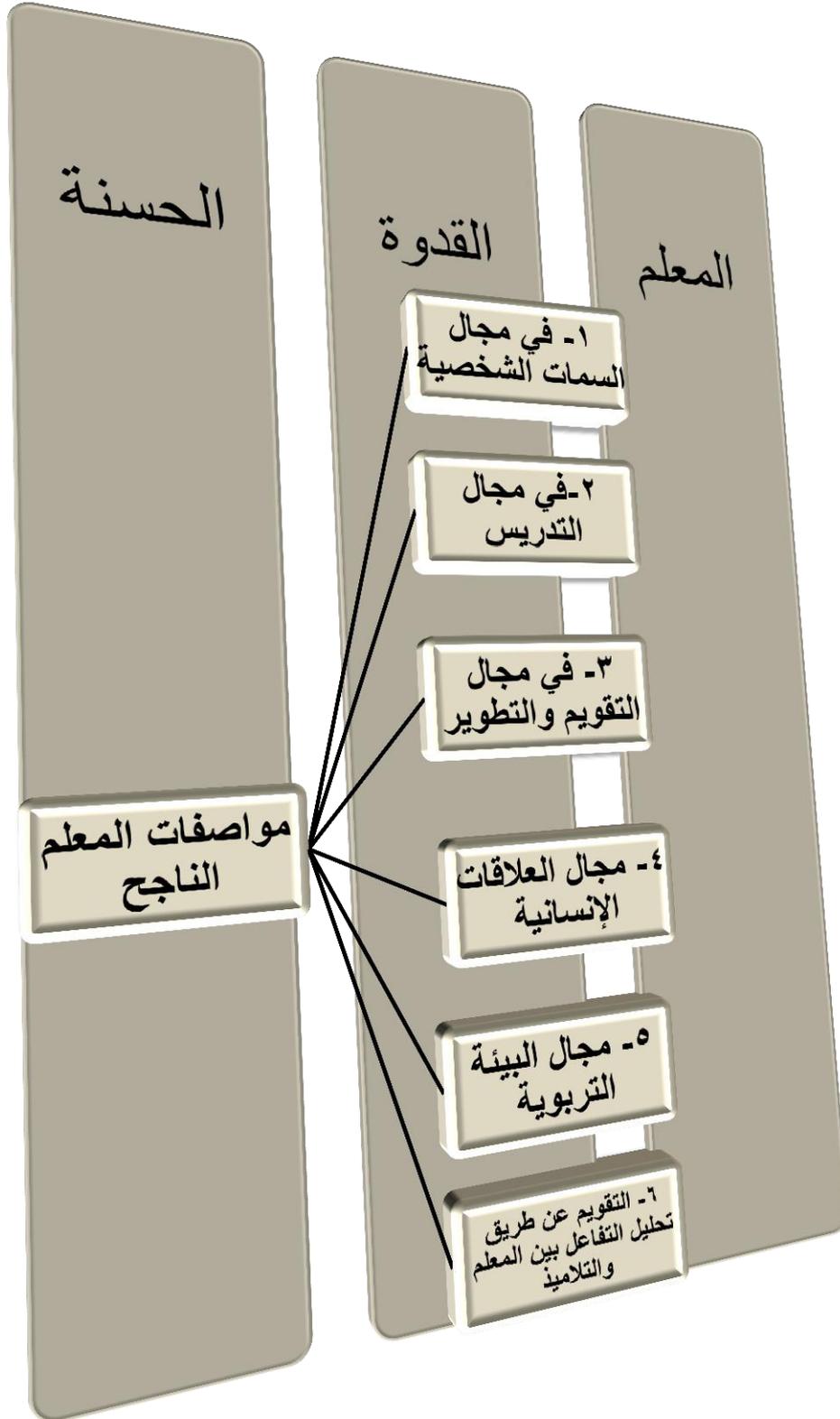
١. ضاعف من إشراك التلميذ المشاغب في سير الدرس عن طريق الأسئلة مثلاً .
٢. كلف المشاغب أن يساعد ولو شكلياً في أمور ضبط الفصل .
٣. قد يفيد أن توجه إليه كلمة تنبيه أو لوم أو توبيخ وتلك الأساليب تتدرج في الشدة كما ترى
٤. قد يفيد أن تقابله على انفراد؛ لتنصحه بتعديل سلوكه .
٥. قد يفيد أن تدرس حالته؛ لتعرف ماذا وراء سوء سلوكه.
٦. قد يفيد أن تعطي المشاغب مهمات قيادية خارج الفصل أو داخله .
٧. قد يفيد أن تعامله بشيء من العطف؛ إذا كان ما يجري وراءه هو العطف .
٨. قد يفيد أن تطلب مساعدة مدير المدرسة؛ إذا فشلت الأساليب السابقة.
٩. قد يفيد أن يستدعى ولي أمره؛ لشرح حالته له .
١٠. قد يفيد أن تتشاور مع مدرسيه الآخرين؛ لتعرف هل مشاغبته عادة؟ أم هي مقصورة على بعض الحالات؟ .

كما يحسن مراعاة ما يلي :-

١. تدرج في استعمال الأساليب العلاجية المختلفة .
٢. ابدأ بتحريب الأساليب قليلة الشدة أولاً، فإذا فشلت؛ فانتقل إلى الأساليب الأشد .
٤. تذكر أن لكل سلوك دوافعه؛ فحاول أن تعرف دوافع أو أسباب سوء السلوك فإذا فعلت ذلك؛ فإنك تكون قد قطعت نصف الطريق .
٥. لقد ثبت في كثير من الحالات أن دراسة المعلم لحالة التلميذ المشاغب: (مشكلاته، هواياته، أسرته)؛ تخلق نوعاً من الألفة بينهما؛ فتضع حداً لسوء سلوك ذلك التلميذ . (١)

(١) د/العاجز ود/عطوان؛ ص ٧ إلى ١١. الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً التي يستخدمها المعلم

الحادي عشر: مواصفات المعلم الناجح: انظر الشكل رقم (١٥٨)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٥٨) مواصفات المعلم الناجح من تصميم المؤلف

١- في مجال السمات الشخصية:

- الاتزان وعدم الانفعال.
- حسن المظهر والشكل.
- الثقة بالنفس واحترامها.
- القدرة على مواجهة المواقف المعقدة داخل وخارج الفصل.
- تنمية الانضباط الذاتي للتلاميذ.
- احترام مشاعر وقدرات وحرية التلاميذ والآخرين.
- أن يكون قدوة في سلوكه وشخصيته.
- أن يكون ذا شخصية جذابة ومرحة

٢- في مجال التدريس

- ❖ التمكن من المادة العلمية.
- ❖ القدرة على توصيل المعلومات والتعبير عن أفكاره بأسلوب واضح.
- ❖ استخدام الطرق الحديثة في التدريس.
- ❖ ربط البيئة المحلية بالتدريس.
- ❖ مراعاة الفروق الفردية.
- ❖ جذب وإثارة التلاميذ.
- ❖ القدرة على اختيار الأنشطة والوسائل التي تحقق أهداف المنهج.

٣- في مجال التقويم والتطوير:

- أولاً: استخدام وسائل متعددة في التقويم الموضوعي.
- ثانياً: القدرة على صياغة أسئلة الامتحانات.
- ثالثاً: تحديد المستوى التحصيلي للتلاميذ.
- رابعاً: القدرة على النقد البناء.
- خامساً: القدرة على كتابة الملاحظات في كراسة التلميذ.

٤- مجال العلاقات الإنسانية:

- أولاً: التعاون مع زملاء العمل والإدارة المدرسية والأقسام العلمية في التخطيط والتدريس.

- ثانياً: المشاركة الفعالة في اجتماعات المدرسين والإدارة المدرسية.
- ثالثاً: القدرة على التفاهم بأسلوب فعال مع أولياء الأمور.
- رابعاً: القدرة على وصل مشاعر الآخرين واحترام آرائهم.
- خامساً: الاستماع الجيد إلى الآخرين.
- سادساً: المشاركة الإيجابية في الأنشطة المدرسية.
- سابعاً: القدرة على التفاهم الفعال والنقد البناء مع أفراد المدرسة.

٥- مجال البيئة التربوية:

- أولاً: التطبيق النظري والعملي في التدريس.
- ثانياً: القدرة على إظهار الميل الحقيقي لمهنة التدريس.
- ثالثاً: الاتجاه نحو الإبداع والتجديد في مهنة التعليم.
- رابعاً: تنمية الشعور بالانتماء الحقيقي للمجتمع.
- ٦- التقويم عن طريق تحليل التفاعل بين المعلم والتلاميذ.

يعتبر التفاعل الصفّي بين المعلم وتلاميذه من خلال المواقف التعليمية التي تأخذ مكاناً لها في بيئة الفصل من أحد الأساليب الحديثة لتقويم أداء المعلم وهذا الأسلوب يتم عن طريق تحليل الملاحظات المباشرة للتفاعل اللفظي بين حديث المعلم وسلوكه وحديث التلاميذ وسلوكهم.^١

لا تكن مثل هذه النماذج من المعلمين...!!! انظر الرسم التوضيحي رقم (١٥٩)

المدرس الريبكورد:

وهو نموذج معلم يدخل الفصل ويركز بصره على سقف الحجرة أو خريطة الحائط ويبدأ في تسميع الدرس (يكر الدرس) وإذا قاطعه تلميذ بسؤال فانه يوجه إليه النقد ويكيل له الاتهام بانه يريد إفساد الفصل ويمتنع عن إكمال الدرس لارتبائه وعدم معرفته أين وقف وبعد أن يهدأ يبدأ مرةً أخرى في سرد الدرس دون توجيه أسئلة أو تلقي أسئلة وهذا الدرس لا يهمه مدى فهم تلاميذه للدرس.

^١ ليلي عبطة،

المدرس الراوي لتاريخ حياته:

وهو نمط من المعلمين يبدأ شرح الدرس ثم يتحول عنه للحديث عن ذاته ويروي للتلاميذ تاريخ حياته وكيف انه كان شخصاً مهماً لدى أساتذته وكيف كان يساعد أساتذته في شرح الدرس وكيف أعاق الظروف أن يكون ذو مكانة مرموقة بالجامعة. والبعض يتحدث عن التحديات التي واجهته وكيف استطاع التغلب عليها، وهذا النموذج يرون للتلاميذ أما تعاطفاً معه أو إعجاباً به المهم أن الدرس لا يتم تدريسه وفي نهاية الحصة يقول: للتلاميذ نكمل الحصة القادمة.

كن مثل هذا المدرس ... !!

المدرس الممثل : الذي لا يعتمد على الكلمات فقط في تقديم معلوماته، ولكنه يستخدم نبرات صوته وأشارته والصمت فهو يجيد فن الألقاء أمام التلاميذ ويستخدم تعبيرات الوجه وحركات اليدين ويميل هذا المدرس إلى المناقشة مع التلاميذ وهذا المدرس يميل إلى:

- تبسيط المعلومات.
- عدم تركيز على التفاصيل.
- توضيح فكرة الدرس بالأمثلة والتشبيهات.
- استخدام الرسوم والأشكال الإيضاحية.
- تحقيق التفاعل الإيجابي في الدرس

لا تكن مثل هذه النماذج من المعلمين ... !!!

المدرس
الريكوردر

المدرس الراوي
لتاريخ حياته

مدرس
المحطات

مدرس المحطات: نمط المعلمين لا يتواصل شرحه بل تتخلله فترات يتحدث فيها المعلم عن موضوعات هامشية كأن يذكر طرفةً أو موضوعاً عاماً يوضح رأيه فيه المهم أنه يشرح فترة ثم يخرج لحديث جانبي ثم يعود للشرح وهكذا حتى تنتهي الحصة.

كن مثل هذا المدرس !!...!!

المدرس الممثل: هو الذي لا يعتمد على الكلمات فقط في تقديم معلوماته، ولكنه يستخدم نبرات صوته وأشارته والصمت فهو يجيد فن الألقاء أمام التلاميذ ويستخدم تعبيرات الوجه وحركات اليدين ويميل هذا المدرس إلى المناقشة مع التلاميذ وهذا المدرس يميل إلى:

١- تبسيط المعلومات.

٢- عدم التركيز على التفاصيل.

٣- توضيح فكرة الدرس بالأمثلة والتشبيهات.

٤- استخدام الرسوم والأشكال الإيضاحية.

٥- تحقيق التفاعل الإيجابي في الدرس.^(١)

توجيهات خاصة بإعداد المعلم للمدرس: توجيهات فنية عامة:

١- إخلاص النية لله تعالى، واستشعار الأجر والثواب منه سبحانه فيما نقول ونفعل.

٢- التعرف على مستجدات الساحة التربوية والخاصة بنظام المقررات.

٣- التخطيط المسبق والمناسب وفق الخطة الدراسية.

٤- توفير المراجع المناسبة للمنهج والطالب والتعرف على محتوياتها.

٥- الاهتمام بالقضايا التربوية، وإجراء البحوث العلمية حولها.

٦- الإلمام بالخصائص النفسية للمرحلة الدراسية.

٧- التقرب من الطالب بالخلق الإسلامي الرفيع.

٨- مذاكرة الأهداف العامة للتربية الإسلامية والخاصة بالمرحلة الدراسية.

٩- التعرف على الأهداف الخاصة بالمقرر الدراسي

١٠- مناقشة مدرسي المقرر الواحد لطرق شرح المواضيع والوسائل المناسبة.

(١) عرفة محمود، ٢٠١١، ص ٣٧٧.

أولاً: (قبل دخول الحصة)

- الإعداد الذهني قبل الحصة بقراءة الدرس القراءة المتأنية الفاحصة.
- التعرف على أهداف كل موضوع مقرر دراسته.
- الرجوع لكتب أخرى تعين المعلم على إثراء الدرس بالمعلومات المناسبة.
- إعداد الوسيلة التعليمية المعينة.
- مناسبة الدرس والإعداد الكتابي لزمن الحصة.

ثانياً: (أثناء الحصة):

- الاهتمام بضبط الفصل وإثارة الانتباه.
- الحرص على بدء الجرس بتمهيد مناسب.
- اختيار طريقة من طرق التدريس المناسبة للزمن ومستوى الطالب
- إشراك جميع الطلبة في المناقشة والحوار أثناء الشرح.
- التزام عبارات الثناء والتشجيع لجميع الطلبة.
- الحرص على إشراك الطالب الضعيف في المناقشة.
- حث الطلبة على التزام اللغة العربية أثناء الدرس.
- متابعة فهم الطلبة للدرس بأسئلة متنوعة ومناسبة لهم.

ثالثاً: (بعد الانتهاء من الحصة):

- تقويم الدرس من خلال التعرف على ما تم إنجازه خلال الحصة وما لم يتم.
- الحرص على تسجيل الملاحظات العامة على الدرس والطلبة للاستفادة منها مستقبلاً.
- التأكد من مدى تحقيق الأهداف السلوكية المدونة في دفتر الإعداد.
- متابعة حفظ الطلبة للنصوص المقررة من القرآن والسنة.
- تصحيح جميع الأعمال التحريرية للطلبة ورصد الدرجات أولاً بأول.

رابعاً: عناصر نجاح الحصة:

- ١: الفهم الصحيح والواعي للأهداف العامة والخاصة .
- ٢: المعرفة العامة للمنهج الدراسي بشكل عام .
- ٣: الإعداد الجيد للدرس ذهنياً وكتائياً .

- ٤ : المعرفة الدقيقة لمستويات الطلبة واهتماماتهم وميولهم .
 - ٥ : البداية الصحيحة والجذابة للدرس .
 - ٦ : تغيير طرق طرح الدرس لجذب الانتباه وتحفيز المتعلمين .
 - ٧ : استشارة الطلبة للمشاركة خلال الشرح بالتوزيع العادل والمناسب للأسئلة .
 - ٨ : حب الطلبة للتعلم الذاتي والاستزادة .
 - ٩ : تشويق الطلبة للدرس القادم وتحفيزهم لجمع مزيد من المعلومات حول الموضوع .
 - ١٠ : تدوين أهم الملاحظات الإيجابية والسلبية للاستفادة منها .
- خامساً: خطوات الإعداد الذهني والكتابي:

١-دراسة ومراجعة الأهداف العامة للتعليم في الكويت بداية كل عام دراسي يعطي التصور العام لما يراد من المسيرة التربوية، ويعين المعلم على تحقيقها من خلال المناهج الدراسية والوسائل المتوفرة .

٢-دراسة ومراجعة الأهداف الخاصة بالمرحلة الدراسية بداية كل عام دراسي يوضح الطريقة المثلى لتدريس المادة، ويعين المعلم على تحديد الأوليات والوسائل المناسبة .

٣-دراسة الأهداف الخاصة بالمقرر والكتاب المدرسي. بداية كل فصل دراسي من خلال تلك الأهداف يستطيع المعلم التعرف على الغاية التي يجب أن تحقق في كل درس .

٤ - القراءة الشاملة لكل مفهوم من مفاهيم الكتاب قبل البدء بتدريس المفهوم يعين المعلم على تكوين فكرة شاملة من خلال معرفة العناوين المحققة للمفهوم.

٥-القراءة العابرة والسريعة لكل درس. قبل كل حصة وبوقت كافٍ. يحدد النقاط الأساسية في

الدرس من خلال السؤال : ماذا يراد من مثل هذا الدرس؟وماذا يستفيد الطالب منه ؟

٦-القراءة المتأنية للدرس. قبل الحصة بوقت كافٍ. عن طريق تلك القراءة يعد المعلم درسه

ذهنياً.(١)

(١)الملتقى(الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة)

أهمية صياغة أهداف التدريس صياغة سلوكية:

إن وضوح الرؤيا أمام الفرد ، أمام الجموع الأفراد أمر يتطلبه التقدم في المجتمع ...الوضوح فيه التحديد ، وقاتل للضبائية والغموض ... الواضح عالم ، والضبابي جاهل بما يقول ، وعندما يفهم ويعلم ما يقول ينحسر الضباب . رائع أن يعرف الواحد منا ماذا يريد بالضبط .. إن العملية التعليمية أو التربوية المدرسية محصلة عمليات مقصودة و مؤسسة على أسس علمية، ومن هذا المنطلق يتضح أهمية تحديد أهداف التدريس في صورة سلوكية من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أولا : بالنسبة للمدرس نفسه:

إن صياغة أهداف التدريس صياغة واضحة محددة تصف الأداء الذي يتوقعه المدرس من تلاميذه كدليل واضح على التعلم أي على التغيير المتوقع في سلوك التلاميذ تساعد المدرس على:

١- أن يعرف مستوى تلاميذه قبل البدء في التدريس، وهذا يعتبر أهم مدخلات العملية التعليمية؛ حيث تساعد المعلم في اختيار ما يتناسب مع مستوى تلاميذه من مادة تعليمية ووسائل ... الخ.

٢- أن يركز عند تجميعه للمادة العلمية على ما يحقق الأهداف المحددة المرتبطة بكل درس أو بكل وحدة .

٣- أن يختار الأنشطة التعليمية والوسائل التي تعمل بفاعلية على مساعدة التلاميذ في تحقيق السلوك المطلوب.

٤- أن يهتم في توازن بجوانب المقرر الدراسي وأن يخطط تدريسه تبعاً لتلك الأهداف المحددة دون إطالة في جزء أو إغفال جزء من أجزاء هذا المقرر.

٥- أن يختار أساليب التقييم المتمشية مع الأهداف المختلفة بحيث يتعرف على جوانب الضعف والقوة في كل تلميذ بموضوعية.

٦- أن يحصل على مؤشرات لتقييم أدائه ذاتياً وأن يتعرف جوانب القوة والضعف في أساليب تدريسه.

ثانياً: بالنسبة للتلميذ:

إن معرفة التلاميذ للأهداف التي يضعها المدرس والتي تصف بالتحديد السلوك المتوقع أن يسلكوه كدليل على تعلمهم تساعدهم على:

- ١- التركيز على النقاط الأساسية في الدرس.
- ٢- الاستعداد اللازم لوسائل التقييم المختلفة سواء كانت عملية أو شفوية أو تحريرية.
- ٣- ربط المعلومات الجديدة بالسابقة لأن كل منهما واضح ومحدد.
- ٤- تعرف جوانب القوة والضعف في تعلمهم ومحاولة التغلب على جوانب الضعف بحيث يحقق الأهداف كاملة.

٥- الثقة في المدرس وأنه جاد ومخلص في تدريسه وأنه عادل في تقييمه.

ثالثاً: بالنسبة للمادة الدراسية: يساعد تحديد أهداف التدريس على:

١- تحليل المادة الدراسية إلى مفاهيم ومدركات أساسية والاهتمام بالمهم والتركيز على الأفكار الأساسية.

٢- وضوح ترابط العلم وتتابع المواضيع المختارة والمحددة دون تكرار أو نقص.

٣- وضوح المستويات المختلفة لمضمون المادة العلمية سواء كان منها معلومات أو مهارات أو اتجاهات تبعاً لمستوى سن التلميذ فالسلوك المنتظر من تلميذ المرحلة الابتدائية يختلف عن السلوك المنتظر من تلميذ المرحلة الثانوية بالنسبة لموضوع واحد في المادة الدراسية التي تدرس للمرحلتين.

٤- تنمية وإثراء المادة الدراسية لأن الأهداف السلوكية تدفع المدرس على تحضير المادة العلمية على الوجه الأكمل، وكذلك على تحضير ما يلزم لتحقيق تلك الأهداف من وسائل ومواد تعليمية متنوعة. (١)

معلم جديد وتربية مستقبلية جديدة:

من الأهمية بمكان ونحن على مشارف القرن الحادي والعشرين التأكيد على أن العالم العربي بحاجة إلى معلم من نوع جديد يكون قادراً على استيعاب الحقائق والمعارف والمتغيرات الجديدة،

(١) د. كوثر، ١٤٢٢، ص ١٧٢، ١٧٣، ١٧٤

ومنجزات الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة التي تعتمد على المعارف العلمية الدقيقة واستخدام المعلومات المعقدة والسريعة وتنظيمها تنظيماً جيداً.

إن التغيير الاجتماعي المتسارع الذي يشمل جميع المؤسسات الاجتماعية والقيم والعلاقات الاجتماعية المختلفة، يحتاج المعلم إلى أن يكون مسلحاً بالتفكير العلمي المنظم بالمعرفة العلمية والعملية الشاملة، لمواجهة تحديات الانفتاح الإعلامي والثقافي، حيث وسائل الاتصال الحديثة سوف تعبر الحدود بلا تردد أكثر مما هي عليه الآن مما سيجعل العالم قرية صغيرة. ومتقاربة ومثل هذه الأوضاع لا تتطلب معلماً تقليدياً إذ أن الأوضاع الاجتماعية الجديدة سوف تتجاوز حدود تقديم المعارف وتلقينها وحفظها وتكرارها والتي تقتل الإبداع وتحاصر العقلانية بل سوف يتطلب تنظيم هذه المعارف ومعرفة كيفية استخدامها من أجل رفع قدرات المتعلمين وتأهيلهم ليكونوا قادرين على التعلم الذاتي المستمر وتطوير شخصيات متكاملة، وكما تتطلب معلماً قادراً على إنتاج معارف جديدة وذلك عن طريق التثقيف الواسع بواسطة المطالعة وبناء هذه العادة عند المتعلمين وإجراء البحوث في مجال اهتمامهم.^(١)

الثاني عشر: التخطيط والتحفيز لنفسك:

- ١- خطط لنفسك نشاطاً مبهجاً على أساس يومي، بحيث يكون نشاطاً ممتعاً أو مثيراً للاهتمام
- ٢- فكر في التأثير الذي تحدثه في حياة الآخرين. إن لم تتوصل إلى هذا التأثير. اشرع في عمل شيء مختلف.
- ٣- ابدأ كل يوم بمهمة بسيطة صغيرة يمكنك أن تحقق النجاح فيها .
- ٤- حدد أهدافك لنفسك في كل يوم. إن الأهداف الصغيرة قد تكون صعبة المنال بالنسبة لك بينما قد تبدو أهداف أخرى سهلة للغاية. غير حجم الهدف إلى أن تصل إلى الهدف الأكثر تحفيزاً بالنسبة لك.
- ٥- قابل شخصاً آخر يملك خبرة في مجال تريد أن تكتسب المزيد من المعرفة عنه. إن التعلم يمكن أن يكون محفزاً وشيقاً للغاية.
- ٦- حسن بيئة عملك، واحرص على وجود نباتات، وصور وهواء نقي، وحوض للأسماك.. الخ
- ٧- استشعر الأمان، فكر إلى أي درجة أنت محظوظ لأنك قد حصلت على عملك هذا

(١) الخواجه، ١٤٣١هـ، ص ١٠٨

أو لكونك تمارس عملاً من أي نوع.

٨- فكر في الأشياء التي تثير فيك الحافز من جوانب أخرى من حياتك واستخدم هذه الاستراتيجيات.

٩- تنبأ بالوقت المخصص لكل مهمة ثم حاول أن تحقق الهدف الذي تنبأت به. اجعل الهدف ممتعاً للتحدي.

١٠- علم شخصاً آخر شيئاً تتعلمه أنت؛ شيئاً تريد أنت تؤولديه بشكل أفضل.

١١- اتصل بصحيفة محلية وأخبرها بشيء إيجابي في مدرستك يستحق الالتفات والانتباه الإعلامي.

١٢- كون صداقات وعلاقات مع أناس آخرين.

١٣- أصدر إطراءً لثلاثة أشخاص يومياً وخاصة لأشخاص مصابين بالإحباط.

١٤- أعد تنظيم وقتك بحيث تبدأ يومك وتنتهيه من خلال أنشطة ممتعة.

١٥- اخرج في نزهة ممتعة. أستغل هذا الوقت الذي تمارس فيه الرياضة لتنمية شغفك وتعلقك بالنشاط الذي تمارسه.

١٦- احتف بنجاحاتك يومياً، حتى بنجاحاتك الصغيرة.

١٧- قسم مهامك إلى أقسام صغيرة يمكنك أداؤها وإنجازها بسهولة.

١٨- أعد قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين تساندهم والذين يقدمون لك المساندة، تحدث عن عملك مع الأشخاص الذين يمنحونك المساندة.

١٩- اقرأ السيرة الذاتية الموحية واستمع إلى أشخاص الملهمين وهم يتحدثون. (١)

التعامل مع الزملاء الغير المحبين:

أولاً: ابدأ بالنقاط المشتركة بينكم.

احرص أولاً على الفهم. ابدأ بالحديث في أي فرصة تحصل عليها. أثناء الحوار.

ابدأ ابدأ بالحديث عن النقاط المشتركة التي تجمع بينكما مثل العمل أو المشرف أو معدلات اهتمامك وفضولك بشأن عالم الطرف الآخر.

الضغوط أو المناخ. الخ.

(١) إيريك جنسن، ٢٠١١م، ص ٣٧٥-٣٧٦

ثانياً: تعرف على زميلك فيما يفوق المستوى المهني.

ابحث عن الجانب الرقيق منه؛ سله عن أبنائه وهوياته وآماله وأحلامه وتقاعده... إلخ.

ثالثاً: اكتشف العوامل المؤثرة عليه مثل مدربه والأشخاص المفضلين لديه... إلخ.

هل يمكن أن تؤثر على هذا الشخص من خلال أصدقائه؟

رابعاً: أثناء الحوار استبدل كلمة (لكن) بحرف (و).

توافق معه في كل الإشارات اللفظية وغير اللفظية والصيغ السمعية والبصرية والحركية.

خامساً: عندما تشعر بعدم اتفاق شديد مع القبول؛ استخدم كلمات عدم الاتفاق السحرية

الثلاث التي هي:

الاحترام، والتقدير، والموافقة. بغض النظر عن الموضوع؛ يبقى هناك شيء يمكن أن نتفق معه

عليه وتحترمه وتقدره فيه.

سادساً: أثناء الحديث استبدل كلمتي (أنا) و (أنت) بكلمتي (نحن) و(أنتم) مما يضيف طابع

الود على الحوار.

سابعاً: ابق هادئاً، ابذل أقصى جهدك لكي يدور الحوار في جو هادئ بعيداً عن الاصطدام

والمواجهة.

توافق مع طول قامته أو ارتفاع أثناء الحوار إن كان هناك فارق كبير. (كان تجلس على المائدة،

أو تنحني قليلاً... إلخ).

ثامناً: أشر إلى أفكاره (بشكل إيجابي) أثناء الحوار وأعلمه أنك تصغي لما يقول. بصفة عامة؛

واصل سؤاله عن رأيه. إن السؤال لا يعني أنك سوف تتفق مع الرأي أو أنك سوف تطبقه.

تاسعاً: خطط لنشاط يحدث تغييراً مثل التخطيط لرحلة صغيرة أو لعبة أو حفلة شواء.

عاشراً: عندما تفشل جميع الوسائل؛ تجاهل المشكلة لفترة. قد تفقد تأثيرها عليك مع مرور

الوقت. أو يمكنك أن تطلب النقل إلى مدرسة أخرى. (١)

الشعارات التعليمية الحديثة:

١- إنني محفز.

٢- نحن كلنا جميعاً جزء من الحل.

(١) إيريك جنسن، ٢٠١١م، ص ٣٧٦-٣٧٧

٣- نحن نسأل عما يجدى.

٤- التعليم يعني التحلي بمهارات الإبداع لتحقيق كل من العملية والنتائج التعليمية.

٥- كلما زاد معدل التعليم؛ زاد مقدار ما نشعر به من متعة عند حل مشاكل الحياة اللاهائية.

الشعارات التقليدية:

١- أنا أدرس وهم يتعلمون بشكل أفضل.

٢- الحل يمكن في الخارج.

٣- نحن نفترض أننا أسير في الاتجاه الصحيح.

٤- الاختبارات هي التي تحدد النتيجة النهائية أو الخلاصة.

٥- إن كان فقط بوسعنا أن نحل هذه المشكلة.

مقترحات إيجابية لأخي المعلم المربي الفاضل: انظر الشكل رقم (١٦٠)

١- لا تفقد الأمل أبداً في أي شخص؛ فإن المعجزات تتحقق في كل يوم.

٢- توقع من الآخرين أن يقتدوا بك ويتجاهلوا نصائحك.

٣- امنح نفسك وقتاً لكي تهدأ قبل أن تقدم على أي رد فعل.

٤- لا تحرم شخصاً أبداً من الأمر فإنه قد يكون الشيء الوحيد الذي قد بقي له.

٥- إن المتعة الحقيقية في الحياة هي أن تضيء شمعة وتغذى أو تثرى الإشعاع العلمي.

٦- لكل طالب الحق في إحراز النجاح.

٧- إن السعي الحثيث للامتياز أو التفوق يستحق بذل كل الجهد.

