

[٣]

دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية
من منظور التربية الإسلامية

م. شيخة عبدالله أحمد البريكي بالعبيد
محاضرة بكلية التربية
جامعة الملك خالد ببيشة

دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية

م. شيخة عبدالله أحمد البريكي بالعبيد*

أولاً: مدخل إلى البحث:

(١) مقدمة البحث:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد ﷺ وبعد... من المتعارف عليه أن المدرسة تقوم بتربية الأجيال في ضوء فلسفة المجتمع الحاضن لها، وامكاناته المتاحة وبالتالي فهي تتميز عن غيرها من المؤسسات المجتمعية بوضوح أهدافها وصياغتها بما يتمشى مع احتياجات المجتمع، كما أنها تتميز باهتمامها بصناعة البشر وفق مقتضيات العصر.

ولا شك أن الدراسات العلمية في الوقت الحاضر تركز دائماً على ما هو جديد وملائم لمتطلبات التربية الحديثة، كما تعمل بالتنقيب في الحضارات الإنسانية لتلتمس فيها جوانب تستعين بها لتأدية دورها من خلال ربط خصائصها بالمحاور الإنسانية على أساس نظرة تكاملية لطبيعة الإنسان وطبيعة المجتمع وثقافته؛ كما أنها تعمل لبناء مناهجها من خلال أهداف المجتمع ومحتوى ثقافته لتصب كل ذلك في نظام محدد وزمن معين مقسم لمراحل متوافقة مع أعمار المتعلمين ومتناسبة مع قدراتهم وميولهم وفقاً لحاجات المجتمع (ولاء علي، ٢٠١٢، ٣٦-٣٨).

* محاضرة بكلية التربية - جامعة الملك خالد ببيشة.

وتعمل المدرسة من أجل التوفيق بين مهمتين حددهما المجتمع لها، وهما المحافظة على التراث الثقافي للمجتمع؛ والعمل على نقله من جيل لآخر، والتجديد والتغيير لمواكبة التقدم والتطور الذي يحيط بالمجتمع، وكلا المهمتين تحتاجان إلى بذل الجهد والوقت والتجريب والتوازن حتى لا يطغى جانب على آخر؛ ولن يُمكن تحقيق هذا التوازن إلا من خلال تطبيق نوعاً من العلاقات الإنسانية والتي تقوم أصلاً على أسس أخلاقية معترف بها في جميع الديان، إذ أن تقبل ما تفرضه الآراء التربوية يحتاج إلى إقناع يقوم على أساس تخطيط دقيق مراعيًا أثناء ذلك الجوانب الإنسانية في تحقيق الأهداف المنشودة.

ولما كانت المدرسة عبارة عن مجتمع مصغر فيه عينة تعبر عن المجتمع الكبير الذي يحتوي المدرسة، وتضم المدرسة عدداً من الطلبة بأعمار متقاربة؛ ومعلمين؛ وإداريين؛ وعاملين ومستخدمين، وتتعامل المدرسة مع أولياء الأمور بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم العلمية؛ كما أن المدرسة لها صلة قوية ببعض أجهزة المجتمع المختلفة بحكم دورها في خدمة المجتمع فهي تحتاج أن تضع كل تلك العلاقات في صميم هدفها التربوي والتعليمي (حسن مصطفى، وآخرون، ٢٠١١، ٦٢-٦٣).

وهناك مجموعة من الدراسات مثل دراسة كل من: أمينة حسن (١٩٨٨)، زينب حسن (١٩٩٣)، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢)، ركزت على أهمية تحليل الواقع المدرسي من أجل استخلاص بعض المعوقات التي تحول دون إقامة علاقات إنسانية فاعلة، ومن هذه المعوقات وجود خلافات بين المعلمين، سوء العلاقة بين المعلم وبعض التلاميذ، سوء العلاقة بين المدرسة كمؤسسة وأولياء الأمور، تضارب اختصاصات مجلس الآباء والأمناء وغيرها بالإضافة إلى إهمال المدرسة لحاجات

العاملين والتركيز على الأعمال التقليدية بما فيها المواظبة، والالتزام بالمواعيد، وتحضير الدروس، والسمع والطاعة لأفراد إدارة المدرسة، في حين أنها تناست بعض الأمور الجوهرية التي تعلي من شأن العلاقات الإنسانية في المدرسة ومن أهمها تدعيم شبكة الاتصالات في كل وحدات المدرسة، ومشاركة العاملين في كل مناسباتهم، ومشاركتهم أيضاً في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

(٢) مشكلة البحث:

لقد جاءت رسالة الإسلام شاملة لكل مجالات العمل، ومبينة لكل السلوكيات المطلوبة من الإنسان حتى تستقيم الحياة، ويحقق هو أهدافه المنشودة في حدود الغاية المرسومة له حيث قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: ٥٣)، كما أن الخلق جميعه وجد من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لَاعِبِينَ﴾ (الأنبياء: ١٦) معنى ذلك أن رسالة الإسلام تنظم شئون الدين والدنيا، كما تنظم العلاقة بين الإنسان وربه، كما أنها تنظم أيضاً العلاقة بين الإنسان وبين نفسه، وبين الإنسان وبين الآخرين من بني جنسه، وبينه وبين غيره من المخلوقات.

وعلى هذا فإن الإسلام بتكاليفه للفرد وللجماعة إنما أراد بذلك أن ينتظم أمر الحياة من خلال التعامل والتكامل، وأن يكون لكل واحد من البشر هدف يسعى إليه ويحاول أن يحققه من خلال تسخير الإمكانيات المتاحة له وتوظيف مواهبه بشرط عدم الإخلال بواجباته خلال تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، ووفقاً لذلك المنهج الرياني تكون المحاسبة والمسئولية قال تعالى ﴿وَلْتَسَأَلْنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (النحل: ٩٣). يمكن

أن تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية في ضوء تصور التربية الإسلامية؟.... ويتفرع عن هذا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة المدرسية؟
- ما أهمية الإدارة المدرسية؟
- ما خصائص الإدارة المدرسية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي؟
- ما مفهوم العلاقات الإنسانية وكيف يتم تنميتها من وجهة نظر التربية الإسلامية؟
- ما الوسائل اللازمة للإدارة المدرسية لتنمية العلاقات الإنسانية في ضوء تصور التربية الإسلامية؟

(٣) أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية الإدارة المدرسية وطبيعتها.
- الوقوف على خصائص الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر.
- التعرف على كيفية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة في الوقت الحاضر.
- الكشف عن أهم ملامح التربية الإسلامية، وكيفية توظيفها من قبل الإدارة المدرسية من أجل تنمية العلاقات الإنسانية بالمدرسة العصرية.
- التعرف على أهم الوسائل اللازمة للإدارة المدرسية حتى يمكنها تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية.

(٤) أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي في الآتي:

- تعد المدرسة بمثابة كيان اجتماعي يمكن العاملين فيه من العمل بكفاءة من خلال التعاون مع بعضهم البعض، وبالتالي فهم مرتبطون بهدف أسمى ألا وهو الارتقاء بالمدرسة التي يعملون بها، والتي يترأسها مدير هو بمثابة المسئول الأول عن النتائج المترتبة على هذا العمل.
- تركز الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر على تنفيذ الأشياء من خلال جهود العاملين مع ضمان مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإشراف العلمي على أدائهم.
- تعد العلاقات الإنسانية بمثابة وسيلة فاعلة يتم من خلالها دمج العاملين في فريق واحد من أجل استشعار المسئولية الجماعية وتحقيق أهداف المدرسة.
- تأتي الإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة والذي يستطيع من خلال سلطاته أن يبيث روح الألفة والمودة بين العاملين، ويشحذ همهم من أجل تحقيق أفضل النتائج المرجوة من المدرسة.
- يتأتى دور الإدارة المدرسية تجاه تنمية العلاقات الإنسانية من خلال تنظيم علاقة الفرد بزملائه داخل أو خارج المدرسة مع التركيز على تبادل الخبرات بين كافة العاملين بالمدرسة، وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الفردية حيث قال تعالى: (وَإِنَّ مِنْكُمْ لَمَنْ لِيَبْتَئِنَّ فَإِنَّ أَصَابَكُمْ مُصِيبَةٌ قَالَتْ قَدْ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيَّ إِذْ لَمْ أَكُنْ مَعَهُمْ شَهِيدًا) (النساء: ٧٢).

• يركز الفكر الإداري في الإسلام على مجموعة من الأسس والمفاهيم العلمية مثل العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة كمؤسسة مجتمعية، ومحاولة تنميتها عن طريق توظيف القادة لكل الإمكانيات المتاحة والسبل المتوفرة في هذه المدرسة من أجل تقويتها حتى تصبح بمثابة النسيج الآمن لهذه المدرسة لا يمكن أن تستغني عنه وذلك في إطار التعاون والتكافل والرعاية والمسئولية دون استغلال أو انتهازية أو نفعية أو فردية فقال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: ٢)، وقال صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (محمد البخاري، د.ت.، ٤٢٥).

(٥) منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية على اعتبار أن هذا المنهج يركز على معالجة الظاهرة أو القضية العلمية قيد الدراسة من خلال الواقع والمؤثرات التي تؤثر فيها أو المتغيرات التي تحيط بها، وهذا يشمل على الوصف والتفسير والتحليل مع التركيز على استشراف المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة وإدارتها، وظروف المجتمع الحاضر لها.

(٦) مصطلحات البحث:

١. العلاقات الإنسانية: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة العلاقات التي تنشأ أو تقوم بين الفرد والجماعة داخل المدرسة أو خارجها وتؤثر في مصلحة المدرسة سلباً أو إيجاباً، ولكن البحث الحالي يركز على العلاقات الإنسانية الإيجابية التي تأخذ بيد جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة في أسرع وقت، وبأقل جهد، وتحقيق أفضل

- النتائج الممكنة، والمفهوم الإجرائي السابق للعلاقات الإنسانية ينضوي على مجموعة من المضامين التربوية لعل من أبرزها ما يلي:
- يتأتى تماسك الجماعة وسلامة بنائها من خلال الصلات القوية التي تقوم على الود والتفاهم والتعاون والثقة المتبادلة.
 - تحتاج شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة العصرية إلى رفع درجة الوعي بين كل العاملين بها وذلك من خلال تحديد دور كل فرد دون محسوبية أو محاباة.
 - تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية في المدرسة العصرية يتطلب حلاً جذرياً لمعظم مشكلات العاملين بها وذلك من خلال التوافق بين الحرية والنظام.
 - تفعيل شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة العصرية يحتاج من مديرها أن يعتمد على الأساليب الحديثة في التعامل مع البشر مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتمثيل العاملين في اللجان المدرسية، ومشاركتهم في وضع جداول أعمال المجالس المدرسية المختلفة أو ترأسهم لها.
 - تطبيق قيم الإسلام في كل مجالات العمل المدرسي من خلال تصحيح الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة، مع ضبط النفس وعدم التهور أو الاستعجال في مواجهة المواقف الصعبة.
٢. الدور: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة المهام التي يضطلع بها مدير المدرسة والعاملين معه من أجل تحقيق أهدافها، سواء كانت هذه المهام تتم داخلها أو خارجها، وينقسم الدور إلى:

- دور مثالي: وهو الدور المنصوص عليه في القانون الذي يعمل بمقتضاه مدير المدرسة والعاملين معه.
- دور ممارس: وهو الدور الذي يشاهده جمهور المستفيدين من خدمات المدرسة من خلال تعاملهم مع مدير المدرسة والعاملين معه، أي أنه الدور الذي يلمسه المستفيدين من خدمات المدرسة عند تعاملهم مع المدير والعاملين على أرض الواقع.
- دور متوقع: وهو الدور الذي يتوقعه جمهور المستفيدين من خدمات المدرسة عندما يريدون خدمة معينة فهم يريدونها خدمة ذات جودة عالية بمعنى أنها تقدم في أسرع وقت وأفضل مواصفات وأقل تكلفة وترضي الجميع.
- الإدارة المدرسية: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة الجهود التي يبذلها مدير المدرسة والعاملين معه سواء داخلها أو خارجها من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة الإمكانيات المتاحة وظروف البيئة المحيطة بالمدرسة، وهذا المفهوم الإجرائي للإدارة المدرسية يندرج تحته مجموعة من المضامين التربوية يمكن عرضها على النحو التالي:
 - الاحترام المتبادل بين جميع العاملين في المدرسة أو المؤسسة التعليمية.
 - الاهتمام بحل مشكلات العاملين واحترام مقترحاتهم وتلبية رغباتهم قدر الإمكان.
 - المساواة في المعاملة العادلة بين كل العاملين في المدرسة.
 - التأكيد على توفير الجو المناسب لرفع الروح المعنوية لكافة العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- تقدير المجد ومكافأته، ومعاقبة المسيء وذلك من خلال تطبيق سياسة الثواب والعقاب.

