



الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي
جامعة صنعاء - نيابة الدراسات العليا
كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي

درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية (من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة)

بحث متطلب لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص:
(إدارة وتخطيط تربوي)

إعداد الباحث:

عبد المجيد محمد أحمد العلوي

المشرف المشارك:

أ.م. د. علي يحيى شرف الدين
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية - جامعة صنعاء

المشرف الرئيس:

أ. د. عبد الجبار الطيب أمين
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة صنعاء

رقم القرار : 20250042
تاريخ القرار : ٢٠٢٥/١/٢٩ م
مكان المناقشة : قاعة المناقشات



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء
للدراسات العليا والبحث العلمي
إدارة لدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة والحكم رقم (٤٢) لسنة ٢٠٢٥ م

انه في يوم الاربعاء ١٤٤٦/٧/٣٠هـ الموافق ٢٠٢٥/١/٢٩ م ، اجتمعت لجنة المناقشة والحكم على رسالة الماجستير المقدمة من الطالب / عبدالمجيد محمد احمد العلوي المسجل بكلية التربية-صنعاء قسم الادارة والتخطيط التربوي والمشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في محضر إجتماعه (٢٧) بتاريخ ٢٠٢٥/١/٢٢ م بتشكيل لجنة المناقشة والحكم من الأساتذة :-

١	أ.د. منصور قاسم المنحجي	الممتحن الخارجي	جامعة صنعاء	رئيسا
٢	أ.د. عبدالجبار الطيب أمين	المشرف الرئيسي	جامعة صنعاء	عضوا
٣	د. عبدالخالق محمد سعيد الدعيس	الممتحن الداخلي	جامعة صنعاء	عضوا

عن رسالته الموسومة بـ (درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الادارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة)
قام الطالب بعرض موضوع رسالته على لجنة المناقشة والحكم وتمت مناقشة الطالب.
وبناءً على ماتقدم فإن اللجنة توصي بالآتي :-

يُمنح الطالب / عبدالمجيد محمد احمد العلوي درجة الماجستير في الادارة والتخطيط التربوي
تخصص : إدارة وتخطيط تربوي

(يرجى مراعاة وضع دائرة حول التقدير المناسب للطلاب)

جيد

جيد جدا

١/٩٥ ممتاز

* بتقدير :

لا يفرض المسئول على الطالب / عبدالمجيد محمد احمد العلوي
توقيعات أعضاء لجنة المناقشة والحكم على القرار - (الخامسة من الأوراق)

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. منصور قاسم المنحجي	الممتحن الخارجي	
أ.د. عبدالجبار الطيب أمين	المشرف الرئيسي	
د. عبدالخالق محمد سعيد الدعيس	الممتحن الداخلي	
مدير عام الدراسات العليا / إدارة		

رقم الإستمارة : 20250071
تاريخ الإصدار : ٢٠٢٥/٢/٢ م
رقم القرار : 42
تاريخ القرار : ٢٠٢٥/١/١٩ م



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء
للدراسات العليا والبحث العلمي
إدارة الدراسات العليا

إقرار لجنة المناقشة والحكم بقيام الطالب بعمل التصويبات

نحن أعضاء لجنة المناقشة والحكم الخاصة برسالة طالب الماجستير / عبد المجيد محمد احمد العلوي تخصص: إدارة وتخطيط تربوي || قسم: الإدارة والتخطيط التربوي || كلية: التربية-صنعاء || الموسومة بـ (درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الادارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة) نفيد بأن المذكور قد أجرى التعديلات والتصويبات التي طلبتها اللجنة في المناقشة.

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. منصور قاسم المدحجي	الممتحن الخارجي	
أ.د. عبد الجبار الطيب أمين	المشرف الرئيسي	
د. عبد الخالق محمد سعيد الدعيس	الممتحن الداخلي	

عميد الكلية



رئيس القسم

ملاحظة : بإمكان المستحسن الخارجي إرسال الإفادة على فاكس رقم (٢١١٠٧٢ - ٠١) نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي



2024-2023

استمارة التدقيق اللغوي لرسائل الماجستير - دكتوراه

بيانات خاصة بالباحث :-
اسم الباحث/ة: محمد علي رقم الجوال: ٧٧٣ ٥٨ ٣٠ ٧٧٣
نوع الرسالة : ماجستير: ☒ دكتوراه: ☐

عنوان الرسالة المراد تدقيقها لغويا:
دراسة مقارنة في التراث الأدبي العربي القديم في ضوء المنهج التاريخي
للمؤلف د. محمد علي
عدد صفحات الرسالة () تاريخ استلام النسخة الأولية: 20 / /
رقم الاستمارة (٤٦)

بيانات خاصة بالمصحح لغويا:
اسم المصحح اللغوي: د. محمد علي رقم الجوال:
جهة العمل : تاريخ التسليم بعد المراجعة : 20 / /

- تم الاطلاع على محتوى الرسالة وتدقيقها لغويا وتسليم الباحث/ة نسخة الرسالة وفيها الملاحظات الواجب تصويبها: ☒
- تم تعديلها وتنفيذ التصويبات اللغوية المطلوبة: ☒

توقيع المصحح

د. محمد علي
محمد علي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ
فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ
كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا} صدق الله العلي العظيم

(الأحزاب: 72)

الإهداء

إلى روح من أشرق علينا بضياء الثقافة القرآنية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي رضوان الله عليه.

إلى علم الزمان والبدر الذي فلق بنوره دجى الظلمات فألهمني عز الحياة ومنتهى الطمأنينة..

السيد القائد عبدالملك بدر الدين الحوثي يحفظه الله.

إلى من أخذ بيدي إلى صعود مراقي العلم وإدراك مستحيلات الفهم رئيس الهيئة العامة للأوقاف العلامة

المجاهد عبدالمجيد عبدالرحمن الحوثي حفظه الله.

إلى أرواح الشهداء الذين عبّوا بدمائهم الطاهرة الزكية طريق الأمن والحرية والعزة والكرامة

سلام الله عليهم أجمعين.

إلى الروح التي أقامتني على طريق المثابرة لأرتقي سلم النجاح المتصاعد.. والدي الغالي رحمه الله.

إلى من أرضعتني حب العلم والكفاح وصدق الإخلاص المشرف.. أُمي الحبيبة حفظها الله.

إلى من ساندتني بعزمها في طريق نجاحي وتحملت وعناء الصعاب وكانت الزهراء قدوتها..

زوجتي شريكة حياتي.

إلى فلذات أكبادي ومهج سويداء فؤادي.. أولادي وبناتي.

إلى سندي وعوني وتاج رأسي بعد الله.. أخوتي وخواتي.

أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع،،،

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونحمده فوق حمد الحامدين ونستهديه الهدى ونشكره ونتوكل عليه، من له الفضل كل الفضل ومن له المنّة علينا في عونهِ وتوفيقهِ لإتمام هذا البحث، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وآله وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (البخاري، 2005، 16) ومن حكم الإمام علي عليه السلام: "أحسن السمعة شكرٌ ينشر" يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للقائد التربوي والأب الروحي الأستاذ الدكتور/ **عبدالجبار الطيب أمين** أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي الذي تقبل بقبول الإشراف على هذا البحث وبذل قصارى جهده ووقته في إتقاننا بما أفاء الله عليه من العلم والحلم والتواضع والنبيل وطيب الأخلاق والتعامل، فأسأل من الله عزوجل أن يبارك في عمره ويمده بوافر الصحة والعافية، وأن يجزيه عنا خير الجزاء.

والشكر والتقدير والعرفان موصولاً للأستاذ الدكتور/ **علي يحيى شرف الدين** أستاذ وقائد الإدارة والتخطيط التربوي المشارك الذي شارك في الإشراف على البحث وأمدنا بالمعلومات القيمة والرصينة، وأمطر علينا بآفاق العلم والمعرفة.

كما اشكر البروفيسور عميد كلية التربية وقائدها الأستاذ الدكتور/ **سعد إبراهيم العلوي** الذي كان أباً وأخاً وعوناً وسنداً ولم يتوانَ في تقديم العون والنصح والإرشاد والمعلومات التي قل نظيرها.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور العزيز/ **عبد الخالق محمد الدعيس**، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بجامعة صنعاء، لقبوله مناقشة البحث كمتحنٍ داخلياً، والذي بذل جهداً كبيراً في تعليمنا الإدارة ونظم التعليم في العالم وهذه بصمة نحتت في قلوبنا.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل/ **منصور قاسم المنحجي** أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صعدة الممتحن الخارجي، على قبوله مناقشة هذا البحث وإبداء النصح والإرشاد والمعلومات القيمة والمهمة التي تجعل البحث أفضل وأكمل.

كما أشكر كل المحكمين للاستبانة في صورتها الأولية على تجاوبهم وملاحظاتهم وتعديلاتهم القيمة.

كما يسعدني أقدم الشكر والتقدير والعرفان لكل الدكاترة والإداريين في كلية التربية على تعاملهم الطيب والأخلاق العالية وأخص بالذكر الدكتور/ بشير مفرح الذي كان مثلاً للعلم والمعرفة والنبيل والأخلاق.

كما أشكر كل الأقارب والزملاء والأصدقاء وأخص بالذكر أخي وصديقي/ حسن حمود شرف الدين من كانوا لي عوناً لبلوغ المأمول وكشف المجهول في أحلك صعوبات دراستي.

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير لزملائي في العمل وأخص بالذكر العميد/أحمد عبدالسلام حسن - سلطان الدقعة - محمد إسماعيل الحمزي - نبيل الخزان من كانوا عنواناً للقيادة ورفع المعنوية، والتعاون والأخوة الإيمانية.

كما أشكر كل من شرفونا بحضورهم المناقشة العلنية للرسالة وأخص بالذكر الدكتور/ماجد الوشلي نائب رئيس الأكاديمية العليا للقرآن الكريم والدكتور/ إبراهيم العامري، ورفيقه، والقاضي/وليد غالب العلوي.

والشكر والتقدير لكل من شاركنا المناقشة العلنية للرسالة وأخص بالذكر الزملاء - فوزي مطر - محمد عاطف - محمد العنسي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمعالي وزير التربية والتعليم والبحث العلمي الأستاذ/حسن الصعدي وكل العاملين في ديوان عام الوزارة على تعاملهم وتعاونهم وشفافيتهم مع الجميع.

وشكراً خاصاً للباحث التاريخي الكبير الدكتور/حمود الأهنومي الذي أتحفنا بالمراجع التي قل نظيرها. وفي الختام أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من شجعني وأعانني ووقف بجانبني وكان حافزاً ودافعاً ملهماً لي على مواصلة دارستي، وأسأل من الله عزوجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الباحث

المخلص

درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية
في ضوء الثقافة القرآنية (من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة)

إعداد الباحث: عبدالمجيد محمد أحمد العلوي

المشرف الرئيس: أ.د. عبد الجبار الطيب أمين المشرف المشارك: أ.م.د. علي يحيى شرف الدين

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات

الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة

من (186) فرداً، وهم وكلاء القطاعات ومديرو العموم ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد كانت المعالجة

الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

وكشفت نتائج البحث: أن درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات

الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة بشكل عام (متوسطة) وبمتوسط

حسابي (2.69)، بينما كانت ممارسة التخطيط بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.84)، وممارسة التنظيم

بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.71)، وممارسة التوجيه بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (2.71)،

وممارسة الرقابة والتفقد بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي (2.49)، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين متوسطات إجابات العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وأوصى البحث: بعقد ورش تدريبية لتطوير القيادات التربوية في كيفية تطبيق المسؤوليات الإدارية برؤية

قرآنية، وإجراء معايير رقابية شفافة وآلية لتصحيح الأخطاء قبل وقوعها، وآلية لتشجيع وتحفيز العاملين على

الإبداع والابتكار، والتعامل مع العاملين بعدالة وموضوعية، ووضع آلية لاختيار وتعيين العاملين في الوزارة

وإعادة صياغة اللوائح الداخلية برؤية قرآنية، ووضع آلية لإشراك العاملين في وضع خطط الوزارة والتدريب على

مهارة التخطيط الحكيم.

المحتويات

أ	البسمة
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	الملخص
ز	المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول
2	المبحث الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة
5	مشكلة البحث:
7	أهداف البحث:
8	أهمية البحث:
9	حدود البحث:
9	مصطلحات البحث:
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	تمهيد:
12	أولاً: الدراسات المحلية:
14	ثانياً: الدراسات العربية:
21	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
22	التعليق على الدراسات السابقة:
23	أولاً: أوجه الاتفاق:
24	ثانياً: أوجه الاختلاف:
24	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
25	رابعاً: ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:
26	الفصل الثاني
27	المبحث الأول: الثقافة القرآنية
27	تمهيد:
27	مفهوم الثقافة القرآنية لغةً:
27	مفهوم الثقافة القرآنية اصطلاحاً:
28	أهمية الثقافة القرآنية:

32.....	المرتكزات الأساسية للثقافة القرآنية:
33.....	المبادئ الأساسية للثقافة القرآنية:
37.....	المبحث الثاني: القيادة التربوية في الثقافة القرآنية
37.....	تمهيد:
37.....	مفهوم القيادة لغةً واصطلاحاً:
39.....	أهمية القيادة التربوية:
40.....	مصادر قوة تأثير القيادة التربوية:
40.....	خصائص القيادة في الإسلام:
41.....	أنواع القيادة التربوية:
42.....	أدوار القيادة التربوية:
45.....	القيادة التربوية في القرآن الكريم:
45.....	أنماط القيادة التربوية في القرآن الكريم:
47.....	صفات القائد النموذجي في القرآن الكريم:
50.....	رؤية الرسول الأعظم للقيادة التربوية:
51.....	مواصفات القيادة العامة للرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وآله وسلم:
55.....	رؤية الإمام علي عليه السلام للقيادة التربوية:
58.....	رؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي للقيادة التربوية:
61.....	المبحث الثالث: المسؤولية في الثقافة القرآنية
61.....	تمهيد:
61.....	مفهوم المسؤولية لغةً واصطلاحاً:
62.....	المسؤولية في القرآن الكريم:
63.....	رؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي للمسؤولية:
65.....	أسس ومنطلقات المسؤولية الإدارية:
67.....	أسس اختيار القائمين بالمسؤولية:
68.....	رؤية السيد القائد عبدالملك بدر الدين الحوثي للمسؤولية:
72.....	المبحث الرابع: الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية
72.....	تمهيد:
72.....	مفهوم الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية:
73.....	أولاً: التخطيط الإداري في الثقافة القرآنية:
84.....	ثانياً: التنظيم الإداري في الثقافة القرآنية:
94.....	ثالثاً: التوجيه الإداري في الثقافة القرآنية:
103.....	رابعاً: الرقابة والتفقد الإداري في الثقافة القرآنية:
113.....	الفصل الثالث
114.....	منهج البحث وإجراءاته

114.....	تمهيد:
114.....	أولاً: منهج البحث:
114.....	ثانياً: مجتمع البحث:
115.....	ثالثاً: عينة البحث:
116.....	رابعاً: خصائص توزيع العينة:
121.....	خامساً: أداة البحث:
121.....	سادساً: خطوات بناء أداة البحث:
123.....	سابعاً: صدق وثبات أداة البحث:
129.....	ثامناً: المعالجات والأساليب الإحصائية:
131.....	الفصل الرابع
132.....	عرض نتائج البحث ومناقشتها
132.....	تمهيد:
133.....	أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيس:
135.....	ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:
138.....	ثالثاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:
141.....	رابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:
144.....	خامساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:
146.....	سادساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس:
156.....	الفصل الخامس
157.....	تمهيد:
157.....	خلاصة النتائج:
158.....	التوصيات:
159.....	المقترحات:
160.....	المصادر والمراجع
170.....	الملاحق
171.....	ملحق رقم (1) أداة البحث في صورتها الأولية (استمارة التحكيم)
177.....	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة البحث
178.....	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
184.....	ملحق رقم (4) مذكرة تسهيل المهمة الميدانية
185.....	ملحق رقم (5) إحصائية بشاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية
187.....	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول
115	جدول رقم (1) يبين إحصائية شاغلي وظائف الإدارات العليا والإشرافية لمجتمع البحث
116	جدول رقم (2) يبين اختيار أفراد عينة البحث
116	جدول رقم (3) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس
117	جدول رقم (4) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر
118	جدول رقم (5) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
118	جدول رقم (6) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
119	جدول رقم (7) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
120	جدول رقم (8) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات الثقافية
124	جدول رقم (9) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التخطيط
125	جدول رقم (10) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التنظيم
126	جدول رقم (11) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التوجيه
127	جدول رقم (12) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد
128	جدول رقم (13) يبين معاملات الثبات لمجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية
133	جدول رقم (14) يبين الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي
133	جدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية للمجالات
136	جدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال مسؤولية التخطيط
139	جدول رقم (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال مسؤولية التنظيم
142-141	جدول رقم (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال مسؤولية التوجيه
144	جدول رقم (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مجال مسؤولية الرقابة والتفقد
147	جدول رقم (20) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير الجنس
148	جدول رقم (21) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير العمر
150-149	جدول رقم (22) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي
151	جدول رقم (23) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي
153-152	جدول رقم (24) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة
154	جدول رقم (25) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير عدد الدورات الثقافية

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
116	الشكل رقم (1) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس
117	الشكل رقم (2) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر
118	الشكل رقم (3) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
119	الشكل رقم (4) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
120	الشكل رقم (5) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
121	الشكل رقم (6) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات الثقافية

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
176-171	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى (استمارة التحكيم)
177	ملحق رقم (2) كشف بأسماء المحكمين
183-178	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
184	ملحق رقم (4) مذكرة تسهيل المهمة الميدانية
185	ملحق رقم (5) جدول إحصائية بشاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

المبحث الأول: الإطار العام للمبحث

مقدمة

خلق الله الكون والحياة، وخلق الإنسان في هذه الأرض، وسخر له النعم التي تجعله قادراً على البقاء والاستقرار فيها، وكلفه بمسؤولية مهمة جداً، وهي مهمة الاستخلاف؛ وذلك لإدارة شؤون الحياة بمختلف جوانبها وفقاً لهدى الله سبحانه وتعالى، وحمل الله الإنسان القيام بهذه المسؤولية وأعطاه المؤهلات والتعليمات والضوابط والقوانين، كما أرسل الرسل وأنزل الكتب لتصل إليه الرؤية الإلهية لإدارة شؤون الحياة...ومن هذا المنطلق كانت الإدارات بشتى أنواعها العامة والخاصة؛ لتدير حياة البشر على هذه الأرض، ومنها يأتي نجاح الأعمال وفشلها.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30)، وهذا دليل على أن الله سبحانه وتعالى شَرَّفَ الإنسان فاستخلفه على الأرض، وأراد من استخلافه له أن يدير الإنسان حياته على أساس من هدى الله وامتداداً لولايته سبحانه وتعالى، والاستخلاف هنا ليس مقتصرًا بشخص آدم عليه السلام بل الآدمية والإنسانية كلها على امتدادها التاريخي. (الرميمة وسفيان: 2023م، 7).

وفي ذلك يقول الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي رضوان الله عليه: «مهمة الإنسان في هذه الحياة كبيرة وواسعة جداً. ما هي المهمة؟ هي: خلافة الله، هي أن يكون خليفة الله في أرضه، وأن يسير في هذا العالم في عمارته، وفي تطوير الحياة فيه على وفق هدي الله الذي رسمه لبني آدم جيلاً بعد جيل على أيدي رسله، وفيما أنزله من كتبه». (الحوثي: 2002، 3)

ويقول السيد القائد "منهج الله الحق ليس منهجاً يختص فقط بالتعليمات الروحية لأداء الصلاة، والعبادة في المساجد، بل هو نظام لكل شؤون حياتنا". (الحوثي: 1443هـ، 20)

إن الله تبارك وتعالى قد جعل من خصائص كتابه العظيم أنه كتاب هداية ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾ [الإسراء: 9] وجعله تبياناً لكل شيء، فما من معضلة تقع على الناس إلا ونجد لها حلاً في كتاب الله تعالى نصاً أو استنباطاً. (شلال: 2019م، 667)

وقد أوضح القرآن الكريم أصولاً ثابتة وأساساً منهجية، في كيفية تولي الإدارة مسؤولياتها بين الناس، في ضوء الأصول والأسس والتعاليم التي أقرها الخالق تعالى للناس، لتكون المنطلق المرجعي في السلوك والفعل والتصرف. (الفهداوي: 2001، 69)

فالمولى عز وجل قد رسم الطريق وحدد معالمه وأعلامه، وأكرم الأمة بمشروع قرآني عظيم وقيادة قرآنية عظيمة، تمتلك مقومات النهضة، والغلبة على المشاريع الدنيوية، حيث قدم الشهيد القائد السيد حسين بدر الدين الحوثي رحمه الله مشروع الثقافة القرآني، بطريقة فريدة اعتمدت على القرآن الكريم، وركزت على محورية النص القرآني فهو ليس كغيره من الأطروحات الفكرية التي تناولت علوم القرآن الكريم، بل تميز بكونه مشروعاً تصحيحياً قيم واقع الأمة، وشخص الأخطاء التي أوصلتها إلى واقعها المريع، وقدم الحلول التصحيحية التي نسفت الثقافات المغلوطة التي ترسخت في ثقافتها على مدى قرون من الزمن. الشامي، وآخرون: (2022، 11)

وترتبط القيادة الإدارية بالمسؤولية والعمل، وإذا كان ديننا الإسلامي الحنيف يهتم بالمسؤولية ويقدر العمل، فكذلك القيادة الإدارية لها أهميتها ومكانتها، إذ لا يمكن القيام بالمسؤولية وأداء العمل على الوجه الأمثل إلا بقيادة ناجحة بعيدة عن الفوضى والعشوائية، وتستند القيادة والإدارة في الإسلام إلى هدى الله في كتابه الكريم وسيرة النبي الحكيم صلى الله عليه وآله وسلم، وما بينه أعلام الهدى سلام الله عليهم، كعهد الإمام علي عليه السلام

لمالك الأشتر عندما ولاه على مصر، الذي يُعد وثيقة إدارية تاريخية تنطلق من هدى الله وثوابت دينه القويم.

كما أن قيادات وزارة التربية والتعليم في اليمن تلعب دوراً مهماً وبارزاً في بناء الإنسان وبناء المجتمع الواعي والمتقف والمتعلم ليسمو المجتمع بالبيئة الإيجابية، وذلك من خلال تغيير سلوك النشء التربوية

والسلوكية، وبناء قدراتهم العلمية والعملية، التي تصنع القيادات والإداريين والأطباء والمهندسين والمهنيين، فنجاح العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية مرهون بنجاح قادتها المدرسية والوزارية. ولذلك تُعد المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية مدخلاً معاصراً لتطوير مؤسسات الدولة وتحديثها، وعلى وجه الخصوص وزارة التربية والتعليم، والقضاء على مشكلات الإدارة التقليدية والثقافات الغربية، وذلك باعتبار أن المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية تعتمد أساساً على تطبيق القرآن الكريم القائم على إصلاح النفسيات، وبناء القدرات والمهارات القيادية، حتى يستطيع القائد على التخطيط الحكيم، والتنظيم الدقيق، والتوجيه الرشيد، والمتابعة المستمرة والرقابة الذاتية والسرية والعامة، بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، وفي ضوء ذلك فإن ممارسة المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية، تسعى إلى إجراء تحسينات فعّالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق مزايا أساسية لها، تتمثل في الشعور بالمسؤولية، وتجنب العشوائية والعمل بالمبادئ والقيم والأخلاقيات القرآنية، وهذا يعمل على تحسين الخدمات المقدمة وتحسين العلاقات وزيادة العائد، وردم الفجوة التي حلت بين القيادات التربوية ومسؤولياتهم الإدارية.

مشكلة البحث:

يقول الله تعالى: "أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿١٧٠﴾" (الملك:

22) وهذه الآية تدل على أهمية التخطيط والتنظيم كي يمتلك الإنسان الكفاءة والجدارة على المشي السوي في أي عمل أو مهمة يريد القيام بها، وهذا الإطار تناول مشكلة البحث وتساؤلاته.

أشار تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، (2023) في تحليل المخاطر على الصعيد الوطني في اليمن: أن المخاطر المؤسسية شديدة، مع مستوى مرتفع جداً من الهشاشة إذ بلغت حوالي (0.94) ومستوى من منخفض من المنعة حوالي (0.10) وقد تدهور المستوى الإجمالي للمخاطر المؤسسية مع مرور الوقت، وقد لوحظ تفاقم الهشاشة المؤسسية منذ بداية الحرب، حيث عطل النزاع الدائر في اليمن تقديم الخدمات الأساسية إلى حد كبير، وتفاقم ذلك الواقع بعد الانقسام في المؤسسات العامة، وتتجه الهشاشة نحو تدهور أشد بعد تجزؤ المؤسسات العامة ومواردها البشرية، وقد نُقلت مقرات العديد من المؤسسات العامة، مثل الوزارات والبنك المركزي، من صنعاء إلى عدن، فعانت المؤسسات من خسارة الخبرات في الموارد البشرية.

وقد تناولت دراسة (حضرني، 2011) العديد من المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في

أمانة العاصمة في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم أهمها:

- ضعف الإدارة التعليمية، مما أدى إلى ظهور المشكلات الإدارية.
- تقادم التشريعات واللوائح والقوانين وضعف مساندتها لمتطلبات التحديث والتطوير، مما أدى إلى عجزها عن الحد من المشكلات الإدارية.
- تُعد المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية جزءاً من المشكلات الإدارية التي تواجه العملية التعليمية بصورة عامة.

كما ذكرت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن لعام (2003 - 2015) أن المشكلات

التي أفرزتها التحديات، أن الإدارة العامة تعاني من ضعف في القدرات المؤسسية، وندرة في الكفاءات التخصصية، وانخفاض في الدافعية، وببطء الإنجاز لدى العاملين، وضعف القدرة المؤسسية للقطاع الحكومي يضيف أعباء جديدة على استراتيجية التعليم الأساسي، ويؤدي إلى ضعف القدرة المؤسسية لبنية النظام التعليمي

من الوزارة إلى المدرسة، وكما يؤدي إلى قصور اللوائح والأنظمة اللازمة للانتقال إلى نمط اللامركزية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام الجديدة.

كما وصلت الدول العربية والإسلامية إلى حدٍ كبيرٍ من التدني في أداء المسؤوليات الإدارية برؤية قرآنية على مستوى القطاعات العامة والخاصة؛ بسبب دخول الثقافات الإدارية المخالفة للثقافة القرآنية في أغلب اللوائح والأنظمة العربية والإسلامية، وعلى وجه الخصوص بلد الإيمان والحكمة، حيث أصبح من الواضح أن مستوى أداء قيادات وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في تدنٍ إلى حدٍ كبير، لاسيما في ظل العدوان والحصار، الذي كان من أحد أهداف العدوان توقف العملية التعليمية في اليمن، والسعي إلى إضعاف مستوى ممارسة قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية، وكذلك دخول الثقافات الغربية في إدارات الدولة التي تغلغت فيها خلال عقود من الزمن، ولم يتطرق لها الباحثون -حد علم الباحث- ولهذا تأتي الحاجة لتفعيل الثقافة القرآنية في الممارسات الإدارية؛ بناءً على أن الإسلام دين ودولة، والمولى عز وجل يقول: ﴿مَا قَرَرْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ [الأنعام: 38]، فمن خلال هذه الآية يتبين أن الثقافة القرآنية فيها الحل والمخرج للأمة الذي يرضاه الله للبشر في تدبير شؤون حياتهم على أساس أن تكون مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد وفقاً للرؤية القرآنية، ولذلك لا بد من تسليط الضوء على ضرورة ممارسة المسؤوليات الإدارية برؤية قرآنية في وزارة التربية والتعليم، ويُعد البحث في هذا المجال هو الأول حد علم الباحث، ويمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟"

وقد تفرع السؤال الرئيس إلى الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التخطيط في ضوء الثقافة

القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

2. ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التنظيم في ضوء الثقافة

القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

3. ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التوجيه في ضوء الثقافة

القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

4. ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء

الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة

البحث حول: (ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء

الثقافة القرآنية) تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات

الخبرة، الدورات الثقافية) من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

أهداف البحث:

يسعى البحث بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية

اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؛ وذلك من

خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التخطيط في

ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

2. التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التنظيم في

ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

3. التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التوجيه في

ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

4. التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

5. التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول: (ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية) تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات الثقافية) من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

أهمية البحث:

نظراً لما للمسؤوليات الإدارية من أهمية قصوى في نجاح الأعمال لأي إدارة من الإدارات في الوقت المعاصر ونجاح أي عملية إدارية في مؤسسات الدولة وبالأخص وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية فإن أهمية البحث تكمن في النتائج والمخرجات المتوقعة التي تظهر في طبيعة المشكلة التي يتناولها الباحث في النقاط الآتية:

1. الأهمية العلمية:

- أ- يُعد موضوع البحث الحالي من الأبحاث الحديثة والمعاصرة التي تربط مسؤوليات القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالثقافة القرآنية على حد علم الباحث.
- ب- يوفر البحث خلفية علمية عن المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية.
- ت- يبين أهمية ربط الثقافة القرآنية بالممارسات الإدارية.
- ث- يشكل إضافة علمية للمكتبات اليمنية والعربية؛ فهو يتناول المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية.

2. الأهمية العملية:

- أ- قد يسهم البحث في لفت نظر قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في تطوير اللوائح الداخلية في ضوء الثقافة القرآنية لجميع قطاعات وإدارات الوزارة.

ب- يسهم في إظهار الفجوة بين قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وممارستهم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية.

ت- يقدم توصيات للقادة الإداريين حول طرق ممارسة المسؤوليات الإدارية برؤية قرآنية.

ث- يمد الباحثين بالعديد من المقترحات لدراسة موضوع البحث من زاوية أخرى أو في مجتمع آخر.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في (درجة الممارسة، قيادات وزارة التربية والتعليم، المسؤوليات الإدارية وتشمل: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتفقد في ضوء الثقافة القرآنية).
- **الحدود البشرية:** القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وهم (وكلاء القطاعات، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام).
- **الحدود المكانية:** وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية (ديوان عام الوزارة)
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 1445-1446 هـ الموافق 2023-2024 م

مصطلحات البحث:

الممارسة: يعرف الخطيب وآخرون: (2015، 5-6) بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية التي يمارسها القيادات، وتشمل التخطيط، والتقويم، والعلاقات الإنسانية، وتطبيق التكنولوجيا؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. **التعريف الإجرائي للممارسة:** هي الممارسات الإدارية المتمثلة في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد) التي تقوم بها قيادات وزارة التربية والتعليم، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد عينة البحث عن فقرات أداة البحث المعدة لقياس مستوى ممارسة المسؤوليات الإدارية.

القيادة: هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة؛ بغرض تحقيق الأهداف. (نصير: 2004، 139)

القيادة التربوية: هي عبارة عن دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف. (عباس، ومفتاح: بدون، 6)

التعريف الإجرائي للقيادات التربوية: هي مجموعة القيادات المسؤولة عن القرار بديوان عام وزارة التربية والتعليم ممثلة بالوزير والوكلاء ومدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام.

تعريف وزارة التربية والتعليم إجرائياً: هي الوزارة المسؤولة عن قيادة العملية التعليمية وإدارتها في اليمن وتتكون من مجموعة قطاعات وإدارة وأقسام تقوم بمهام وأنشطة إدارية لتحقيق أهداف الوزارة.

المسؤولية: يعرف حسان، وآخرون: (2007، 161) المسؤولية لغوياً "ما يكون به الإنسان ملزماً ومطالباً بعمل يقوم به". أما اصطلاحاً: "تعني تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال، أو نشاطات معينة معهود إليه بأقصى قدراته". وتعني المسؤولية الاستعداد الفطري الذي جبل الله تعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية من كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودنياه فإن وفى ما عليه من الرعاية حصل له الثواب وإن كان غير ذلك حصل له العقاب.

التعريف الإجرائي للمسؤولية: هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي كُلف بها المسؤول في وزارة التربية والتعليم ملتزماً بالتعاليم والمبادئ والقيم الدينية؛ لتحقيق أهداف معينة على وفق الثقافة القرآنية.

الإدارة: هي جملة الوظائف أو العمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير؛ بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة". (حسان والعجمي: 2007، 30)

وعرف المغربي: (2006، 23) الإدارة بأنها " مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية".

التعريف الإجرائي للمسؤوليات الإدارية: هي مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والخبرات العملية والعلمية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد التي تقوم بها قيادات وزارة التربية والتعليم للاستفادة من الموارد المتاحة؛ بهدف تنفيذ الأعمال وتوجيه نشاط المرؤوسين على وفق الثقافة القرآنية.

الثقافة القرآنية: لفظ الثقافة بشكل عام مستمد من (الأنثروبولوجيا) الثقافية، وهي: أسلوب الحياة السائد في مجتمع من المجتمعات، ويشمل كل ما أضافه الإنسان إلى الطبيعة، ومجموع طرائق التفكير والممارسة والفن وأسلوب الحياة، والتعبير عن الكرامة والإنسانية. (الأشقر: 1994، 17)

أما ثقافة الأمة: فالمراد بها تراث تلك الأمة الحضاري والفكري في جميع جوانبه النظرية والعملية الذي تمتاز به الأمة، وهذا التراث الذي يشكل ثقافة الأمة متداخل مترابط يشكل إطاراً ومحيطاً يحكم الأفراد والأسر والمجتمع في كل أمة. (الأشقر: 1994، 21)

ويعرف مسلم والزغبى: (2007، 18) الثقافة الإسلامية: "مجموعة المعارف والمعلومات النظرية، والخبرات العملية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، التي يكتسبها الإنسان، ويحدد في ضوئها طريقة تفكيره، ومنهج سلوكه في الحياة".

ويعرف الشهيد القائد (الحوثي: 2002، أ، 8) الثقافة القرآنية: "هي من تنشئ جيلاً صالحاً، وترسخ في الإنسان القيم والمبادئ الفاضلة، كي يتحرك في هذه الدنيا عنصراً خيراً، يدعو إلى الخير ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر وينصح للآخرين ويهتّم بمصالح الآخرين ولا ينطلق الشر على يده ولا من لسانه".

التعريف الإجرائي للثقافة القرآنية: هي المبادئ والقيم والأخلاقيات والفلسفات والمعتقدات المنبثقة من القرآن الكريم والهدي النبوي وأعلام الهدى من أهل بيت رسول الله التي ينبغي أن تطبقها القيادات والعاملون في وزارة التربية والتعليم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

تتأول هذا المبحث الدراسات المرتبطة بموضوع البحث التي تم والوصول إليها، وقد قُسمت إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات والاستفادة منها، وما تميز به هذا البحث، وذلك كما يأتي:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة الصالحي: (2023) واقع ممارسة الوظائف الإدارية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الهدف: التعرف على واقع ممارسة الوظائف الإدارية وعلاقته بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسة الوظائف الإدارية، وتشخيص مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع ممارسة الوظائف الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، وما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس ، الجامعة ، الكلية ، المسمى الوظيفي).

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واختارت عينة من ثلاث جهات للقيادات الأكاديمية، والإدارية بطريقة الحصر الشامل، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وتوصلت إلى نتائج عالية بالنسبة لمستوى واقع ممارسة الوظائف الإدارية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية وكانت العلاقة ارتباطية موجبة، حيث بلغ متوسط واقع ممارسة التخطيط في الجامعات الأهلية (3.88)، وبلغ متوسط واقع ممارسة التنظيم في الجامعات الأهلية (3.59)، وبلغ متوسط واقع ممارسة التوجيه في الجامعات الأهلية (3.65)، وبلغ متوسط واقع ممارسة الرقابة في الجامعات الأهلية (3.50).

وأوصت: بضرورة متابعة كوادر الجامعات الأهلية ورقابتها، ومواكبة التطورات العلمية والأساليب الحديثة للعمليات الإدارية، وتأهيل قيادات نسائية، والمحافظة على القدرة المؤسسية التي اكتسبتها الجامعات الأهلية، ومنح موضوعي العمليات الإدارية والميزة التنافسية موقعاً متقدماً في قائمة الأولويات السياسية.

2. دراسة الرازحي: (2022) النماذج القيادية ومواصفات القائد في ضوء الثقافة القرآنية مقارنة بنظريات القيادة المعاصرة.

الهدف: بناء أنموذج لمواصفات القائد التربوي في ضوء القرآن الكريم باستخدام منهج الاستقراء، ومن ثم الاستنباط لمضامين الخطاب القرآني والرؤية القرآنية في القيادة ومقارنتها بنظريات القيادة المعاصرة، وتوصلت إلى نتائج منها:

- للقيادة معناها وطبيعتها ونمطها الخاص وأهميتها في ضوء الثقافة القرآنية التي تتميز بها الرؤية الإسلامية عن غيرها.
- إبراز النماذج القيادية التي ورد ذكرها في القرآن الكريم.
- استنباط مواصفات القائد التربوي وتوضيحه في ضوء النماذج القرآنية.
- استخلاص وبناء أنموذج لمواصفات القائد التربوي في ضوء الثقافة القرآنية.