٨- التدريس؛ سوف تقع في هواه.

٩- أنا أدرس؛ أنا ألمس المستقبل. (١) المعلم هو ركن رئيس في العملية التربوية والتعليمية، المعلم

هو المربي الفاضل، المعلم هو القدوة والنموذج، المعلم هو الموجه، المعلم.

نعم إنه المعلم الذي أخذ مكانة خاصة في المجتمعات القديمة والحديثة، المعلم الذي يصنع

الرجال ويؤسس للنمو والازدهار بالمجتمعات كل نكسة تمر على أمة لا تنهض منها إلا إذا وجد

تعليم مميز يقوده معلمون أكفاء المجتمعات الواعية تضع المعلم في موضع رفيع وإذا وجدنا المعلم

لا يحتل تلك المكانة فهو مؤشر لتراجع تلك الشعوب .

(١) إيريك جنسن، ٢٠١١م، ص ٢٨٥، ٢٨٦

لذا ونحن نسير بتوجيه كريم من قائد مسيرتنا نحو مجتمع المعرفة فإن التعليم هو أحد أهم الأركان الرئيسة في التحول والمعلم هو المحرك الحقيقي لذلك التحول، فكانت مبادرة وزارتنا الحبيبة وتأكيدنا على مكانة المعلم في مجتمعنا الخير المبارك وتؤكد عظم الرسالة التي يحملها وتسليط الضوء على أعماله ومنجزاته. لذا من هو المعلم المطلوب في هذا الفترة المهمة؟ إنه المعلم الميسر للعملية التربوية والتعليمية المعلم الذي ينمي مهارات التفكير، المعلم الذي يوجه الطالب، المعلم الذي يعي حجم التحديات فيحصد أبنائه الطلاب ويغرس فيهم القيم الحميدة، المعلم الذي

مقترحات إيجابية لأخي المعلم المربي الفاضل:

- ١- لا تفقد الأمل أبداً في أي شخص
- ٢- توقع من الآخرين ان يفتدوا بك ويتجاهلوا نصائحك.
- ٣- امنح نفسك وقتاً لكي تهذا قبل ان تقدم على أي رد فعل.
- ٤- لا تحرم شخصاً أبداً من الأمر
- ٥- إن المتعة الحقيقية في الحياة هي ان تضيء شمعة
- ٦- لكل طالب الحق في إحراز النجاح.
- ٧- إن السعي الحثيث للامتياز أو التفوق يستحق بذل كل الجهد.
- ٨- التدر يس؛ سوف تقع في هواه
- ٩- أنا أدرس؛ أنا أألمس المستقبل.

نموذج لرسم توضيحي رقم (١٦٠) مقترحات إيجابية لأخي المعلم المربي الفاضل من تصميم المؤلف

يحث الطلاب على التعلم المعلم الذي يهتم بتنمية ذاته ويواكب العصر. نعم أنت أخي المعلم ستزرع اليوم والوطن سيحصد هذا الزرع، فأوصي نفسي وإخواني المعلمين علينا جميعاً أن نحرص على أداء الأمانة الملقاة على عواتقنا وننظر إلى مستقبل وطننا فهو مرتبط بجودة أدائنا فوطننا يستحق من الكثير، ونحن نرى المعلمين خير من يقدر المسؤولية. حفظ الله بلادنا وقائد

مسيرتنا من كل شر ومكروه، (١)

ما الفرق بين المعلم المدرس والمعلم الميسر للعملية التعليمية؟

وما هي الأدوار الجديدة للمعلم؟

التعلم مقارنة بين المعلم المدرس والمعلم الميسر للتعلم: انظر رسم الجدول رقم (١)

تحولت الأدوار و المهام التي تقع على عاتق المعلم في القرن الواحد والعشرون.

لم تعد المهمة الرئيسية للمعلم التدريس وإنما تهيئة الفرص التي تجعل المتعلم يتعلم بنفسه بحيث يكون المتعلم هو محور التعلم. أما الأدوار الجديدة للمعلم هي :

المعلم كميسر لعملية التعلم

المعلم كمقدم

والمعلم كملاحظ

والمعلم كمناقش

المعلم كمنظم لبيئة الصف

والمعلم كمنظم للعلاقات العامة

المعلم كموثق لتعلم الطلاب

المعلم كمقيم

(١) معاذ بن إبراهيم الجعفري، ١٤٣٢هـ؛

المعلم كميسر للتعلم	المعلم كمدرس	
يرى أن التعليم والتعلم هو عملية اكتشاف للمعرفة من خلال الاستقصاء والتحقق وحل المشكلات العمليات التعليمية تتركز على دور المتعلم غالبا ما تكون الوسائل أهداف توصل إلى غايات أخرى كتحقيق اكتساب مهارات معينة	يرى أن التعليم والتعلم هو نقل المعرفة من المدرس للتعلم العمليات التعليمية تتمحور حول دور المعلم غالبا ما تكون الوسائل غاية بحد ذاتها كالنصوص الأدبية مثلا	نظرتة للتعليم والتعلم
يرى أن مهارات العلاقات الشخصية والاجتماعية وغيرها من المهارات التي تتطلب قدرا معينا من التحليل والتقييم بالإضافة إلى المهارات الإدارية والمهارات القيادية هي المحتوى المناسب لتوجيه التعلم	يعتبر أن المعرفة والمهارات المعلوماتية والنفس حركية محتوى مناسباً للتدريس	نظرتة للمحتوى
١- بنية المحتوى تتمحور حول المتعلم والموقف ٢- طرق التعلم الاستكشافية هي الأكثر استخداما ٣- يعتمد تقديم المادة على العرض والمشاركة المصممة لتعزيز مهارات التحليل والتقييم وحل المشكلات.	١- بنية المحتوى تتمحور حول المادة، وعملية استخدام طرق تدريس تميل إلى الطريقة الميكانيكية ٢- التعلم المبرمج والمحاضرات والطرق السمعية البصرية هي الطرق الأكثر شيوعا ٣- يعتمد تقديم المادة على العرض والمشاركة المصممة للحصول على نتائج سلوكية محددة مسبقا	نظرتة لطرق التعلم
١- ما يتم تقييمه هنا هو الاتجاهات بالإضافة إلى السلوك ٢- المعرفة لا تنجزاً ٣- صعوبة قياس مدى التحصيل والأداء ولكن ليس مستحيلا أن تقاس النتائج	١- السلوك الملاحظ والقابل للقياس هو ما يتم تقييمه ٢- تجزئ التعلم والتعامل مع المعرفة كأجزاء متفرقة ٣ سهل جدا وضع اختبارات مقننة لقياس التعلم	مفهومه للتقييم

نموذج لرسم توضيحي رقم (١) الفرق بين المعلم كمدرس وكميسر للتعلم من تصميم شبكة المعلم (١)

(١) الفرق بين المعلم كمدرس وكميسر للتعلم من تصميم شبكة المعلم

الفصل الثامن

معلم الصفوف الأولية وتجربة ٣٠ عام فيها
ومواقف مررت بها والحلول التي عملتها

أولاً: من هو المعلم الصفوف الأولية.
ثانياً: بعض الصعوبات في تدريس الصفوف الأولية وطرق علاجها.
ثالثاً: أسباب عزوف المعلمين عن تدريس الصفوف الأولية.
رابعاً: عوامل جذب المعلمين لتدريس الصفوف الأولية.
خامساً: أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية.
سادساً: عوامل عدة وراء ظاهرة الملل عند المعلمين من أبرزها.
سابعاً: أفكار تربوية توجيهية تشويقية لمعلم الصفوف الأولية.
ثامناً: قصص ومواقف تربوية هادفة وكيف تعاملت معها.
تاسعاً: قصص ومواقف حصلت مع زملائي المعلمين كُتبت كما
قراءتها منهم.

عاشراً: قصص تربوية ومواقف حصلت لي خارج المدرسة.
حادي عشر: مواقف وعبر تربوية قرأتها من واقع الحياة.
الثاني عشر: المعلم التربوية و العلمية والإبداعية.

الفصل الثامن

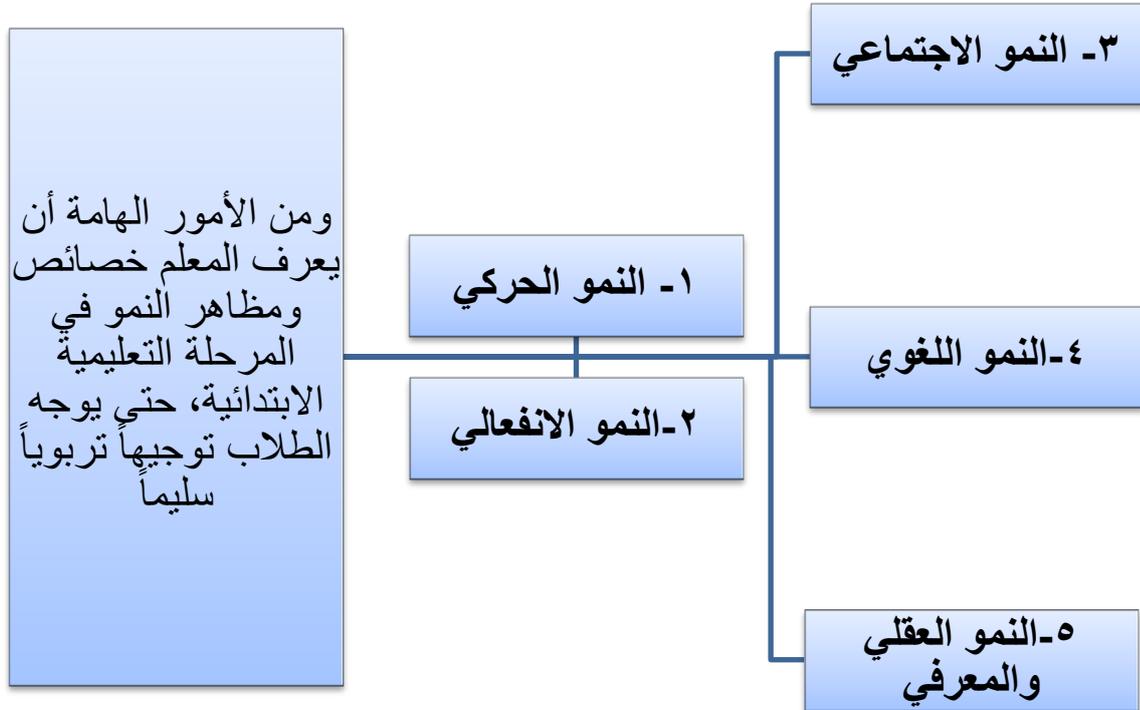
معلم الصفوف الأولية وتجربة ٣٠ عام فيها ومواقف مررت بها والحلول التي عملتها

أولاً: من هو معلم الصفوف الأولية؟

معلم الصفوف الأولية هو الذي يهتم بالطالب وهو الذي يأسسه ويعده تربوياً و علمياً للحياة الكريمة التي ترضي الله ومحبتة، حيث يُعد في العملية التربوية أساس الإصلاح التربوي، الذي يخرج رجال وقادة للمجتمع.

وقد قرأت أنه لأهمية الطفولة علمياً وعملياً، فإن مدارس علم النفس تجمع جميعها على الأهمية البالغة لمرحلة الطفولة ذلك ما تعبر عنه المدرسة السلوكية عندما تولي كل الأهمية إلى عملية الاكتساب أو إلى التعلم. فالتحليل النفسي يعتبر تشكيل الشخصية وصياغتها مسألة تتم في خطوطها العريضة في هذه المرحلة. إن الطفل يخرج إلى الحياة مزود بالعديد من الإمكانيات والاستعدادات، التي ما هي إلا احتمالات تتيح لها التأثيرات البيئية، أو لا تتيح أن تخرج إلى حيز الوجود وأن تصبح من ثم مهارات أو واقعيات.

ومن الأمور الهامة أن يعرف المعلم خصائص ومظاهر النمو في المرحلة التعليمية الابتدائية، حتى يوجه الطلاب توجيهاً تربوياً سليماً. ومن هذه الخصائص والمظاهر النمو: انظر الشكل رقم (١٦١)



نموذج الشكل رقم (١٦١) عن الأمور الهامة التي يجب أن يعرفها معلم الصفوف الأولية لكي يوجه الطلاب توجيهاً سليماً من تصميم المؤلف

١- النمو الحركي:

يؤدي إلى زيادة الأنشطة الحركية العنيفة التي يمارسها الطفل الذكر بصفة خاصة، وكثرة الحركة والانتقال واللعب والجري ولعب الكرة، وركوب الدراجات، تسلق الأشجار، والصيد، والمخاطرة في بعض الأحيان للتغلب على عقبة معينة لاستكشاف ما هو مجهول في بيئته المادية والاجتماعية.

٢- النمو الانفعالي:

يظهر النمو الانفعالي للطفل من انفعالاته المختلفة مستخدماً اللغة، بالنسبة لما يريد وما يكرهه، يبدو ذلك ظاهراً في استخدام الألفاظ بطلاقة ويسر بعد أن كان فيما قبل يستخدم الإشارة والحركة للدلالة والتعبير عن انفعالاته أي كان يستخدم ما يعرف باللغة الرمزية في مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي. ويجد الطالب في المدرسة السبيل إلى التنفيس عن انفعالاته، بل وحركته داخل إطار منظم وألوان منظمة من النشاط، كما يبدو في تنظيم علاقاته الاجتماعية، وتكوين اتجاهاته نحو إقرانه، ثم تكتسب هذه الاتجاهات شيئاً من الانسجام والهدوء فيما بين الطالب وإقرانه.

٣- النمو الاجتماعي:

في مرحلة الابتدائية، تتسع دائرة الاستقلالية عن والديه بشكل ملحوظ ويبحث عن أصدقاء له من نفس الجنس. ويكون الطفل صداقات مع أطفال المدرسة ويظهر ذلك في ميل الطفل إلى تكوين علاقات داخل جماعات صغيرة يشترك معها في ألعاب متنوعة، تحتاج إلى تفكير عقلي جماعي يتعاون فيه أفراد المجموعة كلها ويميل الطفل للتعاون والعمل الجماعي فتتسع دائرة علاقاته داخل محيط مدرسته وبيئته. يميل الطفل لمجموعة أقرانه والولاء لهم والتعاون معهم حتى ينمو لديه الشعور بالانتماء نحو جماعته، وتنمو بينهم روح المنافسة المنظمة. وبإمكان معلم الصفوف الأولية أن يخطط البرامج الإرشادية التربوية المناسبة لطلاب هذه المرحلة التعليمية حتى ينمي ذواتهم نحو أنفسهم وغيرهم وإكسابهم معنى التفاعل الإيجابي مع رفقاء نفس العمر. كذلك هو المتخصص الأول الذي يقوم على أمر هذه الإمكانيات والاستعدادات والاحتمالات ليمنحها بها إلى التفتح والازدهار ومن ثم يرسم الدعائم الأولى ويتيح لها الاستقرار، فإنه يكون بذلك أخصائي الأساس في بناء الصرح النفسي لأجيال المستقبل.

٤- النمو اللغوي:

طفل هذه المرحلة تزداد حصيلته اللغوية بصورة واضحة، وبشكل ملحوظ، كما يظهر النمو اللغوي بوضوح عند استخدام اللغة والمفاهيم والمصطلحات اللغوية الصحيحة. وتنمو اللغة من خلال الاحتكاك بالآخرين ومن خلال التعامل اليومي.

وتبدأ بالنمو عند دخوله للمدرسة حيث تعد القراءة أحد المحاور الهامة لتقدم الطالب في الدراسة، بمعنى أن عجز الطالب عن تعلم القراءة قد يؤدي إلى ضعف مستواه في جميع المواد الدراسية الأخرى.

وبالنظر إلى نمو عملية القراءة، نجد أنها تبدأ في سنوات ما قبل المدرسة بما يسميه علماء التربية الاستعداد للقراءة، ويظهر ذلك الاستعداد في اهتمام الطالب بالصور والرسوم التي توجد في المجالات الكتب المصورة و القصص، ثم تبدأ مرحلة القراءة الفعلية في المرحلة الابتدائية، فيتعلم الطالب الجملة ثم الكلمة ثم يقوم بتحليل الكلمة إلى حروف، ويجاوب في السنوات الأولى إتقان المهارات التي تساعد على القراءة الجهرية والقراءة الصامتة.

٥- النمو العقلي والمعرفي:

في هذه المرحلة يظهر في طريقة تفكير الطفل وقوة ملاحظته بالنسبة لما يدور حوله من موضوعات وأحداث وتساؤلات.

واستفسارات الطفل عن كل ما يقع وما لا يقع تحت حسه وأدراكه، حيث يدرك الطفل الأشياء إدراكاً كلياً لا جزئياً، ويعتمد في تفكيره على الصور البصرية وليس المجردة ويتدرج تفكيره إلى التفكير الواقعي وترك التخيلات.

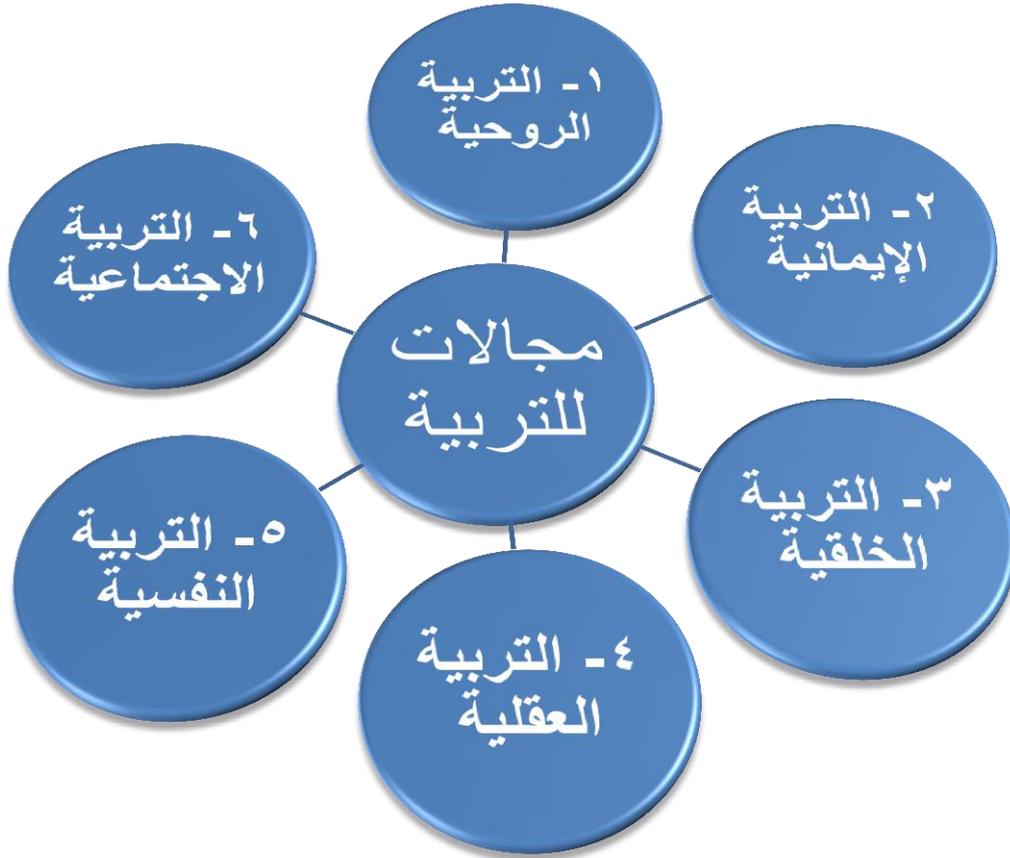
يميل ميلاً شديداً للحفظ والاستيعاب الآلي.

يمكن استغلال هذه الخاصية لحفظ القرآن الكريم والمأثورات والأدعية.^(١)

إذن فمعلمو المراحل المتوسطة والثانوية والجامعية يشيدون فوق أساس معلم الصفوف الأولية ويرتفعون بالبناء على دعائمه التي أرساها معلم الصفوف الأولية، وأسسها ووضع قواعدها ومن هنا فأعمالهم كلها مرهونة بعمله طالما كان البناء رهن بأساسه.

(١) مما قرأت ومما كتبت و عبدالمجيد منصور وآخرون ١٤٢٨، ١٥٣ وما بعدها

مجالات للتربية وهي كالتالي: يجب أن يعتمد عليها معلمو الصفوف الأولية انظر الشكل رقم (١٦٢)



نموذج الشكل رقم (١٦٢) عن مجالات التربية من تصميم المؤلف

١- التربية الروحية:

المحافظة على فطرة الطفل وعقيدته فهو مولود على فطرة التوحيد عن طريق تلقينه عقيدة الإيمان والتأمل والتفكير، وأمره بالعبادة حَدَّثَنَا هَاشِمٌ، حَدَّثَنَا حَاجِبُ بْنُ الْوَلِيدِ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ حَرْبٍ عَنِ الزُّبَيْدِيِّ عَنِ الزُّهْرِيِّ أَخْبَرَنِي سَعِيدُ بْنُ الْمُسَيَّبِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه أَنَّهُ كَانَ يَقُولُ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ وَيُنَصِّرَانِهِ وَيُمَجِّسَانِهِ كَمَا تُنْتَجِجُ الْبَهِيمَةُ بِهَيْمَةٍ جَمْعَاءَ هَلْ تُحْسِنُونَ فِيهَا مِنْ جَدْعَاءَ ثُمَّ يَقُولُ أَبُو هُرَيْرَةَ رضي الله عنه:

(وَأَقْرَأُوا إِن شِئْتُمْ فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ الْآيَةَ) حَدَّثَنَا أَبُو جَعْفَرٍ،
عَنِ الرَّبِيعِ بْنِ أَنَسٍ، عَنِ الْحُسَيْنِ، عَنِ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ
عَلَى الْفِطْرَةِ، حَتَّى يُعْرَبَ عَنْهُ لِسَانُهُ، فَإِذَا عَبَّرَ عَنْهُ لِسَانُهُ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا^(١)

٢- التربية الإيمانية:

ربط الطفل بعقيدته الإسلامية وأصوله الإيمانية ربطاً روحياً وفي الحديث الذي رواه الإمام أحمد وأبو داود والترمذي من حديث عبد الملك بن الربيع بن سمرة عن أبيه عن جده قال: قال رسول الله ﷺ: - مروا الصبي إذا بلغ سبع سنين، فإذا بلغ عشر سنين فاضربوهم عليه، يعني الصلاة، مروا الصبي يعني بالصلاة إذا بلغ يعني أتم سبع سنين، فإذا أتم عشر سنين فاضربوه عليها، هذا لفظ أبي داود، وقال الترمذي هذا حديث حسن، وفي مجموعته يصل إلى درجة الصحيح .

ولذلك جاء عن سعد بن أبي وقاص أنه قال: "كُنَّا نُعَلِّمُ أَوْلَادَنَا مَغَازِي رَسُولِ اللَّهِ ﷺ كَمَا نُعَلِّمُهُمُ السُّورَةَ مِنَ الْقُرْآنِ"؛ فالسيرة النبوية متممة للقرآن في فهم الإسلام، وشرح مقاصده وأحكامه وتوجيهاته.

٣- التربية الخلقية: هي مجموعة المبادئ الخلقية والسلوكيات الشرعية التي يتحلى بها الطفل ويخلق. وقال بعض السلف لابنه:

لأن تُعَلِّمَ بَابَا مِنَ الْأَدَبِ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ تُتَعَلَّمَ سَبْعِينَ بَابَا مِنْ أَبْوَابِ الْعِلْمِ. وفي الحديث الشريف عن ابن عباس: أكرموا أولادكم واحسنوا أدبهم (رواه ابن ماجه)

٤- التربية العقلية:

تعهد فكر الطفل بكل ما هو نافع ومفيد من العلوم، فعلى الآباء والمعلمين أن ينهجوا منهج الرسول ﷺ في تربية الناشئة من خلال الحوار الواعي، ومهارات التفكير، والقدوة الواعية، والرفقة الواعية والاطلاع الواعي.

التربية الجسمية: المحافظة على سلامة البدن ليكون صحيحاً نشيطاً من قبل الولادة عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "المؤمن القوي خير، وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. أحرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز.. وإن أصابك شيء فلا تقل: لو

(١) تفسير ابن كثير، ١٤١٩هـ، مج الثالث، ص ٢٠٧٨

أني فعلت كذا، كان كذا وكذا، ولكن قل: قدّر الله، وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" رواه مسلم. فعلينا تربية الأطفال على التقشف لا التلذذ بالنعم

٥- التربية النفسية:

تربية الطفل على حب الخير وضبط النفس عند الغضب وكنم الغيظ، والتحرر من الخوف، والحجل ومقاومة الحسد. فعلى الآباء والمعلمين أن يربوا الناشئة الجرأة والشجاعة.

٦- التربية الاجتماعية:

التزام الآداب الاجتماعية العامة ومراقبة حقوق الآخرين، والترابط الوثيق بين أفراد المجتمع. ومنها حقوق الوالدين والأرحام والرفقاء والمعلمين وحقوق الناس والآداب الاجتماعية العامة مثل {آداب الطعام والشراب والاستئذان والمجلس والحديث وعيادة المريض العطاس. وإلخ} (١)

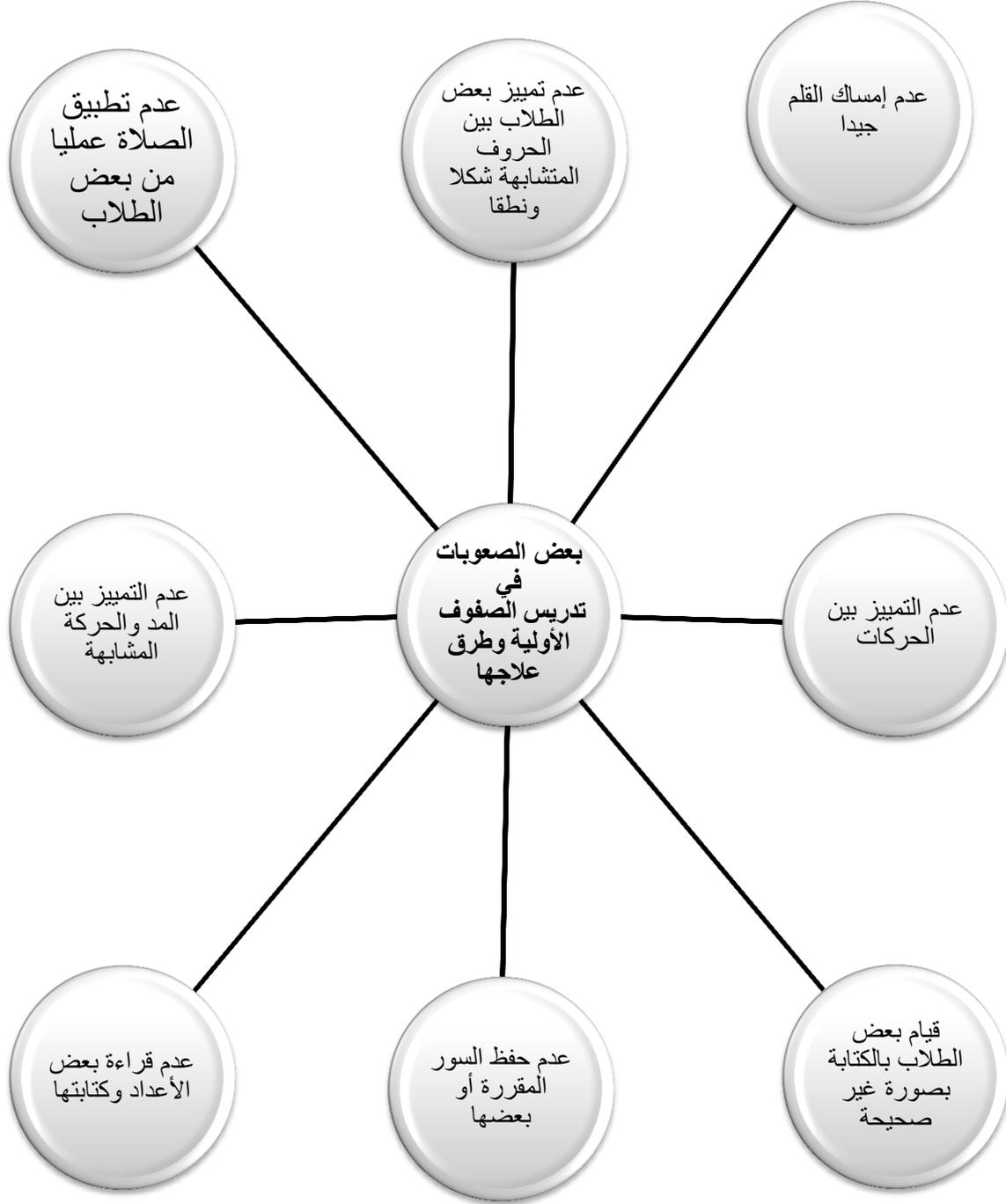
ثانياً: بعض الصعوبات في تدريس الصفوف الأولية وطرق علاجها: انظر الشكل رقم (١٦٣)

أول صعوبة: عدم تمييز بعض الطلاب بين الحروف المتشابهة شكلاً ونطقاً. الحل هو:

- ١- التفريق بين الحروف المتشابهة أثناء التدريس.
- ٢- ربط أحد الحروف المتشابهة بصورة تدل عليه.
- ٣- عرض لوحة الحروف أمام الطلاب، ويطلب من الطالب الإشارة إلى كل حرف قبل كتابته.
- ٤- إجراء مقارنة بين الحروف المتشابهة بعد إتمام دراستها قراءة وكتابة.
- ٥- حصر الطلاب الذين يعانون من المشكلة، وإعطائهم حصصاً إضافية،
- ٦- ربط الحروف بمسميات يعرفها الطالب.
- ٧- تغيير مكان الطالب أو مجموعته، تعليق لوحات دائمة للحروف المتشابهة داخل الفصل.
- ٨- تكثيف التمارين على هذه الحروف ومراجعتها.
- ٩- الربط بين القراءة والكتابة أثناء التعلم.
- ١٠- ربط الحروف المتشابهة بقصة بسيطة.
- ١١- تمييز الحرفين المتشابهين بلونين مختلفين.
- ١١- جعل الطالب يكتب كلا منهما بلون مخالف.
- ١٢- توزيع بطاقات الحروف على طلاب الفصل؛ ليرتبط كل حرف منها بشخص يعرفونه،

(١) مما كتبت وقرات وصلاح صالح درويش معمار، ص ٥

واستخدام هؤلاء الطلاب مع بطاقاتهم في تركيب وتحليل الكلمات، يبين المعلم مخرج كل حرف، ويطلب من الطالب محاكاته أثناء النظر إلى مرآة أمامه.