- مراعاة الفروق الفردية بين كافة العاملين بالمدرسة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتي بدورها تُعد جزءاً من الإدارة العامة، ومهما تنوعت الإدارات واختلفت في أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها؛ إلا أنها جميعها تشترك في العناصر العامة للإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكن الإدارة المدرسية لها مزايا خاصة بها دون غيرها؛ إذ أن طبيعة عملها تجعلها مختلفة عن باقي الإدارات.

وتمثل الإدارة المدرسية المستوى الإجرائي الخامس للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، فالمدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها نهائياً كل الجهود التي تبذلها اللجنة العليا لسياسة التعليم ووزارة التربية والتعليم، سواء أكانت هذه الجهود في النواحي العملية أو الفنية أو الإدارية؛ وعلى قدرة نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية يتوقف مستوى التعليم وتحدد نوعيته.

(١) مفهوم الإدارة المدرسية وطبيعتها:

القارئ لأدبيات الفكر التربوي يجد أنه لا يوجد هناك اتفاق محدد حول تعريف الإدارة المدرسية من جانب الأكاديميين المهتمين بقضايا الإدارة، وذلك لاختلاف وجهات النظر حول طبيعة وأبعاد ميدان الإدارة

المدرسية، إذ تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "الكيفية التي تُدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال وناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم" (عرفات سليمان، ١٩٩٧، ١١٦-١١٧).

كما يعرفها آخر على أنها: عبارة عن كل نشاط، تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بالتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحدودة من قبل هيئات عليا داخل المدرسة (فوكسن هارولد، ٢٠١٣، ٤٢-٤٣).

ويعرفها ثالث على أنها: أمر يتصل بمعظم جهود أعضاء المدرسة والعاملين فيها والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها (سليمان الحقييل، ١٤١٧هـ، ٨٦-٨٨)، وعلى هذا فإن معظم التعريفات الخاصة بالإدارة المدرسية تتفق فيما بينها على أن الإدارة المدرسية عبارة عن وسيلة لتحقيق غاية- الغاية هي الأهداف المرسومة لها- ولكنها أغفلت البيئة المحيطة بالمدرسة، وكذا المناخ الإنساني اللازم لفاعلية الإدارة، وضرورة مواكبة المستجدات في الفكر التربوي والإداري، ومواجهة التحديات المعاصرة ومن ثم يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: "الكيفية التي تُدار بها المدرسة في مجتمع ما؛ وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وكل ما يتصل بالقوى الثقافية، من أجل تحقيق أهدافاً بعينها، وذلك في مناخ تشيع فيه العلاقات الإنسانية السليمة، وتتضمنه مفاهيم وأدوات وأساليب عصرية مستمدة من أحدث الدراسات في مجالي التربية والإدارة من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أسرع وقت ممكن".

والمدرسة في هذا المجال تعمل على تنسيق الجهود وتنظيمها مع جميع مؤسسات المجتمع وفق الأهداف التربوية الموضوعة لها والعمل على تحقيق هذه الأهداف داخل المدرسة وخارجها على أسس وعلاقات إنسانية سليمة.

ولا شك أن الإدارة المدرسية تتعامل مع أهم طبقات المجتمع - الأجيال - وهم عماد المستقبل، لذلك أصبحت محط الدراسات العلمية والأبحاث التربوية، وعاملاً من عوامل المساهمة في تحقيق أهداف الأمة؛ لأنها البيئة التي تحمل على عاتقها عملية تأهيل أبناء الوطن لبناء وطنهم من خلال نفع أنفسهم ومن ثم يصب هذا النفع في المجتمع ككل؛ فهدفها إذن تربية المواطن الصالح، هذا الهدف تنتشده كافة المجتمعات، أما مجتمعنا الإسلامي فتميزه قيم ومبادئ تجعله يرتقي في تربية أبنائه إلى أعلى وأرقى من ذلك، إنه مجتمع يعمل على تنشئة وتربية الإنسان الصالح، ليصبح الهدف هدفاً إنسانياً ينعكس إيجابياً على البشرية كلها.

وإذا اعتبرنا أن التعليم نسق ثقافي لأي مجتمع؛ فإن أهم ما ينبغي تتجه إليه الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر هو تأصيل الذاتية الثقافية من خلال تقريب وجهات النظر؛ والتوفيق بين الآراء وتوحيد الهدف بين أفراد المجتمع الواحد؛ لذا يقع على عاتقها مسئولية هذه العملية والتي تركز على تدعيم علاقات أبناء المجتمع مع بعضهم البعض، بل ويمتد هذا التركيز نحو المجتمعات الأخرى على أن يكون ذلك على أساس من الألفة والمحبة؛ والتعاون معه من أجل تحقيق غايتها ببسر وسهولة؛ وتقديم المساعدة لأبناء المجتمع لمواجهة مشكلاتهم بأسلوب علمي؛ بل تعويدهم على المشاركة الفكرية والإبداع الفني والجمالي؛ بما يغرس في

نفوسهم الشعور بالانتماء وبالتالي الاستعداد لبذل الجهد والعطاء بغير حدود، فيؤهلهم لحمل الرسالة في غير استعلاء أو تكبر، ومن هنا تصبح مهمة المدرسة موجهة نحو نقل الذاتية الثقافية للمجتمع- وهي التي تميزه عما سواه- والعمل على الحفاظ على تراثه وثقافته من خلال نقله بين الأجيال بحرص وعناية، مع تجديد المتغيرات الثقافية في المجتمع وفقاً للتحديات المعاصرة التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والتقدم في مجال المعلومات والتواصل (محمد سليم، ١٤٢٠هـ، ١٣٦-١٣٨).

والمقصود بالمتغيرات أنها مجموعة الأساليب والوسائل والتقنيات التي تُطبق في الحياة اليومية، أما المقصود بالذاتية الثقافية فهي مجموعة الثوابت المميزة لأي أمة ومجتمع وأهمها القيم الدينية والخُلقية والاجتماعية، ولغة المجتمع التي تُعد وعاء ثقافته وأداة بقائها وتنقلها من السلف إلى الخلف (محمد البوطي، ١٤١٢هـ، ١٢٢-١٢٣).

وتشكل مثل هذه المهمة ذات المحورين السابقين معضلة هي كيفية الموازنة بين الأمرين؛ الحد من التبعية الثقافية والانبهار الذي يدفع إلى التقليد والمحاكاة؛ وانغلاق المجتمع على نفسه مما قد يصيبه بالغرور فيتخلف عن الركب.

وإذا أعدنا النظر إلى من تتعامل معهم مثل هذه الإدارات لوجدنا أنها تعني بأهم طبقة في المجتمع أي أنها تهتم بإعداد أهم صناعة ألا وهي الصناعة البشرية- تنمية الموارد البشرية- ومثل هذا الأمر يحتاج إلى علاقات إنسانية إذ أن الإنسان ليس آلة أو كيان جامد، وإنما هو كيان إنساني يجمع بين مجموعة من المشاعر والأحاسيس والأفكار، وتعمل المدرسة على تعيبتها وتنميتها بما يتوافق مع أهداف التربية

واحتياجات المجتمع ومراعاة طموحات هذا الإنسان وتطلعاته. ومن أجل ذلك تنوعت الأهداف وتعددت الأساليب، وتعدت بعض المسائل التربوية فتزايدت الحاجة إلى إيجاد أنظمة وأسس من خلال جهاز إداري يعمل على تنسيق وتنظيم هذه العملية، ويكون أساساً لتحقيق أهداف العملية التربوية بما يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية وطبيعة الاختلافات في القدرات الإدراكية والتحليلية والتفسيرية والاعتراف بدور الإدارة المدرسية في تشكيل الطاقات البشرية بشكل مباشر وغير مباشر.

وإذا كانت مهمة الإدارة المدرسية في السابق تنحصر في حفظ النظام ومتابعة الحضور والغياب ووضع الجداول ومتابعة تنفيذ المناهج، يقابل ذلك إهمالها للجوانب الإنسانية، مما أدى إلى فشلها في أداء دورها على أكمل وجه.

أما في العصر الحديث فقد اتسع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني دون الفصل بينهما، لقد اتجهت الإدارة المدرسية في العصر الحاضر نحو التركيز على تحقيق التنمية العقلية والجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطالب، في مختلف مراحل التعليم، وعلى هذا بدأت معظم الكتب والأبحاث والدراسات الحديثة تنادي بالاهتمام بجميع العاملين في المدرسة والعمل على تنمية خبراتهم بشكل مستمر، وتنسيق الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة، ولأقصى درجة ممكنة على اعتبار أن، مثل هذا الاهتمام يعد عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة التربوية العصرية.

(٢) وظائف الإدارة المدرسية وخصائصها:

تضطلع الإدارة المدرسية بمجموعة من الوظائف التي تساعد على تربية النشء وفق فلسفة المجتمع وإمكاناته المتاحة، شريطة أن تتحقق لهم التربية المتكاملة فكرياً واجتماعياً ونفسياً، ولعل ذلك يتم من خلال:

- التأكيد على قيمة الطالب والعمل الجماعي مع ترشيد العمل.
 - التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم لكل مجالات العمل المدرسي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي بأسلوب علمي سليم.
 - تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة.
 - الاهتمام بخصائص الطلاب وبذلك كل الجهد من أجل تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم وفق الإمكانيات المتاحة.
 - التعرف على احتياجات البيئة ومحاولة إشباعها أو اقتراح الحلول لحل مشكلاتهم.
 - الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
 - الإلمام الكامل بالمناهج الدراسية وتبسيطها والسعي نحو تحقيق أهدافها.
- ولعل هذه الوظائف تترجم على أرض الواقع في ضوء مجموعة من المعايير منها: (إبراهيم الزهيري، ٢٠٠٨، ٩٥-٩٧)
- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية نحو تحقيقها.
 - تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل وتحديد الاختصاصات.

- التأكيد على الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع كل المستفيدين من خدمات المدرسة.
 - التركيز على توجيه كافة الطاقات والجهود لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة.
 - استثمار الوقت والجهد والمال في سبيل إنجاز ما تريده المدرسة.
 - وجود نظام اتصال جيد يهتم بالعلاقات الداخلية بين وحدات المدرسة والعلاقات الخارجية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- أما عن خصائص الإدارة المدرسية الناجحة فتتمثل في: (رانيا الجمال، ٢٠١٠، ٥١-٥٣)
- الهادفية: وتعني بعد الإدارة المدرسية عن التخبط أو العشوائية عند تحقيق أهدافها بل عليها الاعتماد على الموضوعية والتخطيط السليبي.
 - الإيجابية: وتعني الاهتمام بالدور القيادي للإدارة المدرسية في مجالات العمل المختلفة والبعد عن السلبيات أو المواقف الجامدة.
 - الاجتماعية: وتعني اهتمام الإدارة المدرسية بالعمل الجاد القائم على التعاون وروح الفريق والبعد عن الاستبداد أو التسلط.
 - الإنسانية: وتعني اهتمام الإدارة المدرسية باحترام الإنسان بغض النظر عن الفكر أو الدين أو الجنس أو اللون وغيرها مع التركيز على المرونة والتجديد والهدف الأسمى.