وأوصت الدراسة: بالاهتمام بمزيد من الدراسة والتأمل في النماذج القيادية في القرآن الكريم وسيرهم ومواصفاتهم، وعلى رأس تلك النماذج الأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله تعالى فكانوا قادة عظماء قادوا الأمم لما فيه صلاحها وخيرها في الدنيا والآخرة، وأن يقتدي القادة في كل مستوياتهم ومجالاتهم بالنماذج القرآنية، والاهتمام بنشر الوعي عن أهمية تحلي القيادة بالصفات القيادية القرآنية، وأن تهتم القيادات التربوية العليا بالتممية المهنية المستمرة للقادة على وفق الثقافة القرآنية.

3. دراسة الدعيس: (2019) درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم

بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال (من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)

الهدف: التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

للإدارة بالتجوال، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية

طبقية تكونت من (225) موظف، (110) مدير إدارة و (115) رئيس قسم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة

التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) وبمتوسط الحسابي (2.65) على الإدارة ككل وعلى مستوى

كل مجال من مجالات الدراسة المتمثلة في (الرقابة والتقييم، والاتصال والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار،

والتطور والإبداع، والتحفيز، والتغذية الراجعة).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين استجابات أفراد

العينة تعزى إلى متغير الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير

سنوات الخبرة لصالح فئة من (11 - 20 سنة).

وأوصت الدراسة: بنشر مفهوم الإدارة بالتجوال بوصفه أسلوباً إدارياً حديثاً وفعالاً على مستوى كل قطاعات

وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات، والعمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم أسلوب الإدارة

بالتجوال وتشجيعه، وعقد دورات تدريبية في مجال الإدارة بالتجوال تستهدف القيادات الإدارية العليا.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة العوائد وآخرون: (2022) درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة

عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

الهدف: التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وبُنيت استبانة مكونة من (24) فقرة تقيس القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتم وزعت على عينة مكونة من (404) من الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في بعض المحافظات العمانية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها كافة في وزارة التربية والتعليم كان عالياً وبمتوسط حسابي قدره (3,96)، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة (3,67)، وكما توصلت إلى وجود أثر إيجابي ومهم لممارسة القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

كما تضمنت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها: الاهتمام بتعزيز الوعي بأهمية تبني أسلوب القيادة التحويلية، وإقامة الدورات التدريبية لتنمية قدرات قيادة الوحدات الإدارية، وتهيئتها على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية.

2. دراسة الخطيب وعاشور: (2015) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية.

الهدف: التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (108) فرداً، واستخدمت الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية وتكونت الاستبانة من (77) فقرة موزعة على (8) كفايات إدارية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت ما بين (3.25 – 3.54)، واحتل مجال كفايات التخطيط التربوي المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة كبيرة من التقدير، وكانت أكثر المجالات ممارسة مجال التخطيط التربوي، وأقل ممارسة المجال التكنولوجي، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح (11) سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية وتأهيلية لمديري التربية والتعليم؛ بهدف اطلاعهم على الكفايات الإدارية الفاعلة، لاسيما الكفايات المتعلقة بالتخطيط، وإكسابهم المهارات اللازمة لممارستها، لما لها من أهمية في تطوير العمل الإداري التربوي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف المجتمع المحلي.

3. دراسة غانم، وآخرون: (2015) درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.

الهدف: تحديد درجة ممارسة المهام الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجالات: التخطيط، تنظيم عمل الروضة، توجيه عمل الروضة، تقويم أداء العمل.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، وقد صُممت استبانة توزعت على عينة كان اختيارها بطريقة الحصر الشامل وكان عدد أفرادها (65) مديراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجالات التخطيط، وتوجيه عمل الروضة، وتقويم أداء العمل هي درجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.28).

2. درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للمهام الإدارية في مجال تنظيم عمل الروضة هي درجة عالية وبمتوسط حسابي (3.44).

3. درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال توجيه عمل الروضة بمتوسط حسابي (3.35).

4. درجة ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة في مجال تقويم أداء العمل بمتوسط حسابي (2.67).

5. ممارسة الوظائف الإدارية من قبل مديري رياض الأطفال الخاصة تكون بشكل أفضل مع ازدياد سنوات الخبرة الإدارية، وارتفاع المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال تتعلق بكيفية أداء وظائف الإدارة التربوية بطريقة علمية منظمة وتقديم التسهيلات والحوافز والدعم والتشجيع للمؤسسات المتميزة، والاعتماد على المديرين ذوي الخبرة الإدارية والمؤهلات العلمية العالية.

4. دراسة عليوات: (2014) درجة ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة المدرسية على مستوى المدارس الابتدائية لبلدية بئر العاتر.

الهدف: صياغة فرضيات إجرائية تمثلت في فرضيتين عامتين الأولى حول ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة التربوية بمجالاتها الستة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات والتقييم)، والثانية حول الاختلاف في درجة ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة المدرسية على مستوى المدارس الابتدائية الذي يعزى إلى متغير المؤهل العملي والخبرة.

واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وقيست درجة ممارسة هذه الوظائف من خلال التعبير على استمارة مؤلفة من (50) بنداً موزعة على ستة مجالات، وطبقت على مديري المدارس الابتدائية الذي بلغ عددهم (42) مديراً بنسبة 100%.

وأعلنت النتائج قبول الفروض، حيث جاءت النسب المئوية لمجالات ممارسة وظائف الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً كما يأتي: مجال التخطيط (81,67%) مجال التنظيم (85,56%) مجال التوجيه (88,15%) مجال الرقابة (79,63%) مجال اتخاذ القرار (85,00%) مجال التقييم (72,86%).

ثم ذيلت النتائج بتوصيات حول تطوير ممارسة وظائف الإدارة المدرسية وجعلها تصل إلى الفاعلية والنجاعة، في ضوء ما كشف عنه التوجه العام للمديرين، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج بحسب المتغيرات.

5. دراسة النيرب: (2013) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم في ضوء السنة النبوية وسبل تطويرها.

الهدف: الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم بمحافظة غزة، من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس وسنوات الخبرة والتخصص والعمر الزمني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف موضوع الدراسة، ومنهج التحليل النوعي لتحليل النصوص تحليلًا نوعيًا، والمنهج البنائي لتصميم برنامج يسهم في تطوير أداء مديري المدارس للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم.

وتكون المجتمع من معلمي المرحلة الإعدادية والبالغ عددهم (2620) معلماً ومعلمة، وأعدت استبانة لهذا الغرض اشتملت على (39) فقرة، وزعت على ثلاث مجالات: (التواصل الاجتماعي، والتعاون والتساند، وإصلاح المجتمع).

وتوصلت إلى نتائج منها: احتل مجال إصلاح المجتمع المرتبة الأولى بوزن نسبي (79,4%)، يليه مجال التواصل الاجتماعي بوزن نسبي (75,1%)، ثم مجال التعاون والتساند بوزن نسبي (72,9%).

وأوصى الباحث بإبراز المضامين الإدارية التي اشتمل عليها القرآن الكريم والسنة النبوية، والاستفادة من القرآن الكريم والسنة النبوية عند عرض الآراء التربوية بما يخدم العملية التربوية، وتصحيح مفاهيم العلوم التربوية وأهدافها وغايتها، وصيانتها على وفق المنهج الإسلامي.

6. دراسة أبو شنب: (2012) أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة (دراسة حالة: مؤسسة المدارس العالمية في الأردن).

الهدف من الدراسة: التعرف على العوامل الإدارية المؤثرة في مستوى الأداء في منظمات الأعمال التعليمية، وقد استخدمت استبانة احتوت على (46) فقرة لجمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من (127) شخصاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن مستوى تطبيق التخطيط كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (2.53)، ومستوى تطبيق التنظيم كان متوسطاً حيث بلغ (2.94)، ومستوى تطبيق القيادة كان متوسطاً حيث بلغ (3.01)، ومستوى تطبيق الرقابة كان متوسطاً وبلغ (3.04).

كما توصلت إلى أن العوامل المؤثرة في مستوى الأداء في المدارس العالمية تتمثل في: عدم التزام مؤسسة المدارس العالمية بتطبيق التخطيط العلمي والتنظيم والقيادة، وأنه ليس للمؤسسة رؤية ولا رسالة أو أهداف استراتيجية لمواجهة المنافسين في السوق، ولا تمتلك كفاءات إدارية مؤهلة، ولا برمجيات أو نظم معلومات لدعم عملية اتخاذ القرار.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ قرارات تتعلق بإعادة النظر في القيادات الإدارية الحالية، والاستعانة بذوي المؤهلات والخبرات العلمية وعدم الاعتماد على الوسطة والمحسوبية في التعيين، والاهتمام بتطبيق وظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة عن طريق إقامة برامج تدريب؛ لتطوير مختلف المستويات الإدارية، ووضع نظام رقابي فعال قادر على كشف الانحرافات السلوكية والعملية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7. دراسة الدجني: (2011) "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين".

الهدف من الدراسة: التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين.

وقد اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (158) فرداً، منهم (14) مساعداً، و(144)

رئيس قسم، وطُبقت استبانة موزعة على أربع مجالات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة وفي جميع

المجالات الإدارية، حيث احتل التخطيط المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (66.091)، واحتل التنظيم المرتبة

الثانية وبمتوسط حسابي (66.140)، واحتل التوجيه المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (75.264)، واحتل

المتابعة والتقييم المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (58.074)، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة

إحصائياً تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

وأوصت: بأن تكون فلسفة الإدارة الوسطى في التخطيط مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وأن يكون هناك

إشراك لرؤساء الأقسام في الخطط التنفيذية، وتحديد مؤشرات حدوث الأزمات، وأن يتصف الهيكل التنظيمي

بالأسس العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومنح الحوافز والمكافآت للمبدعين في العمل،

وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، والاعتماد على الرقابة الذاتية والتنظيمية وتطبيق معايير واضحة لمتابعة الأداء

وتقويمه.

8. دراسة الحراحشة، ومقابلة: (2009) درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في

مديريات التربية والتعليم في الأردن.

الهدف من الدراسة: التعرف على درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات

التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وأثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة، في درجة الممارسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة طُبِّقَت الاستبانة بوصفها أداة لجمع المعلومات على عينة مكونة (442) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية المتمثلة في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم) كان بدرجة (عالية) لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم حيث جاءت المتوسطات لمجالات ممارسة وظائف العملية الإدارية كما يأتي: احتل مجال التوجيه المرتبة الأولى إذ بلغ (33.4)، ومجال التقييم المرتبة الثانية إذ بلغ (30.4)، ومجال التخطيط المرتبة الثالثة إذ بلغ (24.4)، ومجال اتخاذ القرارات المرتبة الرابعة إذ بلغ (20.4)، ومجال التنظيم المرتبة الخامسة لأنه بلغ (13.4)، ومجال الرقابة المرتبة السادسة لأنه بلغ (12.4)، وبينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل الدكتوراه، في حين لم يظهر أثر لمتغير الخبرة.

وأوصت بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال، والعمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات من خلال إشراكهم بدورات تدريبية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة مايا Maya: (2021) الوظائف الإدارية لرئيس المدرسة لإنشاء مدرسة فعالة في مدرسة نور

الهداية للمبتدئين في منطقة جاتي أجونج.

الهدف من الدراسة: التعرف على القدرة الإدارية لرئيس المدرسة التي تعد عاملاً مهماً واستراتيجياً في إطار تحسين جودة المدرسة وتقديمها التي يقودها من خلال المهارات الإدارية؛ إذ إن من المأمول أن يتمكن رئيس المدرسة من تحويل المدرسة التي يقودها إلى مدرسة فعالة، ويكون لرئيس المدرسة دور قوي في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من خلال المنهج التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: القدرة الإدارية لرئيس المدرسة على التخطيط لإنشاء مدرسة فعالة على وفق معايير المدرسة الفعالة، والقدرة على التنظيم لإنشاء مدرسة فعالة على وفق الإجراءات، والقدرة الإدارية لرئيس المدرسة في توجيه إنشاء مدرسة فعالة بشكل جيد، والقدرة الإدارية للتحكم أو الإشراف الذي يقوم به رئيس المدرسة في إنشاء مدرسة فعالة، من خلال إجراء المراقبة والتقييم من الإدارة العامة لرؤساء المدارس، ويمكن القول إن رئيس مدرسة الهداية للمبتدئين جاتي أجونج تمكن من إنشاء مدرسة فعالة؛ لأنه نفذ مؤشرات المدرسة الفعالة التي تشير إلى المدخلات والعمليات والمخرجات ونتائج المدرسة.

2. دراسة بولاني Bolanle (2013) درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا.

الهدف من الدراسة: التعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا.

واتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية التي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة.

واستخدمت استبانة توزعت على أربع مجالات هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين).

وأظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة، يمكن للباحث مقارنة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، من حيث الهدف، والمنهج، والعينة، والأداة، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة، والمميزات التي تميز بها البحث الحالي عن الدراسات السابقة كما يأتي:

أولاً: أوجه الاتفاق:

أ- معظم الدراسات تمحورت حول قياس درجة ممارسة القيادات التربوية ومديري المدارس، ما عدا دراسة (أبو شنب، 2012) فإنها تمحورت حول قياس أثر الوظائف الإدارية الأساسية في أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، ودراسة (الصالح، 2023) كانت حول واقع ممارسة الوظائف الإدارية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (الرازحي، 2022) التي تمحورت حول بناء أنموذج لمواصفات القائد التربوي في ضوء القرآن الكريم، واستنباط مضامين الخطاب القرآني والرؤية القرآنية في القيادة ومقارنتها بنظريات القيادة المعاصرة، ودراسة مايا (Maya, 2021) التي تمحورت حول القدرة الإدارية لرئيس المدرسة لإنشاء مدرسة فعالة في مدرسة نور الهداية للمبتدئين في منطقة جاتي أجونج، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013) التي تمحورت حول درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا.

ب- طُبقت جميع الدراسات الميدانية على العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديري إدارات ومديري مدارس ورؤساء أقسام، ما عدا دراسة (الرازحي، 2022) لم تُطبق على القيادات التربوية؛ لأنها استقرائية، وكذلك دراسة (الصالح، 2023) التي طُبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية، ودراسة مايا (Maya, 2021) التي طُبقت على رئيس مدرسة الهداية للمبتدئين في منطقة جاتي أجونج، ودراسة بولاني (Bolanle, 2013) التي طُبقت على مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا.

ت- اعتمدت الدراسات الميدانية جميعها على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، ما عدا دراسة (الرازحي، 2022) التي لم تحدد أداة الدراسة لأنها استخدمت المنهج الاستقرائي والاستنباطي، ودراسة مايا (Maya, 2021) لأنها استخدمت المنهج التحليلي.

ث- عدم تبني الدراسات الميدانية لمرجعية الثقافة القرآنية في تقييم المسؤوليات أو الوظائف الإدارية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- أ- الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي، واختلفت عنها دراسة (الرازي، 2022) التي اعتمدت على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، ودراسة (النيرب، 2013) التي اعتمدت على المنهج التحليلي للمحتوى والبنائي لتصميم برنامج يسهم في تطوير أداء مديري المدارس للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم، ودراسة مايا (Maya, 2021) لأنها استخدمت المنهج التحليلي.
- ب- اختلفت الدراسات السابقة في أهداف الدراسة حيث هدفت دراسة (أبو شنب، 2012) إلى التعرف على العوامل الإدارية المؤثرة في مستوى الأداء في منظمات الأعمال التعليمية، وهدفت دراسة (النيرب، 2012) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم بمحافظة غزة، من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية، وهدفت دراسة (العوائد وآخرون، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها التنظيمي لدى الموظفين، وهدفت دراسة مايا (Maya, 2021) إلى التعرف على القدرة الإدارية لرئيس مدرسة الهداية للمبتدئين لإنشاء مدرسة فعالة، وهدفت دراسة بولاني (Bolani, 2013) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- أ- التعرف على المنهج والأسلوب الذي تناولته الدراسات السابقة.
- ب- التعرف على بعض المتغيرات والأساليب الإحصائية.
- ت- بناء الاستبانة واقتباس بعض الفقرات المناسبة لمجالات البحث.
- ث- انتهاء الخطوات العملية الصحيحة للبحث.
- ج- إثراء الإطار النظري في البحث الحالي.

رابعاً: ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- أ- تسمية الوظائف الإدارية بالمسؤوليات الإدارية؛ فالقرآن الكريم يحثنا على القيام بالمسؤولية.
- ب- هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد لكشف نقاط الضعف لدى قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم.
- ت- اشتمال البحث على القيادات كافة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ما عدا الوزير.
- ث- دراسة القيادة التربوية والمسؤوليات الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد برؤية قرآنية.
- ج- تُعد أول دراسة محلية - حد علم الباحث - ربطت بين المسؤوليات الإدارية والثقافة القرآنية.
- ح- لم يعثر الباحث - حد علمه - على دراسات محلية، أو عربية أو أجنبية تطرقت لدراسة المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية.
- خ- جمع البحث الحالي الكثير من المتغيرات المؤثرة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية، وهو ما يزيد من دقته وشمولية نتائجه.
- د- تقديم البحث توصيات برؤية قرآنية تحقق الكفاءة والفاعلية للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الثقافة القرآنية

المبحث الثاني: القيادة التربوية في الثقافة القرآنية

المبحث الثالث: المسؤولية في الثقافة القرآنية

المبحث الرابع: الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية

المبحث الأول: الثقافة القرآنية

تمهيد:

تُعد الثقافة القرآنية من أهم المصادر التي يجب على الإنسان أن يتحلى بها في كل أعماله ومسؤولياته في الحياة، ولذلك ينبغي على قيادات وزارة التربية والتعليم أن تكون في موقع القدوة لكل قيادات الدولة، فهم المربون والمعلمون للأجيال، وفي هذا المبحث تناول الباحث مفاهيم الثقافة القرآنية وأهميتها ومرتكزاتها ومبادئها التي يمكن من خلالها الربط بين المسؤوليات الإدارية والثقافة القرآنية.

مفهوم الثقافة القرآنية لغةً:

يعرف الثقافة (ابن منظور: ت711هـ، 19) أنها مشتقة من الفعل ثقف: ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفة: حذقه، وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً فطناً، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه. ويعرف القرآن (ابن منظور: ت711هـ، 129) اسم لكتاب الله مثل التوراة والإنجيل.

مفهوم الثقافة القرآنية اصطلاحاً:

يعرف البلاغ: (2019، 2) ثقافة القرآن تعني: تقويم السلوك الإنساني وتهذيبه وتنظيم البنية الذاتية للإنسان على أساس القيم والمبادئ القرآنية، ليكون شخصية قرآنية في فكره وسلوكه وطريقة تفكيره. ويعرف الثقافة القرآنية الشهيد القائد الحوثي: (2002، أ، 8) بأنها: من تنشئ جيلاً صالحاً، من ترسخ في الإنسان القيم الفاضلة والمبادئ الفاضلة، كي يتحرك في هذه الدنيا عنصراً خيراً، يدعو إلى الخير ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر، وينصح للآخرين ويهتم بمصالح الآخرين، ولا ينطلق الشر على يده ولا من لسانه.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة القرآنية بأنها: مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم والمعارف المنبثقة من القرآن الكريم التي تصلح الإنسان لما فيه الخير والصالح له ولأمة في جميع مجالات الحياة.

أهمية الثقافة القرآنية:

يلخص الباحث أهمية الثقافة القرآنية من خلال ملزمة الثقافة القرآنية التي ألقاها الشهيد القائد (الحوثي):

(2002، أ، 1-13) في النقاط الآتية:

1. إنها ثقافة عالية جداً تجعل الأمة أعظم ثقافة وأكثر إنجازاً وأعظم أثراً في الحياة وأسمى روحاً وأسمى

وضعية وأزكى وأطهر نفوساً.

فيقول: "أنه كتاب عظيم، كتاب واسع، ثقافته عالية جداً، عالية جداً تجعل هذه الأمة - لو تتقنت بثقافته -

أعظم ثقافة، وأكثر إنجازاً، وأعظم أثراً في الحياة.. وأسمى روحاً، وأسمى وضعية، وأزكى وأطهر نفوساً من أي أمم أخرى".

2. إن ثقافة القرآن تجعل نفوس الأمة والمجتمعات زاكية وتجعل نظرتهم صحيحة ورؤيتهم صحيحة وأعمالهم

كلها زاكية.

فيقول: "يقول الله تعالى: {يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ} تكون نفوسهم زاكية، مجتمعهم زاكي، حياتهم زاكية،

نظرتهم صحيحة، رؤيتهم صحيحة، أعمالهم كلها زاكية".

3. إن المهمة الرئيسية للرسول صلى الله عليه وآله وسلم يتلو القرآن على الناس ويعلم الناس القرآن الكريم

وعمله كله يدور حول القرآن الكريم.

فيقول: "في قوله تعالى: {وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ} الكتاب هو القرآن الكريم، كرره مرتين في هذه الآية؛

لأنه هو المهمة الرئيسية للرسول صلوات الله عليه وعلى آله هو أن يتلو الكتاب على الناس، يعلم الناس بهذا

الكتاب، عمله كله يدور حول القرآن الكريم، يتلو عليهم الكتاب {يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ} التي هي القرآن الكريم".

4. إن ثقافة القرآن الكريم تمنح الإنسان الحكمة في الرؤى والأعمال والتصرفات والمواقف.

فيقول: "الحكمة: أن تكون تصرفاتهم حكيمة، أن تكون مواقفهم حكيمة، أن تكون رؤيتهم حكيمة. الحكمة

هي ماذا؟ هي تتجسد بشكل مواقف، بشكل رؤى، بشكل أعمال، هي تعكس وعياً صحيحاً، وعياً راقياً، تعكس

زكاء في النفس، تعكس عظمة لدى الإنسان، الحكمة في الأمور. {وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ}؛ لأن الله قال في آية أخرى لنساء النبي {وَاذْكُرْنَ مَا يُتْلَى فِي بُيُوتِكُنَّ مِنْ آيَاتِ اللَّهِ وَالْحِكْمَةِ} (الأحزاب:34)، والقرآن الكريم فيه أشياء كثيرة تتجه نحو الإنسان لتمنحه الحكمة {ذَلِكَ مِمَّا أَوْحَى إِلَيْكَ رَبُّكَ مِنَ الْحِكْمَةِ} (الإسراء:39) كما قال في سورة [الإسراء] بعد أن ذكر عدة وصايا الوصايا العشر يعدها ثم قال: {ذَلِكَ مِمَّا أَوْحَى إِلَيْكَ رَبُّكَ مِنَ الْحِكْمَةِ}.

5. إن ثقافة القرآن الكريم عندما نتعلمها ونتبعها تزكينا وتمنحنا الحكمة والقوة وكل القيم.

فيقول: "نحن إذا ما انطلقنا من الأساس عنوان ثقافتنا: أن نتثقف بالقرآن الكريم. سنجد أن القرآن الكريم هو هكذا، عندما نتعلمه ونتبعه يزكينا، يسمو بنا، يمنحنا الحكمة، يمنحنا القوة، يمنحنا كل القيم، كل القيم التي لما ضاعت، ضاعت الأمة بضياها، كما هو حاصل الآن في وضع المسلمين، وفي وضع العرب بالذات".

6. إن ثقافة القرآن الكريم شرف وفضل عظيم لنا يؤتيه الله سبحانه وتعالى من يشاء.

فيقول: "وشرف عظيم جداً لنا، ونتمنى أن نكون بمستوى أن نتقف الآخرين بالقرآن الكريم، وأن نتثقف بثقافة القرآن الكريم {ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ} يؤتيه من يشاء، فنحن نحاول أن نكون ممن يشاء الله أن يؤتوا هذا الفضل العظيم".

7. أننا عندما نتثقف بثقافة القرآن الكريم نتعلم ما أوجب الله علينا ويهدينا في كل شؤون حياتنا.

فيقول: "فنحن عندما نقول: نتثقف بثقافة القرآن، وعندما نأتي ونقول: نريد أن نتعلم ما أوجب الله علينا، ويدري الإنسان ما له وما عليه، نتجه إلى القرآن الكريم هو ما لنا وهو ما علينا، فيه ما يزكينا، فيه ما يمنحنا الحكمة، فيه ما يهدينا في كل شؤون الحياة، فيه ما يجعلنا نموت سعداء ونبعث سعداء، وندخل الجنة، ونسلم من عذاب الله، فالقضية هذه مهمة جداً".

8. يجب أن ندور حول القرآن الكريم ونهتم بمعارفه وعلومه ونوطن أنفسنا على أن نكون من المؤمنين

وأوليائه المتقين لنحظى بالعزة في الدنيا والآخرة.

فيقول: "نحرص على أن نتتقف بثقافة القرآن الكريم، وأن ندور حول القرآن الكريم، ونهتم بمعارفه وعلومه، ونوطن أنفسنا على أن نكون من النوعية الممتازة التي أثنى عليها داخله (المؤمنين).. أن نكون ممن يتمتع بتلك المواصفات التي ذكرها الله لأوليائه والمؤمنين من عباده في القرآن الكريم؛ لأن الجنة أعدت لمن؟ أعدت للمؤمنين، أعدت للمتقين، أعدت لأولياء الله، العزة في الدنيا أعدت للمؤمنين {وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ} (المنافقون: من الآية 8) الرفعة، الشرف، القوة، التمكين هو للمؤمنين. وفي الآخرة الحساب اليسير لمن؟ لأولياء الله، الأمن لأولياء الله {أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا} ألم يقل هكذا؟ {الَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ} (يونس: 62)".

9. القرآن الكريم كله قوة، كله عزة، كله شرف، كله رؤى صحيحة وحلول صحيحة تعطي كل من يسيرون على نهجه أن يكونوا بمستوى أن يضربوا أعداء الله كيفما كانوا وكيفما كانت قوتهم.

10. مما يعطينا القرآن الكريم سنعرف كيف نقيم الآخرين، نعرف أن هذا مواقفه قرآنية ومنسجمة مع القرآن.

11. يجب أن نرجع إلى القرآن الكريم فنستفيد منه كيف نكون حكماء في رؤيتنا، في تقييمنتنا لأنفسنا أولاً، وفي تقييمنتنا للآخرين من حولنا، وفي معرفتنا لما يدبره أعداؤنا، وفي معرفتنا لما هو الحل في مواجهة أعدائنا.

12. إن ثقافة القرآن الكريم تمنحنا الثقة بالله وترسخ لدى الإنسان الشعور بعظمة الله وحباً لله.

فيقول: "من أهم الموارد، من أهم المواضيع في القرآن الكريم هو تركيزه الكبير فيما يتعلق بمعرفة الله سبحانه وتعالى، معرفة الله أفضل وأهم وأعظم مصدر لمعرفة الله هو القرآن الكريم، القرآن الكريم يمنحك ثقة بالله، وتدور معارفه فيما يقدمه من معرفة عن الله سبحانه وتعالى بالشكل الذي يرسخ لدى الإنسان شعوراً بعظمة الله وحباً لله، وفي نفس الوقت ثقة قوية بالله، هذه الثقة ليست كذلك الثقة التي تحصل عند الإنسان إذا

ما أصبح في حاجة إلى شيء.. مريض أو معه مريض أو افتقر إلى حاجة معينة، وهو لا يملك أموال فيصبح لديه حالة من الرجوع إلى الله، وقد يدعو الله بإخلاص".

13. إن ثقافة القرآن الكريم يجب أن تكون عنواناً داخلياً في أعماق نفوسنا عنواناً آمناً، أينما سرنا نتثقف بثقافة القرآن نتعلم القرآن نتدبره نثق به نتفهم آياته نتحرك على أساسه نقيم الأحداث من خلاله.

فيقول: "نحن يجب أن نفهم أنه يجب أن يكون عنواناً داخلياً في أعماق نفوسنا عنواناً آمناً، أينما سرنا هو أن نتثقف بثقافة القرآن، أن نتعلم القرآن، نتدبره، نثق به، نتفهم آياته، ونتحرك في الناس على أساسه، نتحرك في الناس على أساسه، نقيم الأحداث كلها من خلاله، نقيم الآخرين كلهم من خلاله، نقيم أنفسنا من خلاله، نقيم مواقفنا على أساس مقاييسه، وهكذا، ما لم فلو تعلمت ستين عاماً ستخرج في الأخير أضعف بكثير، ترى أولياء الشيطان تخافهم أكثر مما تخاف الله، تغالط الله".

14. يجب أن نتعامل مع القرآن الكريم بإجلال واحترام وتعظيم وتقديس وأنه كتاب للحياة.

فيقول: "ثم عندما نتعامل مع القرآن الكريم، عندما نتعامل معه، نتعامل معه بإجلال، باحترام، بتعظيم، بتقديس، بنظرة صحيحة للقرآن أنه كتاب للحياة، {تَبَيَّنَا لِكُلِّ شَيْءٍ} (النحل:89)".

15. إن الثقافة القرآنية هدى للناس في كل القضايا وأمام كل الاحتمالات وفي كل الميادين.

فيقول: "فعندما يقول: {هُدًى لِلنَّاسِ} هو هدى للناس في كل القضايا، أمام كل الاحتمالات، في كل الميادين، لماذا لم ننظر إليه بأنه هدى للناس في الوقت الذي نحن أحوج ما نكون إلى من يهديننا في مواجهة أعداء يمتلكون إمكانيات هائلة".

16. إن تعليم ثقافة القرآن الكريم تعطينا حيوية وتؤهلنا حتى نكون من أنصار الله وأنصار دينه.

فيقول: "نحن قلنا: يجب على الإنسان الذي يُعَلِّم القرآن أن يَعَلِّم القرآن كما لو كان في مواجهة مع العدو وفي الجبهة الأولى في مواجهة العدو، تعطيه حيوية، تتحدث عن آياته، عندما يتحدث عن الجهاد، عندما

يتحدث عن وعوده للمؤمنين، عندما يتحدث عن أعدائه، عندما يتحدث عن الأشياء التي يجب أن تكون الأمة عليها في تأهيل نفسها؛ لتصل إلى مستوى أن تكون من أنصار الله، ومن أنصار دينه".

17. ثقافة القرآن تخاطب وجداننا وترتقي بمستوى ذهن الخاصة إلى ذهن العامة فلا غنى للناس عنه.

فيقول: "نحن بحاجة جميعاً إلى أن نسمع النص القرآني الذي يخاطب وجدان كل شخص فينا، فالخاصة لا يمكن أن يعطوا العامة ما يمكن أن يعطيه الخطاب القرآني، وقد يفهم الخاصة ما لا يصل ولا يرتقي فهم العامة إليه من خلال القرآن، وكل ما يقدمه الخاصة حول القرآن هو انعكس أيضاً بأن يرتقي بمستوى ذهن العامة إلى فهم القرآن أيضاً أكثر، فالقرآن لا غنى للناس عنه".

المرتكزات الأساسية للثقافة القرآنية:

يلخص الباحث ركائز الثقافة القرآنية من كتاب أساسيات الإدارة الإسلامية للأكاديمية العليا للقرآن الكريم: (بدون ت، 10-11) أن هناك ركائز تقوم عليها الثقافة القرآنية في مسؤولياتها وعناوينها وتوجهاتها وهي ما يأتي:

1. **المنهج:** هو القرآن الكريم، وهذا المنهج القرآني الذي ننتمي إليه يجب أن نعيه، وأن يكون ارتباطنا به ارتباطاً واعياً، واستيعاباً، والتزاماً عملياً، وتحركاً على أساسه، وهذه عملية مستمرة لا حد لها، ولا زمن، ولا مستوى معين، ويستمر فيها على الدوام.

2. **القيادة:** تتمثل في أن الله سبحانه وتعالى هو القائد الأعلى والولي والمكلف للأمة للقيام بمسؤولياتهم، ومن بعده الرسول صلى الله عليه وآله وسلم والإمام علي عليه السلام وأعلام الهدى، والقيادة لا بد أن تسير على وفق منهج الله الذي رسمه لعباده، وأن تتحرك بنا على أساس هذا المنهج، وأن نلتزم معها بتطبيق المنهج. ويوضح ذلك الشهيد القائد (الحوثي: 2002، ب، 10) فيقول: "أن القيادة هي تبدأ من عند ولي العباد هو الله سبحانه وتعالى. {إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ} تهتدون بهديه، تسيرون على تعليماته ووفق خطه في هذه المواجهة، أنتم

يا من تريدون أن تكونوا حزبه لتغلبوا، وليكم الله ورسوله والذين آمنوا علي بن أبي طالب، فتولي علي بن أبي طالب هو تولي قدوة، تولي ولي أمر، تولي هادي للأمة من بعد نبيها (صلوات الله عليه وعلى آله)".

3. الأمة: هم جماعة المؤمنين الذين تربطهم الأخوة الإيمانية، وتنتمي إليها وتنسب إليها، وتنهض معها بالمسؤولية الجماعية.

المبادئ الأساسية للثقافة القرآنية:

القرآن الكريم هو أساس الثقافة الصحيحة للأمة وهو دستور حياة وفيه المبادئ والقيم التي لو عملت بها الأمة لكانت أمة تهتدي بالقرآن في كل أمورها، وتلقى الصلاح والفلاح في كل شؤونها في هذه الحياة، والبعد عن القرآن هو بعد عن الله، فمن خلال الآيات القرآنية يمكن للباحث أن يستنبط بعضاً من المبادئ الأساسية للثقافة القرآنية بناءً على ما يأتي:

1. العبودية لله تعالى في الأقوال والأفعال والنيات وفي الحياة والممات:

يقول الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ﴾ [النحل: 36] ويقول: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: 56] ويقول: ﴿قُلْ إِنِّي صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [الأنعام: 162].

2. الاستخلاف في الأرض:

يقول الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: 30] ويقول: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ [النور: 55]

3. الأمر بالعدل والإحسان والنهي عن الفحشاء والمنكر والبغي:

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: 90].

4. إقامة العدل والقسط على النفس والوالدين والأقارب والغني والفقير وعامة الناس:

يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أُولَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ نَعِرْضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ [النساء: 135].

5. الإخلاص لله في العمل والقيام بالمسؤولية:

يقول الله تعالى: ﴿قُلْ أَتَحَاجُّونَنَا فِي اللَّهِ وَهُوَ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ وَلَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُخْلِصُونَ﴾ [البقرة: 139] ويقول: ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ﴾ [البينة: 5] ويقول: ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ [2] أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ مَا نَعْبُدُهُمْ إِلَّا لِيُقَرِّبُونَا إِلَى اللَّهِ زُلْفَىٰ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ بَيْنَهُمْ فِي مَا هُمْ فِيهِ يَخْتَلِفُونَ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ كَاذِبٌ كَفَّارٌ﴾ [الزمر: 2 - 3].

6. تقوى الله والصدق والانقياد للصادقين:

يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: 119].

7. الأمانة وتحمل المسؤولية:

يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: 27].

8. الرحمة والعفو والصفح والمشورة:

يقول الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

9. الثقة بالله والتوكل عليه:

يقول الله تعالى: ﴿فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُلْ حَسْبِيَ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَهُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ ١٢٩﴾
[التوبة: 129] ويقول: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ إِذَا ذُكِرَ اللَّهُ وَجِلَتْ قُلُوبُهُمْ وَإِذَا تُلِيَتْ عَلَيْهِمْ آيَاتُهُ زَادَتْهُمْ إِيمَانًا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ﴾ [الأنفال: 2].

10. الدعوة إلى الخير والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

يقول الله تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: 104].

11. العمل الصالح:

يقول الله تعالى: ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا﴾ [النساء: 124] ويقول: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: 30] ويقول: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا﴾ [الكهف: 107].

12. ولاية الله ورسوله والإمام علي وأعلام الهدى من أهل البيت عليهم السلام:

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾ [المائدة: 55].

13. وجوب طلب العلم النافع للأمة:

يقول الله تعالى: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ [البقرة: 31] ويقول: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ [1] خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ [2] اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ [3] الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ [4] عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ [العلق: 1 - 5].

14. الطاعة والتسليم لله ولرسوله وولي الأمر:

يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: 59].

15. الإنفاق في سبيل الله:

يقول الله تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة: 195].

16. الجهاد في سبيل الله والدفاع عن النفس والدين والمستضعفين:

يقول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ﴾ [الحجرات: 15] ويقول: ﴿أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخَلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ﴾ [آل عمران: 142] ويقول: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ وَلَايَتِهِمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّى يُهَاجِرُوا وَإِنْ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمُ النَّصْرُ إِلَّا عَلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [الأنفال: 72] ويقول: ﴿وَمَا لَكُمْ لَا تُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ الرِّجَالِ وَالنِّسَاءِ وَالْوِلْدَانِ الَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا أَخْرِجْنَا مِنْ هَذِهِ الْقَرْيَةِ الظَّالِمِ أَهْلُهَا وَاجْعَلْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ وَلِيًّا وَاجْعَلْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ نَصِيرًا﴾ [النساء: 75] ويقول: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [العنكبوت: 69].