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٦٣) عن بعض الصعوبات في تدريس الصفوف الأولية من تصميم المؤلف

ثاني صعوبة: عدم إمساك القلم جيداً: الحل هو:

- ١- التركيز على ذلك من بداية العام مع الملاحظة المستمرة.
- ٢- وضع صورة مكبرة أمام الطلاب توضح طريقة الإمساك بالقلم مع شرحها تدريب كل طالب على حدة.
- ٣- الاعتناء بتدريبات التهيؤ والاستعداد.
- ٤- ملاحظة تناسب حجم القلم ويد الطالب.
- ٥- التعاون مع مدرس التربية الفنية لحل المشكلة.
- ٦- عرض شريط فيديو يوضح طريقة مسك القلم.
- ٧- هذه الطريقة بحيث تحبب الطالب أن أصبعين الإبهام والتي تقابلها الوسطى فراش ثم تضع القلم عليهم بعد ذلك تنزل عليها السبابة وسوف يعود بعدها إن شاء الله.

ثالث صعوبة: عدم التمييز بين الحركات: الحل هو:

- ١- كتابة الحركات في وسيلة أمام الطلاب مع صورة توضح شكل الشفة عند كل حركة (مفتوحة، أو مضمومة، أو تميل إلى الأسفل).
 - ٢- ربط كل حركة بحركة مناسبة في اليد (الفتح لأعلى، والضم للأمام، والكسر لأسفل، والسكون بحركة مندفعة، ثم وقف مفاجئ)
 - ٣- استخدام المرآة ليلاحظ الطالب شكل الشفة أثناء لفظ الحرف؛ ليحدد حركته.
- رابع صعوبة: قيام بعض الطلاب بالكتابة بصورة غير صحيحة: الحل هو:
- ١- الإكثار من الكتابة على الحروف الباهتة، أو المنقطة، أو شف الحروف،
 - ٢- ليكتب الطالب فوق الحرف المكبر، تكثيف الواجبات الصفية الطالب اللي عارف يخفف عليه الحمل في الواجبات.
 - ٣- معالجة الخطأ مباشرة.
 - ٤- الإكثار من إخراج الطلاب للكتابة على السبورة
 - ٥- استخدام السبورات الصغيرة الشخصية مع كل طالب.
 - ٦- إعطاء الحوافز التشجيعية على الكتابة السليمة.
 - ٧- ملاحظة الجلسة الصحيحة.

٨- إمساك القلم بشكل صحيح.

٩- مراعاة التناسق بين الحروف والكلمات على السطر، والكتابة سطر دون سطر،

١٠- تسطير السبورة ليعتاد الطالب الكتابة بشكل سليم على السطر، والحمد لله السبورات الآن مسطرة من أصلها.

١١- توجيه الطلاب إلى عدم الإسراع المخل في الكتابة ومطالبة من يفعل ذلك بالإعادة.

١٢- تصحيح وضع اليد بالنسبة للكراسة أثناء الكتابة، مع ملاحظة عدم الضغط على الطالب الأيسر في استخدام يده اليمنى، ويعرف المعلم ذلك بالقاء حلوى بشكل مفاجئ على الطالب، ويلاحظ اليد التي يلتقطها بها.

١٣- تكثيف التدريبات على رسم الحروف حسب موقعها من الكلمة، وطريقة اتصال كل حرف، بيان حروف الانفصال للطلاب بيان الطريقة الصحيحة للكتابة من حيث بداية الحرف ونهايته وفق الأسهم.

١٤- الاهتمام بالكيف لا الكم، جعل الطالب يتهجى ما يكتبه بصوت عال، ثم يقرأ ما كتبه كاملاً.

١٥- تخصيص كراسة إضافية للكتابة.

١٦- عرض كتابات الطلاب الصحيحة أمام الآخرين، والإشادة بهم؛ لتحفيز الباقين.

١٧- استخدام السبورات الشخصية الصغيرة مع الطلاب.

١٨- إمساك يد الطالب أثناء الكتابة على السبورة، ومحاكاة كتابة المعلم بعد تقطيع الحروف أثناء الكتابة.

خامس صعوبة: عدم حفظ السور المقررة أو بعضها: الحل هو:

١- تكرار سماع السور المقصودة.

٢- توزيع أشرطة على الطلاب بها تسجيل السور التي لم يحفظوها.

٣- تقسيم السور إلى مقاطع.

٤- التشجيع والتحفيز على الحفظ داخل الفصل بقدر الاستطاعة.

٥- عرض الآيات مكتوبة أمام الطلاب وشرحها بطريقة مبسطة تناسب وإدراكهم.

٦- غرس فضل حفظ القرآن وتقديسه لدى الطلاب.

- ٧- تسجيل صوت الطلاب أثناء التسميع وتزويد من لم يحفظ منهم بصوته مسجلاً.
- ٨- مراعاة صعوبة السور في توزيع المنهج
- ٩- استخدام الإشارة باليد والعد على الأصابع (في سورة الكافرون) تقسيم الآية إلى كلمات، ومن ثم ربط الكلمات بعضها ببعض.
- سادس صعوبة:** عدم قراءة بعض الأعداد وكتابتها: الحل هو:
- ١- وضع لوحة مكتوب عليها الأعداد مع تكرار قراءتها.
 - ٢- استخدام العداد.
 - ٣- توزيع أوراق تحتوي على بعض الأعداد ليكتبها الطالب.
 - ٤- يطلب من الطالب تحديد وقراءة المتشابهين وتلوين كل منهما بلون مخالف.
 - ٥- التوصليل بين العدد وما يمثل من رسومات.
 - ٦- كتابة الأعداد على السبورة من قبل الطالب.
 - ٧- كتابة الأعداد تصاعدياً وتنازلياً وقراءتها.
 - ٨- ربط العدد بحركة، أو مسمى مصاحب مثل: (يمين، ٦ يسار، ٧ فوق، ٨ أسفل).
 - ٩- ترقيم سلم المدرسة إن وجد، الاستعانة بالأصابع والوسائل الملموسة.
- سابع صعوبة:** عدم التمييز بين المد والحركة المشابهة: الحل هو:
- ١- كتابة كلمات ممدودة وأخرى مشابهة لها غير ممدودة (قال، قل).
 - ٢- بيان أن المد عبارة عن إشباع الحركة.
 - ٣- تحديد حرف المد والحرف الممدود. وشرح سبب تسمية كل منهما الإكثار من الأمثلة والتدريبات.
 - ٤- تثبيت وسيلة داخل الصف توضح حروف المد والحركة التي تسبق كل منها.
 - ٥- استخراج حروف المد والحروف الممدودة من كل كلمة تمر على الطالب بها مد.
 - ٦- استخدام مجسم كبير لحروف المد عند الشرح.
 - ٧- عدم مد الحروف عند تعليمها مجردة من الحركات.
 - ٨- إيضاح نطق المد عند الإملاء، ربط المد بحركة اليدين إلى أعلى، وإلى الأسفل في حالة الكسر، وإلى الأمام مع التدوير وضم الشفتين في حالة الضم.

٩- جعل الطالب ينطق الكلمة بصوت عال مع المبالغة في المد؛ ليتضح له وجود المد من عدمه عند استقامة النطق والمعنى (يصوم، صوم) و(يقوم، قم).

ثامن صعوبة: عدم تطبيق الصلاة عمليا من بعض الطلاب:

١- الإكثار من التدريب العملي.

٢- تطبيق الصلاة من قبل الطلاب أمام زملائهم تشويقهم لأداء الصلاة في المسجد.

٣- ترغيبهم في فضلها، استخدام فيلم مصور، أو قرص مدمج لتعليم الصلاة. والوزارة جزاهم

الله خير موزعين شريط فيديو أسمه (وضوئي وصلاتي) لكن لو يحول إلى أجهزة الحاسب

٤- يذكر الطلاب كل حركة من حركات الصلاة أثناء تطبيقها أمامهم من أحد زملائهم، ثم

الحركة التي تليها.

٥- تقسيم الفصل إلى مجموعات مع تقديم أحدهم ليكون إماما لهم مع تشجيعهم. (١)

ثالثاً: أسباب عزوف المعلمين عن تدريس الصفوف الأولية: انظر الشكل رقم (١٦٤)

كشفت دراسة علمية حديثة أنّ ٧٠ % من المعلمين السعوديين لا يرغبون في الصفوف الأولية. وبيّنت الدراسة أنّ العوامل التي أدت إلى عزوف المعلم السعودي عن تدريس الصفوف الأولية هي:

١- اهتمام وزارة التربية والتعليم في تخرج كم من المعلمين خلال السنوات الماضية على حساب الكيف أدى إلى وجود عدد كبير من المعلمين حديثي التخرج من الصعب أن نساعد إليهم تدريس الصفوف الأولية حيث أن المعلم الشاب حديث التخرج يصعب عليه خوض التعليم في الفصول الدنيا.

٢- يبذل معلمو الصفوف الأولية جهداً مضاعفاً مقارنة بالصفوف العليا لما فيها من عمل جاد وتنمية للمهارات وسعة صدر وحكمة ومتابعة للطالب كتابياً وإملائياً وقراءةً وحفظاً.

٣- عدم إعطاء الوزارة الحوافز التشجيعية لمعلمي الصفوف الأولية مثل الأولوية في النقل الداخلي أو الخارجي، إعطائهم شهادة الشكر والتقدير. عدم تفعيل الحوافز التي من حقهم بحيث صارت حبر على ورق مثلاً: حصص الانتظار والإشراف اليومي، وغيرها من الحوافز.

٤- أن هنالك بعض الضغوط عليهم مثلاً كثرة أعداد الطلاب في الفصل الواحد.

(١) مما قرأت وكتبت ومنتديات إيوان



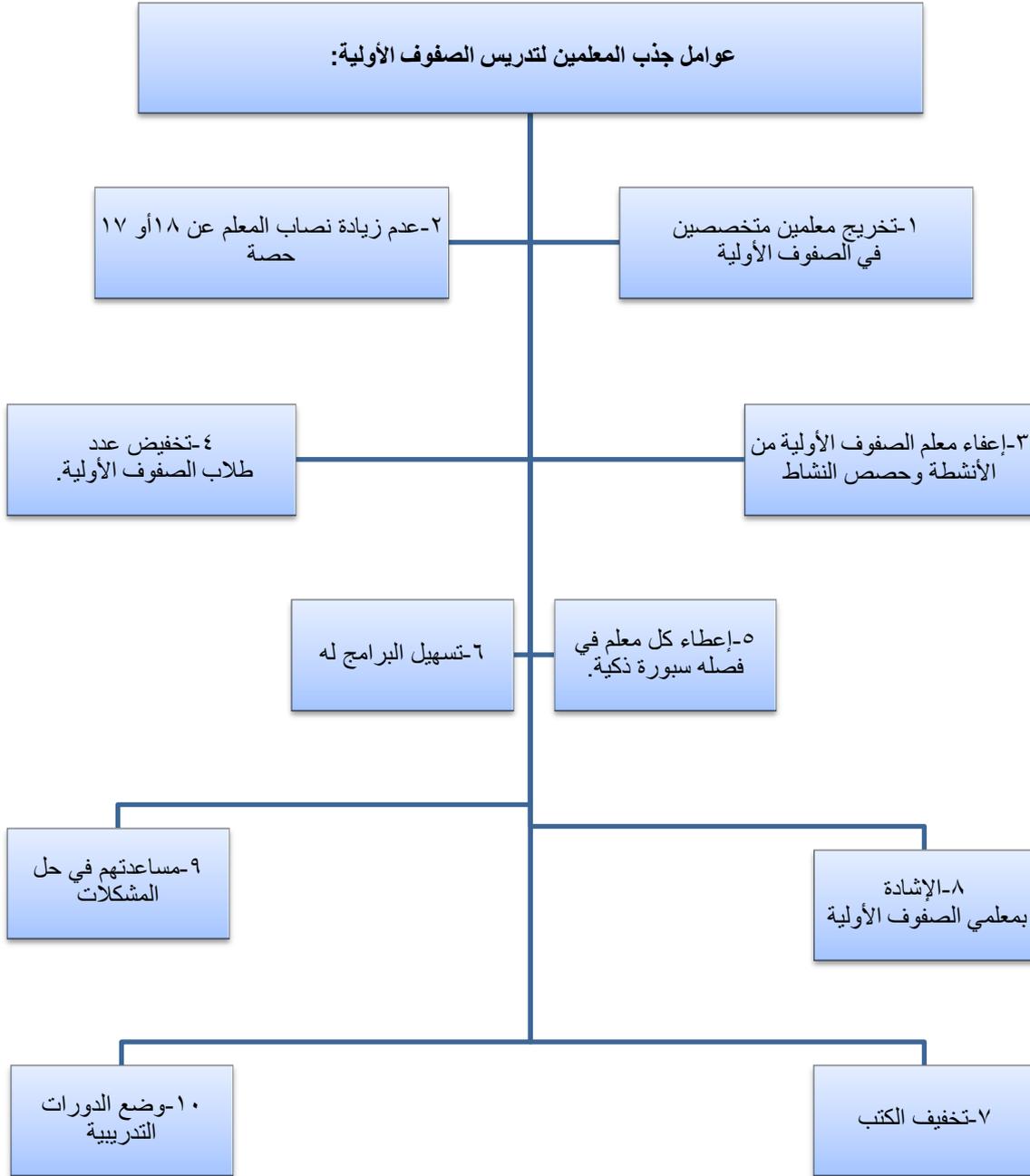
نموذج لرسم توضيحي رقم (١٦٤) أسباب عزوف المعلمين عن تدريس الصفوف الأولية من تصميم المؤلف

٥- بث روح الخوف في أنفسهم زملائهم من المعلمين ويخوفونهم من خوض تجربة تدريس الصفوف الأولية.

٦- عدم مساعدة المعلمين في حل المشاكل التي تواجههم سواء كانت متعلقة بالتلميذ أو غيره من قبل المشرفين أو مدراء المدارس.

٧- معلم الصفوف الأولية وخاصة الصف الأول يحتاج إلى صبر و حلم شديدين لماذا لا توضع لهم دورات خاصة لهم تعودهم على كيفية الاهتمام بطلاب الصف الأول؟ وكيف يتعامل معهم؟ وكيف يراعيهم ويهتم بشئوهم؟

رابعاً: عوامل جذب المعلمين لتدريس الصفوف الأولية: انظر الشكل رقم (١٦٥)



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٦٥) عن عوامل جذب المعلمين لتدريس الصفوف الأولية من تصميم المؤلف

- ١-تخريج معلمين متخصصين في الصفوف الأولية .
- ٢-عدم زيادة نصاب المعلم عن ١٨ أو ١٧ حصة.
- ٣-إعفاء معلم الصفوف الأولية من الأنشطة وحصص النشاط، وتفعيلها بحيث لا تكون حبراً على ورق، وحصص الانتظار.
- ٤-تخفيض عدد طلاب الصفوف الأولية.

٥- إعطاء كل معلم في فصله سبورة ذكية.

٦- تسهيل البرامج له وتكون كاملة وواضحة سواءً في لغتي أو في الرياضيات وغيرها.

٧- تخفيف الكتب بدلاً من كتابين يوضع كتاب واحد مدعم بالرسومات كتب التوحيد والفقهاء والعلوم بحيث لو وضع كتاب واحد واهتم بالرسومات ومدخل عليها الكلمات .

٨- الإشادة بمعلمي الصفوف الأولية لرفع معنوياتهم ودعمهم وتقدير ظروفهم.

٩- مساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من قبل المشرفين

١٠- وضع الدورات التدريبية وتكون من الأساسيات وملزم على المعلم أن يأخذها، ومدراء

المدارس. (١)

خامساً: أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية: انظر الشكل رقم (١٦٦)

أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية



نموذج لرسم توضيحي رقم (١٦٦) عن أبرز المشاكل التي تواجه معلم الصفوف الأولية من تصميم المؤلف .

مشكلة ولي الأمر:

١- عدم المتابعة والحضور حتى في مجالس الآباء فالملاحظ والمعروف أن الأب الذي ولده ضعيف لا يحضر بل يحضر ولي أمر الطالب المتفوق الذي كل يوم عند المدرس.

(١) مما قرأت وكتبت ومنتديات إيوان

- ٢- عدم حضور الأسبوع التمهيدي وذلك لعدم معرفتهم بأهميته.
- ٣- عدم فهم الأب للوائح التقويم الجديدة.
- ٤- عدم اقتناع بعض أولياء الأمور ببعض الإعاقات لأبنائهم.
- ٥- عدم متابعة ولي الأمر لمذكرات الواجب المنزل، أو حل الواجب له.
- ٦- عدم تعاون ولي الأمر مع الإدارة والمعلم.

مشكلة وضع الأسرة:

- ١- مشاكل الأسرة الخاصة بالفقر والطلاق أو موت أحد الأبوين أو تعدد الزوجات وما ينتج عنه من أعمال.
- ٢- مشكلة الطلبة المدللين في الفصل وصعوبة تأديبهم وإجبارهم على حل الواجب.
- ٣- عدم توفر وجبات الغذاء والمستلزمات المدرسية
- ٤- المستوى التعليمي للأسرة، وعدم اقتناع أولياء الأمور بضرورة التعاون مع المدرسة في مجال التعليم من أجل مصلحة أبنائهم.
- ٥- الوضع الاقتصادي للأسرة.
- ٦- التناقض الذي يحدث أحياناً في المعلومات بين المدرسة والبيت، مثلاً عدم الكتابة للطالب وتجذ ولي الأمر يكتب له ويخط ردي لكي يوهم المعلم بأن التلميذ هو الذي كتب وبعضهم يكتب بأحسن خط. وهذا مشكلة يعاني منها الكثير من معلمو الصفوف الأولية.

مشكلة التلميذ:

- ١- سهر الطفل أو تعود الطفل على السهر .
- ٢- التبول الغير إرادي.
- ٣- قد يكون الطفل غير نظيف " عدم نظافة المظهر "
- ٤- مشكلة الخوف لدى طالب الصف الأول.
- ٥- مشكلات صحية - ضعف النظر - ضعف السمع - مرض عضوي - مرض نفسي - صعوبة النطق.
- ٦- السلوك العدواني لبعض الأطفال .
- ٧- كثرة الغياب و الانطواء.

٨- تاخر الطلاب عن الحصص.

٩- وجود بعض الحالات الخاصة المكتسبة التي يصعب معالجتها.

مشكلة الوسيلة التعليمية:

١- قلة الوسائل التعليمية.

٢- إن وجدت الوسيلة فمن الصعب تنويعها " لا تجدها متنوعة . "

مشكلة بعض مديري المدارس:

١- عدم توفير وسائل معينة للمعلم.

٢- بعض مديري المدارس لا نجد له فعالية مع الصفوف الأولية .

٣- إهمال بعض مديري المدارس خطابات الشكر لمعلمي الصفوف الأولية .

٤- عدم سماع مشاكل معلم الصف الأول ومحاولة حلها .

٥- عدم قدرة بعض مديري المدارس على اختيار معلم الصفوف الأولية، وسوف يكون في

أحد المواقف التي سوف أذكرها موقف يبين ذلك.

مشكلة المبنى المدرسي.

١- عدم مناسبة أغلب المباني المدرسية للتلميذ في هذه المرحلة .

٢- عدم توفر الملاعب والحدائق والصالات والاستراحات والخدمات الأخرى .

٣- عدم توفير حجرة ذات تقنية عالية للصفوف الأولية .

مشكلة معلم الصفوف:

١- في أغلب الأحيان ليس هناك توزيع جيد بالمدارس في اختيار الكفاءة وقدرات المعلمين

لتدريس الصفوف الأولية.

٢- عدم قدرة بعض المعلمين في إيصال المعلومات للتلميذ .

٣- عدم تأهيل المعلم من الناحية العلمية والتربوية .

٤- عدم إرسال معلم الصفوف الأولية للدورات خارج المملكة وداخلها .

٥- عدم مساعدة معلم الصفوف الأولية لإكمال دراسته الأكاديمية " البكالوريوس والدراسات

العليا والدبلومات الخاصة بتدريس الصفوف الأولية.

أخي المعلم أختي المعلمة عليكم إيجاد الوسيلة الإيجابية الكفيلة بإثارة اهتمام هذا الإنسان

النامي ودفعه إلى الأمام عن طريق تعليمه كيفية اكتساب المعطيات المعرفية وبشكل تدريجي متلائم مع خصائص نموه في كل مرحلة من المراحل التي يجتازها لأن التعلم لا يحدث مرة واحدة بل يستمر طيلة حياة الإنسان أو تتنوع أطره بشكل مواز لتطور نموه العام . (١)

سادساً: عوامل عدة وراء ظاهرة الملل عند المعلمين، من أبرزها ما يلي: انظر الشكل رقم (١٦٧)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٦٧) عن عوامل ظاهرة الملل لدى المعلمين والمعلمات من تصميم المؤلف

١- غياب الرسالة، وهذا ينشأ لدى المعلمين والمعلمات الذين ينظرون إلى وظيفتهم على أنها مصدر للدخل المادي.

٢- اليأس من المتعلمين، فكثير من المعلمين والمعلمات يملكون رغبة في التأثير والتعليم، ويتمنون لو تحقق لهم ما يتمنون من عطاء، لكنهم يائسون من التأثير، ومحبطون من التغيير في واقع طلابهم.

(١) مما عرفت وقرات وكتبت وعفونه، ٢٠٨، ٢٠٩ منتديات الشريعة،

٣- ضعف الإنتاجية، فالمعلم الذي يضعف إنتاجه وتأثيره من أسرع الناس بالملل والسآمة، وقد يكون منتجاً لكنه ينظر إلى نفسه نظرة سلبية، ولا يدرك أثره وإنتاجه.

٤- الرتابة وعدم التغيير، وهي سنة في أمور الحياة، فالذي يطيل المداومة على نمط من الطعام، أو أسلوب من أساليب العمل، أو مكان للسكن يدب إليه الملل ويرغب في التغيير. والرتابة لدى المعلم قد تتصل بمقر تدريسه فيطيل البقاء في مدرسة بعينها، أو أسلوب وطريقة ممارستها. إن المعلم والمعلمة هم من يحمل لواء المسؤولية في كسر السآمة والملل، وإعادة التفاعل والحيوية إلى نفوسهم، وهم أقدر على البحث عن الأدوات التي تعينهم على ذلك. ولا بد من السعي لكسر حاجز الملل، وتقليل آثاره السلبية. وعلى المهتمين بشأن المعلمين من جهاز إشراف ومربين ودعاة أن يتعاملوا مع ظاهرة الملل من خلال مداخل أوسع من مجرد الموعظة والتذكير بالمسؤولية والمعاقبة على التقصير فيها؛ فهذه الأساليب وإن كانت تقود إلى إيقاظ الحماسة والتفاعل لدى فئة من المعلمين والمعلمات إلا أنها تقصر عن العلاج الجوهرى للمشكلة إننا ينبغي أن نضع في اعتبارنا أن من مهمتنا أن نساعد المعلمين على كسر حاجز الملل، وأن نكون شركائهم في حل المشكلة. (١).

سابعاً: أفكار تربوية توجيهية تشويقية لمعلم الصفوف الأولية:

انظر الرسومات التوضيحية لكل فكرة رقم (١٦٨)

الفكرة الأولى: التعليم الصامت:



شرحها: هو تعليم الطلاب عن طريق الصمت ومحادثهم بالإشارات وسؤالهم عن قراءة كلمات بالإشارة إليها وطلب قراءتها.

لفت انتباه الطلاب. تعويد الطلاب على دقة الملاحظة.

هدفها: حب المشاركة. تشويق الطلاب استثارة الطلاب. تغيير الجو الدراسي الصفى لفت

(١) الدويش، ١٤٣٠، ص ٩٨، ٩٩

انتباه الطلاب. تعويد الطلاب على دقة الملاحظة.

الفكرة الثانية: التعليم التعاوني:



شرحها: توزيع الطلاب إلى مجموعتين وترك الطلاب للاعتماد على أنفسهم بعد الله في حل التمرين الموجه لهم.

هدفها: طرد الخجل. زرع التعاون والتشاور حب المشاركة. إضفاء روح المرح.

الفكرة الثانية: التعليم بالخيال:



شرحها: تكون هذه الطريقة عندما تحس أن الطلاب أصابهم الملل حيث تبدأ بتوجيههم إلى تخيل موقف ما وتحكي لهم الموقف مثل نزول المطر وتجمع السحب وربط ذلك بالمنهج أي بعد ذلك تسألهم عن كلمة (المطر) ال قمرية أم شمسية وهكذا.

هدفها: استشارة المحصول اللغوي لدى الطلاب. تشغيل التفكير لديهم. طرد الملل والسآمة.

الفكرة الثالثة: توزيع المهام:



Missions
&
Tasks



شرحها: هي عبارة عن توزيع للمهام عند بداية العام الدراسي بين الطلاب مثل طالب تسند إليه مهمة الصادر والوارد للصف وآخر يقرأ الحروف وآخر يسمح السبورة وآخر يجهز المسجل وآخر يجهز الوسيلة وهكذا.

هدفها: بث روح الألفة والمحبة بين الطلاب. زيادة محبة الطلاب للمدرسة زيادة محبة الطلاب لمعلمهم. زرع الثقة. طرد الخجل. تنمية روح الفريق الواحد.

الفكرة الثالثة: تدوين الملاحظات:



شرحها: هي كتابة الملاحظات التي توجد في الكتاب الدراسي للفصلين وتدوينها في دفتر وإرسالها للمسؤولين.

هدفها: تصحيح الأخطاء. والخروج بكتاب ذا هدف واضح وإخراج جميل.

الفكرة الرابعة: إقامة مكتبة صفية:



شرحها: القيام بوضع مكتبة تحوي على الكتب والمجلات الخاصة بالطلاب وماسات وكراسي لهم للقراءة والاطلاع .

هدفها: إثراء حصيلة الطالب المعرفية واللغوية تغيير الجو الدراسي تنمية حب القراءة والاطلاع.

الفكرة الخامسة: حلقة تحفيظ:



شرحها: إقامة حلقة تحفيظ في آخر غرفة الصف بوضع فرش ودراسة القرآن الكريم هناك.
هدفها: مساعدة المتأخرين في الحفظ تغيير جو الصف التعاون بين الطلاب تهيئتهم الالتحاق
بحلقة في مسجد .

الفكرة السادسة: مذكرة للمعلم والمعلمة:

شرحها: مذكرة يدون فيها كل ما يحصل من مواقف داخل غرفة الصف وخارجه للاستفادة
منها لاحقاً وحل المشكلات كذلك إذا وجدت وتدوين الحلول.

هدفها: استذكار المواقف والاستفادة منها حل المشكلات وإيجاد الحلول نقل الخبرات وحفظها.

الفكرة السابعة: نموذج اختبار لقياس مهارات الحد الأدنى:

شرحها: هي جزء من وسائل التقويم للطلاب لمعرفة مدى إتقانه للمهارة وهي شيء مهم هي
تعطى في آخر العام ويعمل بها اختبار للطلاب مع أهمية عدم الضغط على الطلاب لحلها في
حصّة واحدة وإنما في عدة حصص . الوقوف على مستوى الطالب.

هدفها: معرفة مدى إتقان الطالب لمهارات الحد الأدنى بالتالي ينتقل أو لا ينتقل في الفترة
الرابعة.

الفكرة الثامنة الزيارات المتبادلة:



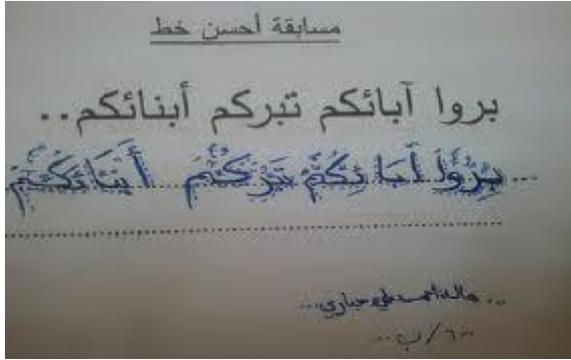
شرحها: هي زيارات بين معلمي الصفوف الأولية وحضور حصص مشاهدة لبعض الزملاء هدفها: نقل الخبرات والاستفادة من طرق التدريس عند كل معلم تطوير الأداء وزيادة الخبرات.

الفكرة التاسعة: التعليم بالكاميرا:

شرحها: هو أن تجعلين يديك حول بعض بحيث يكون هناك فتحة بينهما ثم توجهينها للطالبة المحيية على السؤال.

هدفها: شد انتباه الطالبة، جعل الطالبة أكثر تهيئة للإجابة، جعل الدرس أكثر أريحية، تهيئة الطالبة لمواجهة المواقف.

الفكرة العاشرة: مسابقات الخط والتلوين:



شرحها: عمل مسابقة تحوي على جمل وعبارات هادفة تربوية يطلب من الطالب كتابتها بخط جميل وكذلك رسومات فارغة يقوم الطالب بتلوينها مع تهيئة الطالب أن هناك جوائز لأفضل خط وتلوين.

هدفها: اكتشاف المواهب وتحسين الخط لدى الطالب.

الفكرة الحادية عشر: تحسين الإمساك بالقلم:



شرحها: حب العمل والمنافسة وأن يتعود على مسك القلم.

هدفها: تعويد الطالب مسك القلم بالطريقة الصحيحة.

الفكرة الثانية عشر: تغيير نبرات الصوت:



شرحها: عبارة عن تغيير نبرات الصوت أثناء عرض الدرس من تمثيل للحرف أنه يتكلم مثلا وعند نطق كلمة معينة ومميزة.

هدفها: شد انتباه الطالب طرد الملل والسآمة إضفاء جو من المرح.

الفكرة الثالثة عشر: تغيير شكل الصف:



شرحها: أي إعادة تنظيم شكل المسات والكراسي داخل الصف مرة يكون على شكل القاطرة ومرة يكون مثل قاعة الاجتماعات ومرة على شكل مثلث هرمي مع مراعاة الفروق الفردية.

هدفها: إزالة الروتين الممل معالجة لبعض الطلاب الكثيرين السرحان وعدم اللامبالاة.