(٣) العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر مثل العامل الاجتماعي، والعامل الجغرافي، والعامل

الاقتصادي، والعامل السياسي، بالإضافة إلى العوامل الناتجة عن العولمة، ويمكن أن نعرضها على النحو التالي:

(أ) العامل الاجتماعي:

تتنوع المجتمعات من حيث سماتها وظروفها والمؤثرات التي تسودها مما يفرض على الإدارة المدرسية التزامات معينة ويخلق مشكلات تعليمية مختلفة نتيجة لاختلاف طبيعة هذه المجتمعات.

فهناك مجتمع قبلي، ومجتمع ريفي وآخر متقدم ثقافياً واجتماعياً يقابله مجتمع متأخر، وطبيعة المجتمع لها دور في تسهيل أو تعطيل عملية تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، كما أنها تجد صعوبة في التعامل خاصة في حالة المجتمعات القبلية والزراعية وتلك المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية، وتلك التي تعاني من عدم التجانس بين السكان أو التي بها مجموعة عنصرية أو جماعات متشددة أو ذات لجهات مختلفة عن لهجة العاملين بالمدرسة.

(ب) العامل الجغرافي:

لا شك أن للمناخ تأثير الحالة النفسية للإنسان، على اعتبار أن طبيعة الأرض تعبر عن طبيعة سكانها، فشدّة الحرارة أو شدة البرودة تؤثر على تصرفات البعض لذا تعمل الإدارة الناجحة على تلافي ذلك التوتر الناتج عن الطقس بتوفير أجهزة تبريد أو تدفئة والعمل على صيانتها والعناية بها، من أجل إيجاد بيئة تعليمية محفزة للمعلم والمتعلم.

ج) العامل الاقتصادي:

تؤثر درجة النمو الاقتصادي وما يرتبط بها من اختلاف الإمكانيات البشرية والمادية في تقديم دعم للإدارة المدرسية لتعمل على توفير احتياجاتها من أبنية جيدة؛ وكتب ووسائل تعليمية وأنشطة مدرسية ورعاية صحية، وكل ما يمكن أن يعمل على تهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، ويسهم في تحقيق أهدافها.

د) العامل السياسي:

تتأثر الإدارة المدرسية بالعامل السياسي بشكل مباشر، إذ تهتم بعض الحكومات بشكل خاص بالتربية وذلك لتجعلها وفقاً لسياستها وتشريعاتها واتجاهاتها وتشرف من خلال أجهزتها الخاصة على مسار التعليم فيها، لذا تتأثر مثل هذه الإدارات بأي مشكلات سياسية تتعرض لها الدولة، مما يؤثر في العلاقات الإنسانية بين أفرادها، ومثل هذه الإدارات لا بد أن تتبع سياسة تقريب وجهات النظر لمواجهة أي مشكلات نظراً لإتباعها لسياسة الدولة، مع العمل على تنمية جانب الولاء للوطن وتجنب الفتن والقضاء على الإشاعات المغرضة، على اعتبار أنها وسيلة من وسائل الهدم، خاصة وأن المدرسة العصرية تحاول إدارتها التوضيح وسائل البناء والنهوض بها وتحديد وسائل الهدم ومحاربتها.

هـ) العوامل الناتجة عن العولمة:

وتتمثل هذه العوامل في الأحداث العالمية التي تحيط بالمدرسة سواء من قريب أو بعيد على اعتبار أن لها تأثير كبير على نوعية التربية والتعليم نتيجة العولمة والانفتاح على العالم من خلال تطور

وسائل الاتصال، كما أن التقدم والتطور التكنولوجي في الدول العظمى له أثر على الأساليب المتبعة في المدرسة في الدول النامية، كل ذلك لا بد أن يراعي الأساسيات والأصول التربوية لدينا، مع مواكبة التطوير في الفروع وأخذ الحذر من التغيير السريع الذي قد يسبب مشكلات في علاقة المجتمع ببعضه، وعلاقته بالمجتمعات الأخرى.

وتأسيساً على ما سبق فإن مجمل العوامل السابقة يؤثر على الإدارة المدرسية وخاصة في أدائها ولا يمكن فصل عامل عن آخر على اعتبار أن كل عامل يرتبط بالعامل الآخر، وربما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء قيادات إدارة المدرسة العصرية والتي يقع عليها العبء الأكبر في مواجهة السلبيات التي تنتج عن هذه العوامل.

(٤) أنماط الإدارة المدرسية ومهاراتها:

لا شك أن الإدارة المدرسية تختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة على اعتبار أنه يقع على قمة الجهاز الإداري بها، بالإضافة إلى أنه يسير مهامها وأنشطتها بطريقة تتفق مع الفلسفة العامة للمدرسة مراعيًا في ذلك أهدافها ومصالحها، ومن هذا المنطلق توجد عدة أنماط للإدارة المدرسية يمكن عرضها على النحو التالي: (صلاح مصطفى، ٢٠٠٨، ٤٥-٤٧)

- الإدارة المستبدة: وتقوم على فكرة الزعامة، ويتبع مدير المدرسة الأسلوب المتعالي حيث يركز على النتائج ويهمل العاملين، ويلجأ إلى القهر والعقاب من أجل تحقيق أهداف المدرسة وعادة ينفرد بالقرار.

• الإدارة المتساهلة: وتقوم على فكرة الأداء المتواضع، وإعطاء العاملين الحرية المطلقة، وهنا يأتي التركيز على المصالح الشخصية وإهمال المصالح العامة التي تخص المدرسة ككل، ويغيب التخطيط وكذلك التنظيم، وأيضاً التنسيق عن ميادين العمل المدرسي، والعلاقات هنا تدور حول المصالح الشخصية.

• الإدارة الديمقراطية: وتقوم على فكرة المسؤولية المشتركة بين المدير والعاملين، مع الاهتمام بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وتوزيع العمل على كل العاملين بالمدرسة فترتفع الروح المعنوية وتزداد الإنتاجية.

ولا شك أن الإدارة المدرسية الناجحة يأخذ بزمام الأمور فيها مدير يتمتع بمجموعة من المهارات لعل من أبرزها ما يلي: (أونيس عبدالحميد، ٢٠١١، ١٠٦-١٠٨)

• **المهارة التصورية:** وتعني تمتع مدير المدرسة بمجموعة من الأفكار الابتكارية والاحساس بالمشكلات والتركيز على التخطيط، وترتيب الأولويات، وتوجيه جهود العاملين نحو أهداف المدرسة.

• **المهارة الفنية:** وتعني اهتمام مدير المدرسة بالجانب العلمي عند تنفيذ جميع المهام والتركيز على الممارسات الإيجابية ومعالجة المواقف بعقلانية فائقة.

• **المهارة الإنسانية:** وتعني اهتمام مدير المدرسة بالتعامل مع كل المستفيدين من خدماتها وكذلك العاملين معهم، مع تقدير المجتهد ومعاقبة المسيء.

- المهارة الإدراكية: وتعني اهتمام مدير المدرسة بحسن إدراك المواقف والتعامل معها على حسب الحاجة فتوجد الشدة وأيضاً توجد المرونة ولكن دون خلل بأهداف المدرسة.

(٥) عمليات وأسس الإدارة المدرسية الناجحة:

تضطلع الإدارة المدرسية الحديثة بمجموعة من العمليات حتى تستطيع أن تحقق أهدافها بنجاح ومن هذه العمليات التخطيط الذي يركز على فن صناعة المستقبل في ضوء الأخذ بمبدأ ترتيب الأولويات، والتنظيم الذي يركز على الاختصاصات والسلطات والصلاحيات والتنسيق الذي يمنع التضارب بين المهام والاختصاصات، والنقويم الذي يكشف عن مواطن القوة والضعف في الإدارة المدرسية، ناهيك عن المتابعة والتي تسعى نحو التأكد من بأن حركة العاملين داخل أو خارج المؤسسة إنما تتم في إطار تحقيق أهدافها والارتقاء بسمعتها، ويمكن أن نستعرض التخطيط، على اعتبار أنه عملية يستعملها أي إنسان، فالحياة لن تستقيم من غير تخطيط لها معالمها ولو كان عشوائياً - غير منظم- ولكن التخطيط كعملية منظمة طريقة علمية لها خطوات معينة من أجل النظر في عدة أمور والعمل على الوصول لتحقيقها بأيسر الطرق وبجهد ووقت أقل، والتخطيط كما يعرفه البعض هو: جسرٌ بين الحاضر والمستقبل (عبدالله جماعة، ٢٠٠٠، ٤١٥)، والإداري المسلم يعرفه من خلال قوله تعالى: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا) (القصص: ٧٧) معنى ذلك أنه عند البدء لتخطيط أي عمل تُضع البدائل الملائمة؛ ويتم دراستها للوصول إلى أفضلها، وتكون هذه الطريقة

المعتمدة عند البدء في عملية التخطيط بأبسط الطرق لأي شخص وبطريقة علمية وعملية منسقة في العمل الإداري.

ويعتبر التخطيط من أهم عناصر الإدارة المدرسية فبدون التخطيط لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب، على اعتبار أنه يركز على التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، مع تحديد الزمن المناسب والوسيلة المناسبة وبمعنى آخر فإن التخطيط العلمي ينضوي على نوع العمل المطلوب، كيفية إنجازه، الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لإنجازه.

وتتمثل عناصر التخطيط في تحديد الأهداف، وضع السياسات لتوجيه العاملين، وضع الاستراتيجية، تحديد المستلزمات، إقرار الإجراءات، وضع البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ، ويلزم الإدارة المدرسية الاستفادة من خصائص الفكر التربوي الإداري الإسلامي أثناء عملية التخطيط لأنها مراعية احتياجات المجتمع، ويتمثل التخطيط في الإدارة المدرسية من خلال الخطوات التالية:

- وضع الخطة المبدئية لسير العملية التربوية أو الإدارية على أن تكون هذه الخطة مراعية في جميع بنودها الإمكانيات البشرية والمادية؛ وقد تحتاج أحياناً إلى السرية التامة لأن عامل السرية بشكل عام يساعد على نجاح الخط ولنا في رسول الله أسوة حسنة إذ كانت دعوته في بدء الأمر سرية.

- أثناء وضع بنود الخطة يلزم مراجعة الخطط السابقة والاستفادة من الأخطاء فيها لتلافيتها، كما يلزم الاطلاع على الجداول الإحصائية اللازمة لذلك مع الاهتمام بأمر الشورى ومراعاة التدرج الوظيفي.

- إعلان الخطة المناسبة في الوقت المناسب على جميع الأطراف المشاركة في تنفيذها، مع مراعاة وضع إمكانية للتعديل أو التغيير في حال قابلت معارضة نتيجة عدم رضا أو قابلها ظرف طارئ.
- تحديد أسلوب العمل أو سياسة التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي وذلك بمتابعة أهم اللوائح والأنظمة المستحدثة وتجنب ما تم إلغائه حتى تتواءم الخطة مع أحدث الأنظمة وتتوافق مع ما استجد عليها.
- وضع لائحة بتلك الأنظمة ليعرف الجميع ما له وما عليه من حقوق وواجبات؛ إذ أن من حق جميع المنتسبين إلى إدارة المدرسة الإطلاع عليها؛ فلا يكون لديهم حجة بسبب عدم معرفة الأنظمة.
- تحديد مواعيد الاجتماعات حتى يكون هناك متسع من الوقت لإعداد ورقة عمل لكل عضو مشارك في الاجتماع؛ على أن تُعلن أهم النقاط والتي سيكون محور الاجتماع.
- المتابعة المستمرة لأحوال المجتمع محور اهتمام الإدارة ومنسوبيها وذلك لرصد احتياجاته في ضوء تقارير يتم رفعها من قبل المسؤولين مع العمل على تقصي هذه الاحتياجات وعدم الاكتفاء بما نقله المسئول فقط؛ ولنا في عمر بن الخطاب أسوة حسنة إذ لم ينتظر من عماله أن ينقلوا له حال الأمة بل كان يتابعها هو بنفسه.
- الاهتمام بالناحية الدينية ومتابعة نشاط التوعية الدينية وإنشاء مسجد أو مصلى يتمكن أفراد المؤسسة من الالتقاء فيه؛ لأن الهدف الأساس من التربية والتعليم هو تحقيق العبودية لله وحده؛ ثم تحقيق مبدأ المساواة ووحدة الهدف وتعويد المجموعة على احترام وحدة الأمة والعمل على تماسكها، قال تعالى: (فَأَصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ

﴿الحجر: ٩٤﴾، ثم تحديد أسلوب التعامل من خلال تحديد الحقوق والواجبات؛ وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطة.