المبحث الثاني: القيادة التربوية في الثقافة القرآنية

تمهيد:

أول من تكفل بالقيادة التربوية هم الأنبياء - عليهم السلام - بتوجيه إلهي، فقد ورد في القرآن الكريم آيات كريمة تدل على إسناد هذه المهمة إلى الأنبياء عليهم السلام، ودليل ذلك قول الله تعالى لخاتم الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وآله وسلم: "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ" (الجمعة:2) ولذلك تُعد القيادة من الأسس المهمة في حياة الناس حيث لا يمكن أن يعيش الإنسان الواحد دون غيره؛ لذلك اقتضت إرادة الله على التكاثر والتناسل للبشر، ولابد لأي جماعة من قائد يبصرهم ويرشدهم وينظمهم لتحقيق أهدافهم، ولذلك فإن فاعلية وكفاءة المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على أداء قيادتها وكفاءتها وفعاليتها، ومستوى ممارسة هذه القيادات للمسؤوليات والمهارات والأدوار القيادية المناطة بها، وإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية، يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس، ومقارنته بالأداء المرغوب، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء التي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة، التي تبنى على أساسها القرارات التطويرية من خلال الرؤية القرآنية، وهنا يتناول الباحث في هذا المبحث، مفاهيم القيادة ومصادر قوتها وأدوارها وخصائصها وأنماطها ورؤية الرسول صلى الله عليه وآله وسلم والإمام علي والشهيد القائد للقيادة التربوية.

مفهوم القيادة لغةً واصطلاحاً:

مفهوم القيادة لغةً: قال (ابن منظور: ت711، 370) القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة.

ويعرف (ابوالعزم: 2020، 3174) القيادة لغةً: قيادة - (ق و د). (مصدر. قاد) 1- قيادة شعب: تدبير شؤونه، ترؤسه. 2- نجح في مهام القيادة: مهنة القيادة. 3- وصل إلى مقر القيادة: المكان الذي يكون فيه القائد. 4- القيادة العامة للجيش: المركز الذي يستقر فيه القائد العام والضابط الكبار.

مفهوم القيادة اصطلاحاً: لقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكننا النظر إليها بوصفها دوراً اجتماعياً تربوياً، أو وظيفة اجتماعية، أو سمة شخصية، كما يمكن النظر إليها بوصفها عملية

سلوكية، إلا أن ثمة قاسماً مشتركاً بينهما وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما؛ فلا بد من الربط بينه وبين الإسهام في تحقيق أهدافها، وبناءً على ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، وتمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (عباس ومفتاح: بدون، 6)

المفهوم العام للقيادة تعرف بأنها: عملية التأثير في أنشطة الجماعة؛ بغرض تحقيق الأهداف. (نصير: 2004، 139)

- ويمكن تعريف القيادة بأنها: التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها. (فتحي: 2003، 158).

مفهوم القيادة التربوية تُعرف بأنها: الدور الذي يقوم به القائد التربوي للتأثير في المرؤوسين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. (البكري: 2023، 15).

مفهوم القيادة التربوية في الإسلام: يعرف الرازحي: (2023، 25) القيادة التربوية في الإسلام بأنها: عملية توجيه الآخرين وتحريكهم باتجاه محدد وبأسلوب مؤثر ومقنع؛ من أجل تحقيق فلاحهم ومصالحهم الدينية والدنيوية بالاستناد إلى المعرفة ونظام القيم الإسلامية. كما عرفها الرازحي: (2023، 25) بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين بطريقة مشروعة نحو تحقيق هدف مباح.

ويعرف القلال: (2017، 12) القيادة التربوية في الإسلام بأنها: تكاتف الجهود المشتركة لجميع العاملين في المؤسسة التربوية في مختلف مستويات العمل الإداري؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة علو وفق الثوابت الإسلامية.

ويعرف الرويلي: (2018، 24) القيادة التربوية في الإسلام بأنها: القدرة على توجيه نشاطات العاملين في المنظمة التربوية وتنسيقها؛ لتحقيق أهدافها التربوية، في إطار المبادئ والثوابت الإسلامية للمجتمع المسلم وبوجود قائد يمتلك السمات والمهارات اللازمة لذلك.

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث: أنه في بداية القرن الحالي يوجد اتفاق على أن القيادة هي: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

وهناك اختلاف: وهو أن القيادة القرآنية تركز في التأثير في الآخرين على وفق مبادئ وقيم مشروعة من الله سبحانه وتعالى، ورسوله صلى الله عليه وآله وسلم، وأعلام الهدى، ويكون ذلك التأثير لتحقيق أهداف أو نشاطات مشروعة أو مباحة.

ويمكن للباحث أن يُعرّف القيادة التربوية في الثقافة القرآنية بأنها: القدرة على التأثير في سلوك العاملين في المؤسسات التربوية على وفق القواعد والمبادئ الإيمانية وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق أهداف تربوية قرآنية. **أهمية القيادة التربوية:**

لخص نوادي وآخرون: (2019، 114) أهمية القياد التربوية في أنها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة.
- السيطرة على المشكلات التربوية وحلها في وقتها.
- تنمية العاملين وتدريبهم بوصفهم أهم مورداً للنظام التربوي.
- أضاف الخليفة وأبو إدريس: (2020، 80) رُفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة.
- الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي.
- التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين.

مصادر قوة تأثير القيادة التربوية:

تعتمد القيادة على قدرة القائد في التأثير في المرؤوسين؛ ليتمكن من تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً، وحتى يكون القائد التربوي لديه القدرة على التأثير، لا بد أن يتمتع بصفات القوة ومصادرها التي تجعله مؤثراً في مرؤوسيه، ومن أهمها ما ذكره نوادري وقنفود: (2019، 114-115) وتتمثل في:

1. **قوة المكافأة:** ونقصد بها مقدرة القائد التربوي على إعطاء المكافآت للعاملين.
 2. **قوة العقاب:** تعني مدى قدرة القائد على إيقاع العقوبة بحق من يرتكب خطأ شرط أن يكون المخطئ مدركاً للخطأ.
 3. **القوة الشرعية:** حيث يستمد القائد قوته من المنصب الذي يشغله بحيث تكون لديه صلاحيات ومسؤوليات تعطيه الحق بتنفيذ أي عمل إيجابي أو سلبي من قبل العاملين.
 4. **قوة الخبرة:** وتكون قوته مستمدة من خبرته ومعرفته الإدارية والتربوية والتعليمية والسلوكية والفنية.
 5. **قوة الإعجاب والاقتداء:** حيث يقوم العاملون بتقمص أدوار القائد؛ بسبب إعجابهم به وتقديرهم لمكانته وما يتمتع به من صفات وخصائص مما ينجم عنه التأثير فيهم.
- إن قوة التأثير للقيادة التربوية تكمن في مجابهة التحديات والتعبيرات السريعة والهائلة في عصر تسوده وسائل الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

خصائص القيادة في الإسلام:

ذكر نصير: (2004، 255-256) بأن خصائص القيادة في الإسلام تتمثل فيما يأتي:

- قيادة وسطية في أسلوبها تراعي حقوق الفرد والجماعة وواجباتهم، ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين أو التسلط.
- القائد قدوة حسنة لأتباعه، ويلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من أمانة وتضحية.
- قيادة عادلة في تعاملها مع الاتباع، وهذا العدل هو الذي يدعو إلى الألفة، ويبعث على الطاعة، وتعمر به البلاد، وتتمو به الأموال، ويكثر معه النسل، ويأمن به السلطان.

- قيادة شورية تتداول أمورها مع ذوي العقول والأفهام؛ بهدف التوصل إلى القرارات الصائبة ليعمل بها وتتحقق أحسن النتائج.

- قيادة تتحمل المسؤولية، فهي راعية لشؤون أتباعها وحريصة على خيرهم ورفاهيتهم.

- قيادة تقوم على مبدأ الطاعة في المعروف، فهي توجد توازناً بين مسؤوليات القائد وما على الأتباع من حق الطاعة في المعروف فقط، ولا حق لأحد أن يطاع في معصية.

- قيادة تسدي النصيحة للأتباع وتقدم لهم كل ما يحتاجونه من تعليمات مفيدة وترشدهم إلى ما فيه خيرهم.

- قيادة تهتم بإشباع جميع حاجات الأتباع الفسيولوجية والفكرية والروحية بشكل متوازن.

- ويضيف الباحث: قيادة مؤثرة ومقنعة للمرؤوسين بالحجة والبرهان؛ لتحقيق أهدافها برغبة دون إكراه.

أنواع القيادة التربوية:

ذكر نوادي وآخرون: (2019، 111) أن أنواع القيادة التربوية كما يلي:

1- القيادة المهنية: هي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية.

2- القيادة المخططة: نقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.

3- القيادة المنفذة: يقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها الخطط ميدانياً.

4- القيادة الموجهة: هي القيادات التي تتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات.

5- القيادة التطوعية: هي القيادات التي تعمل في الإشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات الاجتماعية والترفيهية دون مقابل بما ينسجم مع إمكانياتها وقدرتها وتخصصاتها.

6- القيادة الطبيعية: والتي يكون التوصل إليها عن طريق اكتشاف الذين لديهم القدرة والمهارة والرغبة العالية، حيث يكون اختيارهم من قبل المتخصصين في المجال القيادي الإداري، وتكليفهم بمسؤوليات مناسبة والإشراف عليهم ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم ومهاراتهم القيادية.

أدوار القيادة التربوية:

لا شك أن دور القائد إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، فالدور الإيجابي يحدث عندما ينطلق القائد التربوي من المنطلقات الإسلامية التي يريدها الله ويرضاها، والدور السلبي يكون عندما ينطلق القائد التربوي من منطلقات الثقافات الغربية المادية، ومن منطلق الهوى والشيطان، وللقيادة التربوية أدوار في العملية التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها التربوية المحددة مسبقاً، من خلال عملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتخاذ القرار وتفقد وتقييم، كما أن للقيادة التربوية أدواراً في بناء البيئة الإيجابية في المجتمع وعلى مستوى الأمة، ومن أهم أدوار القيادة التربوية ما يلي:

نكر نوادي وآخرون: (2019، 112-113) أن القيادة عملية إنسانية في المقام الأول؛ ذلك أنها تتضمن منظومة من العلاقات والتفاعلات بين القائد والمحيطين به، ومن خلال هذه العلاقات يسعى القائد والمحيطين بالموارد البشرية بالطريقة الأفضل التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة، لذا يظهر دور القائد التربوي الفاعل والمتميز والقادر على تنسيق الجهود وتسيير الموارد المتاحة، وعليه فإن دور القيادة التربوية في النظام التربوي تزايدت في ظل حدوث حملة من التغيرات لاسيما في البيئة التنظيمية في الميادين كافة، وعلى وجه الخصوص في الميدان التربوي، كذلك مع تزايد معرفة العاملين وخبرتهم يظهر دور القيادة التربوية في صنع القرار لاسيما مع تزايد وتيرة الاهتمام بالعمل التعاوني الجماعي، بما يحتوي من علاقات تفاعلية تسهم في تنسيق الجهود الرامية إلى تطوير عمل المؤسسات التربوية ومهامها بأفضل الطرق وأرقاها، وبطبيعة الحال لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوفير نظام تربوي قيادي يكون مدركاً لأهمية النظام في المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن للقيادة أثر فاعل في أحداث التغيير الإيجابي المنشود، حيث يعتبر حجر الزاوية في التغيير، وهذا يعتمد على مدى قدرة

القيادة التربوية على إقناع أعضاء هيئتها ببذل المزيد من الجهود والأنشطة الرامية لتحسين أدائهم، ولعل كل ذلك يبرز دور القيادة التربوية الرشيدة في النظام التربوي على وجه الخصوص.

وقد أشار جبران: (2009، 9) إلى أن القيادات التربوية تقوم بدور مهم وفَعّال؛ وذلك لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية التعليمية، ويتوقف العطاء الفعال للنظام التربوي على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها، ويدل ذلك على ما ألمحت إليه الدراسات الحديثة التي تطرقت إلى العنصر الإنساني في التنظيم من حيث التأهيل والخبرة، وتُعد الكوادر القيادية من المدخلات الأساسية في النظام التربوي الذي لا يحقق أهدافه، دون توافر الموارد المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم التربوي، إلا أن مشكلة النظم التربوية الحديثة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة والمتميزة بخصائص وسمات الفرد القادر على القيام بهذه الرسالة والمهمة الهادفة للبناء مجتمع متعلم وراقٍ في فكره وسلوكياته، وتؤدي القيادة التربوية دوراً فاعلاً في كل جوانب العملية الإدارية؛ لتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وتُعد الأداة الرئيسة التي من خلاله تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها؛ فهي القادرة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية.

وقد عدَّ القلّال: (2017، 42-47) أدوار القيادة في جوانب متعددة منها:

1- الجانب التنظيمي للقيادة:

إن دور القائد أو المدير في الجانب التنظيمي يتضح من خلال قدرته على التنسيق والتنظيم لأوجه النشاطات التي يقوم بها الأفراد وتوحيد جهودهم وتوجيهها بما يتلاءم مع توجهات المنظمة وأهدافها.

2- الجانب الإنساني للقيادة:

إن اتباع الأفراد للقواعد واللوائح والإجراءات ما هي إلا وسائل وأساليب لإنجاز مهام التنظيم وأهدافه، ولكن القيادة في مضمونها علاقات إنسانية بين القائد والأفراد، ويبرز دور القيادة للعنصر الإنساني في تخليص

العاملين من طابع التسلط المبني على جهود العمل وعدم النظر إلى الأفراد كآلات صماء وجمادات متحركة بلا روح ولا ولاء.

3- الجانب الاجتماعي للقيادة:

كما أن الدور الاجتماعي للقيادة هو امتداد للنشاط الاجتماعي للأفراد في التنظيم خارج نطاق العمل الذي يتضمن الاشتراك في الرحلات والخدمات العامة والزيارات الاجتماعية والثقافية والترفيهية، فالقائد يتأثر في ممارسته لمهامه بعوامل اجتماعية نابعة من الأفراد العاملين معه في المنظمة ويتمثل هذا التأثير بعوامل العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والعادات والتقاليد والقيم.

ويلخص الباحث أدوار القيادة التربوية من خلال ما سبق كما يأتي:

1- دور استراتيجي: ويتمثل هذا الدور في وضع الرؤى والتوجهات والأهداف العامة للمؤسسات التربوية وتوفير الموارد ومقومات العمل.

2- دور تنظيمي: ويتمثل هذا الدور في توزيع المهام والأعمال بين القطاعات والإدارات والأقسام وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتنسيق جهود العاملين وتحديد صلاحياتهم ونطاق إشرافهم في المؤسسات التربوية.

3- دور معنوي: ويتمثل هذا الدور في إرشاد وتحفيز وتشجيع العاملين في المؤسسات التربوية وتحفيزهم وتشجيعهم؛ لرفع روحهم المعنوية من خلال الاتصال الفاعل والبناء والتأهيل وتلبية احتياجات العاملين وكسب رضاهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

4- دور تقييمي: ويتمثل هذا الدور في متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة التربوية من خلال وضع معايير الأداء وتصحيح الأخطاء وتعزيز الكفاءة والفاعلية لدى العاملين.

القيادة التربوية في القرآن الكريم:

يلخص الباحث مصطلح القيادة في القرآن الكريم مما ذكره البكري: (بدون ت، 38) حيث إنه لم يرد في القرآن الكريم القيادة بلفظه الخاص، كما لم تُستخدم مشتقاته على مستوى جذر الكلمة (ق، و، د)، أما مشتقات جذر كلمة (ق د و) فقد استخدمت مرتين فقط في قوله تعالى: (أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدْلُهُمْ أُقْتَدِهْ) (الأنعام: 90)، وقوله تعالى: (وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَرِهِمْ مُقْتَدُونَ) (الزخرف: 23)، ولكن لفظ القيادة أتى بألفاظ مقاربة منها:

1. لفظ (الإمامة) كما في قوله تعالى: "وَأَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا" (الفرقان: 74).

2. لفظ (الحكم) كما في قوله تعالى: "وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَءِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ" (الباقية: 16).

3. لفظ (المالك) كقوله تعالى: "وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ؟ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَسْأَلُهُ مَا بَالُ النَّسِوةِ الَّتِي قَطَعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ" (يوسف: 50).

4. لفظ (الخلافة) كقوله تعالى: "يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ" (ص: 26).

أما من جهة المعنى فقد جاءت الآيات بالكثير مما فيه معنى التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، والمتأمل للآيات في القرآن الكريم يلاحظ أن معنى القيادة بجانبه الإيجابي والسلبي لا يختلف عن المعنى العام للقيادة.

أنماط القيادة التربوية في القرآن الكريم:

للقيادة طرق وأساليب عدة في التعامل مع أفرادهم ومحيطهم عند ما يبرزون للقيام بأعمالهم ومهامهم وتنفيذ مخططاتهم واستراتيجياتهم فمنهم من يتعامل مع أفرادهم حسب الموقف، ومنهم من يتعامل مع أفرادهم حسب هواه وطبيعته، ومنهم من يتعامل مع أفرادهم حسب نماذج قرآنية، فهذه التعاملات يصنفها كتاب المدارس الإدارية

والنظريات القيادية إلى نمط دكتاتوري تسلطي ونمط ديمقراطي شوروي ونمط تسيبي، والقرآن الكريم آتى بأنماط وطرق وأساليب عدة تتناسب مع المواقف المختلفة ومع الظروف المحيطة التي ترضى للإنسان حريته وكرامته. ويلخص الباحث مما ذكره الرازي: (2023، 67 - 68) أن أنماط القيادة حسبما استنبطه من النصوص

القرآنية والثقافة القرآنية، نوعان:

الأول: القيادة الراشدة العادلة المؤمنة:

وقد يسميها البعض: القيادة الإبراهيمية نسبة إلى النبي إبراهيم عليه السلام، واستناداً إلى تكليف الله تعالى لنبيه إبراهيم بالقيادة حيث قال: "قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾" (البقرة: 124)، وهي قيادة الصفوة والنماذج الرائدة من عباد الله المؤمنين، وعلى رأسهم الأنبياء القادة عليهم السلام، ثم من سار على نهج الأنبياء من المؤمنين، باعتبار هذه القيادة امتداد للقيادة أو الولاية الحقيقة التي هي ولاية الله ورسوله، وهذا ما يمكن فهمه من قول الله تعالى "إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٥﴾" (المائدة: 55)؛ فالقيادة القرآنية هي قيادة مثالية قيمية أخلاقية، تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر وتقيم شرائع الله وأحكامه، كما قال جل وعلا "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَظِيمُ الْأُمُورِ ﴿٥١﴾" (الحج: 41).

الثاني: القيادة الطاغوتية الظالمة (المستبدة):

تسمى أيضاً القيادة الفرعونية نسبة إلى فرعون الذي ورد ذكره في القرآن بأبشع الصفات التي تدل على الطغيان والظلم والاستبداد قال تعالى "إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ ۗ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴿٦١﴾" (القصص: 4) وقال تعالى: "وَأَنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُسْرِفِينَ ﴿٨٣﴾" (يونس: 83)، فقد كان الفرعنة نماذج لهذه القيادة الطاغوتية المستبدة، وهي قيادة فاسدة لا تخضع للقيم ولا للأخلاق، بل تستضعف البشر وتستعبدهم كما هو حال ومواصفات هذا النوع من القيادة على مر العصور.

صفات القائد النموذجي في القرآن الكريم:

يلخص الباحث مما ذكره الأهنومي: (2024، س 9:05م) بموقع المجلس الزيدي أن هناك صفات يمكن أخذها أو استيحائها من هدي القرآن الكريم، ومما كان عليه خير القادة المرسلين محمد صلى الله عليه وآله وسلم، ويتميز بها القائد في الثقافة القرآنية عن العلوم الإنسانية ومن تلك الصفات ما يأتي:

أولاً: يؤمن بمرجعية القرآن الكريم والحب لله والخوف منه:

تلتزم القيادة بقيم عميقة، ومنها الإيمان بالله وبالיום الآخر لتضبط الأداء، وتعمل دائماً على تحسينه وفعاليتها، وتعرّز حالة الرقابة الداخلية واستمرار المسار الصحيح الذي يرضي الله تعالى؛ يقول الله تعالى: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقاً لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمناً عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ... وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيراً مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ﴾.

[المائدة: 48-49]

ثانياً: ينطلق القائد النموذجي من واقع المسؤولية وواقع الوجوب الشرعي:

كالإمام علي عليه السلام الذي قال: "ولولا حضور الحاضر وقيام الحجة بوجود الناصر، وما أخذ الله على العلماء أن لا يقاروا على كظّة ظالم ولا سغب مظلوم، لألقيت حبلها على غاربها، وسقيت آخرها بكأس أولها، ولألفيتم دنياكم هذه أزهد عندي من عفطة عنز". (الرضي: 2004، 50).

ثالثاً: يهدي القائد إلى الله عز وجل، وإلى وحيه وشرائعه، وينشر تعاليمه:

فالقائد في التصور القرآني هو الذي يهدي إلى الحق، ويدعو إليه، ويبينه، ويشرحه، وهداية البشر جزء من مهامه وتكليفاته، ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ﴾ (الأنبياء: 73).

رابعاً: أن يكون القائد على التزامٍ كاملٍ بالهدى، وأن ينطلق في ضوئه: وحينئذ لا يجب بحال من الأحوال أن يكون مناقضاً له، ﴿كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾. [الصف: 3]

خامساً: أن يكون القائد النموذجي عالماً:

أي أن يكون قد آتاه الله من العلم ما يمكنه من مواجهة المستجدات الحياتية في مختلف المجالات، إذ لا بد أن يكون عالماً بما يريده الله من عباده، وما هداهم إليه، وعالماً بتنزيل الحوادث على مصاديقها، عالماً بالمفترض وبالواقع وكيفية تحريك الواقع في ضوء المفترض، قال الله تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾. [النساء: 83]

سادساً: يضع القرآن الكريم ضوابط وقواعد عامة تشكّل مجموعها النظرية السياسية لاختيار القائد النموذجي: يعتبر الإسلام الكفاءة والقدرة والعدالة والعلم مبادئ أساسية تشكّل الأساس الذي من خلاله يكون اختيار القائد، فحين أحب سيدنا إبراهيم عليه السلام أن تكون القيادة في عقبه جاءه الرد القرآني ليبين أن الأساس هو العدل، وأنه لا ولاية للظالمين على الأمة، (وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ). (البقرة: 124)

سابعاً: يبني القائد دولته على أساس التشاير والانفتاح:

أي على كل ما يسهم في بناء الدولة القوية والعدالة التي تحقّق الهدف الإلهي، ومؤسسة القيادة أن يكون لديها القنوات التي من خلالها تشاور أهل الرأي والخبرة ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159] ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38]، ويقول الإمام علي عليه السلام: "من شاور الرجال شاركها في عقولها"، وما خاب من استشار، وأما تنظيم هذا المبدأ على الواقع العملي، فهو أمر متروك للعقلية الإنسانية لتنظيمه ليؤدي مهمته على أكمل وجه، ومجالس الشورى الفاعلة والحقيقية بصورتها اليوم هي صورة معبّرة عن الشورى التي يريدها القرآن الكريم، وتساعد القائد على إدارة شؤون دولته، فالقرآن يرفض الاعتراف بالأنظمة الديكتاتورية وحكم الفرد أو الأقليات المتسلطة.

ثامناً: يهتم القائد ببناء الإنسان وروحه وليس ببناء الماديات الفائضة عن الحاجة:

ولهذا يثني القرآن الكريم على سيد القادة محمد صلى الله عليه وآله وسلم بأنه (عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ) (التوبة: 128)، وأنه رحمة للعالمين جميعاً (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) (الأنبياء: 107)، وأنه (لَعَلَى خُلُقِي عَظِيمٍ) (القلم: 4)، ومن هذا الخلق جاءت الرحمة التي بها يلين للناس (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ). (آل عمران: 159)

تاسعاً: الالتزام بالمنهجية والأخلاق والقيم القرآنية:

وهذه الصفة متطلبات على القائد أن يجتهد فيها، ولا يعترف بشروط أخرى، تتعلق بجنس القائد أو لونه، أو وطنه، أو مذهبه، أو حزبه؛ فالقرآن أممي في اختيار القادة.

عاشراً: القيادة في القرآن الكريم لا تفرق بين الديني والدنيوي كله ديني:

أي كل تحركات الإنسان المكلف هي من طبيعة الدين ومن مقتضياته، حتى التحرك ضمن المباح هو من الدين، وكل تحرك مدني يخدم الإنسان ويسعده ويجلب له الكرامة والعزة والسعادة والرفاه، حتى ولو بدا للبعض أنه أمر دنيوي فهو من الدين، والدنيا هي مزرعة الآخرة، هي المكان الجغرافي والمدة الزمنية التي يتجسد فيها الدين واقعاً ملموساً.

الحادي عشر: يتحرك القائد حسب النموذج القرآني في مساحات الخير وميادين العبودية لله سبحانه وتعالى:

يوضح الله تعالى لنا بأن من ضمن أعمال الطاعة له وحده تبارك وتعالى، (وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ). (الأنبياء: 73)

فتلك هي بعض مقاييس القائد ومواصفاته بحسب النموذج القرآني وهي مواصفات تنطبق على سيدنا رسول الله محمد صلى الله عليه وآله وسلم بشكل تفضيلي.

رؤية الرسول الأعظم للقيادة التربوية:

كانت رؤية الرسول صلى الله عليه وآله وسلم للقيادة أنها أمر مهم وواجب حتى على مستوى ثلاثة أفراد فقال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (حديث رقم 2610 سنن أبي داود).

وكان شرطه الوحيد لتقلد المناصب القيادية هو الكفاءة والمحبة لأداء المهمة، وقد رأينا أنه أمر زيد بن حارثة على رأس جيش لغزو الروم وجعل له خليفة وهو جعفر بن أبي طالب، وجعل للخليفة خليفة هو عبد الله بن رواحة، فكان يقول: "أيا رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل، فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين" (حديث: رقم 815، 164، الدراية في تخريج أحاديث الهداية). لذلك اهتمت النظرية الإسلامية بموضوع القيادة وأفردت له فصولاً تحت باب الإمامة والخلافة والإمارة والولاية؛ لأن القيادة هي المحرك الرئيس لعناصر الإدارة، وتمثل القيادة بمفرداتها الأربعة، الإمامة، الخلافة، الإمارة، الولاية، ركناً رئيساً في الفكر الإداري الإسلامي؛ لأنها تترجم أهداف الدولة الإسلامية إلى واقع، وتحول الواقع إلى برامج عمل بدءاً بقبول البيعة (اختيار القائد)، وبث الدعوة للجهاد والتعبئة العامة والاستنفار والحشد، وقيادة العمل السياسي وتنظيم دواوين الدولة وإدارة الموارد البشرية، وإنتاج الثروة وتوزيعها، وتحديد السلطة وتخويلها وتفويضها وإعلان الحرب وقيادتها وفض المنازعات والقضاء على المظالم، وإحقاق الحق وإبطال الباطل. (حامد: 2019، 191)

فالقائد هو الراعي لشؤون أتباعه والحريص على خيرهم ورفاهيتهم، ويرى الإسلام أن على القائد أن يحقق مصالح الجماعة وأفرادها عن طريق الرعاية لا التسلط والإكراه، والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم أقر مبدأ التزام القائد المسلم برعاية أتباعه مقدماً بذلك جانباً إنسانياً أساسياً للقيادة السوية، يقول النبي صلى الله عليه وآله وسلم: "ألا كلكم راعٍ وكلكم مسئولٌ عن رعيته".

وقد حدد الفكر الإسلامي المنطلقات الأولى للفكر التربوي وصاغ للقيادة مجموعة من المعايير التي من خلالها تكون عملية الاختيار، كما وضع المحددات والمجالات التي ينبغي ممارستها لتحقيق أهداف الجماعة

بمشاركة العاملين من خلال المدخل المشترك الذي آمن به المسلمون الأوائل لممارسة الدور القيادي من قبل المجتمع كلّ حسب إمكاناته وقدراته ومكانته، حيث ظهر في الفكر الإسلامي عالم التطور لمفاهيم القيادة وتحولاتها في عهد الرسول صلى الله عليه وآله وسلم واتسمت القيادة الإدارية التربوية بالتعيين والترقية، النمط الشوري، الإدارة التشاركية، الاعتراف واللين، الاحترام واللين. (نوادري وقنفود: 2019، 105-106).

مواصفات القيادة العامة للرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وآله وسلم:

يلخص الباحث مما ذكره الأهنومي: (2024، س 9:05م) بموقع المجلس الزيدي مواصفات القيادة العامة للرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم كما يأتي:

أولاً: العبقرية القيادية المحمدية:

تميز النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم بمؤهلات خلقية وأخلاقية عظيمة أهّلته لأن يكون أذكى البشر عقلاً وقلباً وعملاً وأفضلهم نتيجة وجزاء، وهياً الله له أن يكون أمة قوية من اللأمة ومن المؤكد أن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم كان النموذج الحي والواقعي وكان (قرآناً يتحرك).

ثانياً: رؤية استراتيجية وخطط فعالة:

كان صلى الله عليه وآله وسلم ينطلق في حركته النبوية الرسالية عبر رؤية استراتيجية قضت بتقسيم مراحل الدعوة في مكة إلى قسمين سرية وجهرية، ومرحلتي مكة والمدينة، والتحرك داخل الحجاز وخارجه في الجزيرة العربية، ثم التحرك خارجها ومخاطبة زعماء العالم، وعملية الهجرة التي أعقبت إحداث عملية بناء الأمة وكيان سلطتها العادلة على الواقع العملي.

ثالثاً: صراع الأدمغة:

لقد كان الرسول عبقرياً في القيادة الروحية مثلما كان عبقرياً في القيادة التشريعية، والقيادة العسكرية والقيادة الاقتصادية والقيادة الاجتماعية والقيادة السياسية الداخلية والخارجية، لقد كان سلطاناً على العقول والقلوب مثلما كان سلطاناً على الجوارح والأعمال.

رابعاً: عزم الرسل:

تميز صلى الله عليه وآله وسلم بصفة قيادية عظيمة هي العزيمة والثبات، كان يثبت على موقفه الحق والعدل، وحين تحيط به الأزمات، وتحقق به المؤامرات يثبت لها ثبات الرواسي ويديرها إدارة حكيمة وهادئة بروية وفكر وتأنٍ، لا يعجل ولا يتأخر، كل حركة في وقتها، وكل قرار في حينه.

خامساً: القدرة على امتصاص الضربات:

فكلما كاده الأعداء بشيء عظيم يريدون إسكاته أو شل حركته من خلاله ظهر من خلفهم منتصراً، وأظهر أنه أكثر جدية من ذي قبل، رجمه أهل الطائف حين دعاهم إلى دين الله حتى أدموه، فاستند إلى عرض حائط يرد عن نفسه غائلة أحجار غلمانهم وسفهاءهم، ثم ناجى ربه بالمغفرة والهداية، وكأن شيئاً لم يحدث، وحين خاض المنافقون في حديث الإفك الذي يستهدف عرضه وشرفه تغلب على هذه الشائعة وانتصر عليها ليخرج منها أكثر براءة وطهارة وتألّفاً.

سادساً: الصبر:

وحديث الصبر طويل في رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم، صبر على العبادة لله، وصبر على أعباء الدعوة، وصبر على ثقلها، وصبر على مكابدة الأعداء، وصبر على انتظار النتائج حلوها ومرها، وصبر على إيذاء الأعداء والمنافقين، وصبر على نزاعات الصحابة واختلافاتهم، وصبر على تهذيب الأعراب وتعليمهم، لقد كان واسع الصدر حليماً كريماً قادراً على تحمل ما لا يتحمله غيره، والصبر صفة محمودة ومطلوبة وأساسية في القادة العظام، فأفة أعمالهم العجلة والخفة والحمق والطيش، لكن الصبر في الرسول الرحمة محمد صلى الله عليه وآله وسلم كان في مكانة عظيمة، وهناك محطات وقصص تبرهن عظيم صبره صلى الله عليه وآله وسلم وكبير تحمله.

سابعاً: الشعور بالمسؤولية:

لقد كان صلى الله عليه وآله وسلم يشعر بالمسؤولية العظيمة التي كلفه الله بها، بل كاد أن يبخل نفسه أسفاً أن لم يؤمن الكفار بالدين، وحرصاً على هدايتهم، وسلوكهم السبيل المرضي لله، ليس هذا الشعور شعوراً متراً يمكن الاستغناء عنه بل كان واقعياً ومسؤولية عظيمة، وكان صلى الله عليه وآله وسلم يشعر أيضاً أنه قادر على تحمل هذه المسؤولية، وظل يطلب من كل مكلف في أمته أن يتحمل مسؤوليته كما ينبغي، واعدّها أمانة على الإنسان وعليه أن يقوم بها بجدارة.

ثامناً: الصادق الأمين:

وقل أن يكون هناك قائد في البشرية لا تضطره أحوال أوليائه وأعدائه إلى ارتكاب الكذب، لكن النبي محمداً صلى الله عليه وآله وسلم كان وظل الصادق الأمين منذ صغره، وإلى بعثته، وحتى مماته، فلم يجرب عليه كذبة واحدة، ولم تستجب نفسه الصادقة لضرورات الحاجة إلى قولٍ مكذوب أبداً، وهنا العظمة تتجلى في أجمل عناوينها وفي أفضل صفاتها، حين يترفع قائد على عرش أمة تصارع الأمم وتتناقض علاقاتها في ما بينها ولا يسجل عليه التاريخ كذبة واحدة، بل نراه يحث على الصدق ولو ظهر ضاراً، ويحث على الأمانة وإنكار قول الزور، ولا يعني هذا أن يقول الإنسان الصدق الضار من غير ضرورة تلجئه فهذا شأن آخر ينتمي إلى باب الحنكة والاستنباط.

تاسعاً: متواضع:

وطالما أكسب القائد موقعه الأبهة والعظمة فتخففت نفسه من قيم التواضع والبساطة، وراق لها أن تحتجب عن البسطاء، وأن تقلل من الاختلاط بهم، لكن قائدنا محمداً صلى الله عليه وآله وسلم كان القائد العظيم الذي تهابه قادات الأرض وتخاف منه ملوكها وأمرؤها، ومع ذلك كان يقف مع المساكين، ويتفقد الفقراء، ويعيش عيشتهم، ويأكل أكلهم، ثم يدعو الله تعالى: "اللهم أحييني مسكيناً، وأمّتي مسكيناً، واحشروني في زمرة المساكين" وحينما ارتعدت امرأة وهي تكلمه هوّن خوفها، قائلاً لها: "هوّن عليك إنما أنا ابن امرأة كانت تأكل القديد بمكة".

عاشراً: ماهر الإصغاء:

كان من لوازمه مهارة الإصغاء والاستماع للآخرين، حتى ولو كان أحدهم ممن يعاديه ويؤلب عليه، فهذا عتبة بن ربيعة، جاء يفأوضه وكال له مجموعة من الشتائم مثل: "ما رأينا سخلة قط أشأم على قومك منك، حتى لقد طار أن في قريش ساحراً وأن في قريش كاهناً"، كما استمع إلى عروضه، وإلى أسئلته، فلما أتم عتبة كلامه قال له: "أفرغت يا أبا الوليد؟"، قال: نعم، فلم يردّ على عروضه، وتلا عليه صدرّاً من سورة فُصِّلَتْ.

الحادي عشر: قائد روعي:

كانت تأثيراته الروحية والإيمانية أقوى سبباً وأشدّ وطناً من تأثيراته العسكرية أو الاقتصادية، وفي كل ذلك يتحرّك في منظومة واحدة وبخيارات متعددة، تضمن له تحقيق الأهداف بأي خيار منها، لقد كان سلطان المهابة والجلال والاحترام والكفاءة والمهابة، لقد كان سلطان الرحمة قبل أن يكون سلطان العدل؛ فلا يذهب إلى العقوبة إلا حين تنغلق أبواب الرحمة وحين يكون ترك العقوبة عاملاً في نفي الرحمة.

الثاني عشر: قائد يصنع القادة:

وإذا كلف أحداً من أصحابه لعمل ما، فإنه يكلفه بتلك المهمة في الوقت الذي يدرّبه بها ليكون قائداً من قادة الإسلام، فتخرّج ذلك الرعيل العظيم من القادة العظماء الذين عجز الزمان أن يأتي بمثلهم، وكان يوزّع المسؤوليات والمهام فيما بينهم، فيختار بعضهم للقيادة العامة، وبعضهم للصلاة بالناس، وبعضهم للدعوة، وبعضهم للحكم والسياسة، وبعضهم لحفظ سره، وقد تخرج من المدرسة النبوية الكثير من القادة العظماء.

الثالث عشر: عبقريته الإدارية:

تجلت عبقريته الإدارية صلى الله عليه وآله وسلم في إنشائه وحثه على الإدارة الفعالة التي تعرف النظام، وتعرف التبعات وتعرف الاختصاص بالعمل، وظل يُعلّم أمته الإدارة وأهمية الانتظام تحت الرئاسة، فدعا الاثنين المسافرين إلى تأمير أحدهما، وكان حريصاً على إقرار التبعات على من فَعَلها، ويوضح المهمات ويعطي الصلاحيات.