الفكرة الرابعة عشر: الألواح الصغيرة أو السبورات الصغيرة:



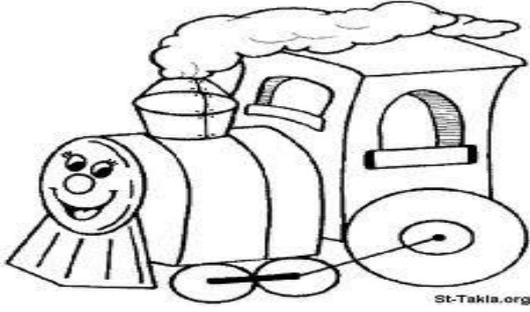
شرحها: عبارة عن ألواح بيضاء صغيرة نفس مساحة ورق A4 ناعمة المستخدمة في صنع المطابخ بحيث يكتب المعلم كل كلمة في لوح ومن ثم يبدأ الطالب بتغيير أماكن الألواح حتى

يُحصل على الجملة الصحيحة. كذلك يمكنك تغيير مكان الألواح وإخراج طالب آخر لترتيبها من جديد ترتيب الجمل الغير صحيحة.

شرحها: حب التمرين وتسهيله.

هدفها: قراءة الجملة بعد ترتيبها الترتيب الصحي تركيب جملة من كلمات.

الفكرة الخامسة عشر: لعبة القطار:



شرحها: عبارة عن امتداد للألواح السابقة حيث يقوم المعلم بتوزيع الألواح حسب ترتيب الجملة ثم يقوم الطلاب بالتحرك بالتتابع على شكل قطار وفي المقابل طالب يقرأ كل كلمة تمر بقره .

هدفها: قراءة الكلمات والجمل تغيير جو الصف الدراسي إلى المرح شد الانتباه إشراك أكبر قدر ممكن في التمرين من الطلاب.

الفكرة السادسة عشر: المعرض:



شرحها: إقامة معرض سواء في المدرسة لابتكارات معلمي الصفوف الأولية وأفكارهم وكذلك مشاركات الطلاب زيادة خبرات المعلمين والمعلمات.

هدفها: تبادل الخبرات. الاطلاع وتطوير الذات. أخذ الآراء والمقترحات.

الفكرة السابعة عشر: زيارات ميدانية:



شرحها: هو الخروج من الصف الدراسي وعمل الدرس أو محطة استراحة بالذهاب إلى مصلى المدرسة أو المكتبة أو التوعية أو معمل الحاسب .
هدفها: مشاهدة ما هو جديد زيادة الخبرات. طرد الملل والسآمة . تشويق الطالب للمدرسة.
الاستطلاع قراءة الكتب النافعة في مجال التعليم. استنباط واستغلال النافع وتفعيله داخل غرفة الصف .

الفكرة الثامنة عشر: لعبة الكلمات:



شرحها: هي كتابة الكلمات في الألواح البيضاء أو السبورات الصغيرة وتوزيعها على بعض الطلاب ثم قراءتها ليتعرف كل طالب على كلمته ثم يوجه المعلم الطلاب إلى أن يرفع كل طالب الكلمة التي يحملها عند نطق المعلم لها ثم ينزلها فوراً والطالب الذي يرفع كلمة لم ينطقها المعلم يخرج من اللعبة .

هدفها: التعرف على الكلمات تشويق الطالب للقراءة إضفاء المرح.

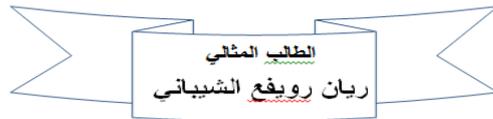
الفكرة الثامنة عشر: خطة المعلم:

شرحها: عبارة عن توزيع سنوي للأنشطة الصفية واللاصفية (زيارات -إذاعة - مسابقات) بحيث تنظم الأنشطة من بداية السنة للصف حتى يكون المعلم جاهز وملم بما يفعله .

هدفها: توزيع الأنشطة الاستعداد قبل إقامتها المشاركة فيها.

الفكرة التاسعة عشر: خطة المعلم الأسبوعية مع متابعة مستوى الطالب:

اليوم والتاريخ	المادة	الدرس	الواجب المطلوب	ملاحظات المعلم
الاحد ٦/٢١	رياضيات لغتي واملاء	تكوين الاعاء كتاب النشطة الوحدة الثامنة مراجعة تحليل النغمات وترتيب النغمات	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها
الاثنين ٦/٢٢	لغتي واملاء	كتاب النشطة الوحدة الثامنة مراجعة تحليل النغمات وترتيب النغمات	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها
الاثنين ٦/٢٣	علوم لغتي واملاء	القياس قراءة الكتاب من اول مع المراجعة	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها
الثلاثاء ٦/٢٤	لغتي واملاء	قراءة الكتاب من اول مع المراجعة	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها
الاربعاء ٦/٢٥	لغتي واملاء	قراءة الكتاب من اول مع المراجعة	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها
الجمعة ٦/٢٦	لغتي واملاء	قراءة الكتاب من اول مع المراجعة	الانظر من الوحدة الثامنة للكتاب وراجع النغمات وتحليل النغمات واملأها	قراءة النشطة مع تحليل النغمات وتحليل النغمات واملأها



شرحها: هي عبارة خطة للمعلم لمادة معينة لما سوف يدرس فيها خلال أسبوع مع جدول يبين مستوى الطالب في الأسبوع الماضي وترسل لولي الأمر في أول الأسبوع وتعاد في آخره مع وجود خانة لولي أمر الطالب لتدوين ملاحظاته واقتراحاته.

هدفها: الاستعداد المسبق للدرس، إشراك ولي امر الطالب في الاستعداد من خلال تحضير ابنه للدرس اطلاع ولي أمر الطالب على مستوى ابنه أول بأول، تبادل الاقتراحات بين المدرسة والمنزل

الفكرة العشرون: حل الواجب المنزلي:



الفكرة
الواجبات المنزلية



شرحها: هو تكليف من المعلم للطلاب بحل الواجب المنزلي داخل غرفة الصف إذا اضطر المعلم لذلك.

هدفها: الوقوف على مستوى الطلاب، العمل على التخفيف من تدخل بعض الأسر من حل الواجب لأبنائهم، تشجيع المهمل واللامبالي لحل الواجب، تحبيب الواجب في نفوس الطلاب.
الفكرة الواحد والعشرون: العصف الذهني:



شرحها: هو عبارة عن أسئلة يطرحها المعلم عن حرف ما أو كلمة ما أو عن موقف ما استشارة معلومات الطلاب.

هدفها: شد انتباههم، التعرف على أفكار الطلاب تثبيت المعلومة.

الفكرة الثانية والعشرون: التعليم بالموقف ميدانياً:



شرحها: هو استغلال أي موقف يحصل داخل غرفة الصف أو خارجه في تعليم الطلاب كما كان الرسول ﷺ يفعله عندما رأى هو والصحابة المرأة اليهودية التي بين السبي تبحث عن ولدها فقال عليه الصلاة والسلام : هل ستلقي هذه المرأة ولدها في النار . فقال الصحابة : لا يارسول الله فقال بأبي هو وأمي : لله الله أرحم من هذه بولدها .

هدفها: تعليم الطلاب تثبيت المعلومة، شد الانتباه، تطبيق السنة النبوية،

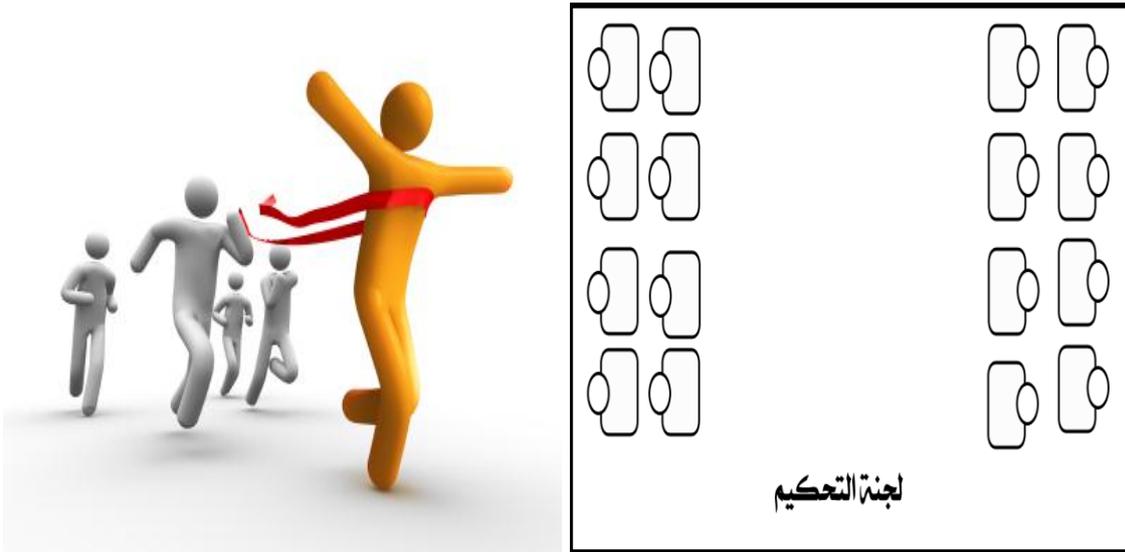
الفكرة الثالثة والعشرون: التعليم بالإنشاد:



شرحها: هو تعليم الحرف الجديد من خلال إنشاد الدرس وتغيير نبرات الصوت ومن خلال مخاطبة الطلاب أيضا وهي طريقة فعالة جذب الطلاب.

هدفها: شد الانتباه، إضفاء المرح طرد الملل، تحبيب الطلاب في الدرس، جعل الطلاب أكثر مشاركة.

الفكرة الرابعة والعشرون المسابقة:



شرحها: أثناء الدرس تقسم جزء من السبورة إلى قسمين أ و ب وكذلك الطلاب إلى فريقين ثم يقوم المعلم بشرح الدرس الجديد وأثناء الدرس يسأل المعلم عن الحرف مثلا كل فريق مع تدوين الدرجات مع أهمية توجيه الفريقين أن الفريق المزعج سيحسم منه درجة لتحافظ على الهدوء والنظام.

هدفها: إشراك كل الطلاب في الدرس، طرد الخجل والانطوائية، العمل الجماعي من قبل الطلاب جعل الدرس أكثر سهولة، عمل مبدأ الشورى بين الطلاب طريقة ممتعة ومشوقة جدا تجعل الدرس ممتع.

الفكرة الخامسة و العشرون: الطالب هو المعلم:



شرحها: هو إدخال الطالب في تدريس الدرس الجديد بمحاكاة المعلم بالخروج بجانب السبورة ويقوم المعلم بشرح مثلا قراءة كلمة أو عرض بطاقة ومن ثم يقوم الطالب بفعل ما فعله المعلم وهكذا وهذه الطريقة مجدية مع الطلاب الضعاف والمتأخرين.

هدفها: رفع مستوى الطلاب تشويق الطلاب للدرس تقبل الطلاب من زميلهم له أثر في نفوسهم طرد الخجل والانطوائية.

الفكرة السادسة و العشرون: استنباط الكلمات:



شرحها: عبارة عن توزيع ورقة لدى الطلاب مسطرة ومقرفة يكتب فيها الكلمة التي يطلبها المعلم وذلك بالنظر في كلمات الدرس ثم استنباطها أي الكلمة التي طلبها المعلم ومن ثم تدوينها في الورقة .

هدفها: دقة الملاحظة سرعة البديهة، استخراج الكلمات المقصودة، قراءة الكلمات.

الفكرة السابعة و العشرون: بطاقة الأسماء:



هي عبارة عن كتابة أسماء الطلاب في بطاقة لأزقة حيث توضع على ماسة الطالب من أول يوم حتى يتعود الطالب على مشاهدة اسمه.

هدفها: تعريف الطالب باسمه تعويد الطالب على كتابة اسمه من أول الفصل

الفكرة الثامنة والعشرون: التعليم بالأقران:



شرحها: هو تعليم الطالب بالطالب في الدرس حيث يتقبل الطلاب من بعضهم البعض.

هدفها: زرع التعاون بينهم والآلفة، تعويد الطالب على تحمل المسؤولية، نقل التعليم من طالب

لطالب^(١)

(١) مما قرأت ومما كتبت ومن تصميمي ومن موقع منتديات كويتيات إبداع تربوي

ثامناً: قصص ومواقف تربوية هادفة وكيف تعاملت معها:

مهما بلغنا من التعليم نظل كل يوم في حاجة إلى المزيد، من كل جديد، ويظل الإنسان يتعلم وليس في ذلك عيب، وربما يواجه التربويون مواقف تربوية يومية في واقعهم التربوي، يواجهون خبرات جديدة، قد لا تكون قد مرت بهم فأحياناً يتصرفون التصرف السليم. وهذا اجتهاد ولكل مجتهد نصيب، وأحياناً ربما لا يستطيع التربوي اتخاذ علاج مناسب في الوقت المناسب إما لعدم خبرته، أو لكون الموقف جديد عليه، أو لم يتوقعه، أو فرض عليه هذا الموقف التربوي، وفي هذا الفصل أحببت أن أضع فيها قليل من كثير من المواقف التربوية، والتجارب، والخبرات، التي مررت بها في تاريخي التعليمي، والتي قابلتها في المدرسة، وتحديدًا مع طلابها أو خارج المدرسة أو أولياء الأمور أو الزملاء، والحلول التي توصلت لها وكيف تعاملت معها، وكذلك سوف أدرج بعضاً من المواقف التربوية، وكيفية التعامل معها والحلول التي فعلتها لعلاج هذا الموقف التربوي، ومواقف تربوية خارج بيئة المدرسة للعبوة والعظة، لي وللجميع، وذلك لغرابتها ولطافتها، فإن أخطأت فمني والشيطان، وإن أصبت فالفضل لله وحده، الذي أعانني على ذلك، وسوف أضع بعضاً من مواقف زملائي، بعد أن عرضت عليهم الأمر وكتبوا لي عن مواقفهم التربوية، ومنهم من اعتذر، ومنهم من قال لقد حاولت أن أتذكر، ولم أجد، ومنهم من لم يرد علي إلى حينه. وهذه القصص والمواقف التربوية الهادفة وكيف تعاملت مع هذه المواقف :

القصة أو الموقف الأول: الطالبين:

في بداية تعييني في مدرسة عوف بن مالك، في أم الحمام، لقد كنت أدرس مادة العلوم، وكان هناك أخوين يدرسان عندي، وكنت ألاحظ أنهم يومي السبت والأحد مستواهما يتدنى بصورة عجيبة، ويبدأن بالتحسن يوم الاثنين وفي يومي الثلاثاء والأربعاء، يتحسن مستواهما تحسناً جيداً، وتابعتهما فوجدتهما على هذه الوتيرة طوال الأسابيع.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

ذهبت إلى المدير الحماد رحمه الله رحمة واسعة وادخله جنات النعيم وأخبرته بالأمر وطلبت منه إحضار ولي الأمر فحضر وكان ولي الأمر عمهم أخو أبيهم وأخبرته عن الموضوع وسألته: ماذا تفعل بهم يوم الخميس والجمعة؟ أو أين يذهبون؟ فقال: أنه يذهب بهما إلى والديهما

(أبوهم وأمهم) في السجن للزيارة.

فعرفت السبب بأنهم عندما يذهبون إلى والديهم، ويرونهم من وراء القضبان تتأثر نفسياتهم، يومي السبت والأحد فيتدنى مستواهما وهكذا.

المهم أخبرت عمهم أن لا يذهب بهم إلى السجن للزيارة، ثم أخذت في متابعتهم والمراجعة لهم والاهتمام بهما، بعد ذلك ولله الحمد لقد تحسن مستواهما، وصارا من أفضل الطلاب. والفضل لرب العالمين ﷻ الذي هداني إلى هذا الحل

القصة أو الموقف الثاني: الكلام:

كان عندي طالب في نفس السنة، من بدايات تعييني ولكن في فصل آخر، وكلما كلمناه يتعنع في الكلام مثلاً لو نطق حرف الباء، تجده يكرر الحرف بيبيبيبي أو ررررر أو أمممم وهكذا في باقي الحروف.

وكلمت المدير الحماد رحمه الله، وأخبرته عن هذا الطالب فقال: ماذا تريد قلت: أحضر ولي أمره واتصل على والده وأحضره إلي فسألته عن ولده، فقال لي: لقد ذهبت به إلى أطباء نفسيين لكي يعالجونه علاجاً نفسياً ولكن لا فائدة من ذلك وقد حاولت أن أعالجه ولكن فشلت.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

أخذت أراقب التلميذ من بعيد لبعيد في المدرسة، ووجدته مع زملائه تطلق اللسان، ويتكلم بطلاقة وفصاحة، وكررت المراقبة بعدها اتصلت على والده وحضر من دون أن يدري الولد، وجعلته يراقب ولده فلما رآه يتكلم بطلاقة سألتني ماذا فعلت له قلت له: لم أفعل شيئاً!!! ولكن راقبته فرايته يتكلم بطلاقة، وإنما يفعل ذلك أمامك وأمام المدرسين، فأراد أن يعاقبه فقلت: لا وإنما درس لك تتعلم منه واستدعينا الطالب وسألته لماذا تفعل هذه الطريقة فأخذ يتعنع ولكن أبوه قال له لقد رأيتك تتكلم مع زملائك لماذا تفعل ذلك يا بني لقد أتعبتني قال له أراك تتهم بي والمدرسين وارتاح من الكثير من الواجبات فنصحتة بالعدول هذا الأسلوب، فأعتدل ولله الحمد. وهذا من الأساليب التربوية بعدم الاستعجال بالحكم ولكن المتابعة والمراقبة للطلاب من الأمور التربوية الهامة. ولكن تكون بطريقة غير مباشرة بحيث لا يحس الطالب أنه مراقب من قبل المدرس. هذا والفضل لله ﷻ والحمد والشكر والمنة.

القصة أو الموقف الثالث: مريض بالصرع:

قبل خمس سنوات كان هناك طالب عنده مرض (صرع) وكان يضرب الطلاب، وكان إذا سمع القرآن الكريم يصيح ويقفل إذنيه بيديه، وكان في الفصل الآخر فقلت لزميلي: هل من حل، قال: لا فائدة منه سوف يعيد السنة.

وكنا في نهاية الفصل الأول فقلت: سوف أخذه وأرى لعل الله يفتح على قلبه، وينصلح حاله، ونقلت الطالب عندي، ولاحظت التصرفات التي تصدر منه، وخاصة عند سماع القرآن وضرب الطلاب، وكان الطلاب يشتكون منه جميعهم، وكانت تحصل له نوبات الصرع، ولا يطبق سماع القرآن الكريم، وبدأت معه في العلاج التربوي في علاج مثل هذه الحالات، وهي بالمتابعة والاهتمام والتشجيع.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

أولا اتصلت بوالديه وأخبرتهم أن يتعاونوا معي، لكي نعدل سلوك الطالب، وتخفيف حدة الدلع التي عنده، وأخبرتهم أن المرض ليس سبباً لأنهم يدعون الولد بحيث يضرب ويفعل ما يشاء بل يعرف أن المرض هو من الله، وان يزداد طيبة، ويجب أن يعرف الطالب هذا الكلام فقال: والديه والله لقد فقدنا الأمل في صلاحه قلت لهم: يجب التعاون فيما بيننا، أنا سوف أبدأ به من الأول، في القراءة والكتابة والحفظ للقرآن الكريم والأناشيد، وأن يعرف أن التربية الطيبة هي أساسية في حياة الإنسان وسوف أعلمه كيف يجب أن يكون طيباً لكي يحبه الناس، وأهتم بذلك وبالفعل أخذت أركز في آخر أسبوعين من الفصل الأول ورجعت في تدريسه من الأول، وكلما مد يده على أي أحد من الطلاب أو اشتكى أخذت أفهمه أن هذا الأسلوب لا يرضي الله، ولا سيدنا محمد ﷺ الذي علمنا على حب الناس، وكلما كان هادئاً أعطيته هدية، وفي أغلب الأحيان مبلغ مالي ولقد رأيت أن وضعه قد تحسن والله الحمد وأخذ الولد يهتم بدراسته، وطبقت عليه طريقة التدريس وهي كما يلي: والطريقة باستخدام الصور كُـلَّ حرف له صورة خاصة مثلاً صورة أرنب لحرف (أ) وتكرار نطق كلمة أرنب حتى يتعرف التلميذ على حرف (أ) ثم تطبق الطريقة على (أ)، (إ) وبقية الحروف الهجائية. ثم كتابة الحروف في أوراق خارجية أو على السبورة أو تعليقها في الصف ثم يقرأ الحروف هو وزملائه ويرددون مع النظر إلى الحرف. وتكرار قراءة الحروف يومياً وبعد حفظ الحروف كونت كلمات بسيطة من

ثلاثة حروف ويطلب منه نطقها أو كتابة مجموعة من الحروف المتفرقة ويطلب منه أن يَكُون منها عدة كلمات عرض الصورة واستيعاب مدلولها (معرفة اسمها) . ووضع أسم الكلمة تحت الصورة وقراءتها مع التأشير على الصورة (وتلازم الصورة بالاسم) . وبعد فهم الكلمة يتم تجريد الحرف الأول من الكلمة وكتابته بلون مغاير . وقراءة الحرف بالحركات الثلاث حتى فهمه ثم كتابته نظراً وغيباً . وحجب الصورة عن الاسم (الكلمة) وبعد معرفة الكلمات ثم الحروف بالحركات أتبعته معه الآتي : وضع الكلمة التي أخذت حروفها بعد عدة دروس ثم تحليلها إلى حروف ثم إلى مقاطع . مع التكرار وعدة كلمات والتأكد من حفظ الطالب للحروف المطلوبة بالحركات الثلاث . والتأكد من أن الطالب يميز حروف المد عن بقية الحروف التي توضع عليها حركات . وأعطيت الطالب كلمات ذات حروف مستقلة مثل : وزن - درس - زرع - زار - رأس . وهي موجودة في الكتاب المدرسي وأعطيت الطالب كلمات ذات حرفين، مثل : يد - بر . الخ . إعطاء الطالب كلمات ذات حروف ثلاث بما فيها حرف منفصل، مثل : سأل - جرس - أكل . الخ . ودرت الطالب على قراءة هذه الكلمات . وبدأ الطالب بالقراءة وأعطيته هدية كبيرة وصفق له الطلاب وذهبنا به إلى المدير والوكيل والمرشد وأعطني له هدايا منهم، وفي نفس الوقت التوصل بيني وبين والديه، حتى إنني درستهم لكي يتناسب تدريسي مع تدريسه للولد، وذهب إلى الإجازة النصفية، وهو يقرأ حرفين من أول الكتاب، في الفصل الأول وبعد الإجازة استمرت معه في التدريس، وقد أكملت له التدريس الخاص به بمهارات أخرى كثيرة ومتنوعة حتى لحق بالطلاب في مدة شهر مع الدراسة المكثفة، وكذلك في حفظه للقرآن الكريم، وصار ينافس أفضل الطلاب، والله الحمد وهو الآن مواصل في دراسته في مدارس أخرى، حيث سمعت أنه أنتقل إلى مدارس المملكة، ولا زال والديه يتواصلون معي شاكرين لي ما حصل، ولكن أقول إنما الفضل لله سبحانه، أسأل الله أن ينفع بهذا الطالب الأمة الإسلامية.

القصة أو الموقف الرابع: حرف الباء:

إن المعلم يجب أن تكون بينه وبين الطالب علاقة ودية، ولسنا بحاجة لأن نقنع المعلم بذلك لأهمية ذلك وهذه العلاقة هي مفتاح القلوب، وأقول هذه الكلمات لأجل طالب حضر عندي من مدرسة أخرى أهلية مشهورة ومعيد في الصف الأول وقابلت والده وقال: لقد أحضرته

خصيصاً لك وآمل من الله ثم منك أن تهتم به أخبرته أن الطلاب عندي كلهم سواسية ولا فرق بينهم إلا بالفروق الفردية التي يجب أن نهتم بها في التدريس، وبدأنا السنة وكلما درسنا الولد إي حرف ما عنده إلا كلمة باء وينطقه بطريقة مضمومة الشفتين، ومر شهرين ونحن على هذا المنوال لا ينطق الحروف إلا كلمة باء، ولكن كلامه عادي ولا فيه شيء ولقد حاولت أتصل بأبيه ولكن دون جدوى فما الحل التربوي لهذه المشكلة.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

بعد شهرين من الاتصالات والرسائل، حضر والده وعاتبته على تأخره فأعترز مني وقلت له: يجب أن نأخذ الأمور بجدية ولذلك أنت مدلعه دلح شديد فأريد منك الحزم وأنا من عندي التشجيع والهدايا والعلاقة الودية معه يجب أن يحب المعلم لكي يحب المادة ولكن أرجو منك المتابعة معي لأنه بجاحه لجهود قويه لكي يتم تعليمه فقال: اتفقنا وأخي سوف يساعدك على تعليمه قلت: بالطريقة التي أنا أقولها له لذا سوف احضر الليلة بعد صلاة العشاء وأخبره بها وما أقول ذلك إلا لأن الولد يحتاج تكرار للأحرف، بعد كل درس وحضرت إلى بيتهم بعد صلاة العشاء ووجدت عم الطالب وجلست معه لمدة ساعه أخبره كيف الطريقة التي يتم بها التدريس ولا يخرج منها وبعد ذلك واصلنا التدريس له إلي بعد الفصل الثاني بشهرين والله الحمد بدأ ينطق الحروف، ولم تنتهي السنة إلا والطالب، يقرأ الجمل والكلمات قراءة جيدة، ويكتب كتابة جميله أسأل الله أن ينفع به الإسلام والمسلمين.

القصة أو الموقف الخامس: الذي كان يدرس في الخارج:

في هذه السنة في الفصل الثاني، حضر طالب سعودي كان مع والده في بريطانيا، كان لا يعرف شيئاً من القراءة والكتابة، وقد عملت له تقييم على مستواه الدراسي وجدته لا يعرف أي حرف، أو كلمة في اللغة العربية قراءة وكتابة، وعندما حضر أبوه أخبرته إنه لا يعرف إلا إنجليزي فقط، فقال لي: نعم هناك لا نختلط بأحد وكل الوقت دراسة وأرجو من الله ثم منك همتك في هذا الولد، فقلت: سوف أعمل على تدريسه ولكن الأمل في الله سبحانه وتعالى وإنما أنا لست إلا سبباً في أن يقرأ ويكتب وسوف أجتهد معه إن شاء الله سبحانه.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

عملت له دروس مكثفة في اللغة والقران والتوحيد والفقہ وبدأت معه من التهيؤ والاستعداد

وبعد مراجعات ومتابعات واهتمامات وهدايا ومتابعة مع والده وفي مدة شهر وبفضل من الله وحمده، صار من أفضل الطلاب وينافس الطلاب الممتازين، والآن ما شاء الله يجيد القراءة والكتابة ويحفظ للقرآن، أسأل الله أن ينفع به الإسلام والمسلمين.

الموقف السادس: المعلم النبيل:

قبل ١٢ سنة سجلت ولدي في مدرسة قريبة من بيتي، في الصف الأول، ومرت الأيام وألاحظ ولدي مستواه متدني، فأنا معلم أول وأعرف المنهج فولدي لا يعرف شيئاً، وبعد فترة ثلاثة أسابيع، وأنا أتابع وأراجع مع ولدي، ولا فائدة تذكر لأن حسب معرفتي وخبرتي في التدريس، أن الطالب يتأثر بمعلمه وبتدريس معلمه أكثر من التدريس في البيت. ويأتي بعد ذلك تدريس الأهل، والمشكلة إذا اختلف تدريس الأهل عن تدريس المعلم، فما الحل التربوي لذلك؟

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

ذهبت إل مدرسة ولدي، ودخلت إلى مدير المدرسة وقد أستقبلي وكان متجاوباً معي وأخبرته بالموضوع، بأن مستوى ولدي متدني، وأرجو منكم الاهتمام، فقال: سوف أجعلك تقابل المعلم، وبالفعل جزاه الله خيراً قابلت المعلم، وكلمت المعلم جزاه الله خيراً وكان متفاهماً، ومتجاوباً وأخبرته عن ولدي، قال لي: يا أخي أنا معلم سادس وجعلوني معلم صف أول وأنا ليس عندي الخبرة الكافية، ولا أتقن تعليم طلاب الصف الأول، فما الحل قلت: لو علمتك ودرستك الطريقة فأنا معلم صف أول من سنوات مديدة، هل تمنع قال لا مانع لدي جزاك الله خيراً، وبالفعل أخذت أعلم هذا المعلم لمدة يومين وأعرفه بالطريقة الصحيحة، في تدريس القراءة والكتابة لطلاب الصف الأول، وأعطيته من عندي أوراق مطبوعة وخطة أسبوعيه ومتابعه وأخبرته عن تجريد الحرف فمثلاً كلمة أرنب كيف تُدرس، أولاً تقرأ بالصورة ويكرر قراءتها بعد أن يتعرف على الصورة وأن هذه صورة أرنب ثم يعوده على كتابة الحرف في نفس الصفحة، ثم يقلب الصفحة، ويجعل الطالب يقرأ الكلمة حفظاً، ويتابع ذلك ويكرر حتى ترسخ في عقله، ثم يجرد حرف الألف وهو أول درس في كتاب القراءة سابقاً، ثم يقرأ الحرف بالحركة وهكذا أخذت أراجع له وأكرر (هذا حسب الدروس القديمة لكتاب القراءة والكتابة وليس لغتي الكتب الجديدة) وبالمناسبة أشكر من عمل كتاب لغتي فقد كان يتعب المعلم في حرف الألف لصعوبته، في أول الدروس ولأن حرف الميم أفضل بكثير واسهل ولو جعل حرف أسهل

مثل الرء أو الدال أو غيره لكان أفضل المهم بعدها لاحظت تحسن مستوى ولدي، والله الحمد والشكر والفضل والمنه، وكذلك تحسن مستوى طلابه كلهم ولا زال يشكرني إلى أن انقطعت بنا السبل ولا أدري أين نقل ولكن أقول أسأل الله أن يجزآه خيراً على تقبله وطيبته وأسأل الله أن ينفع بولدي وزملائه الإسلام والمسلمين.