وحتى يتحقق ذلك على أرض الواقع بصورة محسوسة وملموسة فلا بد للمدير من تأدية دوره تجاه العمل مما هو مرتبط بالأصول وبالفرع وبالمحافظة والتجديد؛ حيث تعد مثل هذه الأمور من المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية.

(٦) المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

المهارة في أبسط مفهوم لها هي أداء العمل بسرعة ودقة، وهناك عوامل معينة تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية في مقدمتها الخبرة والتجارب والممارسة إذ أن المهارة تتميز بأنها مكتسبة ونامية، وأهم المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية المهارات الإنسانية؛ حيث تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، أي كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه؛ ويخلصون في العمل مما يزيد قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتضمن مثل هذه المهارة كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، على اعتبار أن المهارة الإنسانية الجيدة هي التي تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتجعل منهم جميعاً أسرة واحدة متحابية متعاطفة. والمهارة الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في الإدارة المدرسية بصفة خاصة نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين تتعامل معهم، وما يرتبط بذلك

من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم، فمدير المدرسة يتعامل مع سبت مجموعات في أقل تقدير هي: رؤساؤه- مرؤوسوه (موظفو الإدارة)- المعلمون (موظفو الإدارة وفي نفس الوقت زملاء المهنة)- الطلبة- أولياء الأمور- باقي أفراد المجتمع (عامة الجمهور والذين تتعامل المدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة معهم)، وعلى هذا الأساس يلزم مدير المدرسة أن يكون لديه قدرة عالية ومرونة فائقة في التعامل مع هذه الطبقات بحسب جوانب علاقته بهم من حيث التقارب والتداخل؛ ومن حيث المستوى التعليمي والوظيفي والدور الذي تقدمه إدارته لهذه الفئة.

ويمكن لرجل الإدارة المدرسية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية هذه المهارة لدى مدير المدرسة زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع؛ وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والطلبة لا في الذكاء فحسب في القيم والاتجاهات والميول وفي تصوراتهم ومدركاتهم الحسية والمعنوية وما تعني لهم مثل هذه الأشياء، كما ينبغي على مدير المدرسة تنمية مهاراته الإنسانية الخاصة به دون الاعتماد على الآخرين في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة؛ وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بأفعالهم أو كلماتهم سواء أكانت بالتلميح والتصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائهم إليهم (محمد مرسي، ٢٠٠٢، ٦٤-٦٦)، وقد تعني المهارة الإنسانية القدرة على التعامل مع الأفراد بمرونة ولباقة ما يُهل ويُمهد لفهم الجماعات والقدرة على التأثير عليها وتوجيهها؛ وهي مهارة تتعكس على سلوك الفرد وأدائه نحو الجماعة وهذا يفرض على المدير العصري ما يلي:

- يكون قدوة حسنة في جميع أقواله وأفعاله وتصرفاته.
 - يُحسن معاملة من يعملون تحت قيادته فيهتم بأمورهم من خلال المتابعة والإشراف والعدل في إصدار الأحكام عليهم وتقدير أعمالهم وعدم التحقير أو الاستهانة بهم أو التقليل من شأنهم.
 - يحترم آرائهم ويعمل على تطبيق مبدأ الشورى دو فرض رأيه عليهم.
 - يكون نشيطاً يبث روح التعاون والحيوية والنشاط في الآخرين.
 - يكون حسن الظن في الآخرين؛ فيثق فيهم ويساعدهم على تجاوز عقبات العمل من خلال المرونة في التعامل والتفويض في بعض الصلاحيات على أن يتابع ذلك ويحاسب عليه، وأن يعمل على مساعدة الآخرين في العمل ويتجنب حملهم على الاتكال عليه في المهام الصعبة.
 - التواضع؛ وعدم التحيز أو المحاباة؛ والرحمة مع الحرص على العمل وعدم التسبب؛ احترام الأنظمة على نفسه ومن له صلة به سواء شخصية أو غير ذلك، ومن المهم جداً أن يتجنب المدير أن يكون أذن فيسمح لبعض المغرضين والوشاة أن يشوهوا صورة من يعملون تحت رئاسته وعليه تحري الحقيقة بنفسه.
 - الثقافة العامة والمتخصصة والرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين؛ والقدرة على التعامل مع الأجهزة الحديثة كالحاسوب وأجهزة التصوير ووسائل الاتصال التعليمية الحديثة مما يساعد على نجاح العملية التربوية.
- كما أن مثل هذه المهارات تتطلب من المدير العصري ما يلي:
- التأكيد على الهدف والقدرة على التعبير عنه وإيصاله للجميع.

- القدرة على التخطيط والتنظيم والتدقيق والمتابعة والتنسيق من خلال المبادئ التربوية السابقة.
 - الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف.
 - حب التطوير والتعديل والتحسين.
- ولا شك أن نجاح المدير العصري في إدارة مدرسته يعني نجاح المدرسة في تحقيق معظم أهدافها؛ فإذا تحققت هذه النجاحات في جميع مدارس المجتمع حقق المجتمع نجاحاً باهراً في إيجاد وتكوين الإنسان الصالح؛ ومن سمات الإدارة المدرسية الناجحة ما يلي: (سليمان الحقي، ١٤١٧هـ، ٧١-٧٢)
- تمثل المدرسة صورة مصغرة لمجتمع متحاب راق؛ يتلقى فيها الجميع مبدأ العبودية لله وحده؛ وثبت فيهم روح التآخي والتعاون الاجتماعي من خلال الأنشطة الصفية وغير الصفية.
 - يجد المنتسبين لهذه الإدارة الفرص التي تمكنهم من تنمية مواهبهم وميولهم بمساعدتهم بالتوجيه والإشراف مما يوفر كوادراً وطنية نشطة؛ وواعية.
 - تنمية صفات الإنسان الصالح والشعور بالآخرين؛ وحب العطاء والبذل والانتماء وتقدير الفضيلة من خلال سلوكيات حسنة تطبقها الإدارة في جميع تعاملاتها.
 - تخيم روح المودة على الجميع الرؤساء والمرؤوسين وأن يسود علاقاتهم ببعض الاحترام المتبادل والتواصي بالحق والصبر.

- تعمل الإدارة المدرسية على توفير المناظر الجمالية ومن الممكن أن تستفيد من إنتاج الطلبة أنفسهم ليجد الجميع المثل الأخلاقية والجمالية في كل ما تقع عليه أنظارهم أو يصل لأسماعهم مما ينمي فيهم الحس الفني والذوق السليم.
- تعمل إدارة المدرسة على توثيق الصلة بالمنزل والمجتمع بالفعل، وأن تواكب الأحداث وتعمل على الإصلاح وتلافي العيوب والعجز والتقصير بأيسر الطرق دون تجريح سواء بالتلميح أو التصريح، إنما تلتزم في هذه العملية معالجة الأخطاء دون محاباة أو عدم مبالاة.
- القدرة على تكوين فريق عمل جيد بتعليم طرق تحفيز الفريق من خلال عمل دورات تدريبية وورش عمل، ومن أهم مستويات تحفيز الفريق على العمل الإذعان للأوامر من قبل الجميع، وضوح الهدف، بروز الجوانب الذاتية.

المحور الثاني: العلاقات الإنسانية:

(١) طبيعة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر:

لقد بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في إدارة العاملين على اعتبار أنها مطلباً أساسياً للفرد العامل إذ يساعد على سد احتياجاته النفسية فيجعله أكثر شعوراً بالرضا وأقدر على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل؛ وأكثر في إقباله على العطاء والبذل؛ وأقل ضجراً وتوتراً، ويأتي كل ذلك لأن الإنسان بطبيعته النفسية هو أكثر حاجة إلى الشعور بالأمن والطمأنينة وسط المجتمع الذي يعيش فيه وبالتالي وسط المؤسسة التي يعمل بها، فالمعلم مثلاً إذا شعر بالطمأنينة في المدرسة التي يعمل بها سيشعر بالأمن وبالتالي الانتماء إليها مما يجعله أكثر سعادة أثناء

مزاولة عمله والنتيجة الحتمية أن العمل سيثمر عن نتائج عظيمة، وإذا شعر بعكس ذلك مثل الشعور بعدم التقدير والاحترام؛ وضياح جهده مع تجاهل إدارة المؤسسة له، وإهماله عند الترقى أو التقدم الوظيفي؛ وعدم مراعاة ظروفه الخاصة بتفقد أحواله الصحية والاجتماعية والنفسية مما يجعله يشعر بعدم أهميته؛ وأحياناً قد يزيد الأمر سوءاً إذ تعمل بعض المدارس على تتبع الزلات ولصق التهم، وإساءة الظن بالعاملين بها، مما يجعلهم في قلق دائم، وبالتالي يصيبهم هذا التصرف بالإحباط والتوتر، وقد يتطور الحال فيصابون بأمراض نفسية.

وتأسيساً على ما سبق يأتي توجيه الجهود نحو التركيز على المفهوم العصر للإدارة المدرسية وفي مهمتها الرئيسية، فالى جانب النواحي الإدارية والفنية أصبحت تهتم بالعلاقات الإنسانية والمعاملات الأخلاقية مع المنتسبين إليها والعمل على تحقيق احتياجاتهم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والسلوكية والعاطفية مع التركيز على الطالب محور العملية التربوية (سليمان الحقي، ١٤١٧هـ، ٦٦).

وهنا تأتي فلسفة العلاقات الإنسانية ممثلة في السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد داخل المدرسة، والاحترام المتبادل بين قياداتها وكافة العاملين بها (أحمد الصباب، ٢٠١٢، ٩٢-٩٤).

ومن ثم فهي تتأثر بنوعية العلاقات السائدة بين العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى أهداف المدرسة ذاتها، ومجموعة العادات والتقاليد السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة، ناهيك عن الظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع.

(٢) أهمية العلاقات الإنسانية وخصائصها:

لا شك أن العلاقات الإنسانية الجيدة تشعر العاملين بالمودة والألفة والمحبة، وتشيع عبارات الأسرة الواحدة، والعمل الفريقي المتكامل، والهدف المشترك وغيرها في كل مجالات العمل المدرسي كما أنها تعد بمثابة مرآة لكل شخص يرى سلوكه من خلال عمله في هذا الفريق، كما أنها تبرهن على التداخل الذي يتم بين العاملين في كافة مجالات العمل المدرسي، وبالتالي تحفزهم نحو تحقيق إنتاجية عالية مع احترام مشاعر العاملين وإشباع رغباتهم، وتلبية مطالبهم في ضوء الإمكانيات المتاحة وتتسم العلاقات الإنسانية الفاعلة بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها ما يلي: (علي الشايح، ٢٠١١، ١٢٨-١٣٠)

- **الدمج:** بمعنى أن العلاقات الإنسانية تتبنى فلسفة الدمج بين كافة العاملين بالمدرسة على أن يتم ذلك بطريقة تحفزهم على العمل بروح الفريق.
- **الدافعية:** بمعنى أن العلاقات الإنسانية تركز على إثارة دوافع العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- **الثقة المتبادلة:** بمعنى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى زيادة إنتاجية المدرسة من خلال تنظيم مدرسي جاد تتضح فيه السلطات، وتحدد فيه المسؤوليات ويدعم التفاهم والثقة المتبادلة بين كافة العاملين بالمدرسة.
- **المشاركة:** بمعنى أن العلاقات الإنسانية تدعم مشاركة العاملين في المدرسة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

- **المهارة:** بمعنى أن العلاقات الإنسانية تركز على إبراز مهارات العاملين في إنجاز الأعمال من أجل تحقيق الهدف المشترك الذي يسعى نحوه الجميع.