الرابع عشر: عبقرية العسكرية:

وفي قيادته العسكرية تجلت عبقرية متميزاً على كثير من القادة بإصابته في وضع الخطط الناجحة، واختيار الوقت المناسب، وتسيير الجيوش، وإصابة الحساب.

الخامس عشر: عبقرية السياسية:

لقد كان يحقق الانتصار السياسي بأقل كلفة وجهد ومال؛ وذلك لمؤهلاته وخبراته وحسن تخطيطه ودقة استشرافه لتطورات الأحداث ومتغيراتها، لقد بدا لبعض الصحابة أن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم قد غُبن في صلح الحديبية وأنه تنازل عن أشياء كثيرة، ولا سيما في النص القائل: "ومن عاد من محمد إلى قريش فليس عليهم أن يردوه، ومن أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه أعاده إليهم" وحينها عاد مفاوض قريش سهيل بن عمرو منتقشاً بالانتصار الشكلي، لكن سرعان ما اصطدم القرشيون بهذا النص الذي خلق لاعبين جدداً متمردين على هذه المعادلة التي أرادت قريش إقرارها لصالحها، لقد استطاع رسول الله بذلك توظيف نتائج عمل هؤلاء اللاعبين الجدد لصالح انتصار واقعي حقيقي، خرج كثير من أبناء القرشيين الذين أسلموا من مكة ليشكلوا مجموعات ضغط على قوافل قريش وطرقها، وظهر خُلو الرسول من أي مسؤولية عليهم، وإذا بقريش تأتي لتستجدي الرسول محمداً صلى الله عليه وآله وسلم وتطلب تنازلها عن هذا النص، وأن يضم هذه المجموعات المتمردة، وحين أدى الرسول صلى الله عليه وآله وسلم وأصحابه عمرة القضاء في العام المقابل، انتصروا انتصاراً سياسياً قوياً.

رؤية الإمام علي عليه السلام للقيادة التربوية:

تمثلت رؤية الإمام علي عليه السلام للقيادة في قوله "آلة الرئاسة سعة الصدر" وقد وجه كتاباً إلى مالك الأشتر لما ولاه على مصر، وهذا الكتاب شكل أطول عهد جمع أساسيات القيادة الإدارية القويمة، وتضمن العديد من الأسس والمبادئ للقيادة منها ما وضعه السيد القائد (الحوثي: 2018، 13-14) كما يأتي:

أولاً: أسس القيادة:

1. **تقوى الله:** لتستشعر أنك إنسان متحمل مسؤولية، أنت مسؤول أمام الله، وأن الله سيؤاخذك يعاقبك عند التفريط أو التقصير أو التجاوز، وأن الله لا يغفل عنك.
2. **إيثار طاعة الله:** في أدائك العملي تجسد هذا الواقع، تعمل طاعة لله، تتحرك طاعة لله، تجعل طاعة الله فوق كل اعتبار، فوق أهوائك فوق رغباتك، فوق نفسياتك.
3. **اتباع القرآن الكريم والنبي الكريم وأعلام الهدى:** "واتباع ما أمر به في كتابه: من فرائضه وسننه، التي لا يسعد أحد إلا باتباعها" تكون لدى الإنسان هذه النظرة الصحيحة تجاه ما أمر به الله من فرائض وما رسم من سنن أنها أساس للسعادة والنجاح، والفلاح فيترتب على الالتزام بها واتباعها: الفلاح، السعادة، الخير كله، لا يحصل لدى الإنسان تهاون أو تجاهل أو عدم نظرة إلى أهميتها، حتى في واقعك وفي إطار مسؤوليتك، حتى في نجاحك في مسؤوليتك في عملك، أن تعلم أن هذا شيء أنت تحتاج إليه، لا تتظر إليه كشيء هامشي، فله أثر في واقعك، له علاقة بواقعك.

ثانياً: مبادئ القيادة:

يلخص الباحث مما سرده نصير: (2004، 165-167) وبشكل مختصر كما يأتي:

1. **الزهد:** "وأمره أن يسكر من نفسه عند الشهوات، ويزعها عند الجمحات، فإن النفس أمارة بالسوء إلا من رحم الله".
2. **الرحمة والمحبة للاتباع:** "وأشعر قلبك بالرحمة والمحبة واللفظ للرية".
3. **تجنب الاستبداد والجبروت والخيلاء:** "إياك ومساماة الله في عظمتة، والتشبه في جبروته، فإن الله يذل كل جبار، ويهين كل مختال".
4. **تجنب المحاباة والظلم:** "أنصف الله وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيته، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله، كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته، وكان الله حرباً حتى ينزع أو يتوب".

5. إرضاء الجماعة: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل وأجمعها لرضاء الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة".
6. ستر عيوب الاتباع: "إن في الناس عيوباً، والوالي أحق من يسترها، فلا تكشف عنك منها، فإنما عليك تطهير ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك، فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره في رعبتك".
7. اختيار المستشارين: "ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك على أمورك، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز يجمعها سوء الظن بالله".
8. التقرب من أهل الورع والصدق: "والصق بأهل الورع والصدق، ثم رُضهم على ألا يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله، فأن كثرة الإطراء تحدث الزهو، وتدني من العزة".
9. توفيق الحوافز: "ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريب لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه، ثم اعرف لكل منهم ما أبلى، ولا تضيقن بلاء امرئ إلى غيره".
10. الإكثار من مجالسة العلماء ومناقشة الحكماء: "وأكثر مدارس العلماء ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك، وإقامة ما استقام به الناس قبلك".
11. توظيف ذوي الكفاية: "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختبارةً ولا تولهم محابةً وأثرةً، فإنهما جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام المتقدمة، فإنهم أكرم أخلاقاً وأصح أعراضاً، وأقل في المطامع إشراقاً وأبلغ في عواقب الأمور نظراً".
12. تخصيص الأجور والرواتب لاستصلاح أنفس الموظفين: "ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك".

13. الرقابة والمساءلة: "ثم تفقد أعمالهم، وابتعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأموهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية، وتحفظ من الأعوان فإن أحداً منهم بسط يده على خيانة اجتمعت لها عليه عندك أخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهداً فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة".
14. الاتصال بالاتباع: "فلا تطولن احتجاجك عن رعيتك، فإن احتجاج الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمر، والاحتجاج منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح الحسن، ويحسن القبيح ويشاب الحق بالباطل".
15. تجنب الإعجاب بالنفس: "وإياك والإعجاب بنفسك، والثقة بما يعجبك منها، وحب الإطراء فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه، ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين".

رؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي للقيادة التربوية:

يوضح الشهيد القائد الحوثي: (2003، ت، 1) القيادة في الإسلام فيقول: "إذا الولاية في الإسلام، السلطة في الإسلام هي أرقى بكثير مما عليه واقع البشر، أرقى بكثير في مهام من يلي أمر الأمة. تجد أنه عندما تتأمل ولاية الله سبحانه وتعالى لشؤون عباده فولاية من يلي أمر الأمة هي امتداد لولاية الله، يجب أن يكون عنده رحمة، يجب أن يكون عارفاً كيف يربي الأمة، يجب أن يكون عارفاً كيف يبني الأمة، كيف يطور حياتها، كيف ينمي اقتصادها، كيف يزكي أنفسها، كيف يواجه أعداءها، أشياء واسعة جداً، جداً. تجد هذه ألم تكن هي أبرز الأشياء بالنسبة للرسول (صلوات الله عليه وعلى آله) والإمام علي؟ ما الذي كان بارزاً بالنسبة لشخصيتهم كأولياء لأمر الأمة؟ هل كان البارز موضوع التسلط والقهر، أو هذا الجانب الآخر، جانب الرعاية والتعليم والتزكية؟ {وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ} (البقرة: 129) جانب تربيتهم؛ لينشئوا أمة على مستوى عالٍ، هذه المهمة هي التي كانت بارزة في شخصية الرسول (صلوات الله عليه وعلى آله) في ممارساته وسلوكه مع الناس الذين هو أولى بهم من أنفسهم {النَّبِيُّ أَوْلَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنفُسِهِمْ} (الأحزاب: 6) ولهذا قال الله عنه: {لَقَدْ

جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ} (التوبة: 128) يعز عليه ويؤلمه أي مشقة تلحقكم، هذه صفة مهمة جداً {عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ} أي مشقة تلحقكم {حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ} بكل ما تعنيه الكلمة، حريص عليكم بأن تنشئوا أمة مستقيمة، بأن تكونوا أمة قوية، بأن تنشئوا رجالاً حكماء، أصحاب نفوس زاكية، أصحاب نفوس عالية، حريص أن لا يلحقكم أي ضرر مهما كان {بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ}. إذاً عندما ترجع تتصفح القرآن الكريم بالنسبة لله سبحانه وتعالى أليس هذا ظاهراً، وليس فقط نقول: ملموس، ظاهر من خلال القرآن الكريم مظاهر رحمته، رأفته، رعايته، أنه فعلاً بالنسبة لعباده هم محط عناية كبيرة جداً تساوي {حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ}.

ويقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، ث، 17) في ملزمة الدرس العاشر من سورة البقرة: "في قوله تعالى " وقال لهم نبيهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملكاً" (البقرة: 247) أنتم قلتم: نريد ملكاً، أي قائداً يقودنا. لاحظ في موضوع القيادة هم يركزون جداً في موضوع القيادة، لازم قيادة تكون مختارة بطريقة إلهية، وليس تحت أي قيادة. هم يعرفون سبيل الله، هو طريق من القيادة، والمنهج والطريقة التي ترسم فيها، أو يسير الناس عليها، وهم يتحركون في سبيله، والهدف هو من أجله، من أجل الله، وفي سبيله".

يقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، ج، 10-11) في ملزمة الدرس الرابع عشر من دروس سورة آل عمران: "فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب" (البقرة: 213) إذاً أليس هنا قدم المنهج والعلم؟ القيادة مشروع متكامل، لأن مقومات الوحدة بشكل صحيح هو ماذا؟ هل يمكن نتصور أمة يقال توحدت ولا يكون توحدتها على أساس منهج وقيادة؛ معروف حتى قبلياً يكتبون قاعدة يعني ماذا؟ منهج، أليست هكذا؟ ويختارون شخصاً كبيراً لهم معناه ماذا؟ قيادة. الله يضع المنهج يختار هو المنهج ويختار هو القيادة التي ماذا؟ تتحرك على أساس ذلك المنهج وتهدي بذلك المنهج ويلزم الكل بأن يسيروا على هذا المنهج ويتبعوا تلك القيادة.

ويلخص الباحث رؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي للقيادة في النقاط الآتية:

1. أن القيادة والمنهج اختيار إلهي.
2. أن يكون تحرك القيادة والهدف منها من أجل الله وفي سبيل الله.
3. أن توحيد الأمة يكون على أساس اتباع القيادة والمنهج.
4. أن القيادة تتحرك على أساس القرآن الكريم وتهدي بالقرآن الكريم.
5. أن على القيادة أن تُلزم الاتباع بالسير على خطى القرآن الكريم.
6. أن قيادة الأمة هي امتداد من ولاية الله.
7. يجب أن تكون القيادة عندها رحمة، وعارفة كيف تربى الأمة، وعارفة كيف تبني الأمة، وكيف تطور حياتها، وكيف تنمي اقتصادها، وكيف تزكي أنفسها، وكيف تواجه أعداءها.
8. أن القيادة رحمة وتزكية وهداية وتعليم وتربية ورعاية للأمة وليس تسلطاً وتجبراً عليها.

المبحث الثالث: المسؤولية في الثقافة القرآنية

تمهيد:

يقول الله تعالى: "وَإِنَّهُ لَذِكْرٌ لَّكَ وَلِقَوْمِكَ ۖ وَسَوْفَ تُسْأَلُونَ ﴿٤٤﴾" (الزخرف: 44) هذه الآية الكريمة تدلنا على أن الله سبحانه وتعالى سيسألنا عن هذا الدين، وتدلنا على أن بني البشر كلهم مسؤولون عن القرآن الكريم الذي يُعد منهج حياة لكل الناس، لذا فإن المسؤولية هي الدين كما قال الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي، وتشمل كل جوانب الحياة بما فيها المجال التربوي الذي يُعد من أهم الجوانب التي تبني شخصية الإنسان المتحمل والمستشعر للمسؤولية الدينية والأخلاقية والتربوية والإدارية، ولما للمسؤولية من ارتباط وثيق بكل المهام والأعمال في قيادة الأمة وتربيتها وإدارة شؤونها؛ ولهذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم المسؤولية، والمسؤولية في القرآن الكريم، ورؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي للمسؤولية، ورؤية السيد عبدالملاك بدر الدين الحوثي للمسؤولية.

مفهوم المسؤولية لغةً واصطلاحاً:

المسؤولية لغةً: جاءت من الفعل (س أ ل) ومن مصدر (مسؤول). 1- يتحمل مسؤولية ما حدث: يتحمل تبعه ما حدث. 2- هذا الأمر على مسؤوليته: على عاتقه، على عهده. 3- مسؤولية وطنية: مهمة وطنية ذات طابع له أهلية ومكانة. "مسؤولية أخلاقية". (أبو العزم: 2020، 3533)

كما عرفت الراشدية: (2020، 6) المعنى اللغوي للمسؤولية: هي من أصل السؤال الذي يرتب مساءلة وحساباً، ومن سائل ومسؤول وموضوع مساءلة، والمعنى اللغوي للمسؤولية يدل على المطالبة بالشيء، وتحمل المطالب لما يطالب به.

المسؤولية اصطلاحاً: يقترب المعنى الاصطلاحي للمسؤولية من المعنى اللغوي، ويقصد بها اصطلاحاً: هي تحمل المرء تبعه ما يصدر عنه ومؤاخذته بذلك، كذلك عُرِفَتْ بأنها الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير

طبقاً للقانون. (الراشدية: 2020، 6)

كما عرف الأخفش وآخرون: (2023، ص51) المسؤولية بالعديد من التعاريف منها:

- المسؤولية: الإسلام بتعاليمه ومبادئه وقيمه وتشريعاته، الذي يمثل الطريق للحياة الكريمة وللنهضة الحضارية لأمتنا المسلمة، الذي يعمر الحياة ويبني الإنسان ويكفل له الحرية والكرامة والعزة.
- المسؤولية: شعور الإنسان بالتزامه أخلاقياً بنتائج أعماله الإدارية، فيحاسب عليها إن خيراً وإن شراً.
- المسؤولية: حالة يكون الإنسان صالحاً للمؤاخظة على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة.
- المسؤولية: تحمل الشخص نتيجة التزاماته وقراراته واختياراته العلمية والعملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة.

المسؤولية في القرآن الكريم:

إذا رجعنا إلى القرآن الكريم وتتبعنا مادة سأل ومشتقاتها في آياته الكريمة، سنجد أنها ذكرت في القرآن في أماكن كثيرة، وكما ذكره أفضل: (2007، 12) أن معناها يدور حول ما يأتي:

- 1- بمعنى الاستخبار كما في قوله تعالى: ﴿سَأَلَ سَائِلٌ بِعَذَابٍ وَاقِعٍ﴾. [المعارج: 1]
- 2- الاسترشاد وطلب المعرفة كما في قوله تعالى: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾. [النحل: 43]
- 3- سؤال الطلب وعرض الحاجة كقوله تعالى: ﴿يَسْأَلُهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ﴾. [الرحمن: 29]
- 4- سؤال المخاصمة والمجادلة كقوله تعالى: ﴿عَمَّ يَتَسَاءَلُونَ﴾. [النبا: 1]
- 5- سؤال الإجابة والاستجابة كقوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ﴾. [البقرة: 186]
- 6- سؤال المحاسبة والمناقشة كقوله تعالى: ﴿فَوَرَبِّكَ لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ﴾. [الحجر: 92]
- 7- سؤال بمعنى المؤاخظة المجازاة كقوله تعالى: ﴿تِلْكَ أُمَمٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾. [البقرة: 134]

وقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (المدرثر:38) هذه الآيات تدل على أن الإنسان مسؤول عن تصرفاته وقراراته، وتوضح أن كل نفس لا تعمل عملاً إلا وقع جزاءه عليها وحدها، ومن علامات تحمل المسؤولية للإنسان، قوله تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ (الاسراء:36).

كما ركز القرآن الكريم كثيراً جداً على مبدأ المسؤولية بوصفه الجانب المهم الذي يجعل الجوانب الأخرى مؤثرة في الواقع، فالجانب المنهج العملي في الحياة والجانب الروحي والتربوي يُعد مبدأ المسؤولية، الأرضية لتطبيق كل هذه الجوانب في واقع الحياة فبدونه تبقى الآثار لكل بقية الجوانب ضئيلة، ولا تؤثر ثمرتها بوصفها منهجاً كاملاً ونظماً شاملاً للحياة. (الأخفش: 2023، 54)

ويقول السيد القائد الحوئي: (2019، 136): "أوسع مساحة في القرآن الكريم في الجانب العملي تحدثت عن جانب المسؤولية بأكثر مما تحدثت عن أي فريضة أخرى، الحديث عن الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، وإقامة العدل، والجهاد في سبيل الله، ومقارعة الطغيان والاستكبار، المساحة التي ركزت عليه في القرآن الكريم، أوسع بكثير مما تحدث القرآن، عن أي فريضة أخرى، سواءً عن صلاة، أو عن صيام، عن زكاة، عن حج، عن شعائر معينة، أو عبادات معينة، والإسلام دين مترابط إذا فصل جانب منه عن الجوانب الأخرى، فقد ذلك الجانب المتبقي أثره في الحياة إلى حد كبير فتبقى آثاره ضئيلة جداً ضئيلة للغاية"

رؤية الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوئي للمسؤولية:

يقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، ح، 1): "الإسلام دين نلتزم به، دين نعمل على إعلاء كلمته ونشره، دين ندافع عنه.

والمسؤولية: هي لا بد أن تكون على النحو الذي هداك الله إليه في أدائها، في حملها، وفي تمثيلها، وأن تكون على هذا النحو من الالتزام لا بد أن يكون إيمانك بالله قوياً جداً. (الحوئي: 2002، خ، 4)

فالمسؤولية: هي أن تعمل على إعلاء كلمة الله، وتجاهد في سبيل الله، ولو كان هناك مطبات...من البأساء والضراء. (الحوئي، 2003، د، 26)

ومما سبق يمكن أن نعرف المسؤولية: بأنها تكليف الشخص أعمال ومهام للقيام بها وفقاً للتعاليم والمبادئ والقيم القرآنية وتحمل تبعاتها ونتائجها الدنيوية والأخروية.

ويلخص الشهيد القائد المسؤولية في الثقافة القرآنية في الجوانب الآتية:

❖ **أهمية المسؤولية:** فيقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، خ، 2) "والمسؤولية الكبيرة على المسلمين...

هي: أنهم أخرجوا للناس" أخرجت للناس" أي أظهرت لإصلاح الناس، لردهم إلى دين الله، لرفع الظلم عنهم، لتعميم هذه الرسالة في أوساط البشرية جميعاً".

❖ **المسؤولية الكبرى على الأمة:** فيقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، خ، 2) "مسؤولية كبرى مسؤوليتكم

هي: "تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر" والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو إطار واسع، يشمل العمل في كل مجالات الحياة، في سبيل إعلاء كلمة الله، وتطهير الأرض من الفساد والمفسدين".

"إن المسؤولية في مقام نصر دين الله، والدفاع عن دين الله، والدفاع عن عباده المستضعفين، والعمل على إعلاء كلمته، ومحاربة المفسدين في الأرض، هي مسؤولية كبرى على المسلمين جميعاً، وهي مسؤولية أكبر

على العرب جميعاً، وهي مسؤولية أكبر وأكبر على أهل البيت". (الحوئي: 2002، ذ، 1)

"إن مسؤولية أهل بيت رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم، ومسؤولية العرب جميعاً هي: أن يتحرك بنور

الإسلام، برسالة محمد صلى الله عليه وآله وسلم إلى الدنيا كلها". (الحوئي: 2003، ح، 3)

"مسؤولية كبيرة تشمل تقريباً كل شيء" يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر"، ثلاثة

عناوين كبيرة تحتها تقريباً كامل المسؤولية فيما يتعلق بالالتزام بدين الله، وإقامة دين الله، إعلاء كلمة الله،

مواجهة أعداء الله، تتناول القضايا التربوية العملية في كل شيء". (الحوئي: 2003، ج، 10)

❖ **مهمة المؤمنين في القيام بالمسؤولية:** يشرح الشهيد القائد الحوئي: (2003، ر، 1) قول الله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ﴾ [النساء: 135] فيجب على المؤمنين في البداية: أن يفهموا بأن

الطرف في هذه الأرض المعني بإقامة القسط هم المؤمنون، لا يكونون منتظرين أن هناك أطرافاً أخرى هي

التي تقوم بالقسط، منتظرين لأمريكا لتقييم القسط أو منتظرين لإسرائيل، أو لأوروبا، أو لأي أطراف أخرى! فإقامة القسط مسؤولية ملقاة على عاتق المؤمنين، والتفريط فيها يؤدي إلى عواقب سيئة جداً على المؤمنين.

❖ **أهمية الاعتصام بالله في النهوض بالمسؤولية:** فيقول الشهيد القائد الحوثي: (2003، ز، 8) «هدى الله يأتي للناس جميعاً. لماذا؟ لأدوار كثيرة مترابطة ومتعلقة بهم جميعاً ولهذا يقول الله تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً﴾ (آل عمران: 103)؛ لأن الكثير من مجالات التطبيق لهدى الله سبحانه وتعالى تكون هي مرتبطة بالأمة كأمة، المسؤوليات الكثيرة في دين الله مرتبطة بالأمة كأمة؛ لا يمكن أن ينهض بها الفرد الواحد منهم، مسؤولية ينهض بها الكل فيصبح الكل وكأنهم شخص واحد في النهوض بتلك المسؤولية؛ ولهذا قال: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾. (آل عمران: 17)

❖ **نتائج تحمل المسؤولية الدينية:** فيقول الشهيد القائد الحوثي: (2003، س، 1) " أن يحمل الناس مسؤولية الدين، هذه النقطة وحدها تتكفل بعمارة الدنيا كلها؛ لأنك تحتاج فيما بعد إلى أن تزرع، أن تصنع، أن تعلم، أن تطور الحياة على أرقى ما يمكن، فالتخلف الذي نحن فيه سببه أنه ليس هناك اهتمام بالدين؛ لما لم تكن الدول... مهتمة بأمر الدين، أهملت الدنيا وأهملت الأمة؛ لأنه لا يوجد عنده قضية ولا يوجد عنده اهتمام".

أسس ومنطلقات المسؤولية الإدارية:

يلخص الباحث من كتاب الأكاديمية العليا للقرآن الكريم وعلومه: (بدون ت، 8-9) أسس ومنطلقات المسؤولية في النقاط الآتية:

- 1- **العبودية لله:** أول هذه المنطلقات الرئيسة والمهمة أننا نتحرك في مسيرتنا القرآنية في مشوارنا العملي، في واقعنا الديني والإيماني على أساس أننا عبيد لله - سبحانه وتعالى، من هذا المنطلق من منطلق العبودية لله، فنحن نستجيب له، نحن نطيعه، نحن نمثل أمره، نحن نلتجئ إليه، هو ربنا، ونحن نعي ما يعني أنه ربنا، فنأله إليه، فنعبده، فنخضع له الخضوع التام، فنستجيب له الاستجابة التامة، فنسعى إلى أن يقبلنا

كعبيد ونؤدي وظيفتنا من هذا الإحساس، من هذا المبدأ، ومن هذا الإيمان، ومن هذه القناعة، هذا مبدأ ومنطلق مهم، له أثره الكبير في الواقع العملي والتفاصيل العملية، وفي مسيرة الحياة.

2- الولاية لله سبحانه وتعالى: مبدأ الولاية لله - سبحانه وتعالى -، إيمان بولاية الله، وتوكل له، أنه وليك الذي تتولاه، وتوليه أمرك، وترتبط به في كل شأنك، وتخضع نفسك له في كل الأمور، وتلجئ نفسك إليه في كل المهمات، وعند كل الشدائد، وترجع إليه في كل شيء، وهذا مبدأ مهم.

وأضاف الباحث: أن الولاية تقتضي الاتباع والمعية لمن تتولاهم، وهي امتدادات فمثلاً ولاية أعلام الهدى هي امتداداً لولاية الإمام علي عليه السلام، وولاية الإمام علي هي امتداد لولاية الرسول صلى الله عليه واله وسلم، وولاية الرسول هي امتداد لولاية الله سبحانه وتعالى.

3- التسليم لله تعالى: التسليم لله تعالى من المنطلقات المهمة والرئيسية، وهو فرع من فروع العبودية لله، والتسليم له سبحانه وتعالى: هو الاستجابة التامة، والقبول التام بكل ما هو منه من هدى، من توجيهات، من أوامر، ما أراده منا قبل، نسلم، نستجيب، ليس عند الإنسان استثناءات، ولا موانع.

4- يضيف الرميمة وسفيان: (2023، 5-9) تقوى الله: هي الضابط الذي يضبط أداء الإنسان في مسؤوليته.

5- الاستخلاف في الأرض: وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾.

[البقرة: 30]

6- المسؤولية والاستئمان: وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ

فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾. [الأحزاب: 72]

7- الاعتماد على القرآن الكريم: يقول الله تعالى: ﴿فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا

يَشْقَى﴾. [طه: 123]

8- تدبير الله سبحانه وتعالى للكون: يقول الله تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَحَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ﴾. [الرعد: 2]

9- الثقة بالله والتوكل عليه: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ ويقول: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ إِذَا ذُكِرَ اللَّهُ وَجِلَتْ قُلُوبُهُمْ وَإِذَا تُلِيَتْ عَلَيْهِمْ آيَاتُهُ زَادَتْهُمْ إِيمَانًا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ﴾. [الأنفال: 2]

أسس اختيار القائمين بالمسؤولية:

يقول أمير المؤمنين علي عليه السلام في عهده لمالك لأشتر عندما ولاه على مصر وعمالها:

" فول من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله ولإمامك، وأنقاهم جيباً، وأفضلهم حلماً ممن يبطل عن الغضب، ويستريح إلى العذر، ويرأف بالضعفاء، وينبو على الأقوياء، وممن لا يثيره العنف، ولا يقعد به الضعف". يلخص الباحث مما وضعه (الحوثي، 2018، 71-75) على ما يأتي:

- النوعية التي لديها الكفاءة هي النوعية التي تتسع للناس، والإنسان الذي لديه مؤهلات تجعله مهماً بالآخرين يصبر على الآخرين يتحملهم يتحمل مسؤوليته تجاه الآخرين.
- أن يكون ناصحاً ومخلصاً وصادقاً مع الله، ولديه ولاء لله ولرسوله وللقيادة.
- "أنقاهم جيباً" أسلمهم صدرأ صدره سليم نظيف، ليس مليئاً بالأنانية والعقد على الناس.
- "أفضلهم حلماً" أي متوقفاً على الآخرين في حلمه، متسامح لا يكون منفراً ولا متسلطاً.
- "ممن يبطل عن الغضب" ليس سريع الانفعال لا يغضب ولا يفعل إلا إذا أصبح أمراً يدعو إلى ذلك.
- "ويستريح إلى العذر" يقبل إذا اعتذر إليه قبل ليس لديه مشكلة؛ لأن لديه حرص على بناء الناس وهدايتهم، وتألفهم، والحفاظ عليهم.
- "ويرأف بالضعفاء" يقدر الضعفاء سواء في الواقع الذي يعمل فيه، أو الناس من حوله.
- "وينبو على الأقوياء" قوي شخصية ليس لديه أناس سيفرضون عليه الباطل.

- "وممن لا يثيره العنف، ولا يقعد به الضعف" شخصية مترنة ليس متهور فيستقر ويتهور، ولا ضعيف ولا عاجز، ولا يعطي القضايا أكبر من حجمها، ولا مهملاً ومتوانياً.

ويذكر كاظم: (2018، 31-32) أن أسس اختيار الولاية هي:

- 1- الإيمان بالله ورسوله والإمام المفترض الطاعة.
- 2- الزهد في الدنيا والتعفف عنها.
- 3- الصبر والقدرة على ضبط النفس في التعامل مع الأمور.
- 4- التسامح مع الناس والعفو عن الذنوب.
- 5- شديد في ذات الله لا تأخذه في الحق لومة لائم.
- 6- أن يتمتع بالحلم والأناة والشجاعة، وأن يكون ذا رأي حازم غير متهور.

رؤية السيد القائد عبدالملك بدرالدين الحوثي للمسؤولية:

يُعرف السيد القائد الحوثي: (2018، 18) **المسؤولية بأنها:** القيام بأعمال وأداء المهام على وفق

التوجيهات الإلهية، وهي القضية الأساسية في موضوع استخلاف الإنسان.

ويلخص السيد القائد المسؤولية في الثقافة القرآنية في الجوانب الآتية:

❖ **التكليف الإلهي للإنسان بالمسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (2018، 301) « الله سبحانه وتعالى

حين خلق هذا الكون وخلق الإنسان مستخلفاً في هذه الأرض ليكون له دور بارز ومسؤولية كبيرة سخر له

فيها ما في السموات وما في الأرض، فالإنسان كائن في هذه الحياة وموجود في هذه الحياة على أساس

من المسؤولية، ارتبطت به مسؤوليات كبيرة، ومسؤول عن تصرفاته وعن أعماله، وهذه المسؤولية حددها

الله سبحانه وتعالى، ورسم معالمها لهذا الإنسان، الإنسان مسؤول بقدر ما حمله الله من مسؤولية، ومسؤول

على أساس من التعليمات التي قدمها الله سبحانه وتعالى إليه، ومسؤول على أساس البرنامج الإلهي الذي

يحدد لهذا الإنسان في هذه الحياة ما له وما عليه، هذه هي المسؤولية بالنسبة للإنسان، والله جل شأنه قال

في كتابه الكريم: (وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى)، لأن الإنسان في إطار مسؤولياته هذه إما أن يكون محسناً وإما أن يكون مسيئاً، فيترتب على هذا جزاؤه.

❖ التمكن الإلهي لأهمية المسؤولية: فيقول السيد القائد الحوئي: (2017، 294) «الله خولك وممكنك لأن

تكون مسؤولاً في هذه الحياة بما ليست السماوات مسؤولة عنه ولا الجبال مسؤولة عنه ولا الأرض مسؤولة عنه. أي جبل، قد تذهب-أنت كشخص-إلى جبل معين فكيف تكون أنت عند هذا الجبل؟ جزءاً صغيراً، أو كائناً بسيطاً في أسفل هذا الجبل أو في أعلاه أو وأنت تصعد فيه، قد لا تساوي في وزنك صخرة واحدة من صخور هذا الجبل، أما على مستوى الأرض بأكملها، والجبال بأكملها، والسماوات بأكملها فكيف؟! ولكن الله منحك من المدارك، من الهبات، من القدرة: النفسية، الذهنية، المعرفية، من الوسائل ما تكون به أقدر على المسؤولية، وما تكون به مسؤوليتك أكبر من الجبال بأكملها، من الأرض بأكملها في بحرها وبرها، من السماوات، مسؤول أعطي ملكة المسؤولية، قوة المسؤولية، مدارك هذه المسؤولية، كل الخصائص اللازمة لتحمل هذه المسؤولية، والله حاضر، شاهد، رقيب عليك، ليس بغافل عنك أبداً، أحاطك على الدوام برقابته الدائمة عليك، كيف ستتصرف؟ كيف ستعمل، وأنت المخلوق العجيب في مخلوقاته، والمخلوق الأكبر مسؤولية في هذا العالم بما سخر لك وفي طبيعة الاستخلاف لك، أنت خليفته في هذه الأرض ﴿إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ كيف يغفل عنك؟؟ يسخر لك ما في السماوات وما في الأرض، يعمل لك كل شيء، يخلقك بهذا الإبداع وهذا الإتقان ثم يغفل عنك ويتركك. |لا| أحاطك برقابته الدائمة»

❖ أهمية مبدأ المسؤولية: فيقول السيد القائد الحوئي: (2018، 136) "عندما نعود إلى القرآن الكريم ونجد

الحضور الكبير في آيات كثيرة جداً حول مبدأ المسؤولية في كل جوانبه لأكثر من أي فريضة عملية أخرى، وترى انه ارتبط بهذا المبدأ كثير من النصوص القرآنية التي تعي أهمية قصوى وأهمية كبيرة جداً ومن موقعه في الدين لدرجة أنه لا يمكن أن يقبل من الدين إلا به، بدون هذا المبدأ بقية ما نأخذ به من الدين لن يدخلنا الجنة ولن ننجو به من النار، هذا ما يؤكد القرآن الكريم، وإلا ما فائدة أن يقول الله سبحانه

وتعالى: "أَمَّ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهِدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ ﴿١٤٢﴾" (ال عمران: 142) ما قيمة أن يقول: "إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةُ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْفُرْقَانِ ۚ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ ۚ فَاسْتَبَشِرُوا بَبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۚ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴿١٤٣﴾" (التوبة: 111) ما قيمة أن يقول: "أَمَّ حَسِبْتُمْ أَنْ تُتْرَكُوا وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهِدُوا مِنْكُمْ وَلَمْ يَتَّخِذُوا مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَا رَسُولِهِ وَلَا الْمُؤْمِنِينَ وَلِيجَةً ۚ وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٦﴾" (التوبة: 16)

❖ **الإيمان والتقوى لا يتحقق إلا بالمسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (2018، 243) عندما نعود إلى القرآن الكريم فإن جانباً رئيساً، ليس هامشياً، وليس ثانوياً، لا يدخل في دائرة المستحبات، أو في دائرة المباحات، بل من أوجب الواجبات، وجانب رئيس للغاية لا يتحقق الإيمان إلا به، ولا يتحقق التقوى إلا به، هو: جانب المسؤولية، المسؤولية جانب أساس، لا يمكن للإنسان بمزاجه، برغبة نفسه، أو بنظرته القاصرة أن يهمل هذا الجانب وأن يشطبه من التزاماته الإيمانية والدينية.

❖ **أن القرآن الكريم والرسول صلى الله عليه وآله وسلم اهتم بتعليم المسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (2019، 5): "القرآن الكريم والرسول - صلوات الله عليه وآله - يعلمنا المسؤولية، من أهم ما يعلمنا، وفي مقدمة ما يعلمنا المسؤولية، أن استشر مسؤوليتي في هذه الحياة، مسؤوليتي في كل مجالات الحياة، بدء من واقعي الشخصي في سلوكياتي، في تصرفاتي، ثم تجاه محيطي الأسري، ثم تجاه محيطي المجتمعي، ثم تجاه البشرية بشكل عام".

❖ **أهم جوانب المسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (2018، ص244) "هناك الجانب الرئيس الذي هو جانب المسؤولية، المسؤولية جانب رئيس، مسؤوليتك، هو عنوان واسع، يدخل فيه الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الجهاد في سبيل الله سبحانه وتعالى، العمل لإقامة الحق، العمل على التصدي للباطل والظلم والطغيان والفساد والمنكر، وجانب مهم للغاية، وعندما نتحدث عن المسؤولية نعني بها جوانبها كلها:

المسؤولية في إحقاق الحق، وإقامة العدل، المسؤولية في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، المسؤولية في الجهاد في سبيل الله سبحانه وتعالى، ومواجهة أعداء الله، وأعداء الأمة، أعداء البشرية، بكل ما يمثلونه من خطورة على الأمة والمصداقية في الولاء، وعدم الانحراف فيه.

❖ **أبعاد المسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (2018، 107): «المسؤولية في الإسلام تتناول كل شؤون الناس، يعني: ماهي ذات بُعد واحد، فيكون همنا أنه عندما يُمكننا الله أن نركز على جانب واحد من الجوانب مثلاً: الجانب العسكري فقط ودفع الناس إلى الجهاد فقط، لا. أو نلاحظ فقط جوانب أخلاقية أو نلاحظ جوانب محدودة، المسؤولية في الإسلام شاملة، تلحظ كل شؤون الناس، فيها اهتمام بتربية الناس، فيها اهتمام بمواجهة العدو، وحماية الناس، توفير الحماية للأمة من خلال العمل الجهادي في سبيل الله الذي يضمن الدفاع عن الأمة في مواجهة الأشرار والظالمين والطغاة ومواجهة أعداء الأمة، فيها الجوانب الخدمية، الخدمات التي تقدم للمجتمع، والرعاية العامة للمجتمع، فيها الجوانب التربوية والثقافية، تربية المجتمع التربية الصحيحة وعلى أساس العزة والكرمة».

❖ **آليات كسب ثقة العاملين والمجتمع في نطاق المسؤولية:** فيقول السيد القائد الحوثي: (1443، 101) «كيف تتوفر هذه الحالة من الاطمئنان إليهم، من حسن الظن بهم؟ هذا يعود إلى إحسانك إليهم، عندما تكون محسناً إليهم، صادقاً معهم، تعمل لخدمتهم بشكل واضح، بجدية تامة، بصدق وإخلاص، فلهذا أثره حتى في مشاعرك نحوهم، أنت تتوقع منهم الانطباع الإيجابي، تجاه إحسانك إليهم، تجاه اهتمامك بأمرهم، تجاه صدقك في أداء مسؤولياتك نحوهم، تتوقع منهم أن يكونوا إيجابيين؛ لأنك تتجنب ظلمهم».