القصة أو الموقف السابع: كثرة المراجعين للطالب:

العام الماضي سجل عندي طالب وكان في أول السنة مستواه ممتاز، يعرف يقرأ ويكتب وحافظاً للقران الكريم، ومر شهرين وهو على هذا المنوال والمستوى الجيد وفجأة تدهور مستواه ونزل وصار يتأخر عن الدراسة، ولا يقرأ ولا يكتب ولا يحفظ القران الكريم وأستمر على ذلك. الحل التربوي لهذا الموقف هو:

أولاً حاولت الاتصال بولي أمره لمدة شهرين، ولا حياة لمن تنادي ولم يستجب، ولم يحضر وعادت الاتصال ونفس الأمر، لم يكن هناك إي استجابة وفي يوم من الأيام وجدته في الشارع وسلمت عليه، وأخبرته عن عدم حضوره لتدني مستوى ولده، فاعتذر وتعلل بكثرة المشاغل لديه، وقد وعدني بالحضور في اليوم التالي، وبالفعل حضر ورأى مستوى ولده متدني فأسغرب وقال: إننا نراجع له في البيت ومراجعة قوية فقلت: من يراجع له قال: أنا قلت: كيف مراجعتك؟ فشرح لي طريقته في المراجعة فكانت مراجعته تختلف عن طريقي في التدريس وتختلف اختلافا شاسعاً وقلت: ومن؟ قال: أمه ومن؟ قال: حالته ومن؟ قال: أخته الكبيرة، فعرفت السبب وهو كثرة وتنوع المراجعات له، فقلت: لوالده لو سمحت لا أحد يراجع له أرجو ذلك أنا سوف أتابع معه فقط وإذا كان هناك أحد سيراجع له فيجب أن يخبرني، لكي أجعله يرى كيفيه تدريسي ومن ثم أدربه عليها فلا يصير عند الولد تضارب في الطريقتين، في المراجعات والمتابعة واتفقنا أن يراجع معي والده و علمته كيفية المراجعة وأن يتابع معي يوماً بعد يوم أو يومين وإذا تحسن مستواه تكون المتابعة معي أسبوعيه، فوافق والد الطالب وعملت للأب مراجعة، لكي يدرس ولده على نفس طريقي، وذلك في أول الفصل الثاني والله الحمد تحسن مستواه، وصار من أفضل الطلاب عندي وتحسن مستواه في الدروس الأخرى، وقد استغرب أحد المدرسين، عن تحسن مستواه فأخبرته بما حصل فقال جزاك الله خيراً. أسأل الله أن ينفع به المسلمین.

القصة أو الموقف الثامن: مرض في الأسنان:

في سنة من السنين سألت عن طالب كان منزوياً في فصل آخر، ولا يكلم أحداً، وسألت عنه قالوا هذا سوف يعيد السنة، وذلك في نهاية الفصل الأول، فنقلته إلى فصلي وكانت أسنانه مشوهة، ورأيت أثر ضرب وكان الطلاب يتكلمون عليه وهو يحاول أن يخفي وجهه منهم. الحل التربوي الذي أعاني الله عليه.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

أخذت الطالب ونقلته عندي، وجلست معه، وأخذت العب معه، وسألته وكلمته فيحاول أن لا يكلمني، وأن لا أرى وجهه وعندما كلمني بعد أن سألته عدة أسئلة رأيت أن أسنانه مشوهة، وكان الطلاب يضحكون عليه، وكان يضع يده على فمه لكي لا يرى أحد من الطلاب أسنانه، فعرفت أن هذا سبباً أو أحد الأسباب التي أثرت فيه وجعلته منزوياً في الفصل، فكان أول إجراء اتخذته إنني أخبرت زملائه إن هذا من الله وأن أبوه سوف يعالجه، وأن لا أحد يضحك عليه، وإن الله سبحانه أمرنا بذلك ويجب أن نتساعد معه، لأن هذا زميلكم وأخبرتهم بأن ذلك ممكن إي واحد يحصل له مثل ما حصل له، وإن هذه الأمور من الله هو اللي يقدرها للناس المهم أفهمت زملائه، وبالفعل تساعدوا معه وفتحت صفحة جديدة، له وجعلته مساعداً للتعريف وأعطيته هدايا وفلوس، ثم أخذت رقم والده واتصلت به وطلبت منه الحضور إلى المدرسة، وعندما حضر أخبرته أن ولده صار عندي، وإنني أنا سوف أدرسه إلى نهاية السنة وأريد منك أن تتعاون معي، بهذا الطالب فقال: هذا الولد فاشل ومستحيل يمشي هذا قد أتعبني في حياتي قلت ألا تريده إن يكون من الممتازين؟ قال، بلى فقلت: اتركه وزيد منك تشجيع وهدايا فقط، فوافق والله الحمد وأخبرته إنني سوف أحضر عنده الليلة، أجلس أنا وهو والولد والمعلم الذي يدرسه في البيت، لأنه قال: سوف أحضر له معلماً، وقلت له إنني أريد أن أوضح لك بعض الأمور فقال: أنا في انتظارك الساعة الثامنة، وذهبت وحضرت عنده في البيت واستقبلني جزاه الله خيراً، ثم قلت: للطالب هات الكتاب فقام والده يريد أن يضربه وهو يقول: هذا ما يسمع الكلام ما يسمع إلا بالضرب، فمنعته وأخبرته إن هذا التصرف ليس بأسلوب تربوي، بل إن هذا العمل سوف يحطمه وانفردت معه، وأخبرته إذا تريد أن أنجح مع هذا الطالب الذي سوف يعيد السنة فاتركني معه ولا تضربه وأخبرته عن وضع أسنانه وما حصل له

وما فعلت مع زملائه، فتأثر وقال: لقد كنت أحسبه فاشلاً، قلت: لا تضربه واتركه وسوف ترى النتيجة إن شاء الله، قال: حسناً ثم ذهبت إلى المعلم الخاص الذي يدرسه، وأخذت أوضح له كيفية تدريسه، وأن يتبع طريقي في التدريس، وبالفعل مشى الطالب في الدراسة، وحضر عندي والده في الفصل وأحضر معه هدايا لولده بدون أن يدري الطالب، وقال: هذه الهدايا لولدي ولطلاب الفصل وولدي كلما تحسن وضعه تشجيعاً له وقال: لقد كنت مفترياً، مع ولدي ولكن الحمد لله. وأخذ يشكرني فقلت له الشكر والفضل لله وحده، وبفضل من الله تحسن هذا الطالب في مدة شهر وقد صار يتقن القراءة والكتابة، ونجح والله الحمد و صار من أفضل الطلاب، وعُملت له عمليات بحميلة في أسنانه وصار واثقاً من نفسه، والآن أصبح في المتوسطة أسأل الله أن ينفع به الإسلام والمسلمين.

القصة أو الموقف التاسع: طالب عنده فرط حركة:

كثير من الأطفال يكونوا في فترة من فترات حياتهم مشاغبين و درجة حركتهم زائدة بعض الشيء أو درجة انتباههم ضعيفة نوعاً ما. ومن أعراضه: قلة الانتباه زيادة الحركة الاندفاع وهذا طالب عنده فرط حركه، وقد أحضره أبوه وقال أريد أن يدرس عندك، ونحن في الفصل الثاني، ولكن قلت له لو سمحت لازم أعمل له تقييم وعملت له تقييم، فكان لا يعرف يقرأ ولا يكتب ويصيح بصوت عالي ومزعج ويصفق بيديه على طول، ويضرب الطلاب، وعند الكتابة يكتبها بشكل كبير، طول الصفحة، هذا إذا عرف يكتب ولا حظت أن ملكة الحفظ قوية جداً، ولكن شكيت في عيونه ونظره هل بصره ضعيف أم لا حيث لاحظت عندما أقول له أقرأ يقرب عيونه وبشدة إلى الكتاب، وكذلك لاحظت أن والده مدلعه دلعاً شديداً، حتى أنه يضرب والده ويسبه ولا يقول له والده حتى كلمة عيب، هذا الأمر أمامي فعرفت السبب، وهنا يبدأ الحل لهذه المشكلة.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

قلت لوالده أريد منك لكي ينقل عندي أن تتبع ما أقول وأول شيء أريدك أن تخفف من تدليع الولد ولا أقول أن تململه أو تضربه ولكن لا يصل الأمر أن يمد يده عليك ويسبك وأنت تضحك معه، وأعلم أن كل إنسان يحب ولده ولكن يجب أن يكون عندك حزم مع ولدك، وأن تكون هناك خطوط حمراء لا يتعداها، ألا تذكر قول الشاعر في تربية الأبناء، وينشأ ناشئ

الفتيان منا على ما كان عوده أبوه وأخبرته بأن تربيتهم عبادة.

وقد قال النبي ﷺ في الحديث الصحيح: "إنما الأعمال بالنيات" فلا تربي ليقل هذا ولد فلان تعب في تربيته، بل رب من أجل أن يصلح هذا الولد ويكون قرة عين لك في الدنيا والآخرة احتسب الأجر عند الله، فالتربية شاقة لا راحة معها وطويلة، لا انتهاء لها ومكلفة لا شحاحة فيها وكثير من الناس يمارسون التربية، ولكن ليس كل الناس يؤجرون عليها.

ادعُ لولدك بالصلاح والهداية والله ﷻ يقول: "إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ" (القصص: ٥٦).

ويقول ﷻ: (لَيْسَ عَلَيْكَ هُدَاهُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ) (سورة البقرة، من الآية ٢٧٢).

فارفع يديك في مواطن الدعاء أن يصلح الله ﷻ أولادك وأن يجعلهم قرة عين لك في هذه الحياة ثم قلت له ولدك يحتاج اهتمام شديد، قال يوجد مدرس يدرسه قلت أهم شيء أن هذا المدرس يطبق كلامي قال سوف أجعله يكلمك تفهمه وتعلمه ماذا يفعل اليوم وبالفعل كلمني المعلم وجلست معه بالتلفون ساعة كاملة، وأنا أخبره ماذا يفعل فقال حاضرين أبشر سوف أفعل كل ما أمرت به.

وعندما قابلت والده قال: لقد هرب المدرس ويقول ما أقدر هذا شغل كثير وحتى ما أخذ فلوسه التي له عندي، وذلك حسب ما عرفت أن هذا المعلم كان يعطيه الحاسب ويجعله يتفرج عليه يعني بدون فائدة تذكر بدون تعليم والأهل لا يدرون ولا يعرفون هل هو يدرسه بطريقة صحيحة أو لا.

ثم قلت لوالده أريد منك أن تذهب به إلى طبيب العيون، قال: عيونه ما فيها شيء قلت أفحصه لأنه ينظر في الكتاب بشده وعن قرب، وذهب به إلى الطبيب فقال: الطبيب ضروري أن يستخدم النظارة وبالفعل استخدم النظارة وتحسن مستواه في القراءة.

وأخبرته أن الناس لا يحبون الطالب الذي يضرب ويصيح فهذا في تصرفاته، مع الطلاب وأخذ يكون صدقات مع زملاءه من طلاب الفصل.

وعندما لاحظت، أنه اجتاز هذه الأمور بدأت مع الطالب من أول الكتاب وبدأنا القراءة معه وحفظ القرآن وبعد ذلك في مدة ثلاثة أسابيع.

والولد ما شاء الله انطلق في القراءة والحفظ ثم ادخلنا الكتابة وقمت بعمل جدول صغير مثل

هذا الجدول انظر الشكل رقم (٢) وجعلت الطالب يكتب داخل المربعات الصغيرة واشترطت عليه

ب	ح	ر	أ	م	ك	ف	ع	و

نموذج رقم (٢) للجدول الذي عملته للطالب بعد أن كان يكتب الكتابة طول الصفحة من تصميم المؤلف

أن لا يخرج منها وإذا لم يخرج فسوف أعطيه هدية وعلمته كيفية مسك القلم سبق وشرحناها وهكذا مع التكرار أستطاع أن يكتب وبحروف صغيرة، وتأدب مع والده، أسأل الله أن ينفع به وزملائه، الإسلام والمسلمين، وأن يصلحه ويهديه.

القصة أو الموقف العاشر: أصبغ الطالب:

في يوم من الأيام حضر لدي ولي أمر طالب من مدرسة أخرى أهلية، ونحن على مشارف نهاية الفصل الأول، ومعه ولده وقال: ولدي لا يعرف يقرأ ولقد حاولنا معه ولكن لا فائدة وأرجو منك تعليمه، نقل الطالب عندي فماذا فعلت مع الطالب، حتى صار من أفضل الطلاب الذين يشار لهم بالبنان.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

عندما أحضر الطالب عندي وبدأت بتعليمه وأخذت أتابعه في قراءته، فكان لا يعرف ولكن في الكتابة يعرف ينسخ ولكن لا يكتب أي حرف إملائياً، وأخذت أعلمه ولكن مستواه لا زال وواصلت معه في المتابعة والمراجعة، ولاحظت أن الطالب يضع أصبعه على الحرف الذي يقرأه، وبالتالي لا يرى الطالب الحرف فعملت وحاولت فترة وأنا أحاول أن لا يضع أصبعه على الحرف، وبالمتابعة والمراجعة والتكرار.

أخيراً والله الحمد والفضل والمنة تكلمت محاولاتي بالنجاح، وبدأ الطالب في القراءة، وتحسن مستواه، وأسأل الله أن ينفع به الإسلام والمسلمين

الموقف الحادي عشر: الإملاء:

في عام ١٤١٠هـ جعلوني مدرس إملاء في الصف الثالث وكان ذلك في منتصف الفصل الأول وعندما نظرت إلى الطلاب ومستوياتهم وجدت مستوياتهم متدنية فماذا فعلت حيال ذلك.

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

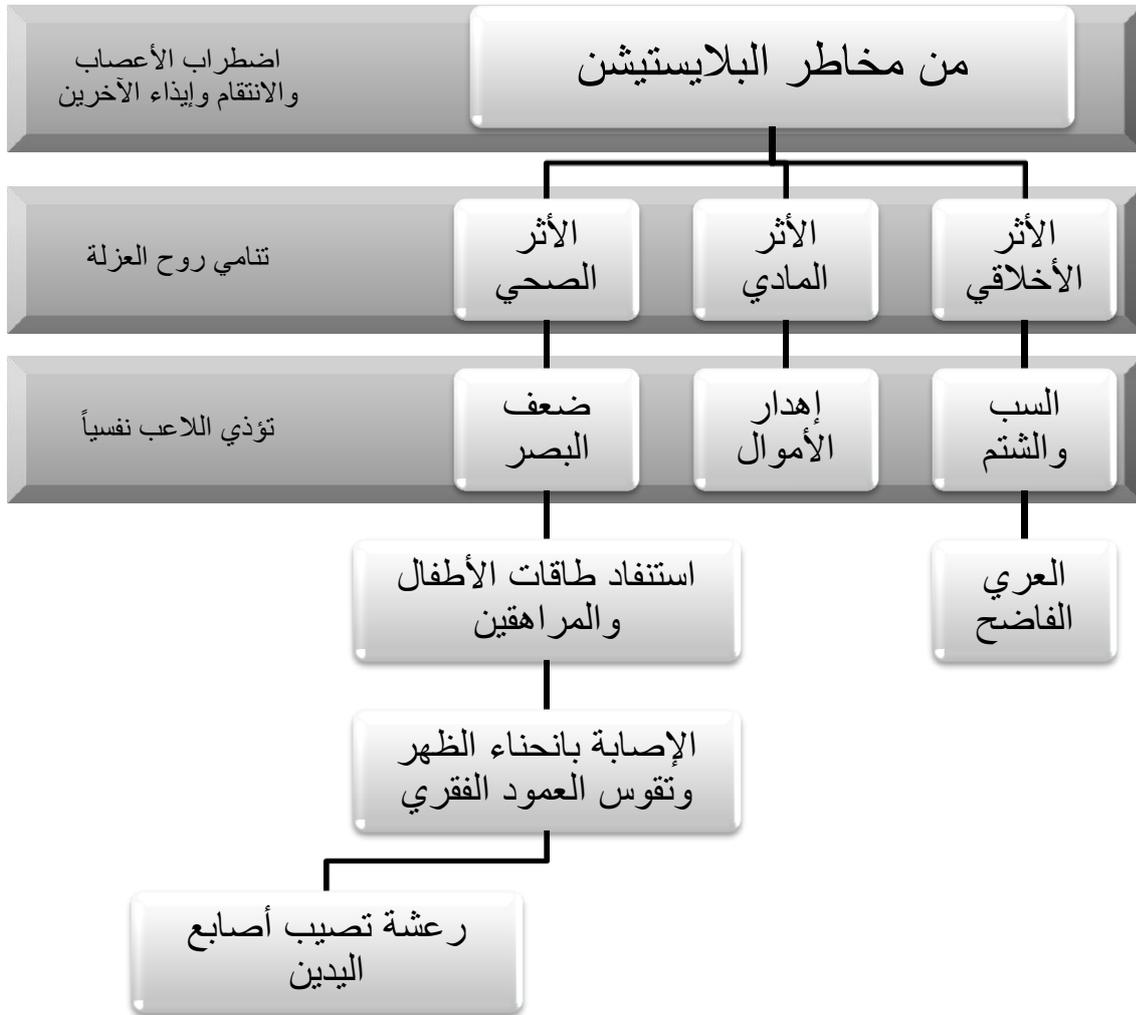
بدأت بكلمات بسيطة وأخذت استنبط الطلاب الممتازين، وأعرفهم ثم بدأت معهم على سطرين لكي أتأكد من الطلاب ومستوياتهم، وأفرزهم حسب مستوياتهم، الممتازين لهم طريقته، والوسط لهم طريقته، والذين مستوياتهم متدنية لهم طريقته، فمثلاً إذا الدرس مكون من خمس أسطر، الممتازين الذين ليس لديهم إي أخطاء يكتبون سطراً واحداً، والوسط في مستواهم يكتبون سطرين أو ثلاث، وأما الفئة الأخيرة فيكتبون كامل القطعة المطلوبة، وبذلك أكون قد حصرتهم وأركز عليهم وأوجههم وأتابعهم وهذا الحافز يجعلهم يريدون منافسة الممتازين، لكي لا يكتب إلا سطراً واحداً وأحياناً يعفى الممتازين من الكتابة، وبالفعل تحسنت مستوياتهم لأنني قلت من يكتب وجعلت عدد الأخطاء، سبباً في كتابة الأسطر فمثلاً الذي عنده عشر غلطات يكتب القطعة كاملة، وهكذا حتى تصل إلى غلطة واحدة، وأخذ الطلاب في التنافس، وللمعلومية السطر الأول يكون فيه أصعب الكلمات، وكله همزات وغيرها من الكلمات الصعبة، وأسهل الكلمات إلى أن تنتهي القطعة، والله الحمد انتهت السنة والطلاب مستوياتهم ممتازة في الإملاء، والله قد جاءني ولي أمر بعدها بسنوات يقول: جزاك الله خيراً إن ولدي يعتبر الإملاء من أبسط المواد والفضل لك بعد الله، قلت له: الفضل لله وحده.

القصة أو الموقف الثاني عشر: البلايستيشن:

كان عندي طالب في الصف الأول مستواه ضعيفاً جداً، وحاولت أن يتحسن مستواه لكن لا فائدة، وبعد مرور وقت طويل وأنا أكلم والده عن مستوى ولده، قال: نحن نراجع له قلت: هل هناك شيء يشغل الولد؟ قال: لا فماذا فعلت تجاه هذا الطالب؟ ببساطه انظر إلى الحل. الحل التربوي لهذا الموقف هو:

بعد أن حاولت معه وكنت أراجع معه يتحسن مستواه قليلاً و ألاحظ أن الطالب عنده قابلية للتعلم ولا يوجد معوقات كالسمع والبصر و... الخ، ولكن يأتي اليوم الثاني قد نسي المعلومات فسالت الولد وقلت له: هل تلعب بلايستيشن؟ قال نعم يا أستاذ فعرفت مصدر المشكلة، ومنبع الخطر، وكلمت والده وسألته وانكر بداية الأمر ولكن أخبرته أن ذلك ليس من صالحه، وأعطيته ورقة مكتوب فيها عن أخطار هذه اللعبة وهذه لإحدى الخطب في يوم الجمعة ومكتوب فيها التالي: إن لعبة بلاي ستيشن تهدم العقيدة الصحيحة فأحدى الألعاب فكرتها مبنية على أن هناك قوى خارقة تستطيع فعل أي شيء وأن نجاة العالم من الحرب النووية على

بطلة اللعبة وهذا يهدم اعتقاد المسلمين أن الملك المدبر المتصرف في الكون هو الله ﷻ إن البلاي ستيشن طريق إلى محبة الكفار والميل إليهم وتعظيمهم، ويأتي ذلك عن طريق محبة بعض الشخصيات التي تقوم بدور البطولة في تلك الألعاب بلايستيشن سبب في التشبه بالكفار ومن يشاهد أبناء المسلمين اليوم يرى ذلك جلياً فمنهم من يلبس السلاسل والقلائد في العنق ومنهم من يسير في الطرقات العامة باللباس القصير "الشورت" ومن النساء من تشبه بالرجال في ملابسها ومشيتها وكلامها وقد قال رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: (مَنْ تَشَبَهَ بِقَوْمٍ فَهُوَ مِنْهُمْ) (١) إن البلايستيشن كثيراً ما تظهر الكنائس والأجراس والصلبان في هذه الألعاب وفيها يقدسون الأحرار والرهبان وعباد بوذا، وفي بعض الألعاب يلبس بعض اللاعبين الصليب ويقوم بعضهم بالتثليث حال دخولهم الملعب أو إحراز أحدهم هدفاً. انظر الشكل رقم (١٦٩)



نموذج رسم توضيحي رقم (١٦٩) عن مخاطر البلايستيشن من تصميم المؤلف

(١) رواه أبو داود في سننه

أليس أيها المسلمون في هذه اللعب ضياع الأوقات فيما لا يفيد حيث إن هذه الألعاب يمكن أن تستغرق ساعات اليوم كله دون أن يمل اللاعب والله سبحانه سائلنا يوم القيامة عن أوقاتنا وأعمارنا، أليس فيها تضييع الصلوات :

ولا يمكن لأحد إنكار ذلك، فهذه الألعاب كالمغناطيس في جذب الأطفال والمراهقين بل والكبار أيضاً، فإن اللاعب إذا رأى أن الصلاة سوف تقطعه عن هذه المتعة والإثارة التي يعيشها، فإنه لن يلتفت إلى الصلاة سوف يؤجلها حتى ينتهي من لعبته، أليس فيها عقوق الوالدين : فالأم - مثلاً - تأمره لقضاء بعض الحاجات لها فلا يسمع لها ولا يطيع أمرها فيقع في العقوق والعياذ بالله، إن الأمر لم يقف عند هذا بل تعداه إلى ما يلي :

- ١- اضطراب الأعصاب وتوترها الدائم بسبب الإدمان على اللعب والوقوف أمام الشاشة.
- ٢- هناك كثير من المناظر المخيفة التي تؤذي اللاعب نفسياً وتزرع الرعب في قلبه.
- ٣- تؤدي هذه الألعاب في بعض الأحيان إلى تنامي روح العزلة لدى الأطفال.
- ٤- كما تؤدي هذه الألعاب إلى حب الانتقام وإيذاء الآخرين.
- ٥- الأثر الأخلاقي:

السب والشتم فيحصل بين المتسابقين في الغالب سب وشتم وعناد أثناء اللعب، وهذا ليس من صفات المسلم كما قال رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: « إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَيْسَ بِاللَّعَّانِ وَلَا الطَّعَّانِ وَلَا الْفَاحِشِ وَلَا الْبَدِيءِ » رواه أحمد في مسنده

ومن دمار الأخلاق العربي الفاضح : كما في ألعاب المصارعين والمحاربين العارية التي لا يسترها سوى "مايوه" يظهر عورة الرجل ويجدها وقد قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: « غَطُّ فَحْدِكَ فَإِنَّهَا مِنَ الْعَوْرَةِ » (١) ، كما أن في بعض هذه الألعاب صوراً حية لنساء كاسيات عاريات ،

٦- : الأثر الصحي:

أولاً: ضعف البصر .

ثانياً: استنفاد طاقات الأطفال والمراهقين.

ثالثاً: الإصابة بانحناء الظهر وتقوس العمود الفقري.

رابعاً: رعشة تصيب أصابع اليدين.

(١) قَالَ الترمذي هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ وَأَخْرَجَ الْإمام أحمد في مسنده قريباً منه

٧- : الأثر المادي:

وهذا الأثر يتمثل في إهدار الأموال عن طريق شراء تلك الأجهزة التي تعد غالية الثمن ثم في شراء البرامج والألعاب الخاصة بها ثم في صيانتها وتصليحها لأنها كثيراً ما تعرض للتلف بسبب سوء الاستخدام وكثرته. وبهذا نكون قد أعنا أعداءنا بأموالنا على محاربتنا في عقيدتنا وقيمنا وأخلاقنا وسلوكياتنا دعوة للتعقل في ممارسة تلك الألعاب والحد منها والعمل على تجنب آثارها السلبية وذلك باختيار ما يناسب منها وما يفيد وتجنب ما لا يفيد مع استبعاد أي لعبة تحتوي على مخالفات شرعية.

ثم قلت أرجو أن تهتم بأبنك وتمنعه من هذه الآفة التي تفتك بأبنائنا، وجلس فترة يقرأ الورقة وقال كل هذه من البلايستيشن قلت كما ترى فافتنع وقال والله إن ولده يلعب طوال اليوم، وبعد ذلك تحسن مستواه، والفضل لله والحمد والشكر بدأ الطالب يقرأ ويكتب ويحفظ وصار من الطلاب الجيدين بعد فترة وجيزة ليست بالطويلة أسأل الله أن ينفع به الإسلام والمسلمين.

تاسعاً: قصص ومواقف حصلت مع زملائي المعلمين كتبت كما قراءتها منهم:

القصة والموقف الأول: الباب المغلق:

وهي للمربي الفاضل الوكيل / خالد عبدالعزيز العدواني:

تبدأ هذه القصة عندما حضر أحد أولياء الأمور، إلى الأستاذ خالد يخبره بعدم حضور ولده للمدرسة، ورفضه للدراسة رفضاً نهائياً، فعند ذلك طلب منه الوكيل إحضار الطالب إلى المدرسة لكي يحل مشكلته إن شاء الله . الحل للمشكلة

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

عندما حضر الطالب جلس معه أكثر من ثلاث حصص، وعمل على أن يجبه للمدرسة وإعطائه هدايا قيمة، وذهب معه إلى الفصل وجلس الوكيل بجانبه وطلب من المعلم أن يأخذ حريته كاملة في الفصل، ثم قام المعلم بإغلاق الباب فانهار الطالب بالبكاء، عندما أغلق الباب فعرف الوكيل مشكلته واستنتجها بأنها مربوطة بإغلاق الباب ثم خرج الوكيل ومعه الطالب وبدأ يسأله عن موضوع بكائه عندما أغلق الباب المعلم أخبره الطالب بأنه لديه مشكلة عند إغلاق الباب منذ أن كان طفلاً دخل دورة المياه وأقفل الباب على نفسه، وعندما أراد أن يخرج لم

يستطيع يفتح الباب لكي يخرج فصرخ وأخذ بيكي فحضر والده، وفتح الباب بالدريل وفتح الباب ومن ذلك الوقت أخذ موقفاً سلبياً تجاه إي باب يغلق.

فعندئذ ذهب الوكيل وأخبر المعلمين بعدم إقفال الباب، وأخبرهم بقصة الطالب وبالفعل تساعد المعلمين جزاهم الله خيراً مع هذا الطالب، فأنظر إلى هذا الأسلوب التربوي من هذا المعلم الفاضل، الذي حل مشكلة هذا الطالب وأنظر إلى هؤلاء المعلمين، وموقفهم النبيل في إخراج الطالب من محنته النفسية.

القصة والموقف الثاني: الاحترام:

وهي لنفس المربي الفاضل الوكيل/خالد عبدالعزيز العدواني
حضر ولي أمر طالب إلى غرفة الوكيل وهو في حالة غضب شديد ويطلب بالمضاربة مع المعلم الذي يدرس ولده وسأله فقال إنه ضرب ولدي. أنظر ماذا فعل لحل المشكلة.
الحل التربوي لهذا الموقف هو:

جعل ولي الأمر ينتظر لمدة حصه لكي ينتهي المعلم من حصته، ثم ذهب إلى المعلم وسأله هل عاقبة الطالب قال نعم قال له لماذا؟ قال لأنه قال لي بطريقه غير مؤدبة سوف العب رياضه، في نهاية الدوام بعد الحصه السابعة وإذا حضر السائق أخبره أنني سوف أتأخر عليه، وتعال خذني ووصلني إليه وهي بصيغه أمر وهمجية فما كان مني إلا أن عاقبته وهذا السبب، فذهب الوكيل إلى ولي الأمر وأخبره بذلك فقال: يستأهل ويجب أن يتعلم الولد الاحترام والتقدير للمعلم ولل كبير بصفة عامة وذهب بعد ذلك ولي الأمر إلى شأنه.

القصة و الموقف الثالث:

يخبرني المربي الفاضل الأستاذ /صالح عبدالعزيز العجلان
يقول: من المواقف التي مرت بأحد الإخوان معلمي القرآن الكريم ما رواه لي أحدهم حيث يقول: أقيمت كعادتي بعد أن يحفظ الطلاب بتدوين مستوى الطالب، وكتبت عبارة (بارك الله فيك) أنت مؤهل لحفظ القرآن، علماً بأن الطالب في المرحلة الابتدائية، ويروي المعلم بعد مضي حوالي خمس سنوات شاء الله أن أقابل ذلك الطالب ليقبل رأسي ويقول (أبشرك قد حفظت القرآن الكريم كاملاً) والسبب بعد الله العبارة التي كتبتها في سجلي ولازلت أحتفظ بها لآن. انتهى ويكمل العجلان حفظه الله كلامه ويقول مما مره هو شخصياً، أن يأتي أحد

الطلاب فرحاً ومستبشراً، ليخبرني أنه حريص على سنة الضحى بل وأصبحت أمه، كذلك مداومة عليها وذلك بعد درس في مادة الفقه حول صلاة التطوع وتأكيدنا على أهمية وفضل تلك الركعتين.

وأقول أخواني المعلمين والمعلمات، الكلمة الطيبة والابتسام، لهم دور كبير في حياتنا التعليمية التربوية، وأذكركم أن أفضل صيغ الدعاء لمن أدى إليك معروفاً ما جاءت به السنة: فعن أسامة بن زيد رضي الله عنه قال: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ (مَنْ صُنِعَ إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ فَقَالَ لِفَاعِلِهِ : جَزَاكَ اللَّهُ خَيْرًا . فَقَدْ أَبْلَغَ فِي الثَّنَاءِ) قد أخرج مسلم في صحيحه من حديث أبي ذر رضي الله عنه قال: قال لي النبي ﷺ: لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق. وفي رواية عند أحمد من حديث أبي جري الهجيمي قال: أتيت رسول الله ﷺ فقلت: يا رسول الله أنا قوم من أهل البادية فعلمنا شيئاً ينفعنا الله تبارك وتعالى به، قال: لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تفرغ من دلوك في أناء المستسقي، ولو أن تكلم أخاك ووجهك إليه منبسطة، وإياك وتسهيل الإزار فإنه من الخيلاء والخيلاء لا يحبها الله عز وجل، وإن أمرؤ سبك بما يعلم فيك فلا تسبه بما تعلم فيه فإن أجره لك ووباله على من قال. (قال شعيب الأرنؤوط: إسناده صحيح).