(٣) أنواع العلاقات الإنسانية ومبادئها:

يمكن أن تنقسم العلاقات الإنسانية إلى علاقات مادية، وعلاقات سمو، وعلاقات تحويلية، وعلاقات عاطفية، وعلاقات اجتماعية ويمكن عرضها على النحو التالي (محمد شبيب، ٢٠٠٨، ٩٧-٩٩):

- **علاقات إنسانية مادية:** وترتكز هذه العلاقات على إشباع حاجات العاملين بالمدرسة، على اعتبار أن إشباع حاجاتهم تسهم في الارتقاء بالأداء.

- **علاقات إنسانية سامية:** وترتكز هذه العلاقات على الجانب الروحي والوجداني حيث تدعيم المبادئ المثالية والبعد عن الأمور المادية ومنها الإيثار، التضحية من أجل الآخرين.

- **علاقات إنسانية تحويلية:** وترتكز هذه العلاقات على التوازن بين العالم المادي وعالم المثل، فهي تقدر الاحتياجات البشرية، وتعترف بالقيم الوجدانية مثل علاقة العاملين بالبيئة المحيطة بمدرستهم.

- **علاقات إنسانية عاطفية:** وترتكز هذه العلاقات على الحب المتبادل بين المدير والعاملين على اعتبار أن المدير بمثابة الزارع والعاملين يمثلون الأرض، فالزارع الماهر يأتي بالبذور القوية، ويضعها في الأرض الخصبة مع العناية والرعاية تأتي الثمار المرجوة ويسعد الجميع.

• **علاقات إنسانية اجتماعية:** وتركز هذه العلاقات على الانطباع الأول لمدير المدرسة تجاه العاملين معه، على اعتبار أن مثل هذا الانطباع يمثل فرصة يكتسب من خلالها المدير والعاملين مهارات اجتماعية تسهم في تدعيم العلاقات بين الطرفين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التصافح بالأيدي أو إجراء الحوار أو الابتسامة المتبادلة.

أما عن مجموعة المبادئ التي تنطلق منها شبكة العلاقات الإنسانية الفاعلة داخل المدرسة العصرية فتتمثل في:

• **مبدأ التكافل:** حيث يهتم مدير المدرسة برعاية العاملين وحل مشكلاتهم ومساعدتهم لتحقيق أهدافهم.

• **مبدأ المسؤولية:** حيث يهتم مدير المدرسة بتحديد مسؤولية كل فرد داخل الفريق المدرسي مع تطبيق سياسة الثواب والعقاب على الجميع.

• **مبدأ المكاشفة:** حيث يهتم مدير المدرسة بإتاحة كافة المعلومات أمام العاملين مع تطبيق سياسة المحاسبية على الجميع ورفض الخداع أو التزييف تحت أي ظرف من الظروف.

• **مبدأ الولاء:** حيث يهتم مديري المدرسة بتنمية ولاء كافة العاملين للمدرسة من خلال تهذيب السلوك والمحافظة على سمعة المدرسة والسعي نحو تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

(٤) أهداف العلاقات الإنسانية وقواعدها:

تهتم الإدارة المدرسية الناجحة بتنمية العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بالمدرسة وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها ما يلي (جمال أبو شنب، ٢٠١١، ١٠٦-١٠٨):

- الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة.
- تحسين ظروف العمل من أجل تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة.
- حل مشكلات العاملين لزيادة ولائهم للمدرسة.
- تنشيط مشاركة العاملين في كل الأنشطة المدرسية.
- تحقيق التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين.
- التوفيق بين مطالب العاملين كبشر ومطالب المؤسسة وهي تسعى نحو الأفضل.

أما عن قواعدها فتتمثل في: المساواة، الإخاء، الحرية وسوف نوجزها على النحو التالي:

- **المساواة:** وتعني الحفاظ على كرامة العاملين ورفض التفرقة بينهم سواء على أساس اللون أو الجنس أو العرق أو الدين أو الطبقة الاجتماعية فقال تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ) (الحجرات: ١٣).

- **الإخاء:** ويعني غرس قيم التعاون والمحبة بين كافة العاملين بالمدرسة وإحياء المشاعر الموحدة بينهم ونبذ التخاصم أو البغض أو الكراهية، وهنا يأتي دور مدير المدرسة نحو بذل الجهد من أجل الإخوة الإنسانية الشاملة للمدرسة.

- **الحرية:** وتعني احترام حرية العاملين بالمدرسة مثل حرية التفكير وحرية التعبير وحرية التقرير وحرية الضمير، فالأولى تركز على العقل والثانية تركز على الرأي والثالثة تركز على المصير والرابعة تركز على الاعتقاد أو الممارسة، وهنا يأتي دور الإدارة المدرسية نحو

القضاء على أشكال التسلط والاستبداد أو الاستغلال أو التطرف أو التعصب مع كفالة الحق في العمل والحق في الكرامة والحق في التعلم والحق في الحياة والحق في الإنصاف ورفض الظلم أو الحرمان أو التمييز عبر الممارسات التعسفية.

(٥) العلاقات الإنسانية في ضوء ملامح الفكر الإسلامي:

لا شك أن العلاقات الإنسانية في جوهرها تنطلق من تعاليم الإسلام عبر الأجيال المتلاحقة، ومثل هذه التعاليم يمكن بلورتها من خلال عرض الأطر العامة للفكر الإسلامي وهي على النحو التالي:

(أ) أصول العلاقات الإنسانية في الإسلام:

العلاقات الإنسانية تقوم أصلاً على التعاملات بين الناس، وهي مبنية على قيم وأخلاق إيجابية تسهل التعامل مع الآخرين، وهذه التعاملات بما فيها من قيم وأخلاق ذات صلة متينة بالدين الإسلامي، حيث ركزت الشريعة الإسلامية على الأخلاق؛ لأن الدين الإسلامي يَعدُّ منظومة من القيم فقال تعالى: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مَلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ (الأنعام: ١٦١). والقيم هي الأخلاق الإيجابية التي يعتقها المرء بقرار حر، ويتحمل مسئوليتها بالتزام كامل (زيد البتال، ١٤٢٢هـ، ١٦-١٧). وقال تعالى أيضاً في نبيه الكريم محمد ﷺ: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: ٤)، وقال ﷺ: "إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (أبو عبد الله الذهلي، د.ت.، حديث رقم ٢٠١) إذن جاء الدين الإسلامي بتعاليم ربانية لنقل البشر من حياة الظلام إلى حياة النور بالفضائل والآداب، فليست الأخلاق من مواد

الترف التي يُمكن أن يُستغنى عنها بل هي من أصول الحياة التي يرتضيها الدين، ويحترم نوبها (أبو حامد الأشعري، ١٤١٦هـ، ١٢-١٣).

وعلى هذا نجد أن التعاليم الخُلُقِيَّة ليست شعائر خاصة بالفرد، فالمسلم مكلف أن يلقي أهل الأرض قاطبة بفضائل لا ترقى إليها شبهة، فالصدق واجب على المسلم مع المسلم وغيره، والسماحة والوفاء والتعاون والكرم، وغيرها، ليس هذا من الناحية الشخصية فقط؛ بل إذا انتقلنا إلى الناحية العامة وجدنا أن الإسلام قرر أن بقاء الأمم وازدهار حضارتها، واستدامة منعتها، إنما يكون بضمان حياة الأخلاق فيها، فإذا سقط الخلق سقطت الدولة معه.

ويؤكد هذه الحقيقة حديث الرسول ﷺ لقومه وعشيرته، فقد رشحتهم مكانتهم في جزيرة العرب لسيادتها، وتولي مقاليد الحكم بها، ولكنه أفهمهم ألا دوام لملكهم إلا بالخلق وحده، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كنا في بيت فيه نفر من المهاجرين والأنصار، فأقبل علينا رسول الله ﷺ، فجعل كل رجل يوسع رجاء أن يجلس إلى جنبه، ثم قام إلى الباب فأخذ بعضادتيه (أي مصراعيه)، فقال: (الأئمة من قرئش ولي عليكم حقٌ عظيم، ولهم ذلك ما فعلوا ثلاثاً، إذا استرحموا رحموا، وإذا حكموا عدلوا، وإذا عاهدوا وفوا، فمن لم يفعل ذلك فعليه لعنة الله والملائكة والناس أجمعين) (أبو عبد الله الذهلي، د.ت.، حديث رقم ٨٩٧٨).

معنى ذلك أن الخلق في منابع الإسلام الأولى - من كتاب وسنة - هو الدين كله، وهو الدنيا كلها، فإن نقصت أمة حظاً من رفعة في صلتها بالله، أو في مكانتها بين الناس فبقدر نقصان فضائلها وانهازم خلقها (محمد الغزالي، ١٤١٤هـ، ٣١-٣٢)، وعلى هذا فإن المعاملة

الحسنة تعد دعوة لحفظ المجتمعات من الانهيار والضياع، لأنها تحفظ للفرد كرامته وإنسانيته وتجعل منه كائن محترم في الجماعة التي يعيش فيها وعاملاً من عوامل نجاح المنشأة التي يعمل فيها، وسيعم هذا الخير المجتمع كله.

وقد تميز الدين الإسلامي من بين جميع الأديان بحفظه لكرامة الإنسان؛ والتركيز على جعله كائن له حقوق وعليه واجبات؛ وله مكانة تليق به كعبد من عباد الله، فدعوة الإسلام العامة - حسن المعاملة - وتندرج تحت هذا المسمى سلوكيات شتى منها: إساءة المعروف والتعاون فقال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: ٢) وقال: (وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) (التوبة: ٧١) وعلى هذا فإن الدعوة العامة تركز على حسن المعاملة (أحمد أبو سن، ١٩٩٦م، ٥٦-٥٧).

وأحاديث الرسول ﷺ الخاصة بمكارم الأخلاق، تركز على خدمة الخلق من عباد الله وتدعو لتألف الناس، لأن الناس تُقبل على محبة من يُحسن إليها، وحتى الدعوة إلى الله فإنها تكون دائماً أبلغ عندما يصحبها إكرام الناس والإحسان إليهم وتقديم الخدمات لهم فيقبلون على هذه الدعوة بما يُصاحبها من مظاهر صناعة المعروف (نجيب يماني، ٢٠١٣، ٣).

ومن أمثلة الخصال الحميدة للإصلاح بين الناس ولضمان سلامة صدورهم من الغل والحقد والحسد، و"الإصلاح" خصلة من خصال الخير؛ فهي ضمانة التماسك الذي لا بد منه لتحقيق حديث الرسول ﷺ: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشدُّ بعضه بعضاً" وشبك بين أصابعه (محمد بن هراس، ٢٠٠٢، ٧٢)، والتماسك هو ما يُطلق عليه في المصطلح الإسلامي: "ذات البين" وقال القرطبي في تفسيره: "ذات البين أي: الحال

التي يقع بها الاجتماع" لذا أمرنا الله عز وجل بها في القرآن فقال تعالى: (وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ) (الأنفال: ١) وقال ﷺ: "ألا أنبئكم بدرجة أفضل من الصلاة والصيام والصدقة؟" قالوا: بلى. قال: (إصلاح ذات البين) ثم قال: "فساد ذات البين هي الحالقة.. لا أقول تحلق الشعر، ولكن تحلق الدين" (أبو عبد الله الذهلي، د.ت.، حديث رقم ٧٥٤٨)، وذلك لأن الخصومة إذا نمت وغازت جذورها، وتفرعت أشواكها، شلت زهرات الإيمان الغض، وأذوت ما يُوحى به من حنان وسلام. عندئذ لا يكون في أداء العبادات المفروضة خير، ولا تستفيد النفس منها.