المبحث الرابع: الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية

تمهيد:

خلق الله الإنسان وسخر له النعم التي يستطيع من خلالها القيام بمهمة الاستخلاف الذي يقصد به إدارة شؤون الناس على وفق المنهج الإلهي، ولا يمكن أن تتم إدارة شؤون الناس الخاصة والعامة إلا عن طريق المسؤوليات الإدارية الرئيسة الأربع من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهناك الكثير من المدارس الإدارية التي لم تف بالغرض الإداري ولم تشف غليل الباحثين عن الإدارة الناجحة الفاعلة التي تحقق الأهداف وتنمي القدرات والمهارة، وتحفظ عزة وكرامة الإنسان والموظف والمدير والقائد سوى الإدارة الإلهية للبشر؛ التي منبعها القرآن الكريم وسير النبي الحكيم وما بينه أعلام الهدى، ومن هذه المصادر الحية نعبر في هذا المبحث عن الوظائف الإدارية من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة؛ لأنها مسؤوليات عملية يجب على كل مسؤول أو مدير أو قائد الالتزام بها، وتحمل نتائجها وتبعاتها في أدائه ومهامه وواجباته في أي موقع من مواقع المسؤولية.

مفهوم الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية:

يُعرف الرميمة وسفيان: (2023، 31) الوظائف الإدارية بأنها: مجموعة أنشطة لإدارة وتنظيم شؤون الأمة ووسيلة مهمة للاستفادة القصوى من النعم الإلهية.

ويُعرف الصيرفي: (2008، 30) الوظائف الإدارية بأنها: جملة الأعمال التي يمارسها المديرون في المنظمة كافة والتي تتمثل في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

ومما سبق يمكن أن نعرف الوظائف الإدارية في الثقافة القرآنية بأنها: مجموعة العمليات والأنشطة المتكاملة والمتراصة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد التي يكون من خلالها تحقيق الأهداف والغايات والرؤى والتوجهات لأي عمل أو مشروع أو مؤسسة تخدم الأمة على وفق المنهج القرآني.

أولاً: التخطيط الإداري في الثقافة القرآنية:

مفهوم التخطيط لغةً: قال ابن منظور: (711ت، 287) التخطيط التسطير، التهذيب: التخطيط كالتسطير، تقول: خططت عليه ذنوبه أي سطرت. وهو الاستعداد في الحاضر لما يواجهه الإنسان من عمله أو في حياته في المستقبل.

وقد عرف أبو العزم: (2020، 1301) التخطيط لغةً: جاءت من الفعل (خ ط ط). (مصدر. خطط).

1- قدم تخطيطاً اقتصادياً للمرحلة القادمة: برنامجاً اقتصادياً يتضمن كيفية التمويل والإنجاز وطرق التنفيذ.

2- وزارة التخطيط: الوزارة المسؤولة على وضع البرامج الوطنية والمشاريع الاقتصادية مع أخذ الأهداف ومراحل التطبيق والتنفيذ بعين الاعتبار.

مفهوم التخطيط اصطلاحاً: يشير إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً؟ وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة. (المغربي: 2006، 31)

وقد عرف نصير: (2004، 251) التخطيط: بأنه "عملية يتم بموجبها اختيار الأهداف للمنظمة وتحديد الوسائل والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الطرق اللازمة للتأكد من تنفيذ السياسات والبرامج المحددة".

ويعرف شلال: (2018-2019، 108) التخطيط الإسلامي: بأنه أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على نهج فكري عقدي، ويؤمن بالقدر، ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف عبادة الله، وتعمير الكون. واختصار التعريف السابق هو أسلوب جماعي لمنهج فكري عقدي، يسعى إلى تحقيق هدف شرعي.

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط في الثقافة القرآنية: بأنه عملية تفكير وتدبير لوضع أهداف مستقبلية وتحديد الوسائل والأدوات التي تحقق السياسات والإجراءات، على وفق الموجهات القيادة العليا ومحكماً بالقواعد والقيم والمبادئ القرآنية.

حدد الشامي وآخرون: (2022، 43-53) أن مبادئ التخطيط الحكيم هي:

1. الاعتماد على القرآن الكريم في التخطيط: يقول المولى عز وجل في كتابه الكريم " إن علينا للهدى " (الليل: 12) ويقول "فَأَمَّا يَا تِينَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى ﴿١٢٣﴾ وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ أَعْمَى ﴿١٢٤﴾" (طه: 123-124) وبالتدبر في الآيتين نجد أن الله سبحانه وتعالى قد وضع للمسلمين أهدافاً سامية، يسعون للوصول إليها عبر الالتزام بالخطوة القرآنية بوصفها منهجاً شاملاً لإدارة شؤون الحياة.

ويقول الشهيد القائد الحوثي: (2002، ش، 2) "تراه كتاباً عملياً يتحرك كتاباً له موقف من كل حدث في الحياة... يرسم الخطط الحكيمة والدقيقة التي يمكن أن تجعل هذه الأمة بمستوى أن تكون أمة تهيمن على الأمم كلها، يتحدث عن كل ما يمكن أن تلاقيه الأمة في حياتها من قبل أعداء أوحى بأنهم سيكونون هم الأعداء الرئيسيين للمسلمين في هذه الدنيا: اليهود، أهل الكتاب من اليهود والنصارى".

2. مبدأ الولاية ضمان لحماية الأمة وبنائها وتحقيق استقلالها وقوتها: يقول الله تعالى: "إِنَّا وَلِيُّكُمْ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ ﴿٥٦﴾ وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ﴿٥٧﴾" (المائدة: 55-56) ويشرح الآية الشهيد القائد الحوثي: (2002، ب، 6) فيقول: "تهتدون بهدية، تسيرون على تعليماته ووفق خطته في هذه المواجهة، أنتم يا من تريدون أن تكونوا حزبه لتغلبوا، وليكم الله ورسوله والذين آمنوا علي بن أبي طالب، فتولي علي بن أبي طالب هو تولي قدوة، تولي ولي أمر، تولي هادي للأمة من بعد نبيها (صلوات الله عليه وآله)".

ويقول السيد القائد الحوثي: (2016، 9) "مبدأ الولاية اليوم هو يشكل ضماناً لحماية الأمة من أكبر عملية اختراق تعاني منها الأمة اليوم... اليوم بقدر ما يتمكن أعداء الأمة من إبعادها عن مبادئها، خصوصاً المبادئ المهمة، الضامنة، الحيوية في واقع الأمة، التي تضمن للأمة الاستقلال، القوة، الشكليات يمكن أن تخترق، أن تحتوى، أن تفرغ من تأثيرها، الشكليات، لكن المبادئ المهمة والرئيسية والحوية التي يتحقق بها

استقلال الأمة، قوة الأمة، العدل في الأمة، الخير في الأمة... كل المبادئ التي لها أهمية في قيام الأمة، وإقامة الدين بكله، هذه المبادئ تستهدف، القيم المهمة تستهدف بشكل كبير جداً".

3. ارتباط عملية التخطيط بتوجيهات القيادة: يقول المولى عز وجل: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ

وَرَسُولَهُ وَلَا تَوَلَّوْا عَنْهُ وَأَنْتُمْ تَسْمَعُونَ ﴿٢٠﴾" (الأنفال: 20) يرى الباحث: أن هذا الخطاب الإلهي للمؤمنين في غزوة بدر يلزمهم بخطط على وفق توجيهات الله والرسول صلى الله عليه وآله وسلم وعلى الأمة أن تبني خططها على وفق توجيهات القيادة.

4. استحضر الارتباط الإيماني: يقول الله المولى عز وجل: "مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾" (النحل: 97).

يؤكد السيد القائد الحوثي: (2021، 149) أن " الثمرة والنتيجة الأساس للإيمان هي: العمل الصالح، هي تصويب مسيرة حياة الإنسان؛ لأن مسيرة الإنسان هي مسيرة عمل، الإنسان يعمل في هذه الحياة، وهو في واقعه الحياتي في حالة عمل: إما له، وإما عليه، فالمسيرة الإيمانية عندما تبني مسيرة حياتك العملية على أساس الإيمان فأتجاهك في هذه الحياة سيكون على هذا الأساس (في العمل الصالح)، ويأتي العمل الصالح في كل مجالات الحياة، ليكون هذا العنوان حاضراً في كل ميدان من ميادين الحياة.

5. الوعي بإيجابية الصراع بوصفه عاملاً مهماً في النهضة والبناء: قال تعالى: "وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ ﴿٢٥٢﴾" (البقرة: 252).

ويقول السيد القائد الحوثي: (2021، 16) " الصراع من متطلباته البناء، إعداد القوة، التوجه لامتلاك الإمكانيات لكل عوامل القوة، الصراع يدفع نحو عوامل القوة، نحو اقتناء عوامل القوة، نحو توفير عوامل القوة: لأن من متطلبات الصراع: أن تكون قوياً، أن تسعى لتكون قوياً، وهذا ما يسعى له كل الكيانات، كل القوى البشرية، كل المجتمعات البشرية، كل الدول تسعى لتكون قوية، وتدرك حتمية الصراع".

6. استيعاب السنن الإلهية: قال تعالى: "قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ

النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٠﴾" (العنكبوت: 20) ويرى الباحث: أن الله سبحانه وتعالى

سنن لا بد من وقوعها على الخلق لكي تستقيم الحياة ويعم الخير لكل بني البشر لمن يلتزم بالتعاليم والتوجيهات الإلهية، والعقاب والنكال لمن خالف التعليمات والتوجيهات الإلهية.

7. الالتزام بتحقيق التكامل بين مستويات التخطيط الحكيم ومجالاته: يؤكد السيد القائد الحوثي: (2018)،

14) على أهمية العمل كمنظومة متكاملة لبناء واقع قوي للامة فيقول: "في واقع المجتمع البشري ب كله، كل أمة تسعى، وكل بلد، كل قطر، كل كيان يسعى إلى أن يكون له قوة عسكرية وأمنية، وأن يكون في واقعه، سواءً العسكري، الاقتصادي، السياسي، بشكل عام عقائده. أن يجعل من ذلك كله منظومة متكاملة تضع له واقعاً قوياً يحمي به نفسه"

8. الالتزام بالعمل الجماعي والتشاركي: وذلك لأن طبيعة المسؤولية جماعية وضرورة التنسيق والعمل بروحية جماعية والنهوض بالمسؤوليات؛ مرتبط بأن نكون أمة.

9. المرونة في التخطيط: وتعني مراجعة الخطة وتطويرها بشكل مستمر في إطار دورة التخطيط الحكيم على وفق قواعد وأسس منظمة وليست عشوائية، بحيث يكون ذلك من خلال آلية منتظمة ومسار واضح للتعامل مع متغيرات التخطيط، بالإضافة أو الحذف أو التعديل على وفق ما تفرضه متغيرات الواقع ومستويات الإنجاز.

10. استحضار البعد العالمي والإقليمي مع عدم إغفال الجانب المحلي: يقول الشهيد القائد الحوثي: (2003)،

ص، 8) "القرآن لا يوجد أمامه حدود، يجب أن تنتظر نظرتك، وتعرف أنه هو نزل وما هناك أمامه حدود، لا يوجد أمامه حدود على الإطلاق؛ هو للحياة كلها، للبشرية كلها، كلما ترى صوراً من صور البشرية في أي بلد من البلدان خارج حدودك تراها بأنها في واقعها تشهد على حاجتها إلى القرآن الكريم، وإلى هديه، وأنها تقدم فيما هي عليه من خطأ في مسيرتها شاهداً على بطلان الأسس التي تتحرك عليها منهجيتها الثقافية، ونظمها التي تسير عليها".

11. الإتقان والجودة: يقول السيد القائد الحوثي: (2020، 10) " غابت ثقافة الإتقان عن الأعمال، وأصبحت

الحالة حالة عشوائية وحالة تلفيق في كثير من الأعمال، وهذا أثر على واقع حياتنا كمسلمين" ويقول

أيضاً "الإتقان يجيب أن يعود كثافة عامة في أدائنا العملي في كل ما نعمله، مع ملاحظة المطابقة مع المشروع، أن نركز على الإتقان"

12. العناية القصوى بالمعلومات واستثمارها: تعد المعلومات أحد المبادئ المهمة لعملية التخطيط، فمن خلالها يمكن تشكيل رؤية واضحة ووضع أهداف محددة وتقييم الواقع بمختلف جوانبه وتحديد الأولويات والموارد المطلوبة.

ويضيف الباحث:

13. مبدأ التوكل على الله والثقة به: لأن التخطيط سبب لبلوغ الغايات والأهداف والله عز وجل يقول: "قُلْ لَنْ

يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلَانَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴿٥١﴾". (التوبة: 51)

13. مبدأ العمل بالأولويات: وذلك من خلال التركيز على القضايا المهمة والرئيسة والبدء بها مع مراعاة الوضعية والإمكانات المتاحة، كما قال الله تعالى في قصة موسى عليه السلام مع العبد الصالح "قَالَ

ذَلِكَ مَا كُنَّا نَبْغِ فَأَرْتَدَّا عَلَىٰ آثَارِهِمَا قَصَصًا ﴿٦٤﴾" (الكهف: 64).

15. مبدأ الاستعانة بالله والاستهداء به جل وعلا: يقول الله تعالى: ﴿يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ

السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾. [المائدة: 16]

16. مبدأ السرية في التخطيط: أي عدم اطلاع غير المعنيين بالخطوة، لما يترتب على ذلك من محاولة الأعداء في إفشالها وإعاقتها.

ضوابط التخطيط:

يقول الشهيد القائد الحوئي: (2002، ض، 3) «الخطة لا بد أن تكون بشكل واع، وخطة واحدة، ومنهج واحد، وأسلوب واحد، وعمل واحد، وإلا فهو من المنكر أن تتحرك أنت بطريقتك الخاصة» وقال أيضاً: «(الخطة الحكيمة) ... تكون نتيجتها تصب في قالب تأهيل الأمة».

ويقول الحوئي: (2003، ط، 3) «عندما تعرف بأن تلك الحركة كانت تقوم على خطط محكمة ورؤية حكيمة وترتيبات حكيمة وأنها مما هدى الله رسوله صلى الله عليه وعلى آله وسلم إليه، ومن خلال القرآن الكريم؛ ولهذا ألم يقل في القرآن الكريم بأنه: كتاب حكيم ﴿كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ﴾؟ أن تكون الأشياء تسير على هذه الطريقة، معناه ماذا؟ أنها قابلة للاستمرار قابلة أن يسير جيل آخر بعد رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وسلم على وفق هدى الله، وفق ما يؤتيهم الله من حكمة أو ما يأخذون من كتاب الله من حكمة وما يوفقههم الله إليه من حكمة في عملهم، ولو لم يكن رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وسلم موجوداً بينهم، لكنه موجود بماذا؟ بآثاره، إذا حاولنا أن نعرفه هو وليس فقط أن نعرف أنه قاد المعركة الفلانية بتاريخ كذا وعدد كذا... إلخ، لا، نعرفه هو لتعرف كيف كان دقيقاً في عمله، وكيف كان حكيماً في تعامله مع الأحداث وتعامله مع الناس، وكيف كانت نظرته إلى الناس بشكل عام بما فيهم الأعداء».

يخلص الباحث من كلام الشهيد القائد بأن ضوابط التخطيط تكمن في النقاط الآتية:

1. أن يكون التخطيط محكوم بالهدى القرآني.
2. أن يصب التخطيط في قالب تأهيل الأمة.
3. أن تكون الخطة على وفق رؤى وترتيبات حكيمة.
4. أن تكون صياغة الخطة بشكلٍ واعٍ.
5. أن يكون التخطيط موحد وضمن أهداف موحدة ومشروعه.

ونذكر حسان والعجمي: (2007، 116-117) أن للتخطيط ضوابط يجب مراعاتها عند وضع الخطط

وهي:

- 1- يجب أن يرتبط التخطيط مع الأهداف ويتمشى معها، بحيث تكون النتائج تعبيراً عما هو مخطط.
- 2- يجب أن يكامل التخطيط مع باقي وظائف الإدارة (تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين، تحديد العلاقات، التحفيز، توفير نظم الاتصال، الارتباط بالتوجيه والتنظيم والرقابة).
- 3- يكون التخطيط على مستويات الإدارة كافة بدءاً من قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته.
- 4- يجب أن يكون التخطيط فعالاً أي قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وأن تكون النتائج المتحققة أكبر قيمة من التكاليف المرتبطة بها.
- 5- أن يكون تخطيطاً مرناً يتيح إمكانية التعديل أو التبديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفياً، ولأي سبب قاهر، مما يتيح إمكانية تصحيح المسار دون إخلال وأعباء وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 6- أن يكون التخطيط قادراً على مواجهة المتغيرات غير المتوقعة كافة بإجراء تعديلات على الخطة الأصلية لتتلاءم مع هذه المتغيرات.
- 7- يجب أن يكون التخطيط واقعياً يأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية دون تهويل أو تضخم، ودون وهم مبالغ فيه، فلا يبالغ في تقدير الإمكانيات الحالية والمحتملة ويتجنب الطموحات الكبيرة.
- 8- مراعاة أن يكون التخطيط دقيقاً في تنبؤاته، مبنياً على خطة سليمة تحوز قبول وحماس المديرين والمرؤوسين مع وجود نظام دقيق لمتابعة الأداء على وفق الخطة المحددة وبما يحقق الالتزام في التنفيذ.
- 9- مراعاة توفير الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لتحقيق تخطيط ناجح، مع ضرورة تحقيق تعاون بين جميع الجهات المعنية بالخطة وتوفير المعلومات اللازمة، فضلاً عن تعاون المخططين مع المنفذين لإنجاح الخطة.

أنموذج خطة:

نكر شلال: (2018- 2019، 685- 686) أن الإسلام عني بالتخطيط بشكل كبير قال تعالى: "وَأَتَّبِعْ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾" (القصص: 77)

كما عرض القرآن الكريم لأنموذج بشري في التخطيط حيث ذكر طريقة نبي الله يوسف عليه السلام في مواجهة القحط بعد تأويله رؤيا الملك في معرض الإقرار والثناء، في قوله تعالى: " وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا أَضْغَتْ أَحْلَمٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَمِ بِعَلَمِينَ ﴿٤٣﴾ وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٤﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٥﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٦﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴿٤٨﴾ " (يوسف: 43-49).

إن هذه الآيات تدل على أن يوسف عليه السلام قد رسم خطة للسنوات المقبلة، وأن التخطيط لا ينافي التوكل، بل هو من باب الأخذ بالأسباب.

كما تشير الآيات الكريمات إلى أول موازنة تخطيط مبنية على أسس علمية، فالنبي يوسف عليه السلام وازن فيها بين إنتاج القمح من جهة، وتخزينه واستهلاكه من جهة أخرى مدة سنوات القحط وسنوات الرخاء، وتتضح أركان هذه الموازنة فيما يأتي:

1- الموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك، حتى تخطت أعوام القحط والجذب.

2- إعداد خطتين سبعيتين للدولة باعتماد عنصر الزمن من خلال عدد سنوات القحط والرخاء.

3- استخدام الموازنة أداة رقابية لضمان تنفيذ الخطة بدقة.

وهذه الخطة وضعها نبي الله يوسف عليه السلام بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء، وذلك بمضاعفة الناتج بأسلوب عملي للإفادة منه في سنوات الجذب.

أبعاد التخطيط:

يوضح المغربي: (2005، 42-45) أن الفكر الإداري في الإسلام اهتم بوظيفة التخطيط ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأبعاد الآتية:

1. **الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي:** حيث يتضح من خلال الآيات التي ذكرت على لسان نبي الله يوسف عليه السلام على ضرورة التخطيط على المدى البعيد، فهذه الخطة قوامها خمسة عشرة سنة مستقبلاً تبين ما يجب أن يتبع حتى تمر البلاد من أزمتها.

2. **التدرج في التخطيط:** بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي تليها، وواضح ذلك من الآيات السابقة على لسان نبي الله يوسف عليه السلام، فالسنوات السبع الأولى مهمة جداً للوصول إلى السنوات السبع الثانية، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية في تلك الخطة.

3. **وضع الأهداف بدقة:** وذلك حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف، فيقول تعالى: "وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٥٣﴾" (الأنعام: 153).

4. **الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة بأفضل السبل:** فيقول الله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِنْ رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِّن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ" (الأنفال: 60).

5. **الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمين والخيال، والتقديرات العشوائية:** إذ لا يقوم التخطيط على الظن، فلقد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات، حيث يقول سبحانه: "يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (الحجرات: 12)

ويقول أيضاً "وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ ﴿٣٦﴾" (يونس: 36).

6. البدء بالأولويات عند التخطيط: ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة الإسلامية، إذ كانت محددة المنهج

واضحة المعالم في تدرجها فكانت على النحو الآتي:

أ- البدء بالدعوة سراً

ب- البدء بالأهل والعشيرة

ت- الجهر بالدعوة في الوقت المناسب

ث- الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة

ج- رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعدوان

ح- تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع

7. تقدير الموارد والإمكانات المتاحة: قال تعالى: "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (البقرة: 286) ويقول أيضاً

"لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا" (البقرة: 233). مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء

والمسؤوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.

8. موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيذها: يقول الله تعالى: "وَأَتَّبِعْ

فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الْدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۚ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ"

(القصص: 77) مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتائج أعمالها دنيوية وأخروية، والإحسان في إعداد خططها.

9. الموضوعية والواقعية: عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيق،

والبعد عن الأماني والتمني والطموحات البراقة فالله سبحانه وتعالى يمقت ذلك فيقول: "ذَرَّهُمْ يَأْكُلُوا

وَيَتَمَتَّعُوا وَيُلْهِمُ الْأَمَلُ ۖ فَسَوْفَ يَعْمَلُونَ ﴿٣﴾" (الحجر: 3).

10. يهتم التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها: فيقول

تعالى: "هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا" (هود: 61) ويقول الإمام علي عليه السلام في

عهده لمالك الأشتر لما ولاه على مصر وعمالها "وعمارة بلادها".

مراحل إعداد الخطة الحكيمة:

يلخص الباحث مما ذكره الشامي وآخرون: (2023، 135-147) أن الخطة الحكيمة تمر بالمراحل

الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد التوجه والمسار الحكيم للدولة.

المرحلة الثانية: تشخيص الواقع وتقييمه (الوضع الراهن).

المرحلة الثالثة: تحديد الأولويات.

المرحلة الرابعة: وضع الأهداف الرئيسية للخطة.

المرحلة الخامسة: مراجعة الأولويات والأهداف الرئيسية، للتأكد من تحقيقها للتوجه الحكيم للدولة.

المرحلة السادسة: صياغة وتحديد الأهداف الفرعية.

المرحلة السابعة: تحديد المشروعات التنفيذية للخطة.

ويرى الباحث: أن مرحلة تحديد المشروعات التنفيذية تتضمن: اسم المشروع، الجهات الداعمة، الهدف

الفرعي، الأنشطة، الإجراءات، المكلفين بالعمل، الموازنة المالية، الوسائل والأدوات، زمن التنفيذ، مؤشرات

النجاح، النتائج المتوقعة.

ثانياً: التنظيم الإداري في الثقافة القرآنية:

مفهوم التنظيم لغةً: ذكر ابوالعزم: (2020، 1611) أن معنى التنظيم في اللغة: تنظيمٌ جاءت من الفعل (ن ظ م). (مصدر نظم). 1- تنظيم العمل: ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقاً معيناً. 2- يشترك في تنظيم سياسي: في حزب أو منظمة، لأعضائها اقتناعات وأهداف مشتركة.

مفهوم التنظيم اصطلاحاً: هو عملية تجميع للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيص كل مجموعة مديراً يمتلك سلطات كافية للإشراف عليها، وتوفير التنسيق الأفقي والعمودي في الهيكل التنظيمي. (نصير، 2004، 252) ويعرف المزجاجي: (1992، 75) **التنظيم من منظور إسلامي**: "أنه وظيفة إدارية تسعى إلى تحديد وتجميع النشاطات الخاصة بالمنشأة وتوزيعها على الموظفين كل حسب اختصاصه، كما توضح مختلف العلاقات داخلياً بين الأقسام والموظفين بعضهم بعضاً، وخارجياً بين المنشأة والمتعاملين معها أفراداً ومؤسسات، ويبين خطوط الاتصال ومراكز القوى وحجم الوحدات العاملة في هيكل المنشأة، ويعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة للاستغلال الأمثل؛ من أجل تحقيق أهداف محددة ومباحة".

ومما سبق يمكن تعريف **التنظيم في الثقافة القرآنية**: بأنه عملية توزيع وترتيب وتنسيق للجهود والأعمال بين المسؤولين وتحدد الصلاحيات والعلاقات والمعنيين لتحقيق الأهداف والأعمال والأنشطة على وفق القواعد والمبادئ القرآنية.

التنظيم في القرآن:

ذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم عن تنظيمه للكون والحياة؛ بما فيها من دلائل وعجائب قدره وسعة علمه عز وجل، في تنظيم شؤون الكون والحياة، الذي يدل على عظمة الله ورحمته بعباده، ولها أهمية كبيرة وعظيمة في أن يعرف القائد أن عملية التنظيم مهمة جداً في القيام بالمسؤولية الموكلة إليه، وسيعرض الباحث بعض الآيات الدالة على تنظيم الله لشؤون الكون والحياة.

1- يقول الله تعالى: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ [القمر: 49] أي خلق الله سبحانه وتعالى كل شيء بأحجام

وخصائص مناسبة، ونظمها بشكل منهج، وهنا يظهر للباحث (الحكمة في التنظيم).

2- يقول الله تعالى: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ

فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي

الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا﴾ [النساء: 34] لو تأمل

الإنسان في هذا الآية لوجد أن الله سبحانه خلق هيكل الفريق مع بداية خلق الإنسانية كمنظمة أولى وعين

ذكرًا على رأسها، ويحدد من هو المسؤول وعن من وهنا تُعد (اللائحة التنظيمية للأسرة).

3- يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ

فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: 59] ويقول

الإمام علي عليه السلام: "وجعل رأس كل أمر من أمورك رأساً منهم" وهنا يظهر للباحث (التسلسل الهرمي

للسلطة).

4- يقول الله تعالى: ﴿إِذْ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِمُ اثْنَيْنِ فَكَذَّبُوهُمَا فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ فَقَالُوا إِنَّا إِلَيْكُمْ مُّرْسَلُونَ﴾ [يس: 14] ويقول

﴿وَجَعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي [29] هَارُونَ أَخِي [30] اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي [31] وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾ [طه: 29]

- [32]، وهذا دليل على أن الله تعالى أنزل رسله أفراداً وجماعات، وقد أدارهم في أداء مهامهم، لذلك

يمكن للقائد تشكيل فرق لتسهيل الأمور على الأفراد وهذا يمثل (التشكيل والتفويض). (ثاني، 2021، 72)

5- يقول الله تعالى: ﴿لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾

[يس: 40] فهذه الآية تدل على تنظيم الله سبحانه للشمس والقمر وتنظيم الليل والنهار وهنا يتضح للباحث

(تحديد المهام والمسؤوليات).

6- يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ﴾ [الصف: 4] وفي

هذه الآية يتضح للباحث أنها تدل على (الاصطفاف والتماسك).

أهمية مسؤولية التنظيم:

يوضح الرميمة وسفيان: (2023، 57) أن لمسؤولية التنظيم أهمية كبيرة تكمن في النقاط الآتية:

1. يحدد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات لكل مكونٍ أو فرد.
 2. يحدد شكل الإطار العام للاتصالات وعلاقات العمل داخل الدولة أو المؤسسة.
 3. يعزز روح التعاون بين الأفراد ويسعى إلى التغلب على التنازع والاختلاف فيما بينهم.
 4. يساعد على تحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق والتكامل.
 5. يحدد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة.
 6. هو الإطار الذي تتحدد بموجبه المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً.
 7. يعزز الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل ومحيط المسؤولية.
- ويضيف الباحث:** أن من أهمية التنظيم أنه يساعد على التوازن والتكامل بين الأعمال والمسؤوليات، ويسهل التفقد والمتابعة والتقييم لإداء العاملين، من خلال بطاقات الوصف الوظيفي.
- كما أنه يساعد على الاستفادة من خبرات العاملين وتخصصاتهم وقدراتهم داخل المؤسسة، ويسهل نقل المعلومات والتوجيهات والقرارات الإدارية.

خصائص التنظيم الإداري الإسلامي:

حدد أدهم: (2001، 182-186) أن خصائص المميّزة للتنظيم الإداري الإسلامي هي:

1. التنظيم الإداري الإسلامي بناء تنظيمي.
2. التنظيم الإداري الإسلامي جزء من النظام الإسلامي.
3. التنظيم الإداري الإسلامي يستند إلى الكتاب والسنة.
4. التنظيم الإداري الإسلامي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي.
5. التنظيم الإداري الإسلامي هو تنظيم إنساني.

أسس التنظيم:

يلخص الرميمة وسفيان: (2023، 58-60) الأسس التي تقوم عليها مسؤولية التنظيم في النقاط الآتية:

1. وحدة الهدف:

يؤكد الشهيد القائد الحوئي: (2003، ظ، 12) أن الدين نظام حياة، وأن المولى سبحانه وتعالى رسم المنهجية وحدد الغاية والهدف، ويقدم مثلاً يقرب هذا المفهوم إلى الأذهان ببساطة ويسر، فيقول: "أما في دين الله فكيف نجوز أن ينزله إلى بين أيدينا وكل واحد ينطلق على حسب مزاجه؟! يستنبط هو، ويسير على ما ترجح لديه وفهم، وعلى ما غلب عليه ظنه، وعلى ما أدى إليه نظره، أليست هذه قضية؟ هذه لا تقبل عند أي شخص عنده تفكير لصناعة نظام ولو لمديرية واحدة، فما بالك لشعب؟ هذه الطريقة ليست صحيحة أبداً"

2. التركيز على المهام والمسؤوليات وليس الأشخاص:

يشرح السيد القائد الحوئي: (2022، 90) قول الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر لما ولاه على مصر ما نصه " ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختاراً، ولا تولهم محاباة وأثرة" في واقع المسؤولين القائمين على الأعمال والمسؤوليات العامة الذين يعتمد عليهم لا يكن ذلك على أساس المحاباة والمجاملة والمعايير الأخرى.

3. التسلسل الإداري:

أي وجود مستويات إدارية متعددة ومتسلسلة (عمودياً) أو (أفقياً) بحيث لا يمكن للعامل تجاوز مسؤوله المباشر في عملية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا.

4. توزيع المهام والأعمال على وفق التخصص:

يتم في الأساس توزيع المهام والأعمال على العاملين في المؤسسة أو الدولة على وفق تخصصاتهم ومؤهلاتهم وقدرتهم على القيام بالمهام والأعمال.

5. نطاق الإشراف المناسب:

يرتبط نطاق الإشراف بتحديد حجم العمل وعبئه، وعدد العاملين الذين يمكن للمسؤول المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وكذلك طبيعة العمل وقدرة المسؤول وقدرة العاملين، والموقع الجغرافي.

6. الرشد في البناء التنظيمي:

أي التركيز في عملية البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للدولة أو المؤسسة بما يفي باحتياجات العمل على وفق الأهداف والمسؤوليات الرئيسة.

7. المرونة والمواكبة للمتغيرات:

أي يكون التنظيم الإداري دائماً في حركة مستمرة؛ لمواجهة آثار القوى المحدثه للتغيير ومعالجة العيوب التي تظهر أثناء العمل، أي قابلاً للتعديل ومواكبة التطور والمتغيرات التي تطرأ على الاستراتيجيات والخطط نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة.

8. المركزية واللامركزية:

وتعني المركزية الاحتفاظ بالصلاحيات في المستويات الإدارية العليا، وتعني اللامركزية تفويض الصلاحيات للأقسام والوحدات الإدارية.

9. التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات:

وهذا يعني أنه لا بد من إعطاء العاملين الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من تأدية المهام المسندة إليهم، لكي يتحملوا المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ويجب ألا تزيد الصلاحية عن المسؤولية ولا تنقص، حتى لا يحصل إفراط أو تفريط في الموارد.

مبادئ التنظيم:

يرى الباحث أن مبادئ التنظيم الأساسية: هي عبارة عن مجموعة من القواعد الأساسية التي يجب النظر إليها على أنها مؤشرات مرشدة تضبط تصرفات المسؤولين عند القيام بمسؤولياتهم.

وقد حدد أدهم: (2001، 155-176) أن مبادئ التنظيم هي:

1. **وحدة سلطة القيادة في الدولة:** أي وجود قيادة عامة موحدة في الدولة، وقد أصبح ذلك مبدأً رئيساً للتنظيم الإداري السليم، حيث تضطلع تلك القيادة بتوجيه المنظمات الإدارية كافة نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتتمثل سلطة القيادة في النظام الرئاسي في شخصية رئيس الجمهورية.
2. **وحدة الرئاسة والأمر:** يعني مبدأ وحدة الرئاسة والأمر أن تتحد سلطة إصدار الأوامر والقرارات في مصدر واحد، فلا يخضع المرؤوس إلا لرئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، ولا يتضمن تركيز السلطات في يد فرد واحد، ويعتمد على نطاق التمكين، وتطبيق التسلسل القيادي.
3. **وجوب تطابق نطاق الإدارة الفعلي ونطاق الإدارة الرسمي:** أي يجب أن يكون نطاق الإدارة الفعلي للمدير مطابقاً لنطاق الإدارة الرسمي، بمعنى آخر يجب أن يكون عدد المرؤوسين المباشرين معقولاً حتى يتمكن المدير من الإشراف عليهم وتوجيههم توجيهاً فعالاً.
4. **عدم تركيز السلطة:** ويعني قيام الرئيس الإداري بنقل سلطة التقرير النهائي، في جانب من اختصاصاته، إلى نوابه ومرؤوسيه؛ ليتفرغ للقيام بمهام الإشراف والتوجيه والتخطيط لمنظّمته الإدارية.
5. **عدم صلاحية اللجان لمباشرة وظائف الإدارة التنفيذية:** لأن بعض علماء الإدارة العامة يرى أن اللجان لا تصلح للقيام بالوظائف التنفيذية للإدارة؛ لأن هذه الأعمال تتضمن سلطة إصدار قرارات واجبة النفاذ، وهذا الأمر يستوجب الحسم وسرعة الإنجاز، ولهذا جرت العادة، على أن يكون على رأس كل وحدة إدارية رئيس فرد يتولى مهمة القيام بالأعمال.
6. **وجوب التلازم والتعادل بين السلطة والمسؤولية:** قد استقر فقه الإدارة على أنه يتوجب لحسن سير العمل في الإدارة العامة والخاصة، أن يكون هناك تلازم بين السلطة والمسؤولية، إذ إن تحقيق هذا الأمر ينطبق على فكرة العدالة التي تأبى تقرير مسؤولية الإنسان دون أن تسند إليه سلطة، كما تأبى الإعفاء من المسؤولية على الرغم من الاضطلاع بالمسؤولية.

7. **ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة:** يقصد بهذا المبدأ أن كل عضو من أعضاء المنظمة يجب أن يعرف بدقة وظيفته وحدود سلطاته ومسؤولياته، وأن الجهل بهذه الأمور يؤدي إلى الفوضى والإرباك في العمل، كما يؤدي إلى وجود الاحتكاك بين الموظفين، وإيجاد حالة من التنازع في الاختصاصات سلباً وإيجاباً، الأمر الذي يؤدي إلى التعقيد الإداري، ويساعد على التهرب من المسؤولية.
8. **مبدأ التخصص:** ويقصد بهذا المبدأ أن يُسند إلى شخص ما القيام بعمل واحد أو أعمال متشابهة في طبيعتها، بحيث يستطيع إتقانها أكثر من غيره، فيكون متفرغاً لأداء هذه الأعمال بصفة مستمرة من أجل إجادتها، ويقضي هذا المبدأ بتجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين في التنظيم؛ بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يجيده؛ لأنه أقدر عليه وأكثر خبرة ودراية به من سواه.
9. **أضاف فتحي: (2003، 65-69) مبادئ للتنظيم منها: مبدأ التقسيم والتنسيق:** أي يتم تقسيم العمل إلى العديد من القطاعات المختلفة مع مراعاة التنسيق بين الجهود المبذولة، حتى تتوحد هذه الجهود؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود.
10. **مبدأ التدرج في السلطة:** يتعلق هذا المبدأ بالسلطة والمسؤولية وبطريقة توزيع العاملين على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين في كل مستويات التنظيم.
11. **مبدأ محدودية عدد المرؤوسين:** يقوم على أساس تحديد عدد الأفراد الذين يمكن أن يخضعوا لإمرة شخص واحد.
12. **مبدأ تحديد الخدمات الاستشارية:** أي الفصل الواضح بين إعطاء الأمر الملزم بالتنفيذ وبين عملية تقديم النصيحة أو المشورة.
13. **مبدأ الاختصاص:** أي أهلية إحدى السلطات العامة للقيام بأعمال معينة.
14. **مبدأ تفويض السلطة:** أي تفويض رئيس لمرؤوس له فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع إلى الرئيس.

15. مبدأ المركزية: وهي الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد مستوى إداري بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته.