القصة والموقف الرابع:

وهذا الموقف من أستاذ الرياضة الزميل: سلطان شجاع العصيمي، ويقول مشكلة طلاب الصف الأول، لا يعرفون الألعاب الجماعية، أو المسابقات الجماعية لأنهم يدخلون على الأداة، أو اللعبة كلهم باتجاه واحد. والحل لذلك:

الحل التربوي لهذا الموقف هو:

إعطاء الطلاب كل واحد أداة، لكي يلعب بها لوحده مع مراعاة، تعويدهم على اللعب الجماعي تدريجياً.

القصة والموقف الرابع:

تلك هي مشكلة حصلت لأحد المعلمين، حيث كان يعاني من أحد الطلاب، الذي لا يقوم بكل الواجبات، فكان المعلم كل ما قام بإعطاء الطلاب واجب مدرسي، يتفاجأ بهذا الطالب الذي لا يحل واجبه فحاول معه أكثر من مرة، وقام بتوبيخه أكثر من مرة وقام بإرساله إلى المرشد الطلابي ولكن لا جدوى ولا فأيده.

الحل لهذه المشكلة:-

وجد أن لديه مشكلة عائلية، وبعد التحدث مع ولي أمره تم الوصول إلى حل و إعطاءه بعض التحضيرات من قبل المعلم، وبتابعة ولي أمره، واصبح يأتي بواجباته .

القصة والموقف الخامس:

ويقول مدرس الرياضة الأستاذ /شاكر سعيد القحطاني :

في يوم من الأيام كان عندي حصة رياضة، وإذا أنا أتفاجأ بأحد الطلاب، يقول لي يا أستاذ ممكن أن تربط حذائي؟ فأنا لا أعرف، فاستغربت!!!! هذا بالنسبة للمشكلة التي مرت بي .

الحل الذي قمت به :-

قمت بنصح الطالب بالاحترام في الكلام للكبير وللمعلم، وحاولت تعليمة كيفية ربط الحذاء، وقمت أنا يربط حذائي، وهو يشاهدني مرة ومرتين إلى أن تعلم كيف يربطها.

القصة والموقف السادس:

قصة الأستاذ/طارق الحماد وفقه الله وهو معلم تربية فكرية وهذه احد مواقفه :

بما أني معلم تربية فكرية فالمواقف التربوية كثيرة ومتكررة بشكل يومي ومن هذه المواقف أن أحد الطلاب كان يخرج الأوساخ من أنفه بشكل مقصود لكي يلفت الانتباه ويثير الطلاب ويثيرني فكان أول الحلول التي استخدمتها إنني كلمت الطالب وأخبرته بأن هذا الفعل سيء ويجعل الطلاب والمعلم يكرهونه وقمت بتصويره وهو يخرج الأوساخ ونسخت الصورة وجعلتها أمامه دائماً والخطوة الثانية كانت التجاهل التام وعدم النظر له إذا قام بهذا الفعل ،وفي المقابل الاهتمام له إذا كان نظيفاً ولم يكرر الفعل ومع الوقت ترك العادة نهائياً.

عاشراً: قصص تربوية ومواقف حصلت لي خارج المدرسة:

القصة والموقف الأول: ترك الصلاة:

هذه القصة حصلت قبل ٢٥ سنة في رمضان، وهي أنني كنت جالساً في بيت أختي، وكلمني رجلٌ بالتلفون وقال أعطني أمك أو أختك أكلمه فغضبت عليه، وأخذت أسبه واشتمه وهو يضحك وسكرت السماعة في وجهه، ثم دق مرة ثانية وقال: نفس الكلام فعندما هممت أن أشتم وأسب قلت: في نفسي إين الأسلوب الدعوي وماذا استفيد من هذا الشتم سأحاول أن أنصحه لعلي أكون سبباً في هداية هذا الشخص وبالفعل انت له الكلام وقلت: له هل ترضى

ذلك على أمك أو أختك أو بنتك قال: لا والله ولكن أنا الآن زهقان وطفشان وجالس في الشقة لوحدي فلقد ذهب زملائي فقلت: أتسلى بهذا التلفون فقط فقلت: له ما رأيك أتقابل أنا وأنت قال: ما عندي مانع وقلت: له وتروح معي إي مكان قال: أروح معك إي مكان فتواعدت أنا وهو عند المستشفى المدني في خميس مشيط (القصة حصلت في خميس مشيط) وذهبت وقلت: في نفسي وكلت أمري إلى الله واستعنت بالله ودعوت لهذا الشخص أن الله يهديه وبالفعل تقابلنا عند المستشفى فقابلت رجلاً طويلاً وعريضاً فقلت: في نفسي إن قتلي فسوف أموت شهيداً إن شاء الله فعندما قابلته أخذ بيكي وأخذت أطمئنه وأهدئه وأريت على كتفه حتى هدأ فقال: لي المعذرة مما حصل مني وإنني آسف فقلت لا الحمد لله ما صار شيء هل تذهب معي وكنا في ذلك الوقت بعد صلاة العشاء فقال: إلى أين قلت إلى مكان يحبه قلبك إن شاء الله لا تخف فركب معي وكان في ذلك الوقت وإلى الآن يوجد مسجد في وسط المدينة يصلي فيه الشيخ الحواشي (وهو الشيخ أحمد بن محمد بن عبدالله الحواشي الرفيدي القحطاني لأسرة محافظة عريقة في محافظة خميس مشيط جنوب المملكة العربية السعودية، ولد في قرية (آل بحاث) بمدينة أحد رفيدة في منطقة عسير جنوب المملكة العربية) وكان الشيخ الحواشي يصلي جزاه الله خيراً من بعد العشاء إلى الفجر متواصلاً المههم ذهبت أنا وهذا الشخص إلى مسجد الحواشي فقال: لي إلى أين قلت: نصلي التراويح تعرف رمضان والعشر الأواخر فقال: نعم فذهبت أنا وهو إلى الوضوء فقال: توقف قلت: لماذا قال: ألا تعلم إن لي مدة عشر سنوات والله لم أكع فيها لله ركعة والله أنني لا أعرف كيف أتوضأ قلت: سوف أعلمك الوضوء واذهب معي إلى الصلاة ولا تخف إن الله غفور رحيم قال: هل سوف يتوب الله علي قلت نعم إن شاء الله ألا تعلم أن الله **جَلِيلٌ** يقول: **{ وَاللَّهُ يُرِيدُ أَنْ يَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَيُرِيدُ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الشَّهَوَاتِ أَنْ تَمِيلُوا مَيْلًا عَظِيمًا }** (النساء: ٢٧). الله يريد أن يتوب على من؟. عليك.. وعلي أنا وأنت وأمة الإسلام قاطبة فيا لله ما أعظم رحمة الله؛ نعم يريد الله أن يتوب علينا؛ فمن فتح باب التوبة للعباد حتى تشرق الشمس من مغربها؟ إنه من يريد أن يتوب علينا إنه الله الرحمن الرحيم، من فتح باب التوبة للعباد ما لم يغرغر؟. إنه من يريد أن يتوب علينا إنه الله الرحمن الرحيم، من الذي جعل الوضوء عُسْلاًً لذنوب الجوارح..؟. من الذي جعل الصلوات الخمس كفارة لما بينهنَّ من الخطايا ما لم تؤتى الكبائر..؟. من الذي جعل الجمعة إلى الجمعة

كفارة للذنوب..؟. من الذي جعل رمضان إلى رمضان كفارة للخطايا..؟ من فتح باب التوبة على مصراعيه من جميع الذنوب صغيرها وكبيرها ونادى في عبادته بقوله ﷻ: { قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ } (الزمر: ٥٣) إنه من يريد أن يتوب علينا إنه الله الرحمن الرحيم، ونحن الآن في أيام شهر رمضان المبارك الذي اختصه الله بمزيد من التوبة والغفران؛ أتريد دليلاً على ذلك إداً أنصت معي لبنينا محمد ﷺ وهو يحدثنا وكأننا في مجلسه الشريف ننظر لذلك الوجه الأنور والجبين الأزهر وهو يقول: ((مَنْ صَامَ رَمَضَانَ إِيمَانًا وَاحْتِسَابًا غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ)) (البخاري، الإيمان، ح(٣٧)، ((مَنْ قَامَ رَمَضَانَ إِيمَانًا وَاحْتِسَابًا غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ)) (البخاري، التراويح، ح(١٨٧٠)، ((مَنْ قَامَ لَيْلَةَ الْقَدْرِ إِيمَانًا وَاحْتِسَابًا غُفِرَ لَهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ ذَنْبِهِ)) (البخاري، الصوم، ح(١٧٦٨)، فماذا نتظر فأخذ بيكي ويقول: أرجو من الله أن يتوب علي ودخلنا إلى المسجد وكبرنا فأقسم بالله العظيم لكأن الآيات التي يقرأها الشيخ في ذلك تخاطب هذا الشخص من ضمنها هذه الآية العظيمة وكل آيات ربي عظيمة (فَالْيَوْمَ لَا يُؤْخَذُ مِنْكُمْ فِدْيَةٌ وَلَا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مَأْوَاكُمُ النَّارُ هِيَ مَوْلَاكُمْ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ (١٥) أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلَا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الْأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ فَاسِقُونَ (١٥) سورة الحديد وكان صاحبنا يسمع القراءة ويكي طوال الليل وعندما انتهت الصلاة قبل الفجر بساعة قلت: له هل نذهب قال لي اذهب ألا تعلم أنك وصلتني إلى مكان كنت ابحت عنه لسنوات مديدة ألا تعلم أنني في سعادة كنت ابحت عنها من سنوات وتريد أن اخرج من هنا لا والله مع السلامة لن أقول: ألا جزاك الله خيراً سوف ألازم المسجد وأعطيته تلفوني في الرياض ومرت سنتان ودق التلفون فقلت: من معي قال: معك فلان الفلاني ألا تتذكرني أنا من وديته إلى درب السعادة وأعزمك على زواجي يوم الخميس فقلت: سوف أحضر ثم تجهزت وذهبت إلى الزواج وما شاء الله رأيت رجلاً بلحية عظيمة وقلت: فلان قال: نعم ورحب بي وقال: بعدك أقبلت على الله وتحسن وضعي والله الحمد وتركت رفاق السوء وأقبلت على حفظ القرآن الكريم وقراءة الأحاديث النبوية فنسأل الله العفو والعافية وأقول أسأل الله لنا وله وللجميع الثبات والعفو والمغفرة .

القصة والموقف الثاني: الشلة :

القصة قديمة تاريخها من قبل ٢٥ سنة وهي إنني كنت أنا وأحد الإخوان نمشي على طريق الملك عبدالله ومررنا بمخرج عشره على أربعة شباب كان معهم عود ويغنون ونحن في الساعة الثانية عشره أو الواحدة ليلاً فقلت للذي معي ماذا لو نزل ونصح هؤلاء من الغناء فقال لا مانع وسلمت عليهم ردوا السلام وقالوا لنا تفضلوا قلت آسف ومعكم العود فقام أحدهم وحمله ووضع في الصندوق حقه وقال الآن راح الذي يضايقك وتفضلت معهم وقدموا لنا الشاي والقهوة وأخذنا نتحدث معهم ومن ضمن الحديث قلت لهم ألا تعلمون أن الغناء حرام قالوا لا نعلم بذلك قلت لهم سوف أخبركم الدليل من القرآن الكريم والسنة فمن الأدلة على تحريم المعازف والغناء قول الله ﷻ { وَمَنْ النَّاسِ مَنْ يَشْتَرِي لِهَوَىٰ الْحَدِيثِ لِيُضِلَّ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَيَتَّخِذَهَا هُزُوًا أُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ مُّهِينٌ } (سورة لقمان ٦) عن أبي عامر - أو أبي مالك - الأشعري عن النبي ﷺ قال (ليكونن من أمتي أقوام يستحلون الحر والحرير والخمر والمعازف ولينزلن أقوام إلى جنب علم (أي جبل) يروح عليهم بسارحة لهم يأتيهم لحاجة (أي طالب حاجة) فيقولون : ارجع إلينا غدا فيبيتهم الله ويضع العلم ويمسخ آخرين قردة وخنازير إلى يوم القيامة) (١) صح عن ابن عباس رضيهما: (نزلت في الغناء وأشباهه) (٢)

وصح عن عبدالله بن مسعود رضيه أنه سئل عن هذه الآية فقال: (هو الغناء والذي لا إله إلا هو) (٣) أخرج البخاري في التاريخ وابن جرير أن عكرمة سئل عن لهُو الحديث فقال: (هو الغناء) قال ابن عباس رضي الله عنهما (الدف حرام والمعازف حرام والكوبة حرام والمزمار حرام) (٤) وقال ابن مسعود رضيه: (الغناء يُبَيِّنُ النفاق في القلب) (٥) قال الواحدي - المفسر - في الوسيط ٤٤١/٣ (أكثر المفسرين على أن المراد) ب(هُوَ الْحَدِيثِ) الغناء ، قال أهل المعاني: ويدخل في هذا كل من اختار اللهو والغناء والمزامير والمعازف على القرآن ...) انتهى

(١) علقه البخاري في صحيحه بصيغة الجزم محتجاً به فتح الباري الأشريه (١٠ - ٥٥٩٠/٥١) وقد جاء موصولاً من طرق جماعة من الثقات وصححه البخاري وابن حبان وابن الصلاح وابن القيم وابن كثير وابن تيمية وابن حجر والسخاوي وابن الوزير والصنعاني والإسماعيلي.

(٢) أخرجه البخاري في الأدب المفرد وابن جرير في تفسيره.

(٣) يرددها ثلاثاً أخرجه ابن أبي شيبة وابن جرير والبيهقي في شعب الإيمان والحاكم وصححه ووافقه الذهبي وصححه ابن القيم

(٤) أخرجه البيهقي ٢٢٢/١٠ قال الألباني (إسناد صحيح)

(٥) أخرجه ابن أبي الدنيا بسند صحيح

قال الذهبي في سير أعلام النبلاء ١٥٨/٢١ المعازف: (اسم لكل آلات الملاهي التي يعرف بها كالمزمار والطنبور والشبابة والصنوج) انتهى^(١) عن سليمان بن موسى عن نافع قال: سمع ابن عمر مزمار قال: فوضع إصبعيه في أذنيه ونأى عن الطريق (أي أبعد) وقال لي: يا نافع هل تسمع شيئاً؟ قال فقلت: لا فرفع إصبعيه من أذنيه وقال: كنت مع النبي ﷺ فسمع مثل هذا فصنع مثل هذا)^(٢). انتهى

فقام أحدهم إلي وقال أسألك بالله العظيم هل هذه موجودة في القرآن قلت نعم فذهبوا الأربعة بعيداً منا قليلاً وأخذوا يتناقشون فيما بينهم ثم بعد مجادلات بينهم ومناقشات حصلت بينهم لمدة عشر دقائق حضروا إلي وتقدم واحداً منهم وقال عن أذنك ثم قام إلى العود وأخذه وضربه في الرصيف فتهشم وتقطع إلى قطعاً صغيرة ثم قال نحن أربعة في وظيفة واحدة ونحن ثلاثة أخوان وهذا ابن عمنا ونذهب إلى الدوام ونرجع ننام إلى الليل ثم نذهب إلى هذا المكان إلى الصباح ونحن وعلى هذه الوتيرة وهذا ديدنا على طول الليالي والأيام من سنوات ومن بعد الآن سوف نذهب في ما يرضي الله لقد ذهبت سنوات الضياع نسأل الله لنا ولك الهداية قلت أسأل الله لكم وللجميع الثبات وأعطيتم تلفوني وذهبت وأخذوا يكلموني بالتلفون ومرت السنوات واتصلوا علي في يوم من الأيام وعزموني في زواجهم وكان زواجاً جماعياً إلا واحد كان أصغرهم لم يتزوج وحضرت زواجهم في الرياض واستقبلوني استقبالاً طيباً وقد تغيرت ملاحظهم وكل واحد عليه حية جميلة وقالوا لي نبشرك إننا نقرأ القرآن بدلا من الغناء وقد تغيرت حياتنا عن ذي قبل والله الحمد وبعد العشاء استأذنت منهم أسأل الله لنا ولهم الثبات والصلاح والهداية.

القصة والموقف الثالث: حافظ القرآن الكريم:

كنت مدعواً إلى العشاء عند جماعة من الناس وقد حضرت عندهم واستقبلوني استقبالاً حافلاً ثم أخذنا في الحديث وكان جالساً بجاني شخصاً رأيت على محياه النجابة فأخذت أتكلم معه ونحن في الحديث عرفت أنه حافظاً للقران كله فسألته هل تعطي جماعتك مما أعطاك الله من العلم والثقافة لكي يستفيدوا ويتحول المجلس إلى مجلس علم وذكر لله بدلاً من أن يكون من

(١) وجاء في مسند أحمد وسنن أبي داود (٤٩٢٤)

(٢) قال الألباني صحيح

المجالس التي فيها غيبه وغيرها ألا تعلم إن خير المجالس وأزكاها وأطهرها وأشرفها وأعلاها قدراً عند الله وأجلها مكانة عنده مجالس الذكر، فهي حياة القلوب ونماء الإيمان وزكاء النفس وسبيل السعادة والفلاح في الدنيا والآخرة ، ولهذا ورد في فضلها والحث على لزومها والترغيب في المحافظة عليها نصوص كثيرة في الكتاب والسنة ، مما يدل على شريف قدر تلك المجالس ورفيع شأنها وعلو مكانتها وأنها خير المجالس .

إن مجالس الذكر هي رياض الجنة في الدنيا. فعن أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : ((إذا مررتم برياض الجنة فارتعوا))، قالوا : وما رياض الجنة ؟ قال حلق الذكر.

فمن شاء أن يسكن رياض الجنة في الدنيا ، فليستوطن مجالس الذكر فإنها رياض الجنة . ومجالس الذكر هي مجالس الملائكة ، فإنه ليس من مجالس الدنيا مجلس إلا مجلس يذكر فيه الله تعالى فيه ، كما في حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((إن لله ملائكة فضلاً ، يطوفون في الطرق يلتمسون أهل الذكر، فإذا وجدوا قوماً يذكرون الله تعالوا تنادوا : هلموا إلى حاجتكم ، قال : فيحفونهم بأجنحتهم إلى السماء الدنيا،

قال: فيسألهم ربهم تعالى وهو أعلم بهم : ما يقول عبادي ؟

قال: يقولون : يسبحونك ويكبرونك ويمجدونك ويمجدونك

قال: فيقول : هل رأوني ؟ فيقولون : لا والله ما رأوك ،

قال: فيقول : كيف لو رأوني:

قال: فيقولون: لو رأوك كانوا أشد لك عبادة، وأشد لك تحميداً وتمجيداً، وأكثر لك تسبيحاً،

قال: فيقول : ما يسألوني؟

قال: يسألونك الجنة،

قال: فيقول: هل رأوها،

قال: فيقولون: لا والله يا رب ما رأوها،

قال: فيقول: فكيف لو أنهم رأوها ؟

قال: يقولون: لو أنهم رأوها كانوا أشد عليهم حرصاً، وأشد لها طلباً، وأعظم فيها رغبة،

قال: فيقول: فمم يتعوذون؟

قال: من النار،

قال: يقول: وهل رأوها؟

قال: يقولون: لو رأوها كانوا أشد منها فراراً ، وأشد لها مخافة،

قال: يقول: فأشهدكم أنني قد غفرت لهم .

قال: فيقول ملك من الملائكة: فيهم فلان ليس منهم، إنما جاء لحاجة،

قال: هم الجلساء لا يشقى بهم جليسهم)) رواه البخاري

فمجالس الذكر هي مجالس الملائكة بخلاف مجالس الغفلة واللغو والباطل فإنها مجالس الشيطان، والله ﷻ يقول: {وَمَنْ يَعِشْ عَنْ ذِكْرِ الرَّحْمَنِ نُقِضْ لَهُ شَيْطَانًا فَهُوَ لَهُ قَرِينٌ} الزخرف ٣٦، إن مجالس الذكر تؤمن العبد من الحسرة والندامة يوم القيامة بخلاف مجالس اللغو والغفلة فإنه تكون على صاحبها حسرة وندامة يوم القيامة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ قال: ((من قعد مقعداً لم يذكر الله فيه كانت عليه من الله ترة ومن اضطجع مضجعاً لا يذكر الله فيه كانت عليه من الله ترة))، أي نقص وتبعة وحسرة.

ومن شرف مجالس الذكر علو مكانتها عند الله أن الله ﷻ يباهي بالذاكرين الملائكة ، كما ثبت عن أبي سعد الخدري رضي الله عنه قال : خَرَجَ مُعَاوِيَةُ عَلَى حَلَقَةٍ فِي الْمَسْجِدِ فَقَالَ مَا أَجَلَسَكُم قَالُوا جَلَسْنَا نَذْكُرُ اللَّهَ قَالَ اللَّهُ مَا أَجَلَسَكُم إِلَّا ذَاكَ قَالُوا وَاللَّهِ مَا أَجَلَسْنَا إِلَّا ذَاكَ قَالَ أَمَا إِنِّي لَمْ أَسْتَحْلِفْكُمْ تُهْمَةً لَكُمْ وَمَا كَانَ أَحَدٌ بِمَنْزِلَتِي مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أَقَلَّ عَنْهُ حَدِيثًا مِنِّي وَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ خَرَجَ عَلَى حَلَقَةٍ مِنْ أَصْحَابِهِ فَقَالَ مَا أَجَلَسَكُم قَالُوا جَلَسْنَا نَذْكُرُ اللَّهَ وَنُحَمِّدُهُ عَلَى مَا هَدَانَا لِلْإِسْلَامِ وَمَنْ بِهِ عَلَيْنَا قَالَ اللَّهُ مَا أَجَلَسَكُم إِلَّا ذَاكَ قَالُوا وَاللَّهِ مَا أَجَلَسْنَا إِلَّا ذَاكَ قَالَ أَمَا إِنِّي لَمْ أَسْتَحْلِفْكُمْ تُهْمَةً لَكُمْ وَلَكِنَّهُ أَتَانِي جِبْرِيلُ فَأَخْبَرَنِي أَنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُبَاهِي بِكُمْ الْمَلَائِكَةَ)) رواه مسلم .

ومجالس الذكر سبب عظيم من أسباب حفظ اللسان وصونه عن الغيبة والنميمة والكذب والفحش والسخرية والباطل ، فإن العبد لا بد له من أن يتكلم وما خلق اللسان إلا للكلام فإن لم يتكلم بذكر الله تعالى وذكر أوامره بالخير والفائدة ، تكلم ولا بد بهذه المحرمات أو ببعضها ، فمن عود لسانه على ذكر الله صان لسانه عن الباطل واللغو، ومن يبس لسانه عن ذكر الله نطق بكل باطل ولغو وفحش.

قال إنني استحي قلت له هل تستحي من ذكر الحديث والقرآن ألا ترى المطرب والمطربة تلعلع

بصوت عالي هل أستحت وهي تغني وأنت حافظ القرآن تستحي قال ماذا أفعل قلت له سوف أقدمك لجماعتك ولكن هل أنت حافظ تفسير سورة الإخلاص أو ماذا أنت حافظ لكي تتكلم وأنت متمكن قال نعم قلت سوف أقدمك أستعد للحديث وبالفعل بعد أن أعطيت أصحاب المجلس نبذه عن فضل مجالس الذكر قلت بعدها سوف يحدثنا فلان عن تفسير سورة الإخلاص قالوا نعم نريد ذلك جزاه الله خيراً والصراحة أبدأ في تلك الليلة الجميلة التي تعد بليال وأخذ يشرح ويحدث ويتكلم ويسألونه ويجيب وذهبت بعد ذلك ولحقني أحدهم وسألني ماذا فعلت أنه لا يتكلم أبداً قلت الفضل لله ثم إنني ذكرته بفضل مجالس الذكر فقط ثم أخذت أسأل عنه من وقت لوقت فقالوا إنه صار الآن داعية قلت أسأل الله له ولنا الثبات

الحادي عشر: مواقف وعبر تربوية قرأتها من واقع الحياة:

الموقف الأول: شجار الزوجين أمام الطالب:

يقول الدكتور ياسر نصر أذكر أنه جاء لي أب يتكلم عن ابنه الذي يبلغ تسع سنوات ونصفاً، يقول هذا الأب إنه فقد السيطرة على ابنه إلى قلة تحصيله الدراسي وعدم سماعه كلام أمه وأنه دائماً عصبي وردود أفعاله عنيفة والأب يعلل كل هذه السلوكيات بأن الأم شديدة مع الولد وأنها تريد منه فعل الصواب باستمرار وأنها لا تعامله بحدوء وأنها عادة تعاقبه في مواقف لا يستحق فيها العقاب ، أما سياسة الأب مع الولد فهي عكس ذلك ، يقول الأب أنا أعامله بحدوء لماذا علي أن أعاقبه ؟ لماذا أقسو عليه ؟ إذا أردت معاقبته أسرع بالاعتذار فأسامحه .

١- هذان زوجان ليس لديهما منهج تربوي واضح فالأم تشد والأب يرخي، بالتالي سيميل الولد لأبيه وحينها سيكره أمه .

٢- إن الأم عليها أعباء منزلية كثيرة طوال اليوم بالإضافة إلى رعاية أبنائها وتوجيهها لهم باستمرار وفي آخر اليوم يعود الزوج بالليل ليهدم كل ما فعلته الأم طوال اليوم وهو بتصرفه هذا يتناقض مع تصرفات الأم مع أبنائها ..(١)

الحل التربوي لهذا الموقف :

أولاً: أن يكون لدى الزوجين اتفاق على نهج تربوي واضح بينهما ولا يكون بينهما خلافات أمام أولادهم.

(١) ياسر نصر، ٢٠٠٩، ص ١٠١

ثانياً: الطفل الذي يبلغ ست أو سبع سنوات ويريد أن يلعب مع أصحابه في الشارع أمام العمارة ، نجد الأم تقول لا طبعاً لن يحدث ذلك ، سيعود متسخاً لكن الأب يرى أنه شيء طبيعي أن يلعب مع أصحابه ويحدث أمام الطفل هذا النقاش الذي يتحول لمشاحنة في النهاية .. بالله عليكم هل هذا صحيح ؟

الموقف الثاني : صاحب النقب:

أحب أن أبدأ كلامي بقول رسول الله ﷺ "إن الله يحب الأتقياء الأخفياء، الذين إذا حضروا لم يعرفوا، وإذا غابوا لم يفقدوا قلوبهم مصابيح الهدى، ينجون من كل غبراء مظلمة" فكم يمتلئ التاريخ من أمثلة هؤلاء الناس الذين يعملون في الخفاء وعندما تبحث عنهم لتسلط عليهم الأضواء تجدهم قد اختفوا في مهب الريح،!! فمن هو صاحب النقب ؟

قصة تدور أحداثها في عهد القائد المسلم العظيم مسلمة بن عبد الملك بن مروان بن الحكم بن قصي القرشي الأموي .. حيث حاصر المسلمون حصنا في إحدى غزواتهم إلا أن هذا الحصن لم يفتح .. فقام قائد جيش المسلمين (مسلمة بن عبد الملك) منادياً .. من منكم سيدخل النقب (وهي فتحة إلقاء الفضلات والقاذورات إلى الخارج) فإن كتبت له الشهادة فاز بالجنة وإن كتبت له النجاة ذهب لباب الحصن فيفتحه ويكبر فيدخل جند الإسلام منتصرين بإذن الله. فخرج رجل ملثم وقال أنا من سيدخل النقب، تقدم الرجل من الحصن ودخل النقب وسمع المسلمون صوت التكبير ورأوا الباب يفتح فدخلوا وفتحوا الحصن. يقف قائد المسلمين وينادي صاحب النقب ليخرج له .. إلا أنه لم يخرج أحداً .. فيقف في اليوم التالي وينادي .. ولكن أحداً لم يخرج .. فيقف في اليوم التالي ويقسم على صاحب النقب بأن يأتيه في أي وقت يشاء من ليل أو نهار، وبينما القائد جالساً في خيمته إذ يدخل عليه رجل ملثم .. فيقول مسلمة: هل أنت صاحب النقب .. فيرد الرجل: أنا رسول منه وهو يشترط ثلاثة شروط حتى تراه .. فقال مسلمة: ما هي .. فقال الرجل: أن لا تكافؤه على فعله، وأن لا تميزه عن غيره من الجند، وأن لا ترفع اسمه للخليفة .. فقال مسلمة: له ما طلب .. فأماط الرجل اللثام وقال أنا صاحب النقب. فكان مسلمة يدعو بعدها: "ربي احشرنى مع صاحب النقب هؤلاء أناس يسعى نورهم بين أيديهم يسبقهم عملهم لا أسماءؤهم، رضي الله عن صاحب النقب.

الدروس المستفادة من قصة صاحب النقب.

١- الشجاعة

٢- عمل الخير بلا أجر وبعدم انتظار لكلمة شكر.

٣- طاعة الأمير أو الكبير أو ولي الأمر في الحق (الذهاب إلى الأمير عند طلبه).

٤- تنفيذ الوعد(من الأمير)^(١)

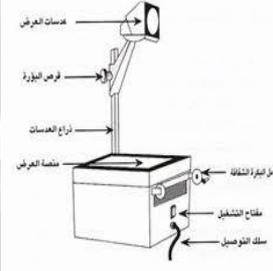
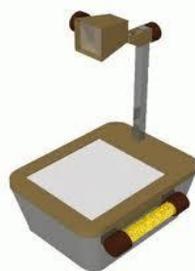
الثاني عشر: إسهامات المعلم التربوية والعلمية والإبداعية:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين هنا إسهامات تربوية

وعلمية كثيره سوف أرتبها قدر المستطاع حسب تسلسلها التاريخي :

١- أدخلت الوسائل في فصلي لمعرفتي وعلمي إنها من أساسيات التعليم وذلك من بدايات

انظر بعضاً من الوسائل رقم (١٧٠)



نموذج لبعض الوسائل القديمة التي بدأت بالاندثار رقم (١٧٠) وقد كنت أستخدمها سابقاً

تدريسي من أيام جهاز العرض فوق الراس والفانوس والوسائل القديمة التي اندثرت الآن

ولازالت عندي شرائح جهاز العرض التي للقران الكريم محفوظه للذكرى.