وكثيراً ما تطيش الخصومة بألباب ذويها، فتدلي بهم إلى اقتزاف الصغائر المسقطه للمروءة، والكبائر الموجبة للعنة، وعين السخط تنظر من زاوية داكنة، فهي تعمى عن الفضائل، وتضخم الرذائل، وقد يذهب بها الحقد إلى التخيل وافتراض الأكاذيب، وذلك كله مما يسخطه الإسلام ويحاذر وقوعه ويرى منعه أفضل القربات، ومن ثم كانت الجماعة المسلمة حقاً، هي التي تقوم على عواطف الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، لا مكان فيها للفردية المتسلطة الكنود؛ بل هي كما وصف القرآن.

فقال تعالى: (وَالَّذِينَ جَاءُوا مِنْ بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا وَلِإِخْوَانِنَا الَّذِينَ سَبَقُونَا بِالْإِيمَانِ وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ) (الحشر: ١٠).

ب) خصائص الفكر الإداري الإسلامي:

لقد اختص الفكر الإداري الإسلامي بخصائص ميزته عما سواه؛ إذ تتبع هذه الخصائص من رسالة ربانية المصدر متناسبة مع احتياجات الإنسان ومتطلباته في أي زمان ومكان. معنى ذلك أننا نركز على استنباط ما يتصل بالنواحي الإدارية من الكتاب والسنة لاستخلاص ماله صلة بالعلاقات الإنسانية محور هذه الدراسة وقد كانت النتائج كما يلي (محمد الفيومي، ١٤٢١هـ، ٥٧-٥٨):

١- يقوم الفكر الإداري الإسلامي أصلاً على عقيدة ثابتة صحيحة هي في أساسها تعتمد على نظرة شمولية إلى الكون والحياة والإنسان، مما يوثق صلة الإنسان بخالقه؛ وبالتالي صلته بما حوله؛ مما يخلق جواً من السلام والانسجام؛ ويخلق شعوراً بالأمان؛ ويبتعد بالإنسان من جو الصراع والقلق والضيق، قال تعالى: (أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ وَالْفُلْكَ تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَيُمْسِكُ السَّمَاءَ أَنْ تَقَعَ عَلَى الْأَرْضِ إِلَّا بِإِذْنِهِ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرُؤُوفٌ رَحِيمٌ) (الحج: ٦٥).

ومن هنا تنطلق منظومة من العلاقات؛ علاقة البشر بالله سبحانه وتعالى، وهي علاقة عبادة قال تعالى: (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) (الذاريات: ٥٦)، وهذه العلاقة ينبغي أن تتضمن غاية الحب لله مع غاية التذلل له. وعلى هذا فإن هذه العاطفة المتبادلة بين العابد والمعبود هي ركن من أركان البنيان الأخلاقي للمسلم. ولنا في الحديث النبوي التالي تأملات، قال ﷺ: "أحبوا ما أحب الله؛ أحبوا الله من كل قلوبكم، ولا تملوا كتاب الله وذكره، ولا تقسُ عنه قلوبكم" (شمس الدين الجوزية، ١٤١٨هـ، ٣٦٢)، ويتضمن هذا الحديث عدة معانٍ فعبارة:

أحبوا ما أحب الله، وحدها ترسم للمسلم طريق البحث عن مكارم الأخلاق التي بُعث النبي ﷺ ليتممها.

فإذا عملت الإدارة المدرسية كانت على تحقيق هذه المشاعر لدى عاملها ستعتبر إدارة ناجحة لأنها ستصل بهم إلى الشعور بالسلام النفسي والسكينة القلبية والاطمئنان إلى رعاية الله لهم؛ ومن ثم رعاية المجتمع لبعضه البعض.

٢- يقوم الفكر التربوي الإسلامي على التكاملية في التعامل مع الإنسان من جميع جوانبه الروحية والعقلية والجسمية في تكامل ودون تمييز مع التركيز على الروح ونقائها دون إباحة العزلة والرهبانية والانزواء ففي الدين الإسلامي أحب الخلق إلى الله أنفعهم لعياله أي للآخرين، قال تعالى (وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) (الحج: ٧٧) ويدعو إلى التسابق في فعله: (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ) (البقرة: ١٤٨) ويوصي بالخلق خيراً جميعهم أهل وجيران وزملاء عمل.

٣- الدعوة واضحة وصريحة للعمل على تربية روح التعاون والحث على تحري الدقة واليقين ورفض الظن والتخمين من أجل العمل والتطوير والتعديل، وقد أثبتت آيات القرآن هذه الدعوة حيث قدمت أدلة على وجود الله عز وجل وقدرته فقال تعالى: (قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ) (البقرة: ١١١) وقال ﷺ: "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث، ولا تحسسوا، ولا تجسسوا، ولا تنافسوا، ولا تحاسدوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخواناً كما أمركم، المسلم أخو المسلم: لا يظلمه، ولا يخذله، ولا يحقره، التقوى ها هنا، التقوى ها هنا- ويشير إلى صدره- بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام دمه وعرضه وماله، إن الله لا

ينظر إلى أجسادكم، ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم." (أبو الحسين النيسابوري: د.ت.، حديث رقم ٤٦٥٧)، وتدعو التربية الإسلامية إلى مراعاة المستوى العقلي للفرد، كما تدعو إلى تشجيع الفرد على بذل الجهد، ولا تكتفي بالأداء العقلي للفرد، كما تدعو إلى تشجيع الفرد على بذل الجهد، ولا تكتفي بالأداء فقط بل تعمل على إجادة هذا الأداء وإتقانه، قال ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (سليمان الطبراني، د.ت.، حديث رقم ٨٩١). وقال أيضاً عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يُحسن..." (موسوعة الحديث الشريف، د.ت.، حديث رقم ٤٩١٥).

ويحث الإسلام الفرد العامل وغيره على أن مراقبة الله تتابعه؛ وأن هناك جزاءً مترتباً على العمل، فقال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) (الزلزلة: ٧-٨).

٤- الاستمرارية إذ لا يقف المسلم عند حد معين فحياته عمل مستمر وعطاء؛ حتى أنه ينقطع عن الحياة الدنيا ويبقى له من أعماله فيها ما يُثاب عليه كالعلم النافع؛ والصدقة الجارية؛ والولد الصالح الذي يدعو له؛ حيث قال ﷺ: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن عمله ما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه" (محمد الترمذي، د.ت.، حديث رقم ٧٣٠٠).

٥- إرساء أخلاقيات العمران والتنمية فالإنسان خليفة في الأرض ومسئول عما يقوم به عليها قال تعالى: (وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلِفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ) (الحديد: ٧) وهذه المسئولية

ليست قصرًا على الثروة المادية بل تشمل الحياة بجميع ما فيها...
كما سبق في حديث الصدقة الجارية.

٦- التوازن والاعتدال والوسطية: إذ أن أي طاقة لدى الفرد لها حدود وإمكانيات لا يجوز أن يُعتدى عليها من قبل أي سلطة قال تعالى: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا...) (البقرة: ٢٨٦) لذلك يجب على الإدارة المدرسية تربيًا أن تتعامل مع الجميع بعناية فائقة وأن تلتزم الوسطية في تعاملاتها فلا عنف وقسوة ولا فضوى وتسريب، وعليها أن تساعد الأفراد تحت رعايتها على إقامة الميزان الخاص لكلٍ منهم على المراقبة الداخلية القائمة على تقوى الله- عز وجل- مما يحفظ حقوق الآخرين كما يحافظ على حقوق نفسه، ولا بد أن يتعلم الفرد أن الله تعالى حمّله الأمانة وكلفه بالعمل وعليه تأدية ذلك بإخلاص؛ فإذا كان ممن اختصهم الله لمنافع العباد يقرها فيهم؛ فعليه أن لا يمنعها عنهم؛ إذ قد يحولها الله عنه ويجعلها في غيره.

ج) توظيف خصائص الفكر الإسلامي في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية:

يمكن للإدارة المدرسية أن تستثمر خصائص الفكر الإسلامي الإداري في تحقيق أهدافها وذلك وفقاً للاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، على اعتبار أنها تعمل على تطبيقها من خلال تفهم كل خاصية منها وربطها عملياً بأصول العلاقات الإنسانية في الإسلام، ومما سبق يمكن استنتاج المضامين التالية:

١- تحديد المسؤوليات مما يضمن عدم الطغيان والظلم، إذ أن تداخل المسؤوليات في بعضها البعض يؤدي إلى الخلل والفوضى، فقال

تعالى: (وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى) (الأنعام: ١٦٤) وهذا الأمر يعني استخدام جميع الطاقات البشرية المتوفرة كل حسب قدراته وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

٢- استشعاراً مبدأ الإخوة فقال تعالى: (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ) (الحجرات: ١٠) وقال ﷺ: "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يُسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرّج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة (أبو الحسين النيسابوري، د.ت.، حديث رقم ٢٥٦٤). ومن غرس مبدأ الحب في الله سيشعر الجميع بنعمة الأخوة والتي قال فيها الله تعالى: (وَأذْكُرُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا) (آل عمران: ١٠٣) وسيعمل الفرد مع الجماعة من أجل ترسيخها كل ذلك نتيجة لتعامل الإدارة مع المرؤوسين بالحسنى.

٣- حسن الظن بالآخرين والتماس العذر لهم ورفض الحقد والكرهية لأسباب شخصية أو غيرها بل العمل على محو الخلافات وتسويتها أولاً بأول، مما يضمن قطع الشك وسوء الظن والذي قال تعالى فيه: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات: ٦).

٤- تجنب العش ودمه وذلك بالتشجيع على الإخلاص في العمل وبذل أقصى جهد في العمل دون كسل أو تخاذل وتجنب أسباب عدم المبالاة لدى الموظفين والقضاء عليها ونبذ التحايل على الآخرين ومعاينة المسيء بقدر الخطأ الصادر عنه.

٥- الإصلاح بين الآخرين فقال تعالى: (وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ) (الأنفال: ١)، وهو فرع هام من فروع العلاقات الإنسانية وأصل من أصول الأخلاق الإسلامية معنى ذلك أن هذه الخصلة من خصال الخير التي تساعد على نشر أسباب الألفة والمحبة. ويمكن تحقيقها بعمل اجتماعات دورية حتى يتسنى للجميع الالتقاء ببعضهم البعض، وهي فرصة لتصفية النفوس مما قد يعلق فيها بسبب سوء الفهم أو الخلاف على رأي وذلك بتقريب وجهات النظر تحت قيادة حكيمة، ومتابعة واعية.

٦- ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين والعدل مع الجميع من خلال إقامة علاقات إنسانية تسودها الألفة والمحبة وحرية التعبير في الحدود المقبولة، وإبداء الرأي دون ضغط أو إكراه أو مجاملة أمور مثل هذه تعطي الفرد في المنشأة الطمأنينة، والشعور بالإنصاف مما يرفع من معنوياته.

فقال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ) (النحل: ٩٠) وتطبيق مبدأ الشورى وإشعار الجميع بالمسئولية والمشاركة في العمل الواحد فقال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: ١٥٩)، والشورى تجعل الفرد يشعر بأهميته وأن رأيه محترم مما يدفعه لتحمل المسئولية ومشاركة الإدارة في العمل وفي تنفيذ الخط إذ تم اتخاذ القرار بالشورى؛ لذا يكون متحمساً لنجاح الخطة التي شارك أو ساهم في وضعها فمساهمته في صنع القرار تجعله يُقبل عليه ويشعر بأنه ليس مفروضاً عليه، كما أنه سيكون مستعداً لتحمل النتائج، وسيعمل جاهداً على تخطي العقبات وتسهيل المهام.