16. مبدأ اللامركزية: أي توزيع السلطات وإعطاء الحرية في اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلي.

أبعاد التنظيم:

ذكر المغربي: (2005، 45-46) أن الفكر الإداري الإسلامي يهتم بالتنظيم بوصفه وظيفة إدارية لبيان العلاقات بين جماعة العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات، ويمكن استقراء العديد من التوجيهات الإلهية في القرآن الكريم التي تحث على التنظيم في مجتمعات النمل والنحل والطير والإنسان وهي توجيهات من الأولى أن يطبقها التنظيم في أعماله وأنشطته، ويمكن ملاحظة الأبعاد التنظيمية من خلال ما يأتي:

1. تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى: " أَفَمَنْ أَكَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ

تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَكَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ ۚ وَاللَّهُ لَا

يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿١٠٩﴾. (التوبة: 109)

2. مراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي، فيقول تعالى: " وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ

خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۚ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ

لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾ (الأنعام: 165) ويقول أيضاً " أَهْمَّ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي

الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلَخِيًّا ۚ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا

تَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾. (الزخرف: 32)

3. توحيد البنيان التنظيمي وتكامله، ومساندة بعضه البعض، فيقول تعالى: " وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ

أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ

اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾. (التوبة: 71)

4. تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي، ومراعاة الثقة والأمانة عند تفويضها للآخرين، فيقول تعالى: "يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَا عَنِتُّمْ قَدَ بَدَتِ أَلْبَغَضَاءُ مِّنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفَىٰ صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ ﴿١١٨﴾". (آل عمران: 118)
5. مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف، لتنظيم الأعمال، وأن يكون هناك قائد يتولى مسؤولية القيادة واتخاذ القرارات، وتنفيذ بعد ذلك ببسر بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال، والله عز وجل يقول ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾. [النساء: 59]
6. الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات بما يؤدي لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف، والله تعالى دعانا إلى التعاون مما يشير إلى أن الأفراد لديهم قدرة على إدارة شؤونهم فيقول: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [المائدة: 2]
7. تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تدبر الأمر من مختلف زواياه قال تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٨﴾". (الشورى: 38)

أدوار التنظيم في الإسلام:

- لا شك أن لمسؤولية التنظيم في الإسلام أدواراً تختلف عن التنظيم الإداري الوضعي، فالمولى عز وجل نظم الكون والحياة للبشر، وخلق كل شيء بنظام دقيق وبحكمة عجيبة، ولذلك عني الإسلام بالتنظيم الإداري وحدد المسؤوليات وإجراءات العمل وخطوط الاتصال، وللتنظيم أدوار مهمة يلخصها الباحث مما ذكره المزجاني: (1992، 80-81) في النقاط الآتية:
- 1- الحرص على إشاعة التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبقية بينهم... فإله عز وجل يقول: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾. [الحجرات: 10]
 - 2- قصر التعامل على النشاطات المشروعة التي تتفق مع مقاصد الشرع الخمسة التي حددها الفقهاء وهي: حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال.
 - 3- تحديد النشاطات اللازمة وتجميع مهامها، ثم تقسيم هذه المهام إلى وظائف معينة وتوزيعها على الأفراد كل فيما يخصه؛ من أجل تحقيق أهداف مباحة تميز الخبيث من الطيب والحرام من الحلال؛ فإله سبحانه

وتعالى يقول: ﴿وَلَا تَتَّبِعُوا الْخَيْبَ بِالطَّيِّبِ﴾ [النساء: 2] ويقول أيضاً: ﴿يَسْأَلُونَكَ مَاذَا أُحِلَّ لَهُمْ قُلْ أُحِلَّ لَكُمْ الطَّيِّبَاتُ﴾. [المائدة: 4]

4- تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثة البشرية والمالية والفنية (الإمكانات) تحت مظلة عبادة الله وحده والتي هي سر وجود الإنسان على وجه الأرض، والله سبحانه وتعالى يقول: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾. [الذاريات: 56]

5- تحديد الواجبات والالتزامات المطلوبة من الموظف أثناء العمل وتحديد ما له من حقوق، فالمولى عز وجل يقول: ﴿فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَارْتُوهُنَّ أَجُورَهُنَّ﴾. [الطلاق: 6]

6- تحديد الصلاحيات الضرورية لكل موظف، ويقصد بها السلطة والمسؤولية، فالمولى عز وجل يقول: ﴿وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُمْ مِنْ عَمَلِهِمْ مِنْ شَيْءٍ كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِيْنٌ﴾. [الطور: 21]

7- استغلال الإمكانات المالية والبشرية والفنية المتاحة الاستغلال الأمثل ومحاربة للتبذير والتقتير، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾. [الفرقان: 67]

8- الحرص على العامل الزمني لأهميته القصوى في حياة الإنسان، فالله سبحانه وتعالى يقول: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ بِأَمْرِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾. [النحل: 12]

خطوات التنظيم:

يحدد الرميمة وسفيان: (2023، 14) أن خطوات التنظيم تمر بالمراحل الآتية:

- 1- تثبيت الإجراءات بوصفها مهاماً.
- 2- جمع المهام في وظائف.
- 3- تكوين وحدات العمل الإدارية.
- 4- استحداث المسؤوليات المساعدة
- 5- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات في المسؤوليات والوحدات.
- 6- رسم الخرائط التنظيمية.
- 7- صياغة الوصف الوظيفي وأوصاف المسؤوليات
- 8- تعيين عاملين مناسبين للمسؤوليات والوحدات.

ثالثاً: التوجيه الإداري في الثقافة القرآنية:

مفهوم التوجيه لغةً: ذكر أبو العزم: (2020، 1649) معنى توجيه - (و ج هـ). (مصدر وجّه).

1- يحتاج إلى توجيه سليم: أي إلى إرشاد. 2- اختار توجيهاً يتلاءم مع تكوينه: اتجاهًا، توجهًا. 3- قدم له توجيهات تربوية: تعليمات، إرشادات. "يستترون بآرائه وتوجيهاته".

مفهوم التوجيه اصطلاحاً: "هي عملية يكون من خلالها تحفيز وتوجيه وتدريب وتنمية الأفراد، والتنسيق والتكامل بين أنشطتهم المختلفة، بما يجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف بأفضل المستويات" (الحضرمي: 2008، 18). ويعرف التوجيه الصيرفي: (2007، 188) بأنه: "الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات التفصيلية للوصول إلى أهداف المنظمة".

ومما سبق يمكن أن نعرف التوجيه في الثقافة القرآنية بأنه: عملية إصدار القرارات والتعليمات والأوامر برؤية قرآنية من خلال التحفيز والإشراف والإرشاد والاتصال وتأهيل الأفراد والعاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التوجيه في القرآن الكريم:

ورد في القرآن الكريم لفظ التوجيه في قوله تعالى: ﴿فَاقُمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا﴾ [الروم: 30] أي اتبع الدين القيم، وجاء في قوله تعالى: ﴿إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ [الأنعام: 79] يقول العلامة فقيه القرآن بدر الدين أمير الدين الحوثي: "وجهت وجهي للعبادة وجهته لله" ويأتي التوجيه على الإرسال إلى جهة ما في قوله تعالى: ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [النحل: 76] وقوله تعالى: ﴿وَلَمَّا تَوَجَّهَ تِلْقَاءَ مَدْيَنَ قَالَ عَسَى رَبِّي أَنْ يَهْدِيَنِي سَوَاءَ السَّبِيلِ﴾ [القصص: 22] يقول العلامة فقيه القرآن بدر الدين أمير الدين الحوثي: "إن موسى توجه مقابلاً لمدين ومستقبلاً لها" وهذا العرض السابق من الناحية اللفظية. (منصور: 2002، 19)

وذكر الديلمي والكحلاني: (2023، 14) أن القرآن الكريم تناول وظيفة التوجيه في مورد تنظيم العلاقات وتحديد الأدوار بين كل من المسؤول والقوى العاملة في إطار تعاوني تشاركي؛ تحقيقاً للغايات والأهداف المرتبطة بالتوجيهات الإلهية والمنظومة القيمية وخدمة الإنسان وبناءه.

ومن خلال تتبع التناول القرآني للممارسات الإدارية التي تبناها الهداة والمصلحون نجد القاسم المشترك بينها هو البعد القيمي للأهداف والممارسات التي عنوانها الإنسان، تربية وبناء وخدمة وتركية وحماية وتكريم، على وفق التوجيه الإلهي، لذا فمنهجية ﴿وَقَالَ الَّذِي ءَامَنَ يَقُمْ اتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ [غافر: 38] هي ذاتها منهجية ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: 95] فالعلاقة بين "اتبعوني" و"أعينوني" علاقة تكامل غايتها الإنسان.

ويوضح تلك العلاقة ما قدمه القرآن الكريم من نماذج راقية في أداء المسؤولية فذو القرنين على سبيل المثال عندما لى نداء الواجب والمسؤولية كان دافعه خدمة الناس وحمايتهم؛ تنفيذاً للتوجيهات الإلهية ﴿قَالُوا يٰذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا﴾ [الكهف: 94] ومن ثم مارس دوره التوجيهي بتحديد المهام وتوحيد الجهود وتوظيف الإمكانيات وممارسة الإرشاد ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [95] ءاثوني زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاثُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾ [الكهف: 96].

فكانت النتيجة سداً عملاقاً، مثل إنجازاً وإعجازاً ﴿فَمَا اسْطُوعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا﴾ [الكهف: 97] ولأن أداء المهام والقيام بالأعمال كانت تنفيذاً للتوجيهات الإلهية فإنه لم ينسب الإنجاز لنفسه، بل نسبه لله واستغله ليشدهم إلى الله ﴿قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا﴾ [الكهف: 98] فمن خلال هذا العرض يتضح أن مفهوم التوجيه من منظور قرآني: هو الأنشطة التي تستهدف توحيد جهود العاملين والتنسيق والتكامل بينها أثناء أداء المهام العامة والتخصصية؛ تنفيذاً للتوجيهات الإلهية.

أما من الناحية العملية فالقرآن الكريم كتاب عملي كما قال الشهيد القائد الحوثي: (2002، ب، 6) "القرآن كتاب عملي، ليس فقط للترانيم كتاب عملي للحياة وللنفوس تهتدي، وتتحرك على أساسه، كل شيء فيه مهم، فهو يوجه حتى بأساليبه"

ويرى الباحث: أن القرآن الكريم مليء بالتوجيهات المباشرة بصيغة الأمر أو النهي وقد تكون التوجيهات على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، وتمثل سياسات وقواعد عامة للعمل، ومنها ما وضعه السحيمي: (1432، 108) من خلال الآيات القرآنية الآتية:

1- ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: 58] فهنا أمر مباشر بأداء الأمانة وهي حقوق البشر واحتياجاتهم وأمر بالعدل بكل صوره بين الموظفين وبين المستفيدين من الخدمة.

2- ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَىٰ الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: 188] وهنا النهي عن أكل أموال الناس بالباطل كالرشوة والغش التجاري.

3- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا﴾ [البقرة: 282] وهنا الأمر بالتوثيق في العمل الإداري يوضح لنا كيف تكون الكتابة.

4- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: 8] فهذا أمر صريح بتطبيق قيمة العدل في كل الأحوال والتقوى تدخل في كل أمر يتعلق بمصالح البشر.

5- ﴿فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمْلَ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ﴾ [البقرة: 282] وهنا أسلوب التوافق ومراعاة القدرات الإنسانية والبيئة المحيطة.

6- ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: 90] وهنا أسلوب الأمر والنهي والتذكير.

أهمية التوجيه:

لخص الديلمي والكحلاني: (2018، 2023) أهمية التوجيه في أنها تحقق فوائد عدة منها:

- 1- يمثل البداية لتنفيذ الأعمال والمهام.
- 2- يؤسس لعلاقة متينة مع المجتمع.
- 3- ينمي الارتباط الإيماني ويقويه.
- 4- يسهل مهمة القوى البشرية العاملة.
- 5- يعد ضمانة حقيقية لعدم الانحراف عن الأهداف.
- 6- يستخدم وسيلةً للنهوض والارتقاء بالعاملين والاهتمام بهم.
- 7- الاستخدام المسؤول للموارد والإمكانيات المتاحة.
- 8- يضمن توحيد الجهود والتأكيد على فاعلية العمل الجماعي.
- 9- يضيف الرميمة وسفيان: (2023، 73) يحقق الاستقرار في بيئة العمل وتوظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين.
- 10- يساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية وإرشاد الأفراد وتشجيعهم على إنجاز الأعمال والمهام والمضي نحو تحقيق الأهداف.

مبادئ وأسس التوجيه:

هناك كثير من المبادئ والأسس والقواعد التي يجب أن تقوم عليها مسؤولية التوجيه أبرزها وأهمها ما ذكره

الرميمة وسفيان: (2023، 77) ويمكن أن نلخص ذلك في النقاط الآتية:

1. وحدة الاتجاه والهدف.

2. الاختيار والتعيين للعاملين.
3. الكفاءة والتدرج الوظيفي.
4. الرعاية وحسن التعامل مع المرؤوسين.
5. القرب من العاملين والتشاور معهم.
6. الحكمة والرشد في إصدار القرارات والأوامر.
7. مباشرة الأعمال المهمة وعدم إيكالها للغير.
8. تفويض السلطة للعاملين.
9. الحفاظ على دوام الروابط الإيمانية بين الأفراد.
10. الالتزام والانضباط.
11. يضيف الديلمي والكحلاني: (2023، 20-23) أن مبادئ التوجيه الإداري، العبودية لله، الرحمة في التعامل، تحديد الأهداف، وحدة التوجيه، التعاون والعمل الجماعي، وضوح التوجيهات والتعليمات.
12. يضيف الباحث: العدالة في المعاملة مع العاملين، تنمية الرقابة الإلهية، استشعار المسؤولية، تفعيل مبدأ الثواب والعقاب، تنمية قدرات ومهارات العاملين.

أساليب قرآنية للتوجيه:

يحدد المغربي: (2006، 47) الأساليب القرآنية لمسؤولية التوجيه بأنها:

1. الحكمة والموعظة الحسنة: يقول الله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ [النحل: 125].
2. اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين: يقول الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

3. العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم وعدم التحيز للون أو جنس أو طبقة: يقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: 8].

4. وحدة الأمر: فيجب أن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس، حتى لا يحدث التضارب أو التناقض في التوجيهات.

5. السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤسائهم: يقول الله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" (النساء: 59).

ويضيف الباحث الأساليب القرآنية الآتية:

6. التمهيد والتقديم والإنذار عند إرشاد المرؤوسين: ويبين ذلك الشهيد القائد الحوثي: (2002، ع، 2) عن أسلوب الجن فيقول: لما كان أسلوب الجن جميلاً سطره الله في القرآن الكريم، استطاعوا في موقف واحد - وهم من هم دون الإنسان في كماله - في موقف واحد... فهموا القرآن الكريم أنه من عند الله، وعرفوا ماذا يريد القرآن منهم، فانطلقوا عاملين، لم ينطلقوا إلى بيوتهم عائدين وساكتين، ثم عندما تحركوا للعمل عرفوا أن الأسلوب الصحيح هو: أننا عندما نعود إلى الآخرين، ونحن لم نفارقهم إلا.. ساعة، أو ساعتين ماذا سيكون لكلامنا من أثر عندهم؟ فلنقل: "يَقَوْمَنَا إِنَّا سَمِعْنَا كِتَابًا أُنزِلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَىٰ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ وَإِلَى طَرِيقٍ مُسْتَقِيمٍ" ﴿٢٥١﴾ يَنْقَوْمَنَا أَجِيبُوا دَاعِيَ اللَّهِ وَءَامِنُوا بِهِ ۚ يَغْفِرَ لَكُمْ مِّنْ ذُنُوبِكُمْ وَيُجِرْكُمْ مِّنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ" (الأحقاف: 30-31).

7. التوجيه بالنوبة والاستغفار: يقول المولى عز وجل: ﴿فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا﴾ [نوح: 10]

8. التواصل بالحق والصبر: يقول المولى عز وجل: ﴿إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [العصر: 3] ويقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: 153].

9. التذكير بالنعم: يقول المولى عز وجل: ﴿وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ [آل عمران: 103] ويقول ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ هُمْ قَوْمٌ أَنْ يَبْسُطُوا إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ فَكَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [المائدة: 11].

10. القدوة الحسنة: يقول الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: 21]. ويقول: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَاءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدَهُ﴾ [المتحنة: 4] فمن خلال الآيات يتضح أن أسلوب التوجيه بالقدوة الحسنة له أهمية كبيرة في كونه سلوكاً عملياً يوفر الوقت والجهد ويعمم الخبرة الجيدة ويعتبر من أهم الأساليب المؤثرة في المرؤوسين.

العناصر التي تقوم عليها مسؤولية التوجيه:

ذكر المغربي: (2006، 32) أن مسؤولية التوجيه تقوم على العناصر الآتية:

1. تحديد أساليب تحفيز العاملين.

2. بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.

3. تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.

4. بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.

5. تنمية شبكة الاتصال المناسبة.

ويمكن أن نلخص العناصر التي تقوم عليها مسؤولية التوجيه من خلال ما تناوله القرآن الكريم في الآيات

التي تدلنا على التحفيز والإشراف والاتصال كما يأتي:

❖ **التحفيز:** هناك آيات كثيرة في القرآن الكريم تحفز وتشجع المؤمنين على عدم الاستسلام أو الحزن وتؤكد

على أن المؤمنين هم الأعلون، مما يعزز من روح التفاؤل والثقة بالله وبالنفس يقول المولى عز وجل: ﴿وَلَا تَهِنُوا

وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾ [آل عمران: 139] ويقول: ﴿وَلَا تَهِنُوا فِي ابْتِغَاءِ الْقَوْمِ إِنْ تَكُونُوا تَأْلَمُونَ فَإِنَّهُمْ يَأْلَمُونَ كَمَا تَأْلَمُونَ وَتَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا﴾ [النساء: 104] وهناك أنواع للتحفيز في القرآن الكريم يمكن للباحث أن يلخصها مما ذكره الطيب: (2003، 139-135) في النقاط الآتية:

أ- حوافز أخروية آجله (إيجابية وسلبية - مادية ومعنوية) تمثلت فيما يأتي:

- الثواب الأخروي المتمثل في الجنة حافز إيجابي مادي، ورضا الله والخلود الدائم في الجنة حافز إيجابي معنوي قال تعالى: ﴿قُلْ أُوْنِبْتُكُمْ بِخَيْرٍ مِنْ ذَلِكَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَأَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَرِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ [آل عمران: 15]
- العقاب الأخروي المتمثل في النار حافز سلبي مادي، وغضب الله وسخطه حافز سلبي معنوي قال تعالى: ﴿قُلْ هَلْ أُنَبِّئُكُمْ بِشَرٍّ مِنْ ذَلِكَ مَثُوبَةً عِنْدَ اللَّهِ مَنْ لَعَنَهُ اللَّهُ وَغَضِبَ عَلَيْهِ وَجَعَلَ مِنْهُمْ الْقِرَدَةَ وَالْخَنَازِيرَ وَعَبَدَ الطَّاغُوتِ أُولَئِكَ شَرٌّ مَكَانًا وَأَضَلُّ عَنْ سَوَاءِ السَّبِيلِ﴾ [المائدة: 60]

ب- حوافز دنيوية عاجلة (إيجابية وسلبية - مادية ومعنوية) تمثلت فيما يأتي:

- الحوافز المادية: مثل الأجور المناسبة والمكافأة المادية والسكن والدابة والزواج والتكافل الاجتماعي.
- الحوافز المعنوية: مثل الاعتزاز بالإسلام والشعور بالوشيجة والروابط الأخوية والولاء لهذا الإسلام وأتمته التي يعيش معها، والحب والمودة والصفاء والعلاقة القوية بين الرئيس والمرؤوس والإحساس بالطمأنينة والأمن النفسي والاستقرار الاجتماعي والاعتراف لأهل الفضل والجهد والإشادة بهم وكرامة الموظف وإشعاره بتحمل المسؤولية.

❖ الإشراف: ورد في القرآن الكثير من الآيات التي تدل على رقابة الله عزوجل في الإشراف على أعمال العباد وأعمال الأنبياء، وذكر ذلك في صناعة سفينة نبي الله نوح عليه السلام حيث يقول الله عز وجل: ﴿وَاصْنَعِ

الْفَلَكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبُنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُعْرِضُونَ ﴿٣٧﴾ [هود: 37] وهنا دلالة على حفظ الله ورعايته وإشرافه على ما يعمل به نبي الله نوح في صنع السفينة.

وكذلك إشراف الله وحفظه ورعايته لنبي الله موسى عليه السلام وأخيه هارون عليهما السلام عندما أرسلهما إلى فرعون وقومه لهدايتهم وتبليغهم رسالة الله فيقول الله تعالى: ﴿قَالَ رَبِّنَا إِنَّا نَخَافُ أَنْ يُقْرِطَ عَلَيْنَا أَوْ أَنْ يَطْغَى [45] قَالَ لَا تَخَافَا إِنِّي مَعَكُمَا أَسْمَعُ وَأَرَى﴾ [طه: 46] وهنا دلالة على أن الإشراف القرآني رعاية كاملة من الله للإنسان، وكذلك التدريب والتأهيل يُعد من المهام الإشرافية التي تنمي قدرات العاملين وترتقي بهم؛ لتحقيق لهم الكفاءة والفاعلية في الأعمال الموكلة إليهم، وهذا مما حث عليه القرآن الكريم، والطلب الوحيد للرسول صلى الله عليه وآله وسلم في قوله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: 114] ويقول أيضاً: ﴿وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُزْهِيُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ [الأنفال: 60]، ومن ضمن المهام الإشرافية، تفعيل مبدأ الثواب والعقاب، ومن ذلك ما ذكر في قصة ذو القرنين في قوله تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكَرًا [87] وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ [الكهف: 87-88]، ويقول الإمام علي عليه السلام: "ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء فإن ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه" (الرضي: 2004، 125-126)، ومن خلال هذا العرض يتضح أن المهام الإشرافية هي: رعاية، تدريب وتأهيل، تفعيل مبدأ الثواب والعقاب.

❖ **الاتصال والإرشاد:** قدم القرآن الكريم كثير من أساليب الاتصال والإرشاد والتي ذكرنا بعض منها سابقاً، وكذلك ما ورد في القرآن الكريم في قصة موسى عندما أرسله الله إلى فرعون وقومه فيقول: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾ [طه: 44] ثم بعد الأخذ والرد بين الله سبحانه وتعالى وموسى عليه السلام استعداداً للقيام بالمهمة يقول الله تعالى: ﴿فَأْتِيَاهُ فَقُولَا إِنَّا رَسُولَا رَبِّكَ فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَا تُعَذِّبْهُمْ قَدْ جِئْنَاكَ بِآيَةٍ مِنْ رَبِّكَ وَالسَّلَامُ عَلَىٰ مَنْ اتَّبَعَ الْهُدَى﴾ [طه: 47]. وهنا يتضح لنا أسلوب التخاطب المباشر.

رابعاً: الرقابة والتفقد الإداري في الثقافة القرآنية:

مفهوم الرقابة والتفقد لغةً:

أتى لفظ الرقابة عند ابن منظور: (711ت، 425) في لسان العرب "الرقابة: الرجل الوغد، الذي يرقب للقوم رحلهم، إذا غابوا، والرقيب: الموكل بالضرب. وريقب القوم: حارسهم، وهو الذي يشرف على مراقبة ليحرسهم. والرقيب: الحارس الحافظ."

وأتى لفظ التفقد عند ابن منظور: (711ت، 337) في لسان العرب التفقد: "فقد: فقد الشيء يفقده فقداناً وفقوداً، فهو مفقود وفقيد: عدمه، وأفقده الله إياه. من يتفقد يفقد، ومن لا يعد الصبر لفواجع الأمور يعجز، فالتفقد: تطلب ما فقدته. وافتقد الشيء: طلبه."

ومعنى الرقابة عند أبو العزم: (2020، 2235) في المعجم الغني رقابةً - (ر ق ب). (مصدر. رقب).
1- خضع لرقابة دقيقة: تفتيش دقيق في سير أعماله وشؤونه، 2- مراقبة، لا رقابة على الفكر والصحافة. 3-
قسم الرقابة: قسم في الدول غير الديمقراطية يتولى مراقبة ما في الصحف والكتب قبل توزيعها.

ومعنى التفقد عند أبو العزم: (2020، 1484). في المعجم الغني تفقد - (ف ق د). (مصدر. تفقد).
1- طلب منه تفقد أحوال السكان: أي ملاحظتها ومراقبتها عن قرب. جهد نفسه في تفقد أموره. (الجاحظ).
2- جاء لتفقد ما ضاع منه. 3- تفقد صاحبه: طلبه عند غيبته. 4- تفقد الأحوال: لاحظها، راقبها وتمعن فيها. "جاء الطبيب يتفقد أحوال المرضى" يتفقد الراعي أحوال الرعية".

مفهوم الرقابة والتفقد اصطلاحاً:

- الرقابة: هي عملية التأكد من أن الأحداث تتم على وفق ما هو مخطط لها، من خلال قياس الأداء ومقارنته بالأهداف المخططة، ثم العمل على تصحيح الانحرافات. (الحضرمي: 2008، 18)
- التفقد: هي عملية مستمرة تشمل المستويات الإدارية والأعمال والمهام كافة وتستهدف بشكل مباشر رصد مستوى التقدم المحرز لتنفيذ الأنشطة على وفق الجدول الزمني. (الرميمة، وسفيان: 2023، 93)

- الرقابة: هي عملية تستهدف التأكد من أن الأمور تسير صوب تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات، ثم تصحيحها وتحديد المسؤول عنها ومحاسبته بطريقة عادلة؛ بغرض متابعة تنفيذ الخطط. (الحدادي: 2004، 29)

ومما سبق يمكن أن نعرف الرقابة والتفقد في الثقافة القرآنية بأنها: عملية التأكد المستمرة لتحقيق الأهداف المطابقة لشرع الله ومتابعة سير الأعمال والمهام واكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛ من خلال قياس الأداء والكفاءة والفاعلية على وفق المعايير القرآنية.

رؤية الإمام علي عليه السلام لمسؤولية الرقابة والتفقد:

كانت الرقابة في نهج الإمام علي (عليه السلام) نابعة من الخشوع لله تعالى، ولباسها التقوى وترك المنكرات، وأسلوبها الرفق بالعاملين والموظفين، وحمايتهم من أن يقعوا في الفساد والانحراف، والنهج الذي انتهجه الإمام علي عليه السلام، من خلال عهده لمالك الأشر في مراقبة العمال والولاة، فهو يوجه بضرورة وجود رقابة حانية دافئة، تشعر العمال والموظفين بأنهم جزء أصيل من نسيج الدولة والمجتمع لا يمكن تجاهله وتضييعه، والهدف من الرقابة إنما هو صيانتهم وحمايتهم قبل كل شيء من الوقوع في الخطأ، لا حماية الأموال بل رقابة تحصين ووقاية ضد الآفات الاجتماعية التي تؤدي إلى ضياع حقوق الأفراد والمجتمع، ومن ثم تؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية بين أفراد الأمة الواحدة، بعد ضعف الوازع الديني. (مطهر: 2019، 52)

يقول الإمام علي عليه السلام "ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما، ولا يتفاقم في نفسك شيء قويتهم به، ولا تحقرن لطفاً تعاھدتهم به وإن قل، فإنه داعية لهم إلى بذل النصيحة لك، وحسن الظن بك، ولا تدع تفقد لطيف أمورك اتكالاً على جسيمها، فإن لليسير من لطفك موضعاً ينتفعون به، وللجسيم موقعاً لا يستغنون عنه" (الرضي: 2004، 433)

ويقول السيد القائد الحوئي: (2018، 92) "الاستفادة والاعتماد حتى على أساليب رقابية، الجوانب الرقابية جوانب مهمة، وينبغي عدم التحسس منها، البعض يتألم جداً حين يعرف أنهم راقبوا عمله، لكن لا يأنف الإنسان

من هذا، فالجانب الرقابي هو عون للإنسان إذا علم أن هناك رقابة على أعماله، هذا سيشجعه على الاهتمام أكثر، الجانب الرقابي إعانة للمسؤول، وتصحيح لعمله، فلا يكون هناك تحسس من الجانب الرقابي" ومن خلال العرض السابق يتضح للباحث أن التفقد الإداري عامل رئيس في الارتقاء بالعمل، وأن الهدف الرئيس من مسؤولية التفقد والرقابة الإدارية: هو خدمة الإدارة ومساعدتها في التأكد من أن ما تقوم به القيادات من ممارسات إدارية يتم على وفق التوجيهات والخطط الموضوعة، ومعرفة الأخطاء في الوقت المناسب ومعالجتها وتعميم النتائج والخبرة الجيدة على العاملين.

أهمية الرقابة والتفقد:

ذكر حسان والعجمي: (2007، 130-131) أن من أهمية الرقابة ما يأتي:

- 1- التأكد من أن الخطط قد تحققت أو أنها في سبيلها للتحقق.
- 2- تفيد في تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.
- 3- التأكد من توافر كل المواد اللازمة قبل الإنتاج والفحص الدوري للآلات والمعدات وإصلاحها من الأعطال، والتأكد من مطابقة المواد الخام للمواصفات المحددة، مع التأكد كذلك من توافر العمالة المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب، ومن مطابقة المواد المنتجة للمواصفات المحددة.
- 4- تحقيق المراجعة الشاملة للخطط والأهداف مع اكتشاف أي نقص في القدرات الفنية أو الإدارية للأفراد مما يستوجب المراجعة والمعالجة.
- 5- مراجعة وسائل الاتصال وحوافز العمل للأفراد.
- 6- مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المستهدفة، ومدى التوافق بين التنفيذ والخطط واتخاذ الإجراءات الكفيلة لانطباقها.
- 7- الوقوف على أسباب الانحرافات وأساليب مواجهتها.

8- معاونة المدير في الإلمام بمدى كفاءة أسلوب تنظيم المنشأة، وإحاطة المدير بمدى فاعلية سلوكه نحو تحفيز المرؤوسين ونجاح اتصاله بهم.

9- الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية ومدى تلاؤمها مع أنشطة المنظمة.

10- كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعية في أنشطة المنظمة كافة.

ويضيف الرميعة وسفيان: (2023، 91) أن أهمية الرقابة تتلخص في النقاط الآتية:

11- تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة يحد من التقصير والمخالفات.

12- مواكبة العاملين في بنائهم وتفقدتهم وفي متابعة سير عملهم واهتمامهم وإعانتهم على حل مشاكلهم.

13- مراجعة الواقع وإصلاح الخلل والاستفادة من الأخطاء والعمل على تلافي القصور.

14- معرفة مواطن الإخفاق والنجاح والفشل وتشخيص أسبابها.

15- الارتقاء في العمل لارتباطه بالتقييم والمراجعة.

16- عامل مهم لتحسين الأداء ووسيلة لتزويد صانع القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات ملائمة.

17- حافز ودافع للاهتمام والنجاح وتعزيز التعلم الفردي والمؤسسي، وتوفير إطار ملائم للمساءلة.

مبادئ الرقابة:

يلخص الباحث: المبادئ الأساسية للرقابة الصادرة عن لجنة بازل: (2012، 17-24) في النقاط الآتية:

1. مبدأ المسؤوليات والأهداف والصلاحيات: أي لا بد أن يتمتع نظام الرقابة بمسؤوليات وأهداف واضحة

لكل سلطة معنية بالرقابة، ويتطلب وجود الإطار القانوني الملائم الذي يمنح كل سلطة رقابية الصلاحيات

اللازمة، وممارسة الرقابة المتواصلة، ومتابعة الالتزام بالقوانين، والقيام بإجراءات تصحيحية في الوقت

المناسب لتعزيز سلامة وكفاءة العمل.

2. مبدأ الاستقلالية للمساءلة، وتوفير الموارد، والحماية القانونية للمراقبين: أي استقلالية تشغيلية، وإجراءات شفافة، وحوكمة سليمة وموارد كافية.
3. مبدأ التعاون والتنسيق: أي توفير إطار عمل للتعاون والتنسيق مع السلطات الأخرى ذات العلاقة.
4. مبدأ تطوير أساليب الرقابة: يرى الباحث: أن على السلطة الرقابية أن تطور من الأساليب الرقابية لتصحيح الأخطاء والاختراقات بأساليب حديثة ومتطورة في نطاق المسؤولية.
5. مبدأ استخدام أدوات وآليات الرقابة المناسبة: مثل الكاميرات والإحصائيات والملاحظات والتقارير المزمّنة.
6. مبدأ الإفصاح والشفافية: تلزم السلطة الرقابية المسؤولين بنشر المعلومات بشكل منتظم على أساس يمكن الاطلاع عليه بسهولة.
7. ويضيف الرميّة وسفيان: (2023، 157) مبدأ الوعي والبصيرة: أي يكون لدى المراقب استيعاب لمنهجية الله في الرقابة والرؤية العملية القرآنية عند القيام بأي عمل رقابي.
8. مبدأ العدالة والأمانة: العدل أساس التفقد، وهذا يتطلب الدقة والموضوعية والتجرد في وضع المعايير النقدية وتطبيقها. والله سبحانه وتعالى يقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: 58]
9. مبدأ إنسانية التفقد: وذلك على أن يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة والتفقد هو مساعدتهم على تطوير أدائهم وتحسينهم من الأخطاء. ويبين السيد القائد هذا المبدأ من خلال قول الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر: "ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما.. ولا تدع تفقد لطيف أمورهم اتكالا على جسيمها، فإن لليسير من لطفك موزعا ينتفعون به، وللجسيم موقعا لا يستغنون عنه" "لا يكفي الاهتمام بالأمور الكبيرة فقط! بعض الأمور الصغيرة يكون لها وقع كبير في نفسية الفرد، ويرتاح لها. (الحوثي: 2018، 79)

10. مبدأ مقبولية إجراءات التفقد من قبل العاملين: ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركة العاملين في

وضع الإجراءات الرقابية امتثالاً لقوله تعالى: "وشاورهم في الأمر" (ال عمران: 159).

11. مبدأ السرعة في توصيل المعلومات: لأن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو

كلية.

12. مبدأ استمرارية التفقد والرقابة: أي تكون عملية مستمرة مع كل الأحوال والظروف والأزمات لبيئة

المؤسسة.

13. مبدأ اقتصادية التفقد: أي يجب أن تكون عملية الرقابة والتفقد مساوية لتكلفتها، حتى تحقيق الاقتصاد

في التكاليف، وأن توضع إجراءات التفقد والرقابة بشكل يناسب العمل وحجم المؤسسة.

14. مبدأ شمولية التفقد: أن يكون شامل لكل الأنشطة والموارد والممارسات الإدارية في المؤسسة.

15. مبدأ المرونة: أي تكون الوسائل والمعايير النقدية والرقابية المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما

يتلاءم مع متغيرات ظروف العمل.

16. ويضيف الباحث: مبدأ الصدق والوفاء: أي لا بد للمراقب أن يتصف بالصدق فيما يقول وفيما يرفع

من تقارير وسجلات الأداء، والوفاء بالوعود، والوفاء بالعمل والمسؤولية الرقابية، والإمام علي يوضح

هذا المبدأ بقوله "ثم تفقد أعمالهم، وأبعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم" ويبين ذلك السيد

القائد الحوثي: (2018، 92) يكون هناك تقييم للواقع العملي، لكل قائم على عمل يكون هناك تقييم له:

كيف أدأؤه وكيف عمله.. ويكونون من أهل الصدق، الوفاء، لا يكونون من أهل الكذب والخيانة، أو ليس

لديهم تحقق.

17. يمكن للباحث أن يستنتج من خلال قول الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر (وأبعث العيون) مبدأ

سرية الرقابة: وبين ذلك السيد القائد الحوثي: (2018، 92) العيون: أناس متخصصون يتحققون من

واقع الأعمال كيف هي، رقابة جيدة.. ويكونون مراقبين على أداء الأعمال ويعينون بطريقة سرية، ينظرون عمل هذا وعمل ذاك".

ويرى الباحث: أنه لا يمكن أن تكفي المؤسسة بالرقابة الظاهرة، لأن الرقابة السرية تكون من قائد المؤسسة أو ممن يكلفهم القائد بهذه المسؤولية، فعندما يمارس القائد الرقابة السرية على إداء العاملين تكسبه الثقة بالعاملين والتحقق من تنفيذ أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم، وتقييم سلوكهم ومدى رضاهم وولائهم الوظيفي للمؤسسة وقيادتها.

أنواع الرقابة في القرآن الكريم:

يقول الله تعالى: "وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾" (التوبة: 105)

أولاً: أنواع الرقابة من ناحية الجهة الرقابية: يوضح نصير: (2004، 216) أن الآية تشير إلى ثلاث جهات للرقابة، هي:

- رقابة الله (عز وجل) ممثلة بالرقابة الذاتية.
- رقابة الرسول صلى الله عليه وآله وسلم ممثلة في رقابة السلطة التنفيذية التي تمارسها الحكومة في كل زمان ومكان.
- رقابة المؤمنين، وهي تمثل الرقابة الشعبية سواء اتخذت شكل المجالس المنتخبة أو كانت أفراداً عاديين متطوعين.