٢- لقد كان الطلاب في مدرستنا عندما يشترتون من المقصف في عام ١٤٠٨هـ في الشمس

ومرت الشهور على ذلك فاستأذنت من المدير مساعد الحلوان وفقه الله أينما كان أن أعمل

مظلات للطلاب فسمح لي بذلك وذهبت لمن يتبرع في الصناعية وذهبت أنا وزميلي إبراهيم

القريعي وفقه الله ووجدنا شخصاً طلب صاحب ورشة وقال سوف أتبرع بالحديد وكذلك

إصلاح الحديد بشرط قلنا: ما هذا الشرط قال: أن لا تذكرن أسمي لأحد فقلنا لك ذلك والله

الحمد لازالت المظلات موجودة إلى الآن له والفضل لله والمنه.

٣- في عام ١٤١٢-١٤١٣هـ كان المعلمون يعانون من أكثر شيء من المبيضة والمسودة وهي

(١) (محمد سعيد مرسي، ١٤١٨هـ، ١٣٢)

نتائج الطلاب في المدرسة فقلت لزملائي لو أخذت منكم المبيضة والمسودة قال كل واحد أعطيك ١٠٠٠ ريال قلت لا أريد فقط منكم ٥٠٠ ريال من كل واحد ونشتري جهاز حاسب ونضع فيه برنامج المقبل وبالفعل تم إدخال الحاسب الآلي في المدرسة حيث تم شراء الجهاز بالتقسيط بقيمة ١٥٠٠٠ ريال فيها تقسيط دفعت منها ٥٠٠٠ ريال من جيبي الخاص رجعت لي في آخر السنة وأخذت أتعلم الحاسب وصارت مدرستنا تعتبر من الأوائل في إدخال الحاسب هذا إذا لم تكن أول مدرسه على مستوى المملكة العربية السعودية.

وأشرفت على الحاسب مع الحصص التي كنت مسؤولاً عنها بالرغم إنني كنت أشتغل حتى آخر الليل في الحاسب والمعاناة التي مررت بها جراء ذلك.

بجيث لا يوجد مدرسين ولا دورات وكانت الحواسيب تختلف عن الآن مثلاً الوندز رقمه ٣-١ كان ٦٠ فلوبي والورود ٥٠ فلوبي والاكسيل ٥٠ فلوبي فتخيل ذلك عند التحميل بجيث أن سرعة الجهاز في ذلك الوقت ١٠٠ كيلوبايت فأنظر إلى الفرق بينها والان حيث السرعة الآن تقاس باليتا بايت والهاردسك والرام كانت سعتها وسرعتها بأحجام ضئيلة ما تقاس بالموجود في هذا الوقت لله الفضل والمنه.

٤- في ذلك الوقت عام ١٤١٣هـ كنا نعاني من الطباشير فقلت لزملائي كم ودكم تخسرون وترتاحون من الطباشير كل واحد منهم قال: الف ريال قلت: لهم، لا، هاتوا كل واحد مائة ريال وذهبت إلى الصناعية واشترت الألواح البيضاء المصقولة، وكان عندي في الدور العلوي ورشة عمل كنت واضعا فيها منشار وأدوات لإقامات المعارض وأخذت أنشرها بالمنشار أنا وعمال المدرسة وتركبها في الفصول وتم شراء الأقلام وبذلك تم إدخال السبورات البيضاء للمدرسة.

ونجح هذا المشروع بنجاحاً باهراً لاقى استحسان المعلمين والزوار

٥- خبره كبيره في مجال الحاسب وقطع الحاسب وبرامجه من الدوس إلى إن وصل الوندز سفن والتعليم الذاتي وفيه دورات عندي للحاسب حيث طورت نفسي بنفسي حتى أتقنت الحاسب الآلي والفضل لله والمنه

٦- إدخال الحاسب الآلي في التدريس من عام ١٤١٥ هـ وعملت شاشة تلفزيون كبيره الحجم وكبيرة في مقاس الشاشة ٢٤ تم شراءها بمبلغ حوالي ٢٠٠٠ ريال وأخذت أدرس عليها حتى تم تدبير جهاز عرض البيانات Datat Show Projector عام ١٤١٧هـ حيث انتهى دورها.

٧- إدخال جهاز عرض البيانات Datat Show Projector من عام ١٤١٧ هـ وكانت قيمته في ذلك الوقت حوالي ٢٥٠٠٠ ريال والفضل لله والمنه ثم لصاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن فهد آل سعود واحد أولياء الأمور حيث صارت قيمته على حوالي ٣٠٠٠ والباقي دفعها صاحب السمو الأمير عبدالعزيز بن فهد وفقه الله وبذلك أعتبر أول من أدخل هذا الجهاز للفصول إي قبل ١٧ سنة واقتبست مني الفكرة وطورت وصارت إلى ما صارت إليه الآن ولقد ذهبت وسألت في ذلك الوقت لم تكن موجودة في المدارس وذلك لغلاها وعدم توفرها.

٨- الحاسب الآلي تم تغييره في هذه المسيرة حوالي ست مرات وكانت أسعاره غالية وعلى ذلك إلى أن أدخل الحاسب الآلي في الصف الأول عام ١٤٣١ هـ وبالمناسبة أذكر ذلك لفائدة استخدام الوسائل التعليمية من حيث تعتبر من الأساسيات في التدريس.

٩ - وجود طابعه في الفصل ماسح ضوئي وإذاعة مع مكبر صوت مع مضخم وجهاز ليز للإشارة من البعد وذلك لأنها مما يخدم المسيرة العلمية لإيصال المعلومة للطلاب فالطابعة يتم طبع الأعمال الخاصة للطلاب فيها وقد أصل في الطباعة إلى الكثير ولقد تم حساب ما يتم تصويره في السنة إلى أرقام كبيره جدا في حساباتها وإما الماسح فيمسح الأوراق والكتب لكي تعرض جهاز عرض البيانات Datat Show Projector وتعرض للطلاب وكل هذا قبل التطور الإلكتروني للحاسبات والوسائل بصفة عامة.

١٠ - وجود مبرة كهربائية وتعتبر أساسيه وخاصة لطلاب الصف الأول وقد تم شراء الكثير منها حيث قد تم تغييرها عدة مرات لأهميتها في الفصل وتوفير أقلام الرصاص للطلاب

١١ - وجود المسجل والشريط ولكن تلاشت بوجود الحاسب الآلي

١٢ - تم مسح كتاب الصف الأول والثاني وكتاب النشاط بالماسح وعملته بالحاسب حيث أخذت مني حوالي الشهرين وأنا اعلم المسح لها وقد أخذت هذه الفكرة مني وأرى الآن أكثر البرامج رجعت لهذه الفكرة وقد عملتها من زمان من عام ١٤١٨ هـ ورائها الكثير من المشرفين وأخذت مني الفكرة وعملت كما نراها الآن. والحمد لله على فضله ومنته

١٣- عمل ملفات وهذه الملفات عملتها كلها من إبداعي وتكلفتها قريبا من الثمانمائة ريال وفيها ما يلي :

أولاً : اللام القمرية والشمسية وفيه أولا تعرض حروف اللام القمرية وبعدها ال ثم بعد ذلك ال بالحرف الذي بعده وبالحركات ثم تعرض ال بالكلمة التي هي فيها وكذلك اللام الشمسية على نفس النمط وفيها حوالي ٥٠ صفحة.

ثانياً: عن المد بالإلف ونفس الطريق حيث أول صفحه يعطي الحرف الأول والصفحة الثانية الحرف الثاني والصفحة الثالثة يعطينا الكلمة وذلك على جميع الحركات ويتكون من حوالي ثمانون صفحة متنوعة بالكلمات والحركات.

ثالثاً: المد بالياء ونفس الطريق حيث أول صفحه يعطي الحرف الأول والصفحة الثانية الحرف الثاني والصفحة الثالثة يعطينا الكلمة وذلك على جميع الحركات ويتكون من حوالي ثمانون صفحة متنوعة بالكلمات والحركات.

رابعاً: المد بالواو ونفس الطريق حيث أول صفحه يعطي الحرف الأول والصفحة الثانية الحرف الثاني والصفحة الثالثة يعطينا الكلمة وذلك على جميع الحركات ويتكون من حوالي ثمانون صفحة متنوعة بالكلمات والحركات.

خامساً: عن كيفية قراءة السكون حيث أول صفحه يعطي الحرف الأول والصفحة الثانية الحرف الثاني والصفحة الثالثة يعطينا الكلمة وذلك على جميع الحركات ويتكون من حوالي ثمانون صفحة متنوعة بالكلمات والحركات.

سادساً : ملف فيه التاء المربوطة والمفتوحة والهاء وهي تعرض بطريقه بحيث يستطيع إن يميز بينهما بعد إن تعرض على الطالب.

١٤- كل ما ذكر أعلاه كلها جهود ذاتيه والفضل

١٥- حوالي ٢٠ دوره في جميع المجالات. ولا أقول هذا البند ألا لضرورة الدورات للمعلمين والمعلمات

١٦- دوره لغة إنجليزية بالتحدث باللغة الإنجليزية من بريطانيا وذلك قبل ست سنوات.

١٥- خبرات شديدة في مجال الحاسب الآلي وبرامجه الخبرة الشديدة في الورود والاكسيل ولفوتوشوب وعمل البنرات والصور المتحركة وغيرها

١٦- الخبرة الشديدة في إدارة المواقع الإلكترونية لوحة التحكم و السي بنل الخاصة بالمواقع الإلكترونية

١٧- عمل موقع للمدرسة باسم <http://www.ra3ad.net/vb> ولقد أوقفته من قبلي نظراً للتعميم الجديد بإيقاف جميع المواقع الخاصة بالمدارس والرجوع للمواقع المخصصة بالمدارس تبعاً لإدارة التعليم.

١٨- اعمل الآن على موقع المدرسة الخاص بالوزارة وسوف يتم تطويره إن شاء الله كذلك من الإبداعات ما يلي :

١- الاهتمام بالأطفال اهتماماً فردياً.

٢- إرشاد وتوجيه التلاميذ.

٤- السماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم بحرية وكذلك لاجتياز أنشطتهم التي تناسبهم.

٥- السماح بالتجريب مع احتمالات الخطأ والصواب وأن يساعد التلاميذ على استخدام خيالهم والانطلاق في أعمالهم.

٦- توجيه العديد من الأسئلة الفردية.

وأخيراً وليس آخراً مما عرفت وقرأت أن المعلم المبدع هو الذي يقوم بتدريسه على الاستقصاء الفكري والبحث العلمي الذي محوره التلميذ، وينتقل بتدريسه من التلقين والاستظهار إلى الفهم، ومن الإيداع إلى الإبداع في ربط المفاهيم بالحياة وان هناك متطلبات للمعلم في تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للتلاميذ إن له دور بالغ الأهمية في تنمية قدرات الابتكارية والإبداعية للتلاميذ لما له من دور بارز في تحسين جو الفصل الدراسي وتوفير البيئة المدرسية الثرية بالمميزات التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدى التلاميذ فقد أصبح من الضروري علينا إعادة النظر في أساليب التعليم والتعلم والتقويم بما يحقق هدف تنمية التفكير الإبداعي الجماعي حتى يمكن الخروج من عنق الزجاجة وتحقيق آمال وطموحات المجتمع في المنافسة العالمية فعلى المعلم أن يراعى ما يلي :

١- أن يشجع التلاميذ على استخدام الأشياء والموضوعات والأفكار بطريقة جديدة ومفيدة.

٢- لا يجبر التلاميذ على استخدام الأسلوب الذي يتبعه في حل المشكلات المرتبطة بالمقرر الذي يدرسه للتلاميذ.

٣- أن يكون قدوة للتلاميذ في مجال التفتح العقلي في تناول القضايا المختلفة.
٤- أن يستعرض المعلم الحلول الجديدة عندما يقوم بالتعليق على استجابات التلاميذ بعد حل سؤال معين في الفصل.

٥- أن يخلق المواقف التي تستثير الإبداع عند التلاميذ، كأن يتحدث عن الأفكار الجديدة التي تبدو غريبة، وأن يقدم أسئلة مفتوحة للتلاميذ.

٦ - أن يشجع التلاميذ على الاطلاع على مبتكرات العلماء والأدباء والشعراء والفنانين حتى يستثير ذلك فيهم دافعية التعلم.

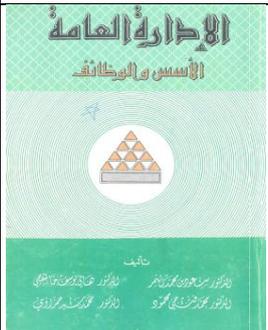
٧- أن يساعد التلاميذ على اكتساب مفاهيم إيجابية للذات بحيث يجعلهم يقوموا بتقييم أنفسهم وإدارة الفصل إدارة قائمة على الاحترام المتبادل بين المعلم والتلاميذ.

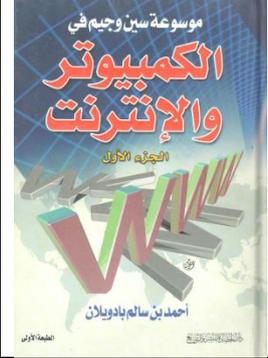
ومما قرأت وعرفت كلمات أعجبتني وهي :-

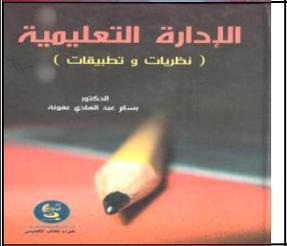
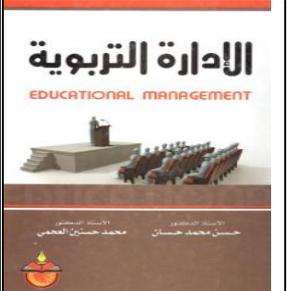
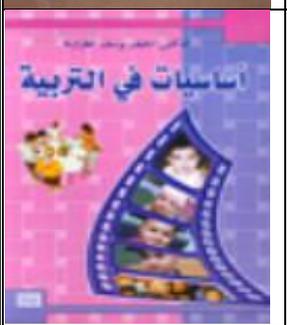
من المسلّم والمعروف عنه عند التربويين أنه (لا تعلّم بدون دافعية) فالمعلم مهما بلغ من النبوغ والبراعة، لا يمكنه دفع طلابه إلى التعلّم إذا ما كانوا عنه معرضين، وفي العلم زاهدين، أما إذا توفر لديهم دافع داخلي يحفزهم فإنهم يقبلون على التعليم بعقول منفتحة، وقلوب واعية؛ لأن الدافعية تبعث في النفوس طاقة انفعالية، وتتحول هذه الطاقة إلى نشاط محسوس. ويرتحن نجاح المعلم في عمله بقدرته على استغلال دوافع تلاميذه من أجل تحريك نشاطهم وتعديل سلوكهم من أجل تحقيق أهداف يحددها لهم. ينجح المعلم بقدر تمكنه من استعمال الحوافز مع طلابه، فإذا آنس فيهم شروداً، أو عناداً، أو خروجاً على المألوف، أو صدوفاً عن التعليم، احتال لذلك بما يتوفر لديهم ولديه من حوافز مادية أو معنوية، كأن يعدّهم بمكافأة أو نزهة أو حفل أو ما شابه ذلك مما تتوق إليه النفوس، وتنشط له الأبدان. ومن مهمات المعلم أن ييسر أمام طلابه حقائق الموقف التعليمي، ويصيرهم بما لتلك الحقائق من أبعاد مختلفة تتصل بهم، وبحياتهم، واهتماماتهم، ومصالحهم، حتى يحقق لهم بذلك البسط والتبصير القانون الذي يسميه التربويون (قانون التعرّف)؛ بمعنى أن المتعلّم إذا كان ذا معرفة بعناصر الموقف المراد تعلّمه، فإن هذا يسهل عليه استيعاب هذا الموقف الجديد والتكيّف معه. إن قوة شخصية المعلم تقوم بالدرجة الأولى على مدى ثقته بنفسه، وبمادته العلمية، ورسالته الإنسانية، فإذا ما توفرت له ثقة بنفسه، وأحسن إعداد مادته العلمية، وآمن بنقل رسالته وصدقه مع نفسه في أدائها، كان ذلك

أدعى إلى تحقيق أهدافه، وإنجاح عمله التربوي. لا ينجح المعلّم في أداء مهمته إذا كان عجولاً، يؤوساً، مقهوراً. وإنما ينجح بقدر ما يتحلّى به من صبر ومصابرة، وقدرةٍ على التحمّل؛ فإن المتعلّمين قد يصدر منهم سوء أدب، أو فظاظة في الحوار، أو غلظة في الردّ، أو تعدّ على المعلّم باليد أو اللسان، وعلى المعلم أن يكون قادراً على امتصاص ذلك كله وإحسان التعامل معه. على المعلّم لكي ينجح في عمله أن ينوّع أساليبه التدريسية حتى يصل إلى أهدافه. وسيدنا إبراهيم . عليه السلام . في هذا الحوار، سعى إلى استمالة والده وكسب ثقته بالسؤال، والتحفيز، والبسط والشرح، والتهديد بالعقاب. ونستفيد من هذه الأساليب وتقديرها أنها هي الأسلوب الأمثل لما يجب أن يكون عليه المعلّم من سعة أفق، وقدرةٍ على التكيف، ومرونةٍ في الأداء. والله أعلم، وصلى الله على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه وسلم.

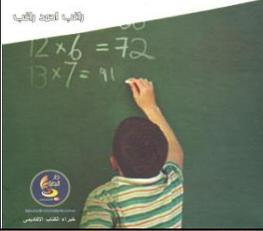
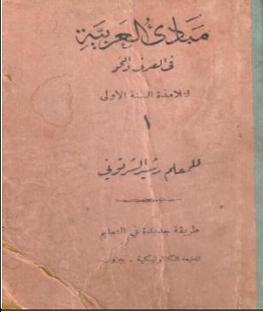
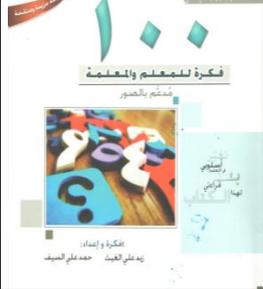
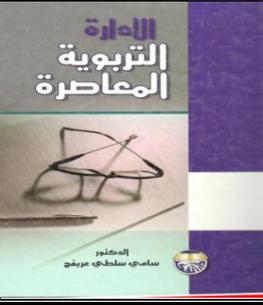
أولاً قائمة المراجع العربية

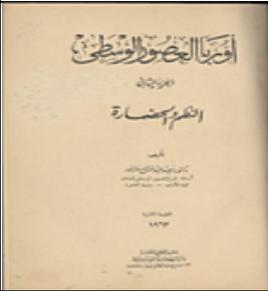
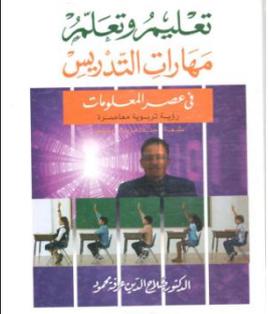
ت	المراجع	صورة الغلاف
١.	السلمي، علي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٤م.	
٢.	القريوتي، محمد قاسم، وزويلف، مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، عمان: المطابع المركزية، ١٩٩٣م، ط ٣.	
٣.	القريوتي، محمد قاسم، الإدارة العامة منظور مقارن، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٣م.	
٤.	الجضعي ' خالد سعد ، الإدارة: النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ	
٥.	النمر، سعود ، وآخرون - الإدارة العامة. الأسس والوظائف - الطبعة الخامسة الرياض ١٤٢٢ هـ	
٦.	د/السيد عليوة - صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة - ١٩٨٧ - مطابع الهيئة المصرية	
٧.	الحواري، ود/سيد (الإدارة الأصول والأسس العلمية)	

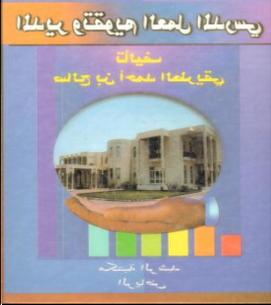
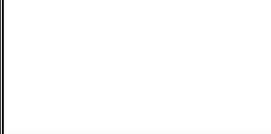
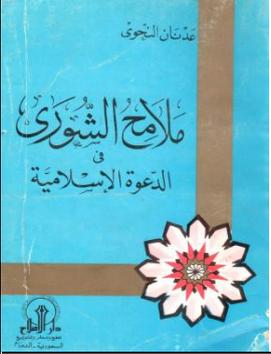
	<p>٨٠. أبي بكر جابر الجزائري ، ايسر التفاسير لكلام العلي الكبير حجلاً، المجلد الثالث، ١٤١٨هـ الناشر مكتبة العلوم والحكم</p>	<p>٨٠</p>
	<p>٩٠. أحمد بن سالم بادويلان - موسوعة سين وجيم في الكمبيوتر والإنترنت الجزء الأول - الطبعة الأولى - دار الحضارة للنشر والتوزيع</p>	<p>٩٠</p>
	<p>١٠٠. السرايا عادل (٢٠٠٩). تكنولوجيا التعليم ومصادر التعلم الإلكتروني مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الجزء الثاني. مكتبة الرشد. الرياض.</p>	<p>١٠٠</p>
	<p>١١٠. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الموسوعة الميسرة في الأديان والمذاهب المعاصرة، ١٩٨٩، ١٤٠٩م الطبعة الثانية، مطبعة سفير بالرياض</p>	<p>١١٠</p>
	<p>١٢٠. إيريك جنسن- أكثر من ألف طريقة عملية للتدريس الفعال - ٢٠١١م - الطبعة الثالثة - مكتبة جرير</p>	<p>١٢٠</p>
	<p>١٣٠. الحارثي، إبراهيم أحمد (١٤٢٤هـ) نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشقري.</p>	<p>١٣٠</p>

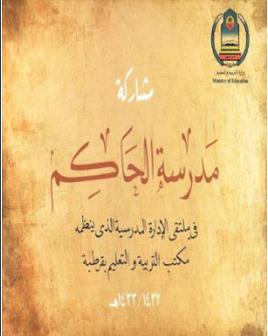
	<p>الخطيب، أحمد وآخرون، تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الكفاءات البشرية، سلسلة منشورات المركز (٦٢)، عمان، الأردن، ١٩٩٨م.</p>	.١٤
	<p>د/السيد عليوة - صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة - ١٩٨٧ - مطابع الهيئة المصرية</p>	.١٥
	<p>د/بسام جمعه ، طرق تدرّس الطفل ، ٢٠١١-١٤٣٢، الطبعة الأولى دار البداية</p>	.١٦
	<p>بسام عبدالمهدي عفونة-الإدارة التعليمية نظريات وتطبيقات-١٤٣٢-٢٠١١م-الطبعة الأولى-دار البداية</p>	.١٧
	<p>د /حسن محمد حسان د/ محمد حسنين العجمي - الإدارة التربوية - دار المسيرة ٢٠٠٧ الطبعة الثانية</p>	.١٨
	<p>خليف يوسف الطراونة ، أساسيات في التربية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، رام الله ط ١ ، ٢٠٠٤</p>	.١٩

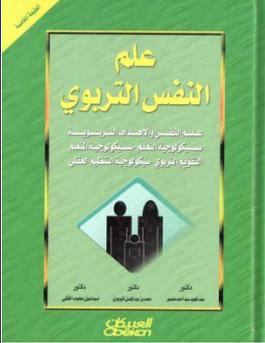
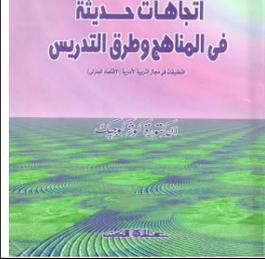
	<p>٢٠. خالد بن دهيش، خالد عبدالله وآخرون، ١٤٢٧هـ الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض مكتبة الرشد.</p>	<p>.٢٠</p>
	<p>٢١. د-خالد بن عبدالرحمن الجريسي -الفتاوى الشرعية في المسائل العصرية من فتاوى علماء البلد الحرام - ١٤٢٠م - ١٩٩٩م الطبعة الأولى -مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان</p>	<p>.٢١</p>
	<p>٢٢. خالد محمد خالد -رجال حول الرسول ﷺ، الطبعة الأولى-دار الفكر</p>	<p>.٢٢</p>
	<p>٢٣. خالد محمد خالد -خلفاء الرسول ﷺ، ١٤٠٧ - ١٩٨٧م الطبعة الرابعة - دار الكتاب بيروت</p>	<p>.٢٣</p>
	<p>٢٤. درويش ، عبد الكريم . أصول الإدارة العامة. عبد الكريم درويش؛ ليلي تكلا . القاهرة : المكتبة الأنجلو مصرية ، ١٩٨٠ م .</p>	<p>.٢٤</p>
	<p>٢٥. دليل المعلم - وزارة المعارف - الإدارة العامة للإشراف التربوي-الطبعة الأولى-مطابع العصر</p>	<p>.٢٥</p>

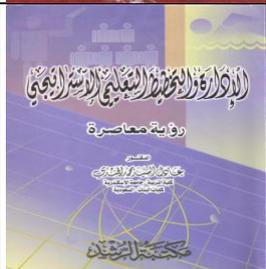
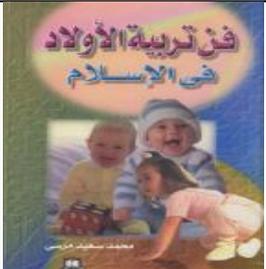
<p>الإدارة التربوية في القطاع المدرسي</p> 	<p>راغب احمد راغب - الإدارة التربوية في القطاع المدرسي - الطبعة الأولى - دار البداية - ٢٠١١ -</p>	<p>.٢٦</p>
	<p>المعلم رشيد الشرتوني - مبادئ العربية في الصرف والنحو لتلامذة السنة الأولى - ١٩٠٥م - المطبعة الكاثوليكية بيروت.</p>	<p>.٢٧</p>
	<p>زكي نجيب محمود - ثقافتنا في مواجهة العصر - دار الشروق - القاهرة - ١٤٠٢</p>	<p>.٢٨</p>
	<p>زيد علي الغيث وحمد علي السيف - ١٠٠ فكرة للمعلم والمعلمة - ١٤٣٢هـ - الطبعة الثانية - كونترول بي لحلول الطباعة</p>	<p>.٢٩</p>
	<p>سيد قطب، في ظلال القرآن، موقع التفاسير http://www.altafsir.com</p>	<p>.٣٠</p>
	<p>د/سامي سلطي عريفج - الإدارة التربوية المعاصرة الطبعة الثانية ٢٠٠٤م</p>	<p>.٣١</p>

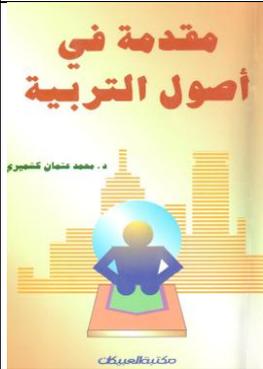
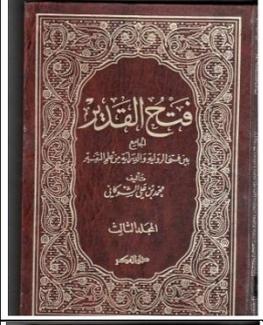
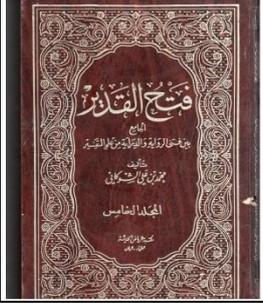
	٣٢ . سعد مرسي احمد ، تطور الفكر التربوي، عالم الكتاب ، القاهرة، ط ١١ ، ١٩٩٨ م
	٣٣ . د / سعيد عبدالفتاح عاشور - أوروبا العصور الوسطى الجزء الثاني - مكتبة لأنجلو المصرية القاهرة ، الطبعة العاشرة ١٩٨٦ م
	٣٤ . أ د/ سليمان عبدالرحمن الحقييل - التربية بجامعة الملك سعود - في أفق التربية الوطنية في المملكة العربية السعودية - ١٤١٧هـ الطبعة الثالثة مطابع التقنية
	٣٥ . د/سهيل زكار تعريب وتصنيف - المعجم الموضوعي للديانات والعقائد والمذاهب والفرق والطوائف والنحل في العالم منذ فجر التاريخ حتى العصر الحالي - ١٤١٨ - ١٩٩٧م - دار الكتاب العربي
	٣٦ . د. سهام محمد صالح كعكي، الإدارة التربوية في عصر العولمة ، بحث مقدم إلى: ندوة العولمة وأوليات التربية - جامعة الملك سعود في الفترة من ٢٧-٢٨ صفر ١٤٢٥هـ
	٣٧ . صلاح مصطفى عبدالحميد مصطفى كلية التربية جامعة الإمارات - الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر - دار المريخ للنشر -
	٣٨ . د/ صلاح الدين عرفة محمود - تعليم وتعلم مهارات التدريس في عصر المعلومات، علم الكتب ، القاهرة ٢٠١١، الطبعة الثانية

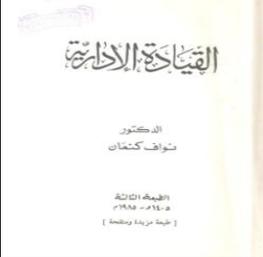
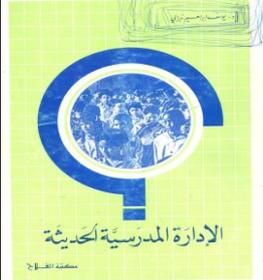
	<p>صالح بن عبدالرحمن القاضي - نماذج تربوية لرعاية الجوانب السلوكية - ١٤١٩هـ</p>	<p>.٣٩</p>
	<p>صالح بن احمد الطريقي - ١٤٢١هـ ٢٠٠٠م - المدير وتقوم العمل الدراسي - الطبعة الأولى - مكتبة الرشد</p>	<p>.٤٠</p>
	<p>د/ طارق السويدان، مهارات التأثير ١٤٣٢هـ ٢٠١١م، الطبعة الأولى، الأبداع الفكري</p>	<p>.٤١</p>
	<p>د/أحمد صيداوي، قابلية التعلم، الطبعة الأولى عام ١٩٨٦م معهد الإنماء العربي</p>	<p>.٤٢</p>
	<p>الشيخ د/ عبدالعزيز محمد السدحان وقفات منهجيه تربوية دعوية من سير الصحابة رضي الله عنهم</p>	<p>.٤٣</p>
	<p>عرفات عبدالعزيز سليمان . محاضرات في مناهج البحث التربوي . القاهرة ، ٢٠٠٢ . ص</p>	<p>.٤٤</p>
	<p>عدنان النحوي ، ملامح الشورى في الدعوة الإسلامية ، دار الإصلاح للطبع والنشر الدمام ، ١٩٨٠م - ١٤٠٠هـ</p>	<p>.٤٥</p>