- ٧- حسن المعاملة من خلال تطبيق مبدأ الاحترام المتبادل والرحمة والتآخي والتواضع، فتطبيق مثل هذه المبادئ يُضفي على مكان العمل سروراً وهدوءاً، ويجعل العمل أكثر مرونة، وبالتالي فإن تطبيق مثل هذه السلوكيات الحسنة وإتباع الأخلاقيات والقيم والمبادئ الإسلامية تعد من صميم العبادات، فإذا أخذنا مثلاً "الرحمة" وهي من الفضائل العذبة والتي اجتمعت في الرسول ﷺ إذ سكب الله في قلبه العلم والحلم؛ وفي خلقه الأنس والبر؛ وفي طبعه سهولة ورفق؛ وفي يده سخاء وكرم، ما جعله أزكى عباد الله رحمة، وأوسعهم عاطفة، وأرحبهم صدرًا ولذلك قال فيه: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (آل عمران: ١٥٩).
- ٨- القصد والعفة ويُقصد بهما البعد عن الشهوات قولاً وعملاً مما يخلق جواً نظيفاً في الإدارة بعيداً عن الظلم والطمع والتعدي على الآخرين والتسلط بحكم السلطة، والتكلف المضيق لمعالم الشرف والذي قال فيه ﷺ: "سيكون رجال من أمتي يأكلون ألوان الطعام، ويشربون ألوان الشراب، ويلبسون ألوان الثياب، ويتشدقون في الكلام، أولئك شرار أمتي" (سليمان الطبراني، د.ت.، حديث رقم ٢٤٠٩).
- ٩- إشاعة التسامح بين أعضاء فريق العمل بالتغاضي عن الهفوات البسيطة والزلات وعدم تصيّد الأخطاء، فقال تعالى: (وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) (فصلت: ٣٤)، وقال تعالى: (خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ) (الأعراف: ١٩٩).
- ١٠- بث روح التعاون بين الجميع الكبير والصغير من خلال توزيع الأعمال بعدل وإنصاف، والتشجيع على ذلك بتقديم حوافز، مع

تشجيع المنافسة الشريفة والتسابق في الأمور النافعة، قال ﷺ: "من سبق إلى ما لم يسبق إليه مسلم فهو أحق به" (سليمان السجستاني، د.ت.، حديث رقم ١٤١٦).

١١- شغل أوقات الفراغ باستغلال الأنشطة الصفية واللاصفية وفترات الإجازات، والتعاون مع الأجهزة الأخرى؛ والجمعيات الخيرية وتفعيل دور المدرسة في المناسبات الدينية والوطنية والعالمية والأحداث الجارية لرفع روح الإحساس بالعالم من حولنا والتعاطف والتكاتف مع الجميع.

١٢- التزام الصدق قولاً وعملاً في جميع التعاملات فقال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ) (التوبة: ١١٩)، وقال ﷺ: "يطبع المؤمن على الخلال كلها، إلا الخيانة والكذب" (أبو الذهلي، د.ت.، حديث رقم ٢٢١٧٠).

١٣- حسن التقدير والمكافأة وهو ما يقابل حديثاً في النظرية التربوية سواء أكان مادياً أم معنوياً.

(٦) النتائج المتوقعة من تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

يمكن أن تحقق الإدارة المدرسية بعض النتائج إذا عملت على تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية بالفعل في تعاملاتها مع الجميع من خلال تحقيقها للتوازن النفسي والاجتماعي للفرد والمجتمع وأهم هذه النتائج ما يلي:

- إحساس الفرد بالطمأنينة والاستقرار وسط الجماعة إذ أنه من الملاحظ مواجهة المنتسب إلى أي دائرة أو منظمة في بادي الأمر نوعاً من

القلق والتوتر نتيجة الخوف والحذر الشديد من الأنظمة واللوائح وطريقة التعامل ونوعيتها؛ مما يجعل الفرد متأهباً أو متردداً في معظم أموره لذا يلزم الإدارة أياً كانت الأخذ بيد مثل هؤلاء والتعامل معهم برفق ولين ولطف حتى تستقر أنفسهم وتطمئن للوضع الحالي فيتمكنوا من الانخراط في المجموعة والتساوي مع باقي أفرادها؛ ولا يعني ذلك عدم التوجيه إنما على أن يكون التوجيه بالحسنى تطبيقاً لقول الله تعالى: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ) (النحل: ١٢٥)، وقوله تعالى: (وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) (فصلت: ٣٤)؛ فالكلام الطيب العفيف يحفظ للناس مودتهم، ويزيد من تآلفهم، ويمنع كيد الشيطان أن يفسد ذات بينهم فقال تعالى: (وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا) (الإسراء: ٥٣) كما يطفئ الكلام الطيب الخصومات، ويكسر الحدة، وعموماً هذه الطريقة في التعامل تهدف إلى إكساب الفرد الشعور بالأمان والاحترام الذي يساعد على فتح شهيته للعمل وبذل المزيد من الجهد.

- الشعور بالانتماء والمشاركة في عمل المؤسسة بحماس حيث أن أساس العلاقات بين الناس قد نظمها الله عز وجل في تلك الدعوة الصريحة الواضحة لبث الروح الإيجابية في أفراد الجماعة الواحدة بنبذ التحقير وسوء المعاملة والبعد عن التقليل من شأن الآخرين وترك العصبيات القبلية والخلافات الجانبية فقال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَرُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ

الإِسْمُ الفُسُوقُ بَعْدَ الإِيْمَانِ) (الحجرات: ١١)؛ فالرحمة والرفق وعدم تحقير المعروف ولو بالتبسم تضيفي على جو العمل نوعاً من الألفة وقدرة على التعامل مع الآخرين فالجميع هدفه طاعة الله من خلال الرقي بعباده نحو الخير والصلاح الذي يرضاه، ووحدة الهدف سبب رئيسي لنجاح خطة العمل؛ فكل فرد في المؤسسة يشعر أن له دور نبيل من المدير إلى أبسط المستخدمين؛ الجميع يتخذ من هذا الهدف شعاراً له قولاً وفعلاً مما يزيد الرغبة في العطاء ويشجع على التعاون؛ إذ أن ما يحتاجه أي فرد هو الإحساس باحترام ذاته ومن ثم احترام الآخرين له وشعوره بأن هناك من يقدر عمله لا بد أن النتيجة ستكون عمل أكثر إتقاناً وجودة عالية في الإنتاج ورغبة في التحقيق النجاح باسم المنشأة كلها بعيداً عن الأنانية والمنافسة المنبوذة.

• الاعتراف بجهد الآخرين والإشادة بالفضل ورد المعروف بالمعروف وتلمس جوانب الخلل والتقصير بنفس طيبة؛ وتعلم معالجة المشكلات بروية وحكمة من الأمور الهامة التي يمكن أن يتعلمها الفرد من المؤسسة التي ينتمي إليها إذا كانت هي تطبقها في تعاملاتها معه فإجازة المحسن ومعاقبة المسيء تولد إحساساً بعدم الظلم فقال تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف: ٣٠)، وهذا ما يُسمى في النظرية الإدارية الحديثة بالحوافز المعنوية وتكون بكلمة شكر أو تقدير أمام الجميع مما يرفع معنويات الفرد، ويقابل ذلك شعور الفرد بالمتابعة والمراقبة والتوجيه؛ ومحاولة النظر إلى جوانب القوة في الفرد وتجنب النظر إلى جوانب الضعف وإذا كان التقصير أكبر من أن يُحتمل لفت النظر إلى جوانب الضعف دون تجريح أو إهانة مما يحفظ الكرامة ويساعد على تخطي الزلات والهفوات ولنا في عمر بن

الخطاب ﷺ الأسوة الحسنة إذ لم يكن يعزل عاملاً من عماله دون أن يعتذر له على رؤوس الأشهاد حتى لا يُساء الظن به أو يشك أحد في سبب عزله؛ ويعلل ذلك بأنه أراد رجلاً أقوى من رجل.

• التيقن من صحة الهدف والشعور بالمسئولية، فالإسلام يشجع على تحمل المسئولية من مبدأ كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، كما يشجع على عمل الخير قال ﷺ: "يا ابن آدم إنك إن تبذل الفضل خيرٌ لك، وإن تمسكه شرٌّ لك، ولا تُلام على كفاف، وأبدأ بمن تعول، واليد العليا خيرٌ من اليد السفلى" (محمد البخاري، د.ت.، حديث رقم ١٤٢٧)، (أبو الحسين النيسابوري، د.ت.، حديث رقم ٢٤٣٣). ويُبارك الإسلام العمل الجماعي والتطوعي والتسابق إلى الخيرات؛ من خلال وضوح الهدف ونبيل المقاصد وأثر تطبيق ذلك على الفرد وعلى المجتمع فالإنسان بطبعه مدني ولا يحتمل العيش دون جماعة فإذا أراد أن يكون فرداً مقبولاً في هذه الجماعة عليه أن يعي دوره فيها وأن يعمل من أجل هذا الدور فإذا عرف ذلك واطمئن إليه أقبل على عمله بهمة ونشاط واقتناع؛ أما الذي لا يدرك شيئاً من ذلك فهو متخبط ويعيش في فوضى وقلق وتوتر يمتد أثره على الآخرين، ولن يكون ذلك إلا بخلق الظروف المناسبة التي تُشعر الفرد بأن له كياناً محترماً، ورأياً يقدره الآخرون، وأن يشعر بأن له أثره في تقدم المنشأة التي يعمل بها، ضمن الحدود المرسومة له وأن يصل به الأمر إلى الشعور بأن نجاح المؤسسة التي يعمل بها أو فشلها في بلوغ أهدافها هو نجاح أو فشل له أيضاً (حسن مصطفى، وآخرون، ٢٠١١، ٣-٢٠).

• حق التظلم مكفول للجميع فالمؤمن القوي عند الله أحب من المؤمن الضعيف؛ لذا فكل من ينتمي للمؤسسة له الحق في التظلم من مبدأ حماية كرامة الإنسان والتحذير من إيقاع الظلم به لقوله تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبُرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) (الإسراء: ٧٠) وقد عُرف نظام ولاية المظالم نتيجة التجربة الإدارية الإسلامية؛ ونظرية القضاء الإداري في الإسلام (أحمد أبو سن، ١٩٩٦، ١٠٢)، وعموماً فإن شعور الفرد بأن هناك فرصة للتظلم إن تعرض لذلك يشعره بالأمان ويقابل ذلك شعوره بأنه مراقب ومحاسب إن ظلم أحداً سوف يُعاقب على ذلك.

تأسيساً على ما سبق فإن كل فرد ينتمي لإدارة ما يحتاج إلى تفهم مثل تلك المعاني وأن يعمل على تطبيقها عملياً وأن لا ينتظر أوامر تدعوه إلى إتقان عمله ونواهي تنهاه عن التقصير في عمله.

ثالثاً: نتائج البحث وتوصياته:

(١) نتائج البحث:

من خلال استعراض المحاور العلمية للبحث يمكن أن نخرج بالنتائج التالية:

• وجود تخبط في نظريات الإدارة المدرسية وسياستها أدى إلى شيوع النظرة القاصرة عن تلمس الواقع ودراسة الحالة، وبدلاً من ذلك جعلت هدفها الأساسي تطويع الأفراد وتجريدتهم من أي نزعات وفق تخطيط محدود لتعويد الجميع - منذ وقت مبكر - على تقبل ما تمليه عليهم الإدارة دون تفكير في عواقب هذه التربية.

- تجاهل إدارة المدرسة لاحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه أفقدها مكانتها وأبعد عنها مجموعة من المكاسب مثل رفض أولياء الأمور المشاركة في مجالس الآباء وأيضاً رفضهم في بعض الأنشطة المدرسية.
- تجاهل إدارة المدرسة لنظريات الفكر التربوي والإداري المعاصر أوقعها في كثير من المشكلات مثل تدني الأداء، كثرة دوران العاملين، ارتفاع نسب الغياب لدى الطلاب، غياب سياسة العمل الجماعي وغيرها.
- تتعامل الإدارة المدرسية مع كوادر بشرية؛ وتعمل على بناء الإنسان على اعتبار أنه يمثل الثروة الحقيقية لأي أمة، فإذا خلت خطتها للحاضر أو المستقبل من الأسس الأخلاقية الإنسانية فإنها حتماً ستفقد قدرتها على بناء الإنسان والذي هو بمثابة الهدف الأساس ومن أجله قامت هذه الإدارة (علي كرد، ٢٠١٣، ١٨٢-١٨٣).
- اهتمام إدارة المدرسة بإحداث التطوير المنشود في الشكل والمضمون بما يتوافق مع ثقافة المجتمع وقيمه؛ وبما ينمي المهارات الإبداعية والابتكارية لدى جميع العاملين بها، ويفتح المجال أمامهم للتجديد وتدعيم التطوير.
- لقد أثبتت كل التجارب الإنسانية أنه هو الأفضل اتباع أو توظيف الفكر الإسلامي في تسيير الأعمال الإدارية والتربوية بالمدرسة على اعتبار أنه فكر رباني المصدر يراعي النفس البشرية بجميع المقاييس العلمية والعملية والفنية؛ ولأن هدفه الأول هو تنمية القيم - وأي قيم- قيم تقوى الله ومراقبته مما يجعل الفرد شخصاً مميزاً يشعر بقيمة المسؤولية الاجتماعية نحو الآخرين بدلاً من تعويده على أن يعيش لنفسه فقط؛ مع تجنبه حب السيطرة أو الخنوع؛ وإبعاده عن القبيلة

والعصرية المنبوذة؛ والديكتاتورية مع المجتمع الذي يتفاعل معه أو ينتمي إليه.

- تأكيد إدارة المدرسة على احترام آراء العاملين ومقترحاتهم دون هضم للحقوق أو إلغاء للشخصية أو قهر للحرية حتى لا يتحول المجتمع المدرسي إلى فوضى وتوتر بسبب انفلات القيود الاجتماعية أو بسبب التزمّت الشديد فيها فتفسد العلاقات الاجتماعية وتساء؛ وعند ذلك يصبح الأمر صعباً على المؤسسة التربوية أن تحقق أبسط أهدافها.
- توظيف إدارة المدرسة للنموذج الإسلامي كشرعية ونظام ومنهج حياة يحافظ على النفس البشرية، ويستثمر الجهد والوقت والمال للصالح العام، وبمعنى آخر فإن هذا النموذج يعد نموذجاً راقياً للمدرسة كمؤسسة تربوية تتبنى تربية الأجيال المتلاحقة للمجتمع وفق فلسفته وفي إطار قوانين مراعية كل المستجدات العصرية.

(٢) توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، يمكن أن تضع مجموعة من التوصيات التربوية التي تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية التي يمكن أن تقوم بها الإدارة المدرسية، ويمكن إجمال تلك التوصيات في:

- يجب على الإدارة المدرسية أن تعمل في إطار التوفيق بين محورين هما نقل التراث الثقافي؛ وتحديد المتغيرات الثقافية؛ وهذا يفرض عليها أن تراعي أثناء ذلك نقل الثقافة بحذر بحيث تحرص على الانتقاء والاختيار من خلال التمييز بين المطلوب وغير المطلوب؛ مع تنمية الشعور تجاه كل منهما مراعية في ذلك التغير السريع والاحتياجات

النفسية والاجتماعية للمتعلمين على أن يقوم كل ذلك على أسس أخلاقية إنسانية.

• لما كانت إدارة المدرسة هي المسئول الأول عن نقل الثقافة عبر الأجيال، لذا ينبغي عليها أن تفهم كل ما يحيط بها من تطورات وتغيرات حتى تتمكن من مواكبة العصر دون ذوبان في حضارة لا تتوافق مع قيم المجتمع ومبادئه وبذلك تحافظ على التراث الثقافي.

• الحفاظ على شبكة العلاقات الإنسانية بكل ميادين العمل المدرسي يتطلب من إدارة المدرسة ما يلي (ماجد الكيلاني، ١٤٠٨هـ، ٧٢-٧٤):

- ١- تذويب الفوارق الطبقية بتنمية الأنماط الثقافية الجديدة.
- ٢- بناء فلسفة اجتماعية للمجتمع وترجمتها إلى سلوك حياتي فاعل.
- ٣- التركيز على تنمية جانب النقد البناء لدى الطلبة ليتمكنوا من إخضاع هذه الفلسفة للدراسة والتحليل والنقد؛ ثم العمل على التغيير.

٤- تنمية عوامل الإبداع والابتكار لدى جميع العناصر البشرية بها حسب الإمكانيات المتاحة.

٥- التركيز على سياسة واضحة ومحددة ومعلنة للجميع تحدد الاختصاصات والمسئولية لكل العاملين بالمدرسة مع تدعيم سياسة الثواب والعقاب والمساءلة والمحاسبية من أجل الحفاظ على سمعة المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

• تدعيم مبدأ الشورى في كل ميادين العمل المدرسي وذلك من خلال البعد عن الاستبداد أو الانفراد بالرأي أو فردية اتخاذ القرار، مع التركيز على مبدأ المشاركة في تحمل المسئولية.

- توجيه جهود إدارة المدرسة نحو بناء الإنسان والاهتمام بتربيته التربوية الشاملة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والروحية والخلقية وفق أسس التربية الإسلامية.
- تركيز الإدارة المدرسية على جانب الأخلاق في تسيير كل الأمور وذلك من خلال تدعيم السلوك الجيد في التعامل مع البشر وفق أسس وتعاليم الدين الإسلامي (محمد مرسي، وهيب سمعان، ١٩٨٩، ١٧٦-١٧٨).
- تأكيد إدارة المدرسة على أسلوب التعقل في أداء المهام والتعامل مع كل الأطراف وفق منطق الحكمة وتفويض السلطة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- اهتمام إدارة المدرسة بتوجيه النصائح والإرشادات لكل أفرادها سواء داخل المدرسة أو خارجها من أجل الارتقاء بنتائجها والحفاظ على سمعتها.
- اهتمام إدارة المدرسة بتنمية قدرات أفرادها من خلال التعليم المستمر واستيعاب المبادئ الأساسية للدين الإسلامي من أجل إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة.
- مراعاة إدارة المدرسة لمبدأ الفروق الفردية بين كل العاملين بها مع التركيز على أن العمل هو أفضل مدخل للتعلم والتدريب على رأس العمل هو أفضل استثمار للوقت وأفضل طريقة يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة (عبد العزيز عرفات، ٢٠٠١، ١١٢-١١٤).
- تأكيد إدارة المدرسة على مبدأ المسؤولية التضامنية بمعنى أن كل فرد فيها مسئول وكل مسئول حتماً سيسأل عن عمله وذلك حرصاً على مصالح المدرسة.

- تدعيم مبدأ سياسة الباب المفتوح عن طريق رفض الحواجز المصطنعة بين إدارة المدرسة والعاملين وتدعيم قنوات الاتصال والتواصل مع كل الوحدات في إطار المؤسسة للجميع وبالجميع.
- اهتمام إدارة المدرسة بنشر ثقافة الجودة عبر فرق العمل المتعاونة في كل ميادين المدرسة على أن يتم ذلك في إطار التعليم المستمر الذي نادى به الدين الإسلامي.

المراجع:

- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية- منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم بن ورد بن كوشاذ القشيري النيسابوري (د.ت.). صحيح مسلم. القاهرة: دار إحياء التراث.
- أبو حامد محمد الغزالي الطوسي النيسابوري الصوفي الشافعي الأشعري (١٤١٦هـ). إحياء علوم الدين. القاهرة: دار إحياء التراث.
- أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل الشيباني الذهلي (د.ت.). مسند الإمام أحمد. القاهرة: دار إحياء التراث.
- أحمد إبراهيم أبو سن (١٩٩٦). الإدارة في الإسلام. دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء.
- أحمد عبد الله الصباب (٢٠١٢). أصول الإدارة الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
- أمينة أحمد حسن (١٩٨٨). دراسة ميدانية لأهمية العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية. المؤتمر الأول التربية في مصر- المدرسة الابتدائية- الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. جامعة قناة السويس. الإسماعيلية.
- أونيس عبد الحميد أونيس (٢٠١١). إدارة العلاقات الإنسانية- مدخل سلوكي تنظيمي. عمان: دار البازوري.
- جمال محمد أبو شنب (٢٠١١). العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- حسن مصطفى، وآخرون (٢٠١١). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة ص ص ٦٢-٦٣.
- رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١٠). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- زيد بن محمد البتال (١٤٢٢هـ). استخدام التكنولوجيا في حقل التربية الخاصة. مجلة المعرفة. ع ٧٤. المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.
- زينب زكي حسن (١٩٩٣). دور العلاقات الإنسانية في فاعلية الإدارة المدرسية- دراسة ميدانية على المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الزقازيق - فرع بنها.
- سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللّخمي الشامي الطبراني (د.ت.). الأوسط. القاهرة: دار إحياء التراث.
- سليمان بن الأشعث السجستاني (د.ت.). سنن أبي داود. القاهرة: دار إحياء التراث.
- سليمان عبد الرحمن الحقييل (١٤١٧هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار المريخ.
- شمس الدين أبي عبد الله ابن القيم الجوزية (١٤١٨هـ). زاد المعاد. مؤسسة الرسالة.
- صلاح عبدالحميد مصطفى (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- عبدالله أمين محمود جماعة (٢٠٠٠). أصول الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- عرفات عبد العزيز سليمان (١٩٩٧). الإدارة المدرسية في الفكر التربوي الإسلامي المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عرفات عبد العزيز سليمان (٢٠٠١). الاتجاهات التربوية المعاصرة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- علي الشايع (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- علي محمد كرد (٢٠١٣). الإسلام والحضارة العربية. ط٣. القاهرة: مكتبة التأليف والترجمة والنشر.
- فوكسن جيمس هارولد (٢٠١٣). الإدارة المدرسية. ط٥. (ترجمة: وهيب سمعان وآخرين). القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ماجد عرسان الكيلاني (١٤٠٨هـ). أهداف التربية الإسلامية. المملكة العربية السعودية - المدينة المنورة: دار التراث.
- محمد الغزالي (١٤١٤هـ). الأسرة المسلمة وتحديات العصر. القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد الفيومي (١٤٢١هـ). فن الإدارة في الإسلام. مجلة الفيصل. ع ٢٩١٤. رمضان.
- محمد بن إسماعيل البخاري (د.ت.). صحيح البخاري. القاهرة: دار إحياء التراث.
- محمد بن خليل بن هراس (١٤٢٣هـ). شرح العقيدة الواسطية. دار ابن عفان.
- محمد بن عيسى بن سؤرة بن موسى بن الضحاك السلمي الترمذي (د.ت.). سنن الترمذي. القاهرة: دار إحياء التراث.
- محمد سعيد رمضان البوطي (١٤١٢هـ). فقه السيرة النبوية. بيروت - لبنان: دار الفكر المعاصر.

- محمد سليم (١٤٢٠هـ). الإدارة بالإرادة. مجلة المعرفة. ٥٧٤. المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.
- محمد شهاب (٢٠٠٨). المدخل السلوكي لدراسة العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة هبة النيل.
- محمد منير مرسى (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- محمد منير مرسى، وهيب سمعان (١٩٨٩). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار المعارف.
- موسوعة الحديث الشريف (د.ت.). باب تَوْجِيهِ الْعُيُونِ وَالتَّوَلِّيَةِ عَلَيْهِمْ. القاهرة: دار إحياء التراث.
- نجيب عثمان يماني (٢٠١٣). ما جعل الله عليكم في الدين من حرج. صحيفة عكاظ. ٤٥٠١٤. ١٣ أكتوبر.
- ولاء كمال عبد السلام علي (٢٠١٢). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية- دراسة ميدانية بمحافظة بني سويف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة بني سويف.