	د-عبدالكريم درويش، د- ليلي تكلا أصول الإدارة العامة- . ١٩٧٤، مكتبة (الأنجلو مصرية) القاهرة .	.٤٦
	د/عبدالعزیز بن إبراهيم العُمري -مبادي التخطيط والإدارة في السيرة النبوية -١٤٢٨هـ ٢٠٠٧م - الطبعة الأولى - مطبعة سفير	.٤٧
	أ.د. عبدالعزیز بن إبراهيم العُمري - الأمن في حياة الأنبياء - الطبعة الأولى -١٤٢٦هـ ٢٠٠٥م	.٤٨
	عبدالرحمن الباني - مدخل إلى التربية في ضوء الإسلام، الطبعة الأولى، ١٤٠٠-١٩٨٠، المكتب الإسلامي	.٤٩
	د/عجيل جاسم النشمي-أستاذ الشريعة الإسلامية في جامعة الكويت -معالم في التربية -الطبعة الأولى-١٤٠٠هـ-١٩٨٠م- مكتبة المنار الإسلامية	.٥٠
	د-عبدالله بن عبدالعزيز الموسى عميد كلية علوم الحاسب والمعلومات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ملخص التعليم الإلكتروني مفهومة. خصائصه...فوائده. عوائقه..ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل في الفترة ١٦-١٧/٨/١٤٢٣هـ جامعة الملك سعود	.٥١
	المعلم/ علي سعيد الزهراني، مشاركة مدرسة الحاكم في ملتقى الإدارة المدرسية عام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ	.٥٢

	<p>٥٣. د/عبدالمجيد سيد أحمد منصور - د/محمد بن عبدالمحسن - د/ إسماعيل محمد الفقي - علم النفس التربوي علم النفس والأهداف التربوية سيكولوجية التعلم سيكولوجية المتعلم التقويم التربوي سيكولوجية التنظيم العقلي - ١٤٢٨ - ٢٠٠٧م - الطبعة الخامسة - مكتبة العبيكان.</p>	<p>.٥٣</p>
	<p>٥٤. د/عبدالفتاح الخواجة - مستقبل التعليم المعاصر - ١٤٣١هـ، ٢٠١٠م - الطبعة الأولى - دار البداية</p>	<p>.٥٤</p>
	<p>٥٥. فريتمورشتاين ماركس - دولة الإدارة - ترجمة إبراهيم علي البرلسي (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٣م</p>	<p>.٥٥</p>
	<p>٥٦. د. فهمي خليفة الفهداوي، (٢٠٠٤)، الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان</p>	<p>.٥٦</p>
	<p>٥٧. فائز عبدالله السويد، خبرتي في الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، ١٤٢٠هـ مطابع الحميضي</p>	<p>.٥٧</p>
	<p>٥٨. قدري قلعجي - موعد مع الشجاعة - دار الكاتب العربي ودار الفاخرية</p>	<p>.٥٨</p>
	<p>٥٩. د/كوثر حسين كوجك - اتجاهات حديثه في المناهج وطرق التدريس - ١٤٢٢هـ ٢٠٠١م - الطبعة الثانية - عالم الكتب</p>	<p>.٥٩</p>

	<p>٦٠. معتمد عبدالفتاح الشيخ - الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم ، الطبعة الأولى ٢٠١٠ م</p>	<p>.٦٠</p>
	<p>٦١. د/محمد منير مرسي - الإدارة المدرسية الحديثة - طبعة معدلة ومنقحة - ١٩٩٥ م</p>	<p>.٦١</p>
	<p>٦٢. عبدالقادر أرناؤوط ، تفسير ابن كثير سورة النمل، المجلد الثالث تقديم ١٤١٩ هـ</p>	<p>.٦٢</p>
	<p>٦٣. عادل السيد محمد الجندي - الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي - مكتبة الرشد - الطبعة الثانية</p>	<p>.٦٣</p>
<p>٦٤. غازي ، أهمية العلاقات الإنسانية ، 2002-10-06 ، ملتقى التربية والتعليم</p>	<p>٦٤. غازي ، أهمية العلاقات الإنسانية ، 2002-10-06 ، ملتقى التربية والتعليم</p>	<p>.٦٤</p>
	<p>٦٥. د/محمد عبدالله الدويش، كتيب ١٠ سنوات معلماً، ١٤٣٠ هـ فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.</p>	<p>.٦٥</p>
	<p>٦٦. محمد سعيد مرسي- فن تربية الأولاد في الإسلام - ١٤١٨ هـ ١٩٩٧ م - دار التوزيع والنشر الإسلامية.</p>	<p>.٦٦</p>

	محمد عبدالعزيز الفهيد - غزوات الرسول ﷺ - ١٤١٤ - ١٩٩٣ م مطابع الجسر	.٦٧
	د -محمد عثمان كشميري ، مقدمة في أصول التربية . الطبعة الأولى مكتبة العبيكان ١٤١٨هـ/١٩٩٧	.٦٨
	محمد بن سنت بن صالح الحربي -رئيس قسم التعليم الإلكتروني اسم الكتيب التعليم الإلكتروني (المفهوم والأنواع وطرق التوظيف في التدريس) -١٤٢٩/١٤٢٨هـ	.٦٩
	مارشال ديموك وآخرون، الإدارة العامة ، ترجمة إبراهيم على البرلسي(القاهرة :مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع (١٩٦٧)	.٧٠
	محمد بن علي الشوكاني -تفسير فتح القدير، المجلد الثالث عام ١٢٥٠هـ-دار الفكر للطباعة والنشر لبنان-مكتبة الرياض الحديثة-	.٧١
	محمد بن علي الشوكاني -تفسير فتح القدير، المجلد الخامس عام ١٢٥٠هـ-دار الفكر للطباعة والنشر لبنان-مكتبة الرياض الحديثة-	.٧٢

	٧٣. ا، د/محمد احمد عبدالهادي-الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني-١٤٠٤هـ١٩٨٤م الطبعة الأولى دار البيان العربي	
	٧٤. نجيب خالد العامر. من أساليب الرُّسُول في التربية دراسة تحليلية"	
	٧٥. د/ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الثالثة ١٤٠٥ ، مطابع الفرزدق الرياض ،١٩٨٥م،	
	٧٦. -إيجي الفرا - رئيس قسم العلوم في مدارس الملك فيصل -التعليم الإلكتروني: رؤى من الميدان الرؤية الأولى	
	٧٧. د/يعقوب حسين تشوان- الإدارة والإشراف التربوي ،دار الفرقان	
	٧٨. ا ، د/يوسف إبراهيم نبراي بكلية التربية بالإمارات ،الإدارة المدرسية الحديثة - مكتبة الفلاح- ١٤١٢هـ ١٩٩٢م الطبعة الأولى	
	٧٩. ا،د/ياسر نصر، ٢٥ خطأ وأسلوباً مرفوضاً في تربية الأطفال وأسبابها وكيفية علاجها، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ٢٠٠٩م بداية للإنتاج الإعلامي	

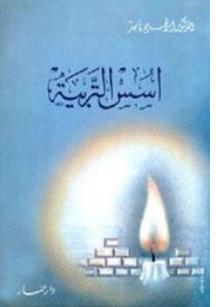
المواقع الاجنبية

	Glassier, William M.d., The Quality School, New York: Harper Collins, 1992.	٠١
--	--	----

قائمة المطبوعات

١.	جريدة الجزيرة - مقالة عبدالرحمن اليوسف - وزير التربية يحول منافسات سباق الخيل إلى دروس تربية - ١٤٣٣/٢/٧ هـ رقم العدد ١٤٤٣٩
٢.	جريدة الرياض محمد بن عبدالعزيز المحمود - نايف الأمن.. القوي الأمين - يوم ١٢/١٢/١٤٣٢ رقم العدد ١٥٨٤٢ http://cutt.us/02Tk
٣.	جريدة الجزيرة د. عفاف بنت عبدالله بن محمد الجبير - إيثار ملك - دروس في التربية يقدمها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - السبت ١١/٣/١٤٢٩ هـ - ١١/١ - ٢٠٠٨/ رابط http://archive.al-jazirah.com.sa/2008jaz/nov/1/rj1.htm
٤.	صحيفة الراي الأردنية العدد رقم (١٣٣٦٣) رابط مدونة يعقوب http://cutt.us/JEyq
٥.	صحيفة الراي الأردنية العدد رقم (١٣٣٦٣) رابط مدونة يعقوب http://cutt.us/4usj

قائمة روابط الإنترنت

	<p>١. احمد محمد الشهري مدونة تعريف وأنواع وأهداف التعليم الإلكتروني رابط أنترنت</p> <p>http://e-learning-ksu.blogspot.com/2009/10/blog-post_27.html</p>
	<p>٢. الإدارة المدرسية .. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها.</p> <p>http://cutt.us/wEJd</p>
	<p>٣. أبو الوليد، موقع مرسي القلم رابط</p> <p>http://www.mrsa4.com/vb/t2504.html</p>
	<p>٤. الترتوري، محمد والقضاة، محمد (٢٠٠٦). المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعّالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان . رابط</p> <p>http://cutt.us/ugSz</p>
	<p>٥. الملتقى (الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة)</p> <p>http://www.bahaedu.gov.sa/portal/</p>
	<p>٦. أبو عبد الله الذهبي التربية بالمداعبة-رابط</p> <p>http://cutt.us/EDvi</p>
	<p>٧. ملتقى الإدارة العامة أساليب الإدارة المدرسية (الأنماط القيادية للتربية والتعليم بمنطقة الباحة رابط</p> <p>http://bahaedu.gov.sa/vb/</p>
	<p>٨. د إبراهيم ناصر ، كتاب أسس التربية ، ملخص م / امجد قاسم آفاق علمية وتربوية موقع متخصص بالثقافة العلمية والتربوية رابط</p> <p>http://al3loom.com/?p=1191</p>
	<p>٩. المعجم: اللغة العربية المعاصر الرابط اكتب كلمة إدارة.</p> <p>http://www.almaany.com</p>
	<p>١٠. المعجم الغني الرابط اكتب كلمة إدارة.</p> <p>http://cutt.us/Qcjq</p>

	<p>١١. أحمد أمين : زعماء الإصلاح في العصر الحديث ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٨٤ م ، http://cutt.us/OaKH</p>
	<p>١٢. احمد عبدالرحمن عيسى-سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية-الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني لسياسية التعليم بالمملكة العربية السعودية-دار اللواء للنشر والتوزيع-١٩٧٩-موقع قاعدة الملك خالد رابط http://cutt.us/fwfC</p>
	<p>١٣. أحمد معمر العسيري موجز التاريخ الإسلامي ، منذ عهد آدم عليه السلام إلى عصرنا الحاضر ١٤١٧هـ / ١٩٩٧ م ، الطبعة الثانية ١٤١٧هـ / ١٩٩٦ م http://www.darah.org.sa/bohos/Data/3/1-1.htm</p>
	<p>١٤. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.. المحاضرة السادسة عشر والسابعة عشر رابط http://bahaedu.gov.sa/vb/</p>
	<p>١٥. المجمع (٢٥٦/٥) ورجاله رجال الصحيح . ١ . هـ http://cutt.us/z9Yr</p>
	<p>١٦. توفيق على زبادي (وصايا عملية ومواقف تربوية) من حياة عمر بن الخطاب - المنتدى ثم جهود لا تنسى ثم وصايا عملية ومواقف تربوية من حياة عمر بن الخطاب http://qiraatt.com</p>
	<p>١٧. حسن زيتون كيفية الدمج بين التعليم المدمج والتعليم الإلكتروني http://hebaelshafei.wordpress.com/</p>
	<p>١٨. د/خالد سعد النجار لمحات تربوية من سيرة الصحابي ابن عمر رابط http://almenhaj.net/makal.php?linkid=8660</p>

١٩.	جامعة الإيمان / نماذج من سير الدعاة من الصحابة والتابعين http://cutt.us/6ikN
٢٠.	جامعة أم القرى ، الفكر التربوي عند الصحابي الجليل عبدالله المبحث الرابع مواقف تربوية عامة « بن مسعود رضي الله عنه http://uqu.edu.sa/page/ar/108597
٢١.	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السيرة الذاتية للأمير نايف بن عبدالعزيز رابط http://cutt.us/TdLX
٢٢.	جامعة أم القرى الدارمي، السنن، باب كراهية اخذ الرأي، رقم الحديث ٢٠٩، ١/٦٧ رابط http://uqu.edu.sa/page/ar/108597
٢٣.	أ.دارين صياد، خصائص الإدارة الخمس http://cutt.us/V42W
٢٤.	شبكة المعلم الفرق بين المعلم كمدرس وكميسر للعلم من تصميم شبكة المعلم رابط http://cutt.us/ucLt
٢٥.	١/ صلاح صالح درويش معمار - حقيبة تربوية لمعلم الصفوف الأولية - كتيب صغير رابط http://cutt.us/YOPp
٢٦.	د/ صالح محمد التركي التعليم الإلكتروني : أهميته و فوائده، قسم الحاسب الآلي - كلية العلوم الإدارية و التخطيط جامعة الملك فيصل رابط http://kenanaonline.com/users/drkhaledomran/topics/66949/posts/210373
٢٧.	الموقع الرسمي لسماحة الشيخ عبدالعزيز بن باز رحمه الله ، نور على الدرب رابط http://www.binbaz.org.sa/mat/9063

٢٨.	عبدالعزیز بن عبدالمحسن التویجری : الملك عبدالعزیز دراسة وثائقية ، مكتبة رياض الريس للكتب والنشر رابط http://cutt.us/M1jy
٢٩.	عبد الرحمن تيشوري- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - شهادة عليا بالإدارة http://cutt.us/BDOe
٣٠.	أ/ ليلي عيطه- منتديات مدرسة عاطف شرف الدين الابتدائية بالبستان http://cutt.us/LE4y
٣١.	د/فؤاد عبدالسلام الفارسي : الأصالة والمعاصرة المعادلة السعودية ، مكتبة دار الأصفهاني للطباعة بجدة .
٣٢.	فهد عباس العتيبي - الإدارة التعليمية والإدارة - ٢٠٠٨م - جامعة الملك سعود . http://faculty.ksu.edu.sa/fahad/Course%20Plan/Forms/AllIt http://cutt.us/81xeems.aspx
٣٣.	أ. د. فؤاد علي العاجز' د. أسعد عطوان، (الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً التي يستخدمها المعلم المساند، في إدارة الصف بالمدارس الحكومية بمحافظة غزة) education.iugaza.edu.ps/Folders/majlat/majla3.doc
٣٤.	موقع حلقات جاسم عيسى المهيزع رابط http://cutt.us/VTik
٣٥.	منتديات إيوان- رابط http://cutt.us/kkWP
٣٦.	معاذ بن إبراهيم الجعفري مدير مكتب التربية والتعليم بمحافظة بقيق- تعليم ابيق: ثم مقالات ثم إضاءات المشرفين التربويين ثم مكانة المعلم في المجتمع http://www.abqaiqedu.gov.sa/
٣٧.	كتبة مجتمعي ، تعريف الإدارة http://www.mojtamai.com/books/2012-03-10-10-45-31/2012-03-10-10-47-26/340-2011-04-03-11-50-37/1283-2011-04-04-11-30-28

٣٨.	رابط ثم قاعة الخدمات الطلابية ثم منتديات الشريعة، http://www.shariaa.net/forum/showthread.php?t=17947
٣٩.	منتديات كويتيات النسائية إبداع تربوي رابط : http://cutt.us/zlt2
٤٠.	أ/محمد مسعد ياقوت عضو الاتحاد العالمي لعلماء المسلمين، والمشرف العام على موقع نبي الرحمة، ومستشار لموقع إسلام أون لاين في النطاق الشرعي. الحلقة الأولى غَزْوَةُ الحُنْدَقِ الأحزاب دروس في ذكره. http://cutt.us/i3W9
٤١.	أ/ محمد المحمدي الماضي دروس عظيمة من نملة للأستاذ الدكتور/ إدارة الاستراتيجية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة http://cutt.us/syBX
٤٢.	نوال الخياط، رسالة جامعية، جامعة أم القرى - اسم الكتاب الملك خالد بن عبدالعزيز آل سعود دراسة تاريخية حضارية- موقع قاعدة معلومات الملك خالد - ٢٠٠٣ - رابط http://cutt.us/N10F
٤٣.	محمد لؤي الشواهين، آفاق علمية وتربوية موقع متخصص بالثقافة العلمية والتربوية رابط http://al3loom.com/?p=1191

الاستبانة

(استبانة لمدير المدرسة التربوي وما مدى رضاه عن نفسه في

الإدارة التربوية وعلاقته بالمشرفين والمعلمين والطلاب)

(استبانة للمعلمين والمعلمات وما مدى رضاهم عن أنفسهم في

داخل المدرسة وخارجها)

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني ويسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان (لكل مدير لكي يرى مدى نجاحه أو فشله في تفعيل دور المدرسة وقيم نفسه بنفسه والله عليم به فقط ثم نفسه وهي فرصة لتجديد وتحسن وتقييم عملك).

أولاً : كيفية الإجابة :

١ - ضع علامة (✓) في المربع المناسب من البيانات الأولية .

٢- تحتوي الاستبانة على عدة عبارات، ضع (✓) في الخانة التي تتوافق مع رأيك .

مثال على وضع العلامة (✓) في محل اختيارك كما يلي :

البيانات الأولية :

١- العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/>	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	<input type="checkbox"/>	من ٥٠ فأكثر	<input type="checkbox"/>
٢- سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/>	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/>	من ٢٠ فأكثر	<input type="checkbox"/>
٣- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
٤ - عدد الموظفين / الأيدي العاملة التي تشرف عليهم أو تديرهم	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>

استبانة لكل مدير لكي يرى مدى نجاحه أو فشله في تفعيل دور المدرسة و يقيم نفسه بنفسه والله عليهم به فقط ثم نفسه وهي فرصة لتجديد وتحسن وتقييم عملك.

عدد	الاستبانة	م	ج ج	ج	ق	ض
١.	ما مدى نجاحك في عملك الرسمي؟					
٢.	ما مستوى مشاريعك وابتكاراتك التي قدمتها؟					
٣.	ماذا تصف تقييمك لحل المشاكل التربوية؟					
٤.	ما تقييمك قبل اختيارك مدير؟					
٥.	ما تقييمك لقرارات تم اتخاذها من قبلك؟					
٦.	ما تقييمك لحلول مشاكل لم تستطع حلها؟					
٧.	ما تقييم مستوى موظفيك النسبة الأكثر؟					
٨.	ما تقييمك لمستوى نجاحك؟					
٩.	ما تقييمك لزيارات المشرفين؟					
١٠.	ما تقييمك لمستوى مدرستك المطابق للواقع؟					
١١.	ما تقييمك لجلب الطاقات وانك فعلت دورهم وأوجدت لهم ميدان يبرزون فيه من خلال دعمك و إدارتك؟					
١٢.	ماذا لو قدمت استقالتك ماذا سيكون ردة فعل الجميع من العاملين معك أو المسؤولين عنك في الإدارة؟					
١٣.	قيم أحساس من حولك في أنك ليس مدير بل أخ للمعلمين ولجميع أعضاء المدرسة ؟					
١٤.	قيم نفسك في تعاملك مع المعلمين وخاصة معلم الصفوف الأولية في مساعدتهم والاهتمام بهم؟					
١٥.	قيم من حولك في إحساسهم هل أنت صاحب صدرأ رجباً ومعيناً لهم على شؤون حياتهم الخاصة والعامة؟					
١٦.	قيم نفسك في علاقاتك ممن يدعمون مدرستك؟ مادياً ومعنوياً؟					

					١٧. قيم شجاعتك في الاستقالة إذا شعرت أنك لم تعد تنفع في إدارة المدرسة؟
					١٨. ما تقييمك لنفسك انت من يلتمس العذر لنفسه إذا تم طرح مشاريع وأفكار لا تستطيع تنفيذها أو مشاكل لم توجد لها حل داخل المدرسة بأنك مشغول وليس عندك وقت أو هذه المشكلة يعاني منها الجميع؟
					١٩. قيم نفسك في منافسة المدارس الأخرى هل تعطي ممن حولك صلاحيات وتفويضهم أم أن جميع القرارات من عندك؟
					٢٠. ما تقييمك في تعاملك مع موظفيك هل هو مثل تعاملك مع ضيوفك بحسن الخلق والاحترام؟ بحيث لا يلاحظ من حولك أن الخلق الحسن والابتسامات مصروفه للضيف فقط؟
					٢١. قيم نفسك مع الكوادر المتميزة من الموظفين هل تمني فيهم التميز أم تخاف من تفوقهم وبروزهم عليك؟
					٢٢. قيم تلذذك في عملك هل تشعر انك في عمل عادي؟

- ١- إذا كانت أغلب إجاباتك ممتاز فانت مدير إيجابي محب لموظفيك متعاون معهم لا تحب نفسك وترغب بالخير للجميع وعندك منفعة مدرستك أهم وفوق كل اعتبار ومدير طموح تسعى في رقي مدرستك
- ٢- إذا كانت أغلب إجاباتك جيد جدا أو جيد فانت تحتاج مراجعه لدورك كمدير وتكمل النقص الحاصل عندك وذلك بإعادة ترتيب أوراقك وعملك.
- ٣- إذا كانت إجاباتك بمقبول و ضعيف فانت مدير ينقصك الكثير الكثير في ترتيب أوراقك وعملك ولكن الفرصة مواتية لكي تعمل على تحسين وضعك أمام الله ثم نفسك وفي مجتمعك

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني ويسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان (لكل معلم لكي يرى مدى نجاحه أو فشله في تفعيل وتنمية قدراته وعلاقاته واهتماماته العلمية والتعليمية وهي فرصة لتجديد وتحسين وتقييم عملك).

أولاً : كيفية الإجابة :

١ - ضع علامة (✓) في المربع المناسب من البيانات الأولية .

٢- تحتوي الاستبانة على عدة عبارات، ضع (✓) في الخانة التي تتوافق مع رأيك .

مثال على وضع العلامة (✓) في محل اختيارك كما يلي :

البيانات الأولية :

١- العمر أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى أقل ٤٠
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ من ٥٠ فأكثر

٢- سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
 من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة من ٢٠ فأكثر

٣- المؤهل العلمي ثانوية عامة دبلوم
 بكالوريوس دراسات عليا

لكل معلم لكي يرى مدى نجاحه أو فشله في تفعيل وتنمية قدراته وعلاقاته واهتماماته العلمية والتعليمية وهي فرصة لتجديد وتحسين وتقييم عملك.

عدد	الاستبانة	نعم	لا
١.	هل تحب تقضى معظم وقتك مع الطلاب؟		
٢.	هل تصبر وتحمل طلابك سواء في أحسن أو أسوأ أضييق الاحتمالات؟		
٣.	هل تحس بأنك غير قادر على تحديد مطالب عملك؟		

		٤ . هل تشعر بأنك لا تستطيع تحديد مستوى مسؤوليتك بدقة؟
		٥ . هل تحس بأنك لا تستطيع التنبؤ بما ينبغي أن تقوم به؟
		٦ . هل كثيراً ما تستلم مطالب متعارضة من أكثر من جهة في المدرسة؟
		٧ . هل تشعر بأن لديك من الإمكانيات ما يكفي لإدارة صفك بشكل فاعل؟
		٨ . هل تشعر بالارتياح داخل المدرسة من طريقة تعامل الإدارة معي؟
		٩ . هل تشعر بالارتياح من أسلوب التعامل بين جميع المعلمين والعاملين داخل المدرسة؟
		١٠ . هل تشعر أن العمل بالمدرسة يُلبى العديد من رغباتك؟
		١١ . هل تحس أنك قريب من طلابك؟
		١٢ . هل تحس أن الطلاب يحيونك و أنك تحبهم؟
		١٣ . هل تشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين بالمدرسة؟
		١٤ . هل تتعامل مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية؟
		١٥ . هل تُطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر على الروح المعنوية عند زملائك المعلمين؟
		١٦ . هل تشعر باحترام وتقدير أولياء الأمور عند تعاملهم معي؟
		١٧ . هل تشعر أن أولياء الأمور يُقدرون الدور الذي تقوم به مع المتعلمين؟
		١٨ . هل تشعر برضاء أولياء الأمور المتعلمين عن العمل الذي تقوم به داخل الفصل مع المتعلمين؟
		١٩ . هل تهتم بآراء أولياء الأمور التي يعرضونها عليك؟

		هل تشعر بالاختلاف مع المدير في وجهات النظر؟	٢٠.
		هل تربطك بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة؟	٢١.
		هل تشعر بأنك لا تملك السيطرة على ضبط الوضع المدرسي؟	٢٢.
		هل تشعر بأن عملك متداخل مع حيات العائلة كثيراً؟	٢٣.
		هل تشعر بأن الوقت المعطى لك غير كافي للقيام بالمهام المطلوبة منك في الحصة و في اليوم الدراسي؟	٢٤.
		هل تشعر بأن المدرسة تضم نخبة جيدة من المعلمين وأنت منهم؟	٢٥.
		هل تحرص على مشاركة زملائك في جميع المناسبات داخل وخارج المدرسة الاجتماعية؟	٢٦.
		هل تشعر أن العمل الذي تقوم به أكبر من مدى ثقتك بقدراتك المهنية والتربوية والتعليمية والعلمية؟	٢٧.
		هل تتعاون مع زملائك داخل المدرسة لتحقيق التفوق الدراسي لجميع الطلاب؟	٢٨.
		هل تشعر أن ضغوطاً تمارس علي تحسين نوعية عملك؟	٢٩.
		هل تشعر أن عملك أوسع من إمكاناتك العادية؟	٣٠.
		هل تقبل النقد من زملائك لأنك تشعر بحرصهم على مصلحتك؟	٣١.

أخي المعلم إن كانت إجابتك بنعم في جميع الخانات فهذا جيد وهو إن شاء الله النجاح ولي كلمة في ذلك أن النجاح ليس هو النجاح ولكن النجاح هو مواصلة النجاح وفيه أدله كثيرة وليست بمقياس ولكن تقال للعبير وهو أنهم وصلوا للجامعة وهم مستوياهم ١٠٠% وحافظاً للقران ولكن فشلوا في المواصلة والمسيرة بالنجاح فلذا فشلت حياتهم لانهم لم يواصلوا النجاح وذلك بالاستعانة بالله أولاً ثم المواصلة بالمثابرة والمراجعة والاهتمام فذهبوا إلى مالا يحمد عقباه في هذه الحياه وكان عندي طالب كلما ذهب إلى مرحله من المراحل الدراسية وبشرني بالنجاح كنت أقول له المهم أن تواصل وكنت أقولها من باب الدعابة ومرت السنوات حتى صار الآن

في أعلى المراتب العسكرية وقابله قال لي أستاذ عبد الله أن الفضل لله ثم كلماتك التي كنت تقول لي في كل مرحله وقد كان لها أثر كبير في حياتي والمرتبة التي أنا فيها قلت له الحمد لله والشكر لله على هذا الفضل ولا زال والله الحمد في أعلى المراتب.

أخي المعلم إذا إجابتك وسط فأرجو أن تهتم لوضعك واهتماماتك وعلاقاتك بصورة أفضل وأن تهتم بطلابك .

أخي المعلم إذا إجاباتك لا فأرجو أرجو منك الاهتمام بالكثير من الجوانب التربوية والتعليمية والعلمية والدراسية وعلاقاتك واهتماماتك ومراجعاتك وأصدقاءك وزملائك والإدارة وغيرها من الاهتمامات وفقك الله لما فيه الخير ومن الآن أبدأ بتعديل وضعك ولتعلم الجميع أننا محاسبون على كل ما نفعل وهذا تفسير (يا وَيَلْتَنَّا مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يَغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا) ما هي الصغيرة والكبيرة؟؟ روى ابن جرير بإسناده إلى قتادة، قوله (مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا) اشتكى القوم كما تسمعون الإحصاء، ولم يَشْتَكِ أَحَدٌ ظُلْمًا، فإياكم والمحضرات من الذنوب ، فإنها تجتمع على صاحبها حتى تُهْلِكَه. وقال ابن كثير رحمه الله في تفسير الآية (وَوُضِعَ الْكِتَابُ) أي : كتاب الأعمال الذي فيه الجليل والحقير ، والفتيل والقطمير ، والصغير والكبير) فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ (أي : من أعمالهم السيئة وأفعالهم القبيحة) وَيَقُولُونَ يَا وَيَلْتَنَّا يَا حَسْرَتْنَا وويلنا على ما فَرَطْنَا في أعمارنا (مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا) أي : لا يترك ذنبا صغيرا ولا كبيرا، ولا عملا وإن صَغُرَ (إِلَّا أَحْصَاهَا) أي : ضبطها وحفظه (١)

هذا والحمد لله والصلاة على اشرف الأنبياء والمرسلين والحمد لله رب العالمين

(١) عبدالقادر الأرنؤوط ١٤١٩ هـ ج ٣ ص (١٧٢٦).

الخاتمة

وبعد أن طفنا معكم بين صفحات هذا الكتاب الذي حرصنا كل الحرص على إرضاء القراء من خلال تنويع الموضوعات ، من أجل إرضاء جميع الأذواق ، وإن شاء الله نكون تعلمنا من الدروس التي حصلت لأصحاب هذه الدروس، والقصص المشرفة. لما فيها من الأثر التربوي على الجميع في تربية هذا النش وإعداد الأبناء في خدمة دينهم ثم وطنهم ثم ملكهم ثم انفسهم لما يرضي الله سبحانه.

ولنا الشرف والفخر أن ننقل هذه المواقف، المعبرة والمؤثرة ونقدمها بين يدي القراء من أجل الاستفادة منها في حياتنا وإن نتحاشى الأخطاء في المستقبل.

وأقدم اعتذري للقراء الكرام على الأخطاء التي لا بد تحدث فإن الكمال لله وحده فإن أصبت فمن الله وحده ، وإن أخطأت فمني والشيطان ومن له اقتراح أو ملاحظة على محتويات هذا الكتاب ، ومن لديه قصص تربوية أو دروس تربوية يقوم بمراسلتنا على

العنوان التالي : Dalan75@gmail.com

جوال / ٠٥٠٥٥٥٥٩٢٦

ونتمنى إن تكون الموضوعات والدروس والمواقف التربوية في هذا الكتاب أعجبت القراء وأمتعتهم واستفادوا منها .
وإن شاء الله نلتقي على خير في مؤلفات أخرى .
نسأل الله يديم علينا الأمن والصحة والعافية ويرزقنا جنات الفردوس.

المؤلف :

الدكتور / عبدالله بن عبدالعزيز الدعلان