ويقول الله تعالى: "وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِّثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ" (يونس: 61)، وهذا

دليل على الرقابة الإلهية الدقيقة والدائمة من الله سبحانه وتعالى والتي تعتمد على الرقابة الذاتية للعاملين. ويوضح الرميمة وسفيان: (2023، 94) الرقابة الذاتية بأنها: رقابة تقوم على رقابة العامل لنفسه واستحضار رقابة الله عليه في تصرفاته وأعماله كافة، إن من أعظم ما يتميز به النظام الإداري في الإسلام عن غيره من النظم الإدارية المعاصرة هو التركيز على الرقابة الذاتية المنطلقة من استشعار الرقابة المولى عز

وجل بوصفه أسلوباً أساسياً في ضبط سلوك الفرد داخل المؤسسة وخارجها في نطاق عمله ومسؤوليته، أو في مكان أو مجال يتحرك فيه في هذه الحياة، بوصف الرقابة جانباً تعدياً تعزز الصلة العظيمة بين العبد وربّه يقول الله تعالى: "إن الله كان عليكم رقيباً" (النساء: 1) وقوله تعالى: "وكان الله بما تعملون محيطاً" (النساء: 108).

ويقول السيد القائد الحوئي: (2017، 14) "اليوم في هذه الحياة والآن ونحن في شهر رمضان فرصة لأن يحاسب الإنسان نفسه وأن يراجع حساباته، أن ينيب إلى الله، أن يرسخ في وجدانه الرقابة الإلهية، في إيمانه الحضور الإلهي، إن الله رقيب عليك ويعلم بك، ثم أنت دائماً محاط بهذه الرقابة، الملائكة معك، أين ما ذهبت وأين ما اتجهت، لا يمكن أن تطردهم من حولك ولا أن تغلق في وجههم الأبواب وتدخل لوحدهم، حاضرون معك أين ما أنت، يوثقون ما تفعل، ثم هذا التوثيق المركب فيك في خلقك، ويوم القيمة ينطق حتى جلدك، إذن يجب أن نحسب حسابنا في هذه الحياة لنعامل بمسؤولية، فنحرص على العمل بمسؤولية والتكلم بمسؤولية والتصرف بمسؤولية والقيام بمسؤولياتنا في هذه الحياة والانتباه في هذه الحياة، والحذر من الغفلة".

ويستنتج الباحث: من خلال ما تقدم أن الرقابة الإلهية تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

أولاً: رقابة الله الحي القيوم السميع البصير: وهي أقوى رقابة، وتنفذ لتراقب حتى ما يدور داخل صدرك ونفسك من الهواجس والوساوس والأفكار، وكذلك الأشياء المحسوسة من نظرات وكلمات وحركات ومواقف يقول الله تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ} (ق: 16) ويقول الله تعالى: {يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ} (المجادلة: 6).

ثانياً: رقابة الملائكة: وهم الذين كلفهم الله بملازمتنا ومراقبتنا طوال حياتنا؛ لتسجيل وتوثيق كل مجريات حياتنا، ولا يُستبعد أن يكون التوثيق بالصوت والصورة كما يحكي القرآن أَنَّ الْإِنْسَانَ سَيَّاهِدُ كُلَّ سَعْيِ حَيَاتِهِ: {وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى}؛ فالملكان أوكل الله إليهما مرافقة الإنسان دائماً، ولا يتعبون ولا يجوعون ولا ينامون، رقابة دائمة وملازمة للإنسان طوال حياته وهو في العمل وفي المنزل وفي كل الأماكن والظروف يقول الله تعالى:

﴿إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ [17] مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾. [ق: 17-18]

ثالثاً: رقابة الجوارح: فاليد تراقب، والعين تراقب، والأرجل تراقب، والجلد يراقب، والإنسان غافل عن كل ذلك يقول الله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا مَا جَاءُوهَا شَهِدَ عَلَيْهِمْ سَمْعُهُمْ وَأَبْصَارُهُمْ وَجُلُودُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. وَقَالُوا لِمَ لُجُودُهُمْ لَمْ شَهِدْتُمْ عَلَيْنَا قَالُوا أَنْطَقَنَا اللَّهُ الَّذِي أَنْطَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ خَلَقَكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ. وَمَا كُنْتُمْ تَسْتَوُونَ أَنْ يَشْهَدَ عَلَيْكُمْ سَمْعُكُمْ وَلَا أَبْصَارُكُمْ وَلَا جُلُودُكُمْ وَلَكِنْ ظَنَنْتُمْ أَنَّ اللَّهَ لَا يَعْلَمُ كَثِيرًا مِمَّا تَعْمَلُونَ. وَذَلِكُمْ ظَنُّكُمُ الَّذِي ظَنَنْتُمْ بِرَبِّكُمْ أَرْدَاكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ مِنَ الْخَاسِرِينَ. فَإِنْ يَصْبِرُوا فَالنَّارُ مَثْوًى لَهُمْ وَإِنْ يَسْتَعِيبُوا فَمَا هُمْ مِنَ الْمُعْتَابِينَ﴾ (فصلت: 20-24)، فلا يمكن للإنسان أن يستتر عن كل تلك الأنواع من الرقابة وليس للإنسان القدرة على مواجهة كل تلك الشواهد يوم القيامة.

ويوضح السيد القائد الحوئي: (1443، 171-169) من خلال عهد الإمام علي لمالك الأشر أن أنواع الرقابة في المجال التنفيذي نوعان فيقول: "إضافة إلى عملية التقيد والتقييم يكون هناك أيضاً رقابة، الرقابة في هذا الزمن هناك رقابة ظاهرة، وأجهزة عادة ما تكون في الدولة، مهمتها رقابية، ولكن لا بد أيضاً أن يكون هناك رقابة سرية، الرقابة السرية هي أكثر فاعلية وتأثيراً حتى من الرقابة الظاهرة والعلنية، الرقابة السرية على أداء مسؤولياتهم، وعلى أعمالهم، هذه مسألة مهمة جداً. ويقول "الرقابة السرية التي لا يدري المسؤول متى، وأين، ومن، من يراقبه؟ كيف يراقبه؟ كيف يفعل؟ متى؟ في أي وقت؟ ستكون عاملاً مساعداً على الاستقامة، وعلى أداء المسؤولية بشكل أفضل".

ويمكن للباحث أن يلخص أنواع الرقابة من الناحية التنفيذية من خلال ما تقدم في النقاط الآتية:

1- الرقابة الذاتية: ويختص بها الشخص نفسه فيما بينه وبين الله.

2- الرقابة الظاهرة: وتختص بها الأجهزة الرقابية في الدولة.

3- الرقابة السرية: ويختص بها المسؤول أو الوالي أو القائد.

العناصر التي تقوم عليها مسؤولية الرقابة:

حدد المغربي: (2006، 33) أهم عناصر الرقابة في الآتي:

1. بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
5. المتابعة المستمرة للإجراءات.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: خصائص العينة.

خامساً: أداة البحث.

سادساً: خطوات بناء أداة البحث.

سابعاً: صدق وثبات أداة البحث.

ثامناً: المعالجات والأساليب الإحصائية.

منهج البحث وإجراءاته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث ومراحل تصميمها، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الإجراءات التي تتبعها الباحثة في تطبيق أداة البحث، وأساليب المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب في تحقيق أهداف البحث التي تسعى إلى تحديد درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بقيادات وزارة التربية والتعليم.

ويُعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يقوم على جمع البيانات التفصيلية عن الوضع الحالي؛ بغرض تفسير هذه البيانات ودراسة خصائص الظواهر ووصف طبيعتها، واكتشاف العلاقات السببية بين متغيراتها؛ بهدف حل المشاكل في الواقع أو التعرف على حقيقة تلك المشاكل" (الأديمي: 2006، 39).

ثانياً: مجتمع البحث:

يُعرف القحطاني وآخرون: (2007، 268) مجتمع البحث بأنه: جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء البحث عليهم، بمعنى أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن ذلك المجتمع يُعد ضمن مكونات ذلك المجتمع.

وفي هذا البحث تكون المجتمع من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وهم: (وكلاء القطاعات، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام).

والجدول (1) يبين إحصائية شاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمجتمع لعام 2023م قبل تشكيل حكومة التغيير والبناء.

جدول (1) يبين إحصائية شاغلي وظائف الإدارات العليا والإشرافية للمجتمع البحث

مجتمع البحث	الذكور	الإناث	الإجمالي
وكلاء القطاعات	6	1	7
مديرو العموم	33	5	38
مديرو الإدارات	169	24	193
رؤساء الأقسام	223	38	261
المجموع النهائي للمجتمع	431	68	499

ومن خلال الجدول (1) بلغ عدد المجتمع حسب إحصائية إدارة الموارد البشرية بديوان عام وزارة التربية والتعليم قبل تشكيل حكومة التغيير والبناء إلى (7) وكلاء قطاعات، و(38) مدير عموم، و(193) مدير إدارات، و(261) رؤساء أقسام، وبلغ إجمالي عدد المجتمع إلى (499) فرداً.

ثالثاً: عينة البحث:

يعرف القحطاني وآخرون: (2007، 270) عينة البحث بأنها: مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً، وتختار في ضوء معايير علمية، ويجري البحث عليها بدلاً من إجراء البحث على كل أفراد ومكونات المجتمع، ويكون اختيارها بطريقة عشوائية وغير عشوائية. وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مماثلة للمجتمع بنسبة 43%، وبلغ عدد أفراد العينة (217) فرداً، على وفق جدول كريجسي ومورجان: (1970)، ووُزعت استبانات على جميع أفراد عينة البحث، واستُرْجعت (194) استمارة، وبلغ عدد الاستبانات غير المستوفية لشروط البحث (8) استمارات، وبلغ عدد الصالح من الاستبانات (186) استمارة، وبنسبة (37.27%) فرداً، لذلك اكتفى الباحث بما جمع من الاستبانات الصالحة لتكون عينة للبحث، وهذه العينة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، علماً بأن الذي أعاق الباحث عن الوصول إلى عينة أكبر عدم وجود نسبة كبيرة من قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وذلك بسبب ما تمر به البلاد من عدوان أمريكي بريطاني إسرائيلي، وانقطاع للمرتبات، مما أثر في نسبة حضور الموظفين، ولذلك

اضطر الباحث للاكتفاء بما جمع من الاستبانات الصالحة، لاسيما وأنها تفي بمطلوب البحث العلمي، والجدول (2) يبين كيف أخذت العينة من المجتمع.

جدول (2) يبين اختيار أفراد عينة البحث

عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	نسبة العينة	الاستبانات العائدة	الاستبانات الغير صالحة	الاستبانات الصالحة	نسبة الصالح من الاستبانات
499	217	%43	194	8	186	%37.27

رابعاً: خصائص توزيع العينة:

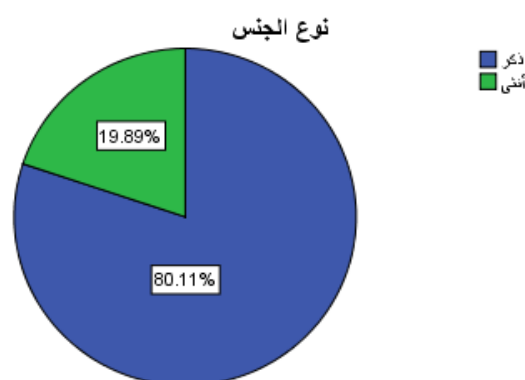
يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المتعلقة بأفراد عينة البحث متمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية) ومن خلال معالجة البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، فقد توزع أفراد عينة البحث النهائي وفق الخصائص الديموغرافية على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

الجدول (3)، والشكل (1) يبينان خصائص توزيع أفراد العينة الذكور والإناث

جدول (3) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	149	80.1
أنثى	37	19.9
الإجمالي	186	100.0



الشكل (1) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

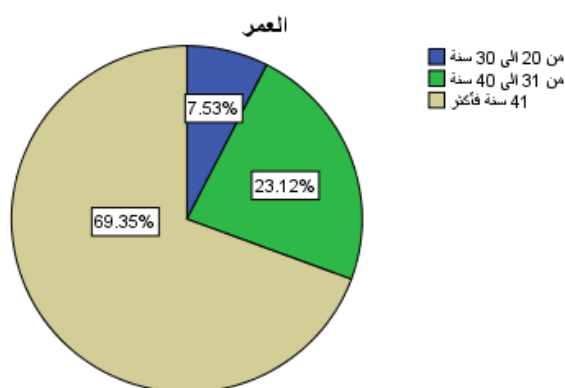
يتبين من الجدول (3)، والشكل (1) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير الجنس بنسبة (80.1% ذكور، وبنسبة (19.9% إناث، وتشير هذه البيانات إلى تفوق عدد أفراد العينة الذكور حيث بلغ (149) فرداً، والإناث بلغ عددهن (37) فرداً، ويعود ذلك إلى احتياج وزارة التربية والتعليم لعاملين ذكور أكثر من الإناث، حيث لا يوجد في ديوان عام الوزارة إدارة عامة تخص الإناث إلا الإدارة العامة لتعليم الفتاة، إلى جانب ضعف في توفير فرص عمل للإناث.

2- متغير العمر:

الجدول (4)، والشكل (2) يبينان خصائص توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول (4) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	14	7.5
من 31 إلى 40 سنة	43	23.1
41 سنة فأكثر	129	69.4
الإجمالي	186	100.0



الشكل (2) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

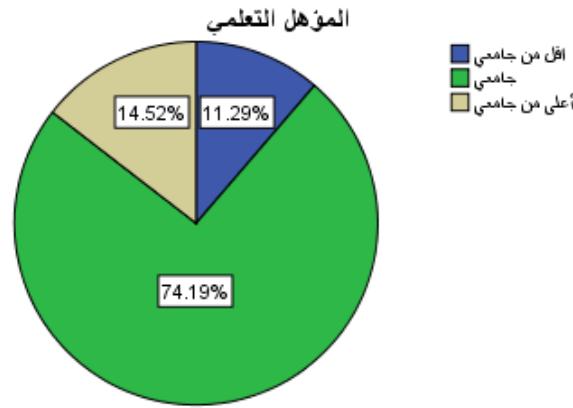
يتبين من الجدول (4)، والشكل (2) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير العمر بنسبة (7.5% أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، وبنسبة (23.1% أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وبنسبة (69.4% أعمارهم 41 سنة فأكثر، وتشير هذه البيانات إلى تفوق عدد أفراد العينة الذين أعمارهم 41 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (129) فرداً، وهذا يدل على وجود عاملين في ديوان عام الوزارة من ذوي الخبرة والممارسة والذين يقتربون من سن التقاعد، وعلى النقص في توفير فرص عمل للشباب.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول (5)، والشكل (3) يبينان خصائص توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (5) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من الجامعي	21	11.3
جامعي	138	74.2
أعلى من الجامعي	27	14.5
الإجمالي	186	100.0



الشكل (3) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

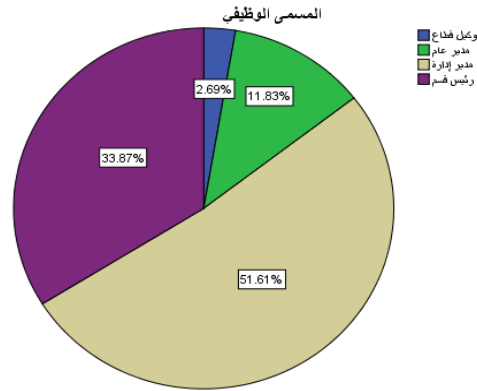
يتبين من الجدول (5)، والشكل (3) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة (11.3%) أقل من جامعي، وبنسبة (74.2%) جامعي، وبنسبة (14.5%) أعلى من الجامعي. وتشير هذه البيانات إلى تفوق عدد الأفراد الذين يمتلكون المؤهل الجامعي البالغ عددهم (138) فرداً، وهذا يدل على ارتفاع نسبة التعليم والكفاءة، وعلى قدرة ديوان عام وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات وإحداث تطوير للأداء الممارس والذي له أثر إيجابي في نتائج عمل الوزارة.

4- متغير المسمى الوظيفي:

الجدول (6)، والشكل (4) يبينان خصائص توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

جدول (6) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
وكيل قطاع	5	2.7%
مدير عام	22	11.8%
مدير إدارة	96	51.6%
رئيس قسم	63	33.9%
الإجمالي	186	100%



الشكل (4) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول (6)، والشكل (4) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير المسمى الوظيفي بنسبة (2.7%)

وكيل قطاع، وبنسبة (11.8%) مدير عام، وبنسبة (51.6%) مدير إدارة، وبنسبة (33.9%) رئيس قسم.

وتشير هذه البيانات إلى أن أغلبية عينة البحث من مدراء الإدارات في ديوان عام وزارة التربية والتعليم البالغ

عددهم (96) فرداً، وهذا يدل على وجود مديري الإدارات في مكاتبهم والتزامهم بالحضور، وعلى أنهم يلعبون

دوراً مهماً في ديوان عام الوزارة في تحديد السياسات والاتجاهات، وأن لديهم الخبرة والتجربة مما قد يؤدي إلى

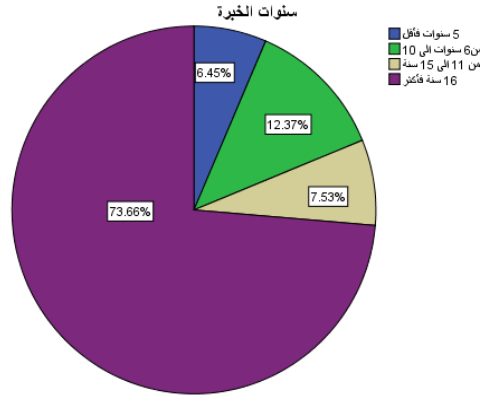
أثر إيجابي في أداء الوزارة.

5- متغير سنوات الخبرة:

الجدول (7)، والشكل (5) يبين خصائص توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول (7) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	12	6.5
من 6 إلى 10 سنوات	23	12.4
من 11 إلى 15 سنة	14	7.5
16 سنة فأكثر	137	73.7
الإجمالي	186	100.0



الشكل (5) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (7)، والشكل (5) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير سنوات الخبرة بنسبة (6.5%)

خبرتهم 5 سنوات فأقل، وبنسبة (12.4%) خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، وبنسبة (7.5%) خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، وبنسبة (73.7%) خبرتهم 16 سنة فأكثر.

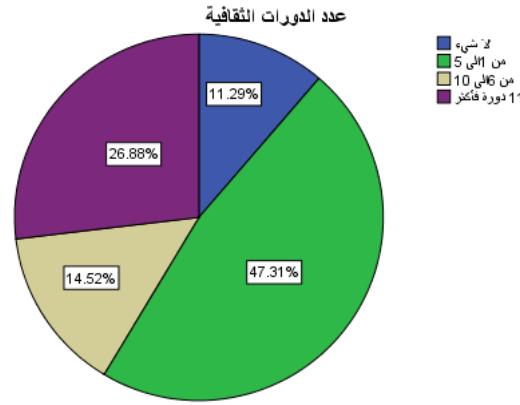
وتشير هذه البيانات إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث ممن لديهم الخبرة أكثر من 16 سنة البالغ عددهم (137) فرداً، ويدل على أن العاملين في وزارة التربية والتعليم لديهم الخبرة الكبيرة مما قد يكون له تأثير إيجابي في أداء الوزارة، وأن هناك استقراراً وتواصلًا العاملين بين العاملين، وأن العاملين يلعبون دوراً مهماً في تحديد سياسات واتجاهات الوزارة.

6- متغير عدد الدورات الثقافية:

الجدول (8)، والشكل (6) يبين خصائص توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات الثقافية

جدول (8) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات الثقافية

عدد الدورات الثقافية	التكرار	النسبة %
لا شيء	21	11.3
من 1 إلى 5	88	47.3
من 6 إلى 10	27	14.5
11 دورة فأكثر	50	26.9
الإجمالي	186	100.0



الشكل (6) يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات الثقافية

يتبين من الجدول (8)، والشكل (6) أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير عدد الدورات الثقافية بنسبة (11.3%) لا شيء، وبنسبة (47.3%) من 1 إلى 5، وبنسبة (14.5%) من 6 إلى 10، وبنسبة (26.9%) 11 دورة فأكثر.

وتشير هذه البيانات إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث ممن لديهم دورات ثقافية تراوحت من 1 إلى 5 دورات والبالغ عددهم (88) فرداً، وهذا يدل على قلة الدورات الثقافية، وأن العاملين في وزارة التربية والتعليم ليس لديهم الوعي الكافي بالثقافة القرآنية، والاهتمام بالتنمية الثقافية، مما قد يكون له تأثير سلبي في أداء الوزارة.

خامساً: أداة البحث:

اعتمد الباحث "الاستبانة" أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وذلك عن طريق قياس درجة ممارسة قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية (الخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتفقد) في ضوء الثقافة القرآنية، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة علمية متبعة في الدراسات الأكاديمية والمسحية، واعتمد في تصميم الاستبانة على مجموعة مقاييس اعتمدت في دراسات وبحوث سابقة.

سادساً: خطوات بناء أداة البحث:

الخطوة الأولى: تحديد هدف أداة البحث:

تمثلت أهداف أداة البحث في قياس درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، وذلك بعد الرجوع والاستناد إلى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع قياس درجة الممارسة، ويكون التقييم من خلال المستوى الوظيفي الأدنى لمن هو أعلى منه.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات أداة البحث الرئيسة كالآتي:

أولاً: البيانات الديمغرافية لعينة البحث.

ثانياً: مجالات الاستبانة.

- المجال الأول: ممارسة التخطيط الإداري.
- المجال الثاني: ممارسة التنظيم الإداري.
- المجال الثالث: ممارسة التوجيه الإداري.
- المجال الرابع: ممارسة الرقابة والتفقد الإداري.

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة البحث:

صُيغت فقرات أداة البحث من خلال الإجراءات الآتية:

- المراجعة والاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بممارسة الوظائف الإدارية، وكذلك ملازم الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي ومحاضرات السيد القائد عبد الملك بدر الدين الحوثي ومراجع تحدثت عن الإدارة والقيادة في الإسلام والقرآن.
- الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة ذات الصلة بممارسة الوظائف الإدارية.
- المراجعة والاطلاع للإطار النظري للبحث واستنباط أغلب فقرات الاستبانة من خلال المبادئ والخطوات العملية التي تم استichائها من الثقافة القرآنية.

الخطوة الرابعة: تصميم أداة البحث:

- صُممت الاستبانة وتحديد المحاور الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة وكذا الأبعاد والفقرات التي تندرج تحتها بصورة أولية، وقد كان تصميمها بما يتوافق مع أهداف البحث ومجالاته وذلك على النحو الآتي:
- إعداد جدول بالمتغيرات الديمغرافية لعينة البحث مكون من (6) متغيرات رئيسة وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات الثقافية).
 - اختيار مقياس ليكرت الخماسي وقد صمم لقياس درجة الممارسة على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

- صياغة فقرات الاستبانة بصورة أولية وتضمنت (80) فقرة، توزعت على أربع مجالات للبحث هي: مجال مسؤولية التخطيط وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية التنظيم وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية التوجيه وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية الرقابة والتفقد وعدد فقراتها (20) فقرة.

الخطوة الخامسة: عرض الاستبانة على المشرف الرئيس والمشارك:

- تم عرض الاستبانة على المشرف الرئيس والمشارك لإبداء ملاحظاتهم ومدى ملاءمتها ووضوحها ودقتها لجمع البيانات وقياس درجة الممارسة.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي بحسب توجيهات المشرف الرئيس والمشارك وملاحظتهما.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية كما هو موضح في الملحق رقم (1).
- إعداد مذكرة مخاطبة لتحكيم الاستبانة تضمنت عنوان البحث وهدفه ومجالاته والبيانات الشخصية للمحكمين.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم وتعديلاتهم ومدى ملائمة الفقرات مع مجالات البحث.

سابعاً: صدق وثبات أداة البحث:

- بغرض التحقق من خاصيتي الصدق والثبات في أداة البحث، قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددهم (75) فرداً، وكان اختيارهم بطريقة عشوائية، واستُخرجت معاملات الصدق البنائي (التكويني)، والثبات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V 21) وكانت النتائج على النحو التالي:

أ- الصدق الظاهري:

- وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والتخطيط التربوي، ومناهج البحث التربوي، وأصول التربية، واللغة العربية، والقياس والتقييم، وعددهم (20) محكماً، قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات والتعديلات التي أثرت الاستبانة، وقد كانت العبارات التي اعتمدها المحكمين بنسبة 95%، والملحق رقم (3) يوضح أسماء المحكمين.

ب- معاملات الصدق التكويني (البنائي):

كان التحقق من خاصية الصدق التكويني لأداة الدراسة، باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بإجمالي درجة المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأداة ككل، وقد اعتمد الباحث بدرجة أساسية قيمة ارتباط العبارة بالمجال الذي تنتمي إليه ب(0.30) كحد أدنى للحكم على صدقها وأنها تقيس ما يقيسه المجال، والجدول (9) يبين معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التخطيط.

جدول (9) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التخطيط

م	العبارة	معامل ارتباط العبارة بإجمالي المجال	معامل ارتباط العبارة بإجمالي المقياس ككل
1	تُمارس قيادات الوزارة التخطيط الحكيم بكفاءة وفاعلية.	.620**	.552**
2	تبنى الخطط على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم.	.681**	.578**
3	تربط الخطط بتوجهات القيادة العليا للوزارة وفقاً للثقافة القرآنية.	.739**	.629**
4	تُشخص الواقع وتضع أهداف لها وفقاً للثقافة القرآنية.	.738**	.653**
5	تُرتب أولوياتها عند وضع الخطط وفقاً لاحتياجاتها الهامة.	.670**	.536**
6	تصوغ الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطط على ضوء الثقافة القرآنية.	.760**	.597**
7	تُراعي في التخطيط متطلبات إدارة الصراع المتعلقة بالوزارة على ضوء الثقافة القرآنية.	.651**	.522**
8	تسعى إلى تحقيق التكامل بين مستويات التخطيط العليا والوسطى والدنيا.	.698**	.580**
9	تُشرك العاملين في وضع خطط الوزارة المختلفة.	.606**	.541**
10	تستحضر البعد المحلي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.	.697**	.620**
11	تستحضر البعد العالمي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.	.665**	.581**
12	تصوغ الخطط بإتقان وجودة عالية بعيداً عن الارتجال والعشوائية.	.760**	.648**
13	تلتزم بالمبادئ والقيم الإيمانية في تحقيق الغايات والأهداف.	.787**	.662**
14	تُراعي الإمكانات المتاحة عند صياغة الخطط.	.622**	.541**
15	تُعدل وتُطور الخطط وفقاً للقوانين الحاكمة للعمل.	.725**	.693**
16	ترسم سياسات الخطط على ضوء الأهداف التربوية في القرآن الكريم.	.770**	.630**
17	تُحدد مؤشرات قياس نجاح الخطط للوزارة.	.711**	.646**
18	تختار الإجراءات المناسبة لتحقيق الأنشطة التربوية والتعليمية.	.719**	.645**
19	تبنى الخطط لتلبية الاحتياج التعليمي للمجتمع في مختلف المجالات.	.646**	.623**
20	تضع خطط قابلة للتنفيذ في الواقع العملي.	.739**	.712**
إجمالي معامل ارتباط مجال ممارسة التخطيط بإجمالي المقياس		.871**	
***دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)			

يتبين من الجدول (9) أن قيم معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التخطيط بإجمالي المجال تراوحت بين (**.606)، و (**.787)، والجدول (10) يبين معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التنظيم.

جدول (10) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التنظيم

م	العبرة	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المجال	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المقياس ككل
1	تُعَيِّن قيادات الوزارة الأفراد وفقاً للخبرة والأمانة.	.661**	.626**
2	تُبَيِّن اختصاصات وكلاء القطاعات ومدراء العموم.	.681**	.621**
3	تُحدد مستوى السلطة والمسؤولية للموظفين.	.799**	.716**
4	تُنسق المهام لمنع التكرار والازدواجية في العمل.	.661**	.573**
5	تُحدد العلاقات بين القطاعات والإدارات والأقسام.	.716**	.651**
6	تُوزع الأعمال والمسؤوليات وفقاً للوائح الداخلية للوزارة.	.685**	.593**
7	تُصمم الواجبات والمسؤوليات برؤية قرآنية.	.702**	.676**
8	تقوم بتوصيف الوظائف وفقاً لمجريات العمل.	.726**	.654**
9	تستعين بخبراء مختصين للمساعدة على إتقان العمل.	.670**	.628**
10	تبنى الهيكل التنظيمي على المبادئ القرآنية.	.687**	.669**
11	تُطبق القوانين والتعليمات الصادرة من القيادة بما يناسب الواقع.	.761**	.734**
12	تُحافظ على النظام والانضباط داخل الوزارة.	.675**	.625**
13	تُنظم الأعمال في جداول زمنية محددة.	.755**	.709**
14	تُراعي التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في إصدار الأوامر.	.774**	.709**
15	تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية.	.644**	.598**
16	تُصمم لائحة بموضوعية لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.	.689**	.601**
17	تُراعي وحدة الأمر والتوجيه والإشراف لتنظيم الأعمال.	.765**	.707**
18	تُمارس العدالة والموضوعية في توزيع الأعمال على الموظفين.	.735**	.730**
19	تُعطي الموظفين صلاحيات بما يناسب العمل.	.781**	.767**
20	تفصل المهام التنفيذية عن المهام التفقدية.	.703**	.686**
		.930**	
إجمالي معامل ارتباط مجال ممارسة التنظيم بإجمالي المقياس			
**دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)			

يتبين من الجدول (9) أن قيم معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التنظيم بإجمالي المجال تراوحت بين (**.644)، و (**.799)، والجدول (11) يبين معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التوجيه.

جدول (11) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية التوجيه

م	العبرة	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المجال	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المقياس ككل
1	تحرص قيادات الوزارة على أن تكون التعليمات واضحة.	.742**	.689**
2	تُوجّه جهود العاملين لتحقيق أهداف الوزارة القرآنية.	.765**	.736**
3	تقوم بتوضيح الأهداف للعاملين لإزالة الغموض.	.810**	.759**
4	تستخدم أساليب اتصال متنوعة وفقاً للثقافة القرآنية.	.744**	.728**
5	تصنع القرارات المهمة بنفسها.	.570**	.512**
6	تُثمي الشعور بالمسؤولية والتضامن بين العاملين.	.779**	.724**
7	تُصدر تعليمات تنظم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.	.480**	.388**
8	تُعطي العاملين فرصة لمناقشة الأهداف.	.732**	.684**
9	تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار.	.703**	.610**
10	تُحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين.	.764**	.734**
11	تُصدر التوجيهات والأوامر والتعليمات من جهة واحدة للعاملين.	.478**	.435**
12	تُجسد القدوة الحسنة في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم.	.770**	.720**
13	تُحافظ على الروابط الإيمانية والأخلاقية بين العاملين.	.793**	.764**
14	تُصدر الأوامر والتوجيهات بحكمة ورشد في كل الظروف التي تواجه الوزارة.	.794**	.717**
15	تُشجع العاملين على العمل الجماعي.	.784**	.779**
16	تُثمي مهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل.	.686**	.642**
17	تُقيم للعاملين ورشاً ثقافية لزيادة الوعي بالثقافة القرآنية.	.463**	.474**
18	تصنع من العاملين في الوزارة قادة مستقبليين.	.733**	.678**
19	تعمل على تنمية الجوانب الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية للعاملين.	.789**	.752**
20	تُوجه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة.	.801**	.758**
إجمالي معامل ارتباط مجال ممارسة التوجيه بإجمالي المقياس		.937**	
**دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)			

يتبين من الجدول (11) أن قيم معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية التوجيه بإجمالي المجال تراوحت بين (0.463**)، و (0.810**)، والجدول (12) يبين معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد.

جدول (12) يبين معامل صدق عبارات مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد

م	العبرة	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المجال	معامل ارتباط العبرة بإجمالي المقياس ككل
1	تُعزز قيادات الوزارة الرقابة الإلهية عند العاملين.	.718**	.706**
2	تُراقب الوثائق الإدارية والتربوية بدقة.	.759**	.734**
3	تُتابع تنفيذ الخطط والمشاريع التعليمية.	.727**	.724**
4	تستخدم وسائل رقابية واضحة وسهلة.	.771**	.739**
5	تقوم بالرقابة على العاملين وفقاً للمبادئ القرآنية.	.802**	.779**
6	تُوفر معايير رقابية مناسبة لتقييم الأداء الفعلي.	.772**	.734**
7	تُزود المراقبين بالمعلومات اللازمة للرقابة بانتظام.	.776**	.750**
8	تقوم بزيارة تفقدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.	.790**	.699**
9	تلتزم بتحديث سجلات الأداء يومياً.	.773**	.696**
10	تُقيّم أداء العاملين بموضوعية وبشكل مستمر.	.813**	.737**
11	تُقدم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين الأداء بشكل مستمر.	.802**	.722**
12	تحرص على أن يكون التقييم شامل لجميع الأنشطة.	.785**	.747**
13	تتفقد العاملين وتتلمس احتياجاتهم كما يتفقد الوالدان لأولادهم.	.751**	.668**
14	تتفقد الأعمال والمهام الصغيرة والكبيرة.	.761**	.679**
15	تُقارن بين الأداء المطلوب والنتائج الفعلية لتعميم الخبرة الجيدة.	.804**	.741**
16	تبحث عن أسباب الأخطاء لتصحيحها.	.836**	.780**
17	تتبنى أساليب متنوعة لمواجهة الانحرافات قبل وقوعها.	.822**	.759**
18	تُراقب عملية صرف الموازنات المالية بموضوعية.	.734**	.678**
19	تُوفر الحماية القانونية والموارد التشغيلية للمراقبين.	.746**	.671**
20	تُلزم المراقبين واللجان الرقابية بالقيام بإجراءات شفافة ومنظمة.	.795**	.724**
		.932**	
**دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)			

يتبين من الجدول (12) أن قيم معاملات ارتباط عبارات مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد بإجمالي المجال تراوحت بين (.718**)، و (.836**).

تبين من الجداول (9،10،11،12) أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات بإجمالي المقياس تراوحت بين (.871**)، و (.937**) وجميعها تشير إلى معاملات ارتباط مرتفعة بين كل مجال، والمقياس ككل.

يلاحظ أن جميع قيم الارتباط تتجاوز الحد الأدنى لصدق العبارة، وبذلك تتوافر في جميع عبارات كل مجال من مجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية خاصية الصدق التكويني وتقاس ما يقيسه كل مجال، ولذلك لم يُستبعد أي منها.

ت- معاملات الثبات (ألفا كرو نباخ):

للتحقق من خاصية الثبات تم استخراج معامل ألفا كرو نباخ للثبات بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية، وذلك على مستوى كل مجال وعلى مستوى الأداة ككل، وقد اعتمد الباحث قيمة الثبات المقبولة بـ(.75) كحد أدنى للحكم على توافر خاصية الثبات، والجدول (13) يبين معاملات الثبات لمجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية.

جدول (13) يبين معاملات الثبات لمجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
ممارسة مسؤولية التخطيط	20	.95
ممارسة مسؤولية التنظيم	20	.95
ممارسة مسؤولية التوجيه	20	.94
ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	20	.96
ممارسة المسؤوليات القيادية ككل	80	.98

يتبين من الجدول (13) أن معامل الثبات على مستوى أداة البحث ككل بلغ (.98)، وعلى مستوى المجالات تراوح بين (.94)، و (.96)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول وجميعها تشير إلى توافر خاصية الثبات في أداة البحث على مستوى الدرجة الكلية للأداة وعلى مستوى كل مجال من مجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية.

ومن خلال العرض السابق لمعاملات الصدق والثبات يتضح أن أداة البحث تتوافر فيها خاصيتي الصدق والثبات، وبذلك تعد الأداة صالحة لأغراض الدراسة وبموثوقية عالية، وجاهزة للاستخدام بصورتها النهائية، وبعد استخراج الصدق والثبات لأداة البحث أُتخذت الخطوات الآتية:

- تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بناءً على تعديلات المحكمين ومقترحاتهم وموافقة المشرف الرئيس والمشارك، وتضمنت إعداد مذكرة مخاطبة للعاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والبيانات الديمغرافية وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الملحق رقم (3).
- استخراج مذكرة من عميد كلية التربية بجامعة صنعاء إلى من يهمل الأمر لتسهيل مهمة الباحث الميدانية للدخول إلى وزارة التربية والتعليم كما هو موضح في الملحق رقم (4).
- عرض المذكر على وزير التربية والتعليم للموافقة على توزيع الاستبانة.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وقد كان من خلال التوزيع المباشر من قبل الباحث، وكذلك عبر رابط البريد الإلكتروني.
- جمع الاستبانات من أفراد العينة لتحليلها.

ثامناً: المعالجات والأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث وتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لأنه البرنامج الأنسب لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث حسب متغيراتها الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية).
2. اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث.

4. المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة.
5. الانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات العينة وآرائها عن المتوسط.
6. اختبار (T-tast) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين (الجنس: ذكر/ أنثى) حول متغيرات البحث.
7. تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث التي تحتوي على ست فئات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية.

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيس

ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الأول

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني

رابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث

خامساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع

سادساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس

عرض نتائج البحث ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث الميدانية ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، وبغرض تسهيل قراءة النتائج الإحصائية الوصفية قراءة لفظية على وفق بدائل سلم الإجابة الخماسي المستخدم فقد استُخرجت الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

1. استخراج مدى الأوزان وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (5 - 1 = 4).
 2. تحديد طول الفئة، وذلك بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل ($0.80 = 5/4$).
 3. حدود الفئة الأولى: حدها الأدنى هو أقل وزن في سلم الإجابة، بإضافة طول الفئة إليه وصل حدها الأعلى إلى ($1.80 = 0.80 + 1$)، وبذلك تكون حدود الفئة الأولى تتراوح بين (1 - 1.80)، فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً بدرجة (منخفضة جداً).
 4. حدود الفئة الثانية: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى أضيف طول الفئة للحد الأعلى للفئة الأولى، ($2.60 = 0.80 + 1.80$)، وبذلك تكون حدود الفئة الثانية تتراوح بين (1.81 - 2.60) فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً بدرجة (منخفضة).
 5. حدود الفئة الثالثة: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى أضيف طول الفئة للحد الأعلى للفئة الثانية، ($3.40 = 0.80 + 2.60$)، وبذلك تكون حدود الفئة الثالثة تتراوح بين (2.61 - 3.40) فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً بدرجة (متوسطة).
 6. حدود الفئة الرابعة: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى أضيف طول الفئة للحد الأعلى للفئة الثالثة، ($4.20 = 0.80 + 3.40$)، وبذلك تراوحت حدود الفئة الرابعة بين (3.41 - 4.20) فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً بدرجة (عالية).
 7. حدود الفئة الخامسة: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى أضيف طول الفئة للحد الأعلى للفئة الرابعة، ($5 = 0.80 + 4.20$)، وبذلك تكون حدود الفئة الخامسة تتراوح بين (4.21 - 5) فالمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً بدرجة (عالية جداً).
- ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الجدول (14)، والذي يبين الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن هذه الفئات.

جدول (14) يبين الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الموافقة)
1 - 1.80	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	منخفضة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	عالية
4.21 - 5	عالية جداً

وعلى هذا الأساس كان عرض النتائج ومناقشتها كما يتبين تباعاً على النحو الآتي:

أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيس:

"ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، وعن الأسئلة المتفرعة منه أُستخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية للأداة ككل، ولكل مجال من مجالات ممارسة المسؤوليات الإدارية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات كل مجال، والجدول (15) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الدرجة الكلية للأداة ككل، والمجالات مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للمجالات

م	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنى اللفظي للمتوسط (درجة الموافقة)
1	ممارسة مسؤولية التخطيط	1	2.84	.680	متوسطة
2	ممارسة مسؤولية التنظيم	2	2.71	.707	متوسطة
3	ممارسة مسؤولية التوجيه	3	2.71	.733	متوسطة
4	ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	4	2.49	.775	منخفضة
	ممارسة المسؤوليات القيادية ككل		2.69	.665	متوسطة

يتبين من الجدول (15) أن متوسط الدرجة الكلية للأداة ككل بلغ (2.69) والذي يشير لفظياً إلى أن قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية تمارس المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة بدرجة (متوسطة) بشكل عام.

ويلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى كل مجال من المجالات تراوحت بين (2.49) و (2.84) وتشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة تراوحت بين منخفضة، ومتوسطة، وقد جاء في المرتبة الأولى مجال ممارسة مسؤولية التخطيط، وفي المرتبة الثانية مجال ممارسة مسؤولية التنظيم، وفي المرتبة الثالثة مجال ممارسة مسؤولية التوجيه، وجميعها بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد، ولكن بدرجة منخفضة.

ويتضح مما سبق أن هذه النتيجة طبيعية مع أن التفاوتات في المتوسطات تعكس واقع ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم، الذين يولون المسؤوليات الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد، والتي جاءت مرتبة حسب بدء العمليات الإدارية لأي مؤسسة أو عمل؛ وذلك لأن العملية الإدارية تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة والتفقد، إلا أن النتائج تراوحت بين ممارسة بدرجة متوسطة ومنخفضة.

واتفقت نتائج البحث ككل مع دراسة (الدعيس، 2019) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) على الإدارة ككل وعلى مستوى كل مجالات الدراسة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الدجني، 2011) حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة في جميع المجالات الإدارية، وهنا اختلفت نتائج البحث في مجال الرقابة والتفقد حيث أظهرت النتائج أن قيادات وزارة التربية والتعليم تمارس مسؤولية الرقابة والتفقد بدرجة (منخفضة)، وكذلك دراسة (غانم، وآخرون، 2015) حيث أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية في مجالات التخطيط والتوجيه والتقييم كانت بدرجة متوسطة واختلفت في

مجال تنظيم عمل الروضة، حيث أوضحت النتائج أن ممارسة مديري رياض الأطفال للتنظيم كانت بدرجة عالية.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة (الصالح، 2023) و(الرازي، 2022) و(العوائد، وآخرون، 2022) و(الخطيب وعاشور، 2015) و(عليوات، 2014) و(النيرب، 2013) و(أبو شنب، 2012) و(الحراشة ومقابلة، 2009) و(Maya, 2021) و(Bolanle, 2013).

ويعزو الباحث: هذه النتائج إلى غياب ثقافة التخطيط الحكيم التي تزيد من كفاءة قيادات الوزارة وفعاليتها في ممارسة المسؤوليات الإدارية؛ لأن المسؤولية الأولى التي تركز عليها باقي المسؤوليات الإدارية هي التخطيط، وكذلك غياب ثقافة التنظيم والتوجيه القرآنية الذي يمكن قيادات الوزارة من أعمالهم ومهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفعالية، أما الرقابة والتفقد فقد كان لها المرتبة الأخيرة والمنخفضة على الرغم من أهميتها في نجاح الأعمال وإصلاح المؤسسات التربوية وتعزيز الشعور بالمسؤولية وتطوير العمل.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التخطيط في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات مجال مسؤولية التخطيط، والجدول (16) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مجال مسؤولية التخطيط

م	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنى اللفظي للمتوسط
3	تربط الخطط بتوجهات القيادة العليا للوزارة وفقاً للثقافة القرآنية.	1	3.08	.989	متوسطة
2	تبنى الخطط على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم.	2	3.02	1.021	متوسطة
5	تُرتب أولوياتها عند وضع الخطط وفقاً لاحتياجاتها الهامة.	3	3.00	.900	متوسطة
14	تُراعي الإمكانيات المتاحة عند صياغة الخطط.	4	2.99	.984	متوسطة
13	تلتزم بالمبادئ والقيم الإيمانية في تحقيق الغايات والأهداف.	5	2.91	1.020	متوسطة
6	تصوغ الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطط على ضوء الثقافة القرآنية.	6	2.90	.931	متوسطة
15	تُعدل وتُطور الخطط وفقاً للقوانين الحاكمة للعمل.	7	2.90	.907	متوسطة
7	تُراعي في التخطيط متطلبات إدارة الصراع المتعلقة بالوزارة على ضوء الثقافة القرآنية.	8	2.89	.935	متوسطة
1	تُمارس قيادات الوزارة التخطيط الحكيم بكفاءة وفاعلية.	9	2.88	.925	متوسطة
4	تُشخص الواقع وتضع أهداف لها وفقاً للثقافة القرآنية.	10	2.88	1.012	متوسطة
18	تختار الإجراءات المناسبة لتحقيق الأنشطة التربوية والتعليمية.	11	2.86	.976	متوسطة
8	تسعى إلى تحقيق التكامل بين مستويات التخطيط العليا والوسطى والدنيا.	12	2.82	.916	متوسطة
12	تصوغ الخطط بإتقان وجودة عالية بعيداً عن الارتجال والعشوائية.	13	2.80	.974	متوسطة
17	تُحدد مؤشرات قياس نجاح الخطط للوزارة.	14	2.80	.942	متوسطة
16	ترسم سياسات الخطط على ضوء الأهداف التربوية في القرآن.	15	2.78	.947	متوسطة
20	تضع خطط قابلة للتنفيذ في الواقع العملي.	16	2.75	.983	متوسطة
19	تبنى الخطط لتلبية الاحتياجات التعليمي للمجتمع في مختلف المجالات.	17	2.70	.972	متوسطة
10	تستحضر البعد المحلي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.	18	2.69	1.028	متوسطة
11	تستحضر البعد العالمي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.	19	2.68	1.025	متوسطة
9	تُشرك العاملين في وضع خطط الوزارة المختلفة.	20	2.40	1.052	منخفضة
إجمالي المجال ككل			2.84	.680	متوسطة

يتبين من الجدول (16) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمجال مسؤولية التخطيط

بلغ (2.84)، وقد جاء في المرتبة الأولى من بين المجالات الأخرى، ويشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة

متوسطة، وعلى مستوى العبارات تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.40)، و (3.08) وتشير لفظياً إلى

مستوى ممارسة بدرجة تراوحت بين منخفضة، ومتوسطة، ويلاحظ من ترتيب عبارات هذا المجال أن العبارات

التي احتلت (19 . 1) على التوالي يشير قيم متوسطها الحسابي إلى ممارسة بدرجة متوسطة مع اختلاف في متوسطاتها وترتيباتها، وذلك من حيث أن القيادات " تربط الخطط بتوجهات القيادة العليا للوزارة وفقاً للثقافة القرآنية "، و" تبني الخطط على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم "، و" تُرتب أولوياتها عند وضع الخطط وفقاً لاحتياجاتها الهامة "، و" تُراعي الإمكانيات المتاحة عند صياغة الخطط "، و" تلتزم بالمبادئ والقيم الإيمانية في تحقيق الغايات والأهداف "، و" تصوغ الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطط على ضوء الثقافة القرآنية " و" تُعدل وتُطور الخطط وفقاً للقوانين الحاكمة للعمل "، و" تُراعي في التخطيط متطلبات إدارة الصراع المتعلقة بالوزارة على ضوء الثقافة القرآنية "، و" تُمارس قيادات الوزارة التخطيط الحكيم بكفاءة وفاعلية "، و" تُشخص الواقع وتضع أهداف لها وفقاً للثقافة القرآنية "، و" تختار الإجراءات المناسبة لتحقيق الأنشطة التربوية والتعليمية "، و" تسعى إلى تحقيق التكامل بين مستويات التخطيط العليا والوسطى والدنيا "، و" تصوغ الخطط باتقان وجودة عالية بعيداً عن الارتجال والعشوائية "، و" تُحدد مؤشرات قياس نجاح الخطط للوزارة "، و" ترسم سياسات الخطط على ضوء الأهداف التربوية في القرآن الكريم "، و" تضع خطط قابلة للتنفيذ في الواقع العملي "، و" تبني الخطط لتلبية الاحتياج التعليمي للمجتمع في مختلف المجالات "، و" تستحضر البعد المحلي، والبعد العالمي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية ".

في حين أن العبارة الوحيدة التي احتلت المرتبة الأخيرة هي تشير قيمة متوسطها الحسابي إلى ممارسة بدرجة منخفضة، وذلك من حيث أن القيادة " تُشرك العاملين في وضع خطط الوزارة المختلفة".

وانتقلت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التخطيط لفقرات المجال مع دراسة (الدعيس، 2019)، حيث أظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) في مجال ممارسة التخطيط، وكذلك انتقلت مع دراسة (الدجني، 2011)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة في مجال التخطيط، وكذلك انتقلت النتائج مع

دراسة (غانم، وآخرون، 2015) حيث أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية في مجال التخطيط كانت بدرجة متوسطة.

واختلفت معها في الفقرة رقم (9) الترتيب رقم (20) أن قيادات وزارة التربية والتعليم تمارس إشراك العاملين في وضع خطط الوزارة المختلفة بدرجة منخفضة.

واختلفت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التخطيط مع دراسة (الصالح، 2023) و(الرازي، 2022) و(العوائد، وآخرون، 2022) و(الخطيب وعاشور، 2015) و(عليوات، 2014) و(النيرب، 2013) و(أبو شنب، 2012) و(الحراشة ومقابلة، 2009) و(Maya, 2021) و(Bolanle, 2013).

ويعزو الباحث: إلى أن سبب توصل البحث إلى نتائج متوسطة في مجال ممارسة مسؤولية التخطيط هو ضعف إشراك العاملين في الوزارة في وضع الخطط المختلفة، مما أدى إلى ضعف قدرة العاملين على استيعاب الخطط وتطبيقها في الواقع العملي، وهنا تظهر الفجوة التي حلت بين العاملين وقيادات الوزارة في ضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط؛ لأن ثقافة إشراك العاملين في التخطيط مهمة جداً في صياغة الخطط ووضع أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

ما درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التنظيم في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات مجال مسؤولية التنظيم، والجدول (17) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مجال مسؤولية التنظيم

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنى اللفظي للمتوسط (درجة الموافقة)
12	تُحافظ على النظام والانضباط داخل الوزارة.	1	3.08	1.058	متوسطة
15	تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية.	2	2.93	.992	متوسطة
2	تُبَيّن اختصاصات وكلاء القطاعات ومدراء العموم.	3	2.92	.950	متوسطة
3	تُحدد مستوى السلطة والمسؤولية للموظفين.	4	2.87	.917	متوسطة
5	تُحدد العلاقات بين القطاعات والإدارات والأقسام.	5	2.85	1.018	متوسطة
11	تُطبق القوانين والتعليمات الصادرة من القيادة بما يناسب الواقع.	6	2.83	1.008	متوسطة
13	تُنظم الأعمال في جداول زمنية محددة.	7	2.80	.976	متوسطة
6	تُوزع الأعمال والمسؤوليات وفقاً للوائح الداخلية للوزارة.	8	2.77	1.098	متوسطة
17	تُرَاعَى وحدة الأمر والتوجيه والإشراف لتنظيم الأعمال.	9	2.77	.878	متوسطة
8	تقوم بتصنيف الوظائف وفقاً لمجريات العمل.	10	2.76	.911	متوسطة
4	تُنسق المهام لمنع التكرار والازدواجية في العمل.	11	2.73	1.057	متوسطة
14	تُرَاعَى التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في إصدار الأوامر.	12	2.73	1.062	متوسطة
7	تُصمم الواجبات والمسؤوليات برؤية قرآنية.	13	2.69	1.001	متوسطة
20	تفصل المهام التنفيذية عن المهام التقديرية.	14	2.68	.889	متوسطة
10	تُبني الهيكل التنظيمي على المبادئ القرآنية.	15	2.60	1.010	منخفضة
16	تُصمم لائحة بموضوعية لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.	16	2.57	.940	منخفضة
9	تستعين بخبراء مختصين للمساعدة على اتقان العمل.	17	2.49	1.015	منخفضة
19	تُعطي الموظفين صلاحيات بما يناسب العمل.	18	2.49	1.041	منخفضة
1	تُعَيّن قيادات الوزارة الأفراد وفقاً للخبرة والأمانة.	19	2.29	1.025	منخفضة
18	تُمارس العدالة والموضوعية في توزيع الأعمال على الموظفين.	20	2.26	.991	منخفضة
إجمالي المجال ككل			2.71	.707	متوسطة

يتبين من الجدول (17) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمجال مسؤولية التنظيم بلغ (2.71)، وقد جاء في المرتبة الثانية من بين المجالات الأخرى ويشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى العبارات تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.26)، و (3.08) وتشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة تراوحت بين منخفضة، ومتوسطة، ويلاحظ من ترتيب عبارات هذا المجال أن العبارات التي احتلت (1 إلى 14) على التوالي كانت قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، وذلك من حيث أن القيادة " تُحافظ على النظام والانضباط داخل الوزارة "، و" تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية "، و" تُبَيّن اختصاصات وكلاء القطاعات ومدراء العموم "، و" تُحدد مستوى السلطة والمسؤولية للموظفين "، و" تُحدد العلاقات بين القطاعات والإدارات والأقسام "، و" تُطبق القوانين والتعليمات الصادرة من

القيادة بما يناسب الواقع"، و"تُنظَّم الأعمال في جداول زمنية محددة"، و"تُوزَع الأعمال والمسؤوليات وفقاً للوائح الداخلية للوزارة"، و"تُرَاعَى وحدة الأمر والتوجيه والإشراف لتنظيم الأعمال"، و"تقوم بتوصيف الوظائف وفقاً لمجريات العمل"، و"تُتَسَقَّ المهام لمنع التكرار والازدواجية في العمل"، و"تُرَاعَى التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في إصدار الأوامر"، و"تُصمَّم الواجبات والمسؤوليات برؤية قرآنية"، و"تفصل المهام التنفيذية عن المهام التقديرية".

في حين أن العبارات التي احتلت المراتب (15 إلى 20) على التوالي تشير إلى أن قيم متوسطها الحسابي كان ممارسة بدرجة منخفضة، وذلك من حيث أن القيادة "تبني الهيكل التنظيمي على المبادئ القرآنية"، و"تُصمَّم لائحة بموضوعية لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب"، و"تستعين بخبراء مختصين للمساعدة على إتقان العمل"، و"تُعْطَى الموظفين صلاحيات بما يناسب العمل"، و"تُعَيَّن قيادات الوزارة الأفراد وفقاً للخبرة والأمانة"، و"تُمارَس العدالة والموضوعية في توزيع الأعمال على الموظفين".

وقد اتفقت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التنظيم لفقرات المجال من (1 إلى 14) مع دراسة (الدعيس، 2019)، حيث أظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) في مجال ممارسة التنظيم، وكذلك اتفقت مع دراسة (الدجني، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة في مجال التنظيم.

واختلفت مع الدراستين في الفقرات من (15 إلى 20) على التوالي؛ إذ إن قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة منخفضة.

واختلفت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التنظيم مع دراسة (الصالح، 2023) و(الرازي، 2022) و(العوائد، وآخرون، 2022) و(الخطيب وعاشور، 2015) و(غانم، وآخرون، 2015) و(عليوات، 2014) و(النيرب، 2013) و(أبو شنب، 2012) و(الحراشة ومقابلة، 2009) و(Maya, 2021) و(2013)، (Bolanle).

ويعزو الباحث: أن سبب توصل البحث إلى نتائج متوسطة في الفقرات من (1 إلى 14) في مجال ممارسة مسؤولية التنظيم هو تدني ثقافة بناء الهيكل التنظيمي للوزارة على الأسس القرآنية وتصميم اللوائح بموضوعية، وقلة الاستعانة بخبراء مختصين لمساعدتهم على إتقان العمل، وضعف تحديد الصلاحيات بما يناسب عمل كل موظف في الوزارة، وغياب معايير الاختيار والتعيين وفقاً للخبرة والأمانة وتكديس الأعمال في بعض الإدارة والأقسام وفراغ بعض الإدارة من العمل، وهذا هو الأمر الذي أدى إلى انخفاض في درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية التنظيم وبالأخص في الفقرات من رقم (15 إلى 20).

رابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:

ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية التوجيه في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية، وعلى مستوى كل عبارة من عبارات مجال مسؤولية التوجيه، والجدول (18) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مجال مسؤولية التوجيه

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنى اللفظي للمتوسط (درجة الموافقة)
1	تحرص قيادات الوزارة على أن تكون التعليمات واضحة.	1	3.22	.940	متوسطة
5	تصنع القرارات المهمة بنفسها.	2	3.18	1.080	متوسطة
17	تُقيم للعاملين ورشاً ثقافية لزيادة الوعي بالثقافة القرآنية.	3	2.99	1.195	متوسطة
11	تُصدر التوجيهات والأوامر والتعليمات من جهة واحدة للعاملين.	4	2.96	.988	متوسطة
2	تُوجّه جهود العاملين لتحقيق أهداف الوزارة القرآنية.	5	2.90	1.042	متوسطة
7	تُصدر تعليمات تنظم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.	6	2.89	1.052	متوسطة
4	تستخدم أساليب اتصال متنوعة وفقاً للثقافة القرآنية.	7	2.82	1.002	متوسطة
13	تُحافظ على الروابط الإيمانية والأخلاقية بين العاملين.	8	2.82	1.053	متوسطة
14	تُصدر الأوامر والتوجيهات بحكمة ورشد في كل الظروف التي تواجه الوزارة.	9	2.77	1.057	متوسطة
6	تُثمي الشعور بالمسؤولية والتضامن بين العاملين.	10	2.73	1.016	متوسطة
12	تُجسد القدوة الحسنة في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم.	11	2.70	1.062	متوسطة

3	تقوم بتوضيح الأهداف للعاملين لإزالة الغموض.	12	2.69	1.040	متوسطة
15	تشجع العاملين على العمل الجماعي.	13	2.66	1.085	متوسطة
19	تعمل على تنمية الجوانب الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية للعاملين.	14	2.54	1.009	منخفضة
20	توجه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة.	15	2.51	1.077	منخفضة
18	تصنع من العاملين في الوزارة قادة مستقبليين.	16	2.44	1.013	منخفضة
9	تحفز العاملين على الابتكار.	17	2.42	1.089	منخفضة
16	تُتمي مهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل.	18	2.42	.951	منخفضة
8	تُعطي العاملين فرصة لمناقشة الأهداف.	19	2.35	.987	منخفضة
10	تُحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين.	20	2.29	.998	منخفضة
إجمالي المجال ككل			2.71	.733	متوسطة

يتبين من الجدول (18) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمجال مسؤولية التوجيه بلغ (2.71)، جاء في المرتبة الثالثة من بين المجالات الأخرى ويشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى العبارات تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (2.29)، و (3.22) وتشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة تراوحت بين منخفضة، ومتوسطة، ويلاحظ من ترتيب عبارات هذا المجال أن العبارات التي احتلت (1 إلى 13) على التوالي تشير قيم متوسطها الحسابي إلى ممارسة بدرجة متوسطة، وذلك من حيث إن قيادات الوزارة " تحرص على أن تكون التعليمات واضحة "، و " تصنع القرارات المهمة بنفسها "، و " تُقيم للعاملين ورشاً ثقافية لزيادة الوعي بالثقافة القرآنية "، و " تُصدر التوجيهات والأوامر والتعليمات من جهة واحدة للعاملين "، و " تُوجه جهود العاملين لتحقيق أهداف الوزارة القرآنية "، و " تُصدر تعليمات تنظم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية "، و " تستخدم أساليب اتصال متنوعة وفقاً للثقافة القرآنية "، و " تُحافظ على الروابط الإيمانية والأخلاقية بين العاملين "، و " تُصدر الأوامر والتوجيهات بحكمة ورشد في كل الظروف التي تواجه الوزارة "، و " تُنمي الشعور بالمسؤولية والتضامن بين العاملين "، و " تُجسد القدوة الحسنة في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم "، و " تقوم بتوضيح الأهداف للعاملين لإزالة الغموض "، و " تشجع العاملين على العمل الجماعي ".

في حين أن العبارات التي احتلت المراتب (14 إلى 20) على التوالي أشارت قيم متوسطها الحسابي إلى ممارسة بدرجة منخفضة، وذلك من حيث أن القيادة " تعمل على تنمية الجوانب الإيجابية وتقلص الجوانب

السلبية للعاملين"، و"تُوجه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة"، و"تصنع من العاملين في الوزارة قادة مستقبليين"، و"تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار"، و"تُثمي مهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل"، و"تُعطي العاملين فرصة لمناقشة الأهداف"، و"تُحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين".

وقد اتفقت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التوجيه لفقرات المجال من (14 إلى 20) مع دراسة (الدعيس، 2019) حيث أظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) في مجال ممارسة التوجيه، وكذلك اتفقت مع دراسة (الدجني، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة في مجال التوجيه، وكذلك اتفقت مع دراسة (غانم، آخرون، 2015) حيث أوضحت النتائج أن درجة ممارسة مديري رياض الأطفال الخاصة للوظائف الإدارية في مجال التوجيه كانت بدرجة متوسطة.

واختلفت معها في الفقرات من (15 إلى 20) على التوالي في أن قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة منخفضة.

واختلفت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التوجيه مع دراسة (الصالح، 2023) و(الرازي، 2022) و(العوائد، وآخرون، 2022) و(الخطيب وعاشور، 2015) و(عليوات، 2014) و(النيرب، 2013) و(أبو شنب، 2012) و(الحراشة ومقابلة، 2009) و(Maya, 2021) و(Bolanle, 2013).

ويعزو الباحث: أن سبب ظهور هذه النتائج غياب ثقافة التوجيه على وفق الثقافة القرآنية، التي تعمل على إصلاح نفسيات العاملين بالشكل الذي يرضي الله عزوجل، ويرضى به العاملون داخل الوزارة، من خلال تنمية الجوانب الإيجابية، وتقليص الجوانب السلبية للعاملين، وتوجيه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة، ولغياب ثقافة ممارس القيادة التحويلية التي تصنع من العاملين قادة مستقبليين، من خلال تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتأهيل وإعطائهم فرصة لمناقشة أهداف الوزارة، وغياب ثقافة العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين أدى إلى انعدام الثقة بين قيادات وزارة التربية والتعليم مما أثر في مسؤولية التوجيه في النقاط المهمة.

خامساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع:

ما درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء

الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية،

وعلى مستوى كل عبارة من عبارات مجال مسؤولية الرقابة والتفقد، والجدول (19) يبين قيم المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات مجال مسؤولية الرقابة والتفقد

م	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنى اللفظي للمتوسط (درجة الموافقة)
3	تتابع تنفيذ الخطط والمشاريع التعليمية.	1	2.92	.994	متوسطة
2	تُراقب الوثائق الإدارية والتربوية بدقة.	2	2.83	1.002	متوسطة
4	تستخدم وسائل رقابية واضحة وسهلة.	3	2.82	.951	متوسطة
1	تُعزز قيادات الوزارة الرقابة الإلهية عند العاملين.	4	2.78	1.085	متوسطة
7	تُزود المراقبين بالمعلومات اللازمة للرقابة بانتظام.	5	2.73	.943	متوسطة
5	تقوم بالرقابة على العاملين وفقاً للمبادئ القرآنية.	6	2.70	1.126	متوسطة
6	توفر معايير رقابية مناسبة لتقييم الأداء الفعلي.	7	2.59	.967	منخفضة
8	تقوم بزيارة تفقدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.	8	2.45	1.019	منخفضة
9	تلتزم بتحديث سجلات الأداء يومياً.	9	2.44	.964	منخفضة
10	تُقيم أداء العاملين بموضوعية وبشكل مستمر.	10	2.42	1.012	منخفضة
15	تُقارن بين الأداء المطلوب والنتائج الفعلية لتعميم الخبرة الجيدة.	11	2.42	.928	منخفضة
20	تُلزم المراقبين واللجان الرقابية بالقيام بإجراءات شفافة ومنظمة.	12	2.42	1.001	منخفضة
16	تبحث عن أسباب الأخطاء لتصحيحها.	13	2.41	1.011	منخفضة
12	تحرص على أن يكون التقييم شامل لجميع الأنشطة.	14	2.39	.959	منخفضة
19	توفر الحماية القانونية والموارد التشغيلية للمراقبين.	15	2.39	1.003	منخفضة
14	تتفقد الأعمال والمهام الصغيرة والكبيرة.	16	2.34	.975	منخفضة
17	تتبنى أساليب متنوعة لمواجهة الانحرافات قبل وقوعها.	17	2.34	.996	منخفضة
18	تُراقب عملية صرف الموازنات المالية بموضوعية.	18	2.31	1.089	منخفضة
11	تُقدم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين الأداء بشكل مستمر.	19	2.26	.970	منخفضة
13	تتفقد العاملين وتلمس احتياجاتهم كما يتفقد الوالدان لأولادهم.	20	1.82	.964	منخفضة
	إجمالي المجال ككل		2.49	.775	منخفضة

يتبين من الجدول (19) أن قيم المتوسط الحسابي على مستوى الدرجة الكلية لمجال مسؤولية الرقابة

والتفقد بلغ (2.49)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من بين المجالات الأخرى ويشير لفظياً إلى مستوى

ممارسة بدرجة منخفضة، وعلى مستوى العبارات تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1.82)، و (2.92) وتشير لفظياً إلى مستوى ممارسة بدرجة تراوحت بين ضعيفة، ومتوسطة، ويلاحظ من ترتيب عبارات هذا المجال أن العبارات التي احتلت (1 . 6) على التوالي كانت قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة متوسطة، وذلك من حيث إن القيادة " تتابع تنفيذ الخطط والمشاريع التعليمية "، و " تُراقب الوثائق الإدارية والتربوية بدقة "، و " تستخدم وسائل رقابية واضحة وسهلة "، و " تُعزز قيادات الوزارة الرقابة الإلهية عند العاملين "، و " تُرود المراقبين بالمعلومات اللازمة للرقابة بانتظام "، و " تقوم بالرقابة على العاملين وفقاً للمبادئ القرآنية".

في حين أن العبارات التي احتلت المراتب (7 إلى 20) على التوالي كانت قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة منخفضة، وذلك من حيث إن القيادة " تُوفر معايير رقابية مناسبة لتقييم الأداء الفعلي "، و " تقوم بزيارة تفقدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها "، و " تلتزم بتحديث سجلات الأداء يومياً "، و " تُقيم أداء العاملين بموضوعية وبشكل مستمر "، و " تُقارن بين الأداء المطلوب والنتائج الفعلية لتعميم الخبرة الجيدة "، و " تُلزم المراقبين أو اللجان الرقابية بالقيام بإجراءات شفافة ومنتظمة "، و " تبحث عن أسباب الأخطاء لتصحيحها "، و " تحرص على أن يكون التقييم شامل لجميع الأنشطة "، و " تُوفر الحماية القانونية والموارد التشغيلية للمراقبين "، و " تتفقد الأعمال والمهام الصغيرة والكبيرة "، و " تتبنى أساليب متنوعة لمواجهة الانحرافات قبل وقوعها "، و " تُراقب عملية صرف الموازنات المالية بموضوعية "، و " تُقدم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين الأداء بشكل مستمر "، و " تتفقد العاملين وتلمس احتياجاتهم كما يتفقد الوالدان لأولادهم ".

وانتقلت نتائج مجال ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد لفقرات المجال من (1 إلى 6) مع دراسة (الدعيس، 2019) حيث أظهرت الدراسة ضأن درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم للإدارة بالتجوال كانت (متوسطة) في مجال ممارسة الرقابة والتفقد، وكذلك انتقلت مع دراسة (الدجني، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة في مجال الرقابة

والتفقد، واختلفت مع الدراستين في الفقرات من (7 إلى 20) على التوالي أن قيم متوسطها الحسابي تشير إلى ممارسة بدرجة منخفضة.

واختلفت نتائج مجال ممارسة مسؤولية التوجيه مع دراسة (الصالح، 2023) و(الرازي، 2022) و(العوائد، وآخرون، 2022) و(الخطيب وعاشور، 2015) و(غانم، وآخرون، 2015) و(عليوات، 2014) و(النيرب، 2013) و(أبو شنب، 2012) و(الحراشة ومقابلة، 2009) و(Maya, 2021) و(2013)، (Bolanle).

ويعزو الباحث: أن سبب انخفاض ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية الرقابة والتفقد، يرجع إلى غياب ثقافة الرقابة والتفقد للعمل والعاملين والموارد المالية المتاحة في الوزارة على وفق الثقافة القرآنية، وغياب المعايير الرقابية المناسبة لتقييم الأداء الفعلي، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وعدم التزامهم بتحديث سجلات الأداء يومياً، وتقييم أداء العاملين بموضوعية وبشكل مستمر، من خلال مقارنتهم للأداء المطلوب والنتائج الفعلية لتعميم الخبرة الجيدة بين العاملين، وكذلك غياب الإجراءات الشفافة والمنتظمة، والتقييم الشامل لجميع الأنشطة والمهام الصغيرة والكبيرة لمواجهة الانحرافات قبل وقوعها، وغياب التغذية الراجعة للعاملين التي بدورها تعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر، وغياب تفقد العاملين وتلمس احتياجاتهم، كل ذلك أدى للوصول إلى هذه النتائج المنخفضة لممارسة الرقابة والتفقد.

سادساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة البحث حول "ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية" تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية) من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة؟

للإجابة على هذا السؤال استُخدم اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب متغير النوع، واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب متغيرات " العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية، كما يتبين تباعاً على النحو الآتي:

أولاً: دلالة الفروق حسب متغير الجنس:

اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير الجنس.

جدول (20) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	ذكر	149	2.82	.664	-.746	184	.457	غير دال
	أنثى	37	2.91	.747				
ممارسة مسؤولية التنظيم	ذكر	149	2.69	.721	-.628	184	.531	غير دال
	أنثى	37	2.77	.653				
ممارسة مسؤولية التوجيه	ذكر	149	2.70	.734	-.526	184	.600	غير دال
	أنثى	37	2.77	.740				
ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	ذكر	149	2.48	.783	-.359	184	.720	غير دال
	أنثى	37	2.53	.752				
ممارسة المسؤوليات القيادية ككل	ذكر	149	2.67	.665	-.607	184	.544	غير دال
	أنثى	37	2.75	.669				

يتبين من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) كانت أكبر من (0,05)، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير الجنس.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف الجنس (ذكر، أنثى).

ثانياً: دلالة الفروق حسب متغير العمر:

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير العمر.

جدول (21) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	من 20 إلى 30 سنة	14	2.87	.685	بين المجموعات	.138	2	.069	.148	.863	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	43	2.88	.700	داخل المجموعات	85.520	183	.467			
	41 سنة فأكثر	129	2.82	.678	إجمالي	85.658	185				
ممارسة مسؤولية التنظيم	من 20 إلى 30 سنة	14	2.69	.712	بين المجموعات	.357	2	.178	.355	.702	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	43	2.79	.743	داخل المجموعات	92.123	183	.503			
	41 سنة فأكثر	129	2.68	.698	إجمالي	92.480	185				
ممارسة مسؤولية التوجيه	من 20 إلى 30 سنة	14	2.76	.804	بين المجموعات	.054	2	.027	.050	.952	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	43	2.73	.758	داخل المجموعات	99.433	183	.543			
	41 سنة فأكثر	129	2.71	.723	إجمالي	99.487	185				
ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	من 20 إلى 30 سنة	14	2.64	.994	بين المجموعات	.339	2	.170	.280	.756	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	43	2.48	.774	داخل المجموعات	110.785	183	.605			
	41 سنة فأكثر	129	2.48	.754	إجمالي	111.124	185				
ممارسة المسؤوليات القيادية ككل	من 20 إلى 30 سنة	14	2.74	.756	بين المجموعات	.119	2	.060	.134	.875	غير دال
	من 31 إلى 40 سنة	43	2.72	.665	داخل المجموعات	81.643	183	.446			
	41 سنة فأكثر	129	2.67	.659	إجمالي	81.762	185				

يتبين من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) كانت أكبر من (0,05)، وذلك

على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات

وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير العمر.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف العمر (من 20 إلى 30 سنة، ومن 31 إلى 40 سنة، و 41 سنة فأكثر).

ثالثاً: دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (22) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	أقل من جامعي	21	2.56	.589	بين المجموعات	2.406	2	1.203	2.644	.074	غير دال
	جامعي	138	2.90	.673	داخل المجموعات	83.252	183	.455			
	أعلى من جامعي	27	2.74	.739	إجمالي	85.658	185				
ممارسة مسؤولية التنظيم	أقل من جامعي	21	2.66	.611	بين المجموعات	.183	2	.091	.181	.834	غير دال
	جامعي	138	2.72	.678	داخل المجموعات	92.298	183	.504			
	أعلى من جامعي	27	2.65	.917	إجمالي	92.480	185				
ممارسة مسؤولية التوجيه	أقل من جامعي	21	2.59	.680	بين المجموعات	.497	2	.249	.460	.632	غير دال
	جامعي	138	2.72	.698	داخل المجموعات	98.989	183	.541			
	أعلى من جامعي	27	2.79	.941	إجمالي	99.487	185				

غير دال	.420	.872	.525	2	1.049	بين المجموعات	.770	2.31	21	أقل من جامعي	ممارسة مسؤولية الرقابة والنفق
			.602	183	110.075	داخل المجموعات	.740	2.53	138	جامعي	
				185	111.124	إجمالي	.944	2.42	27	أعلى من جامعي	
غير دال	.458	.783	.347	2	.694	بين المجموعات	.603	2.53	21	أقل من جامعي	ممارسة المسؤوليات القيادية ككل
			.443	183	81.068	داخل المجموعات	.637	2.72	138	جامعي	
				185	81.762	إجمالي	.838	2.65	27	أعلى من جامعي	

يتبين من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) كانت أكبر من (0,05)، وذلك

على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف المؤهل العلمي (أقل من جامعي، جامعي، أعلى من جامعي).

رابعاً: دلالة الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي:

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي

جدول (23) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	وكيل قطاع	5	3.14	.644	بين المجموعات	1.750	3	.583	1.266	.288	غير دال
	مدير عام	22	3.00	.700	داخل المجموعات	83.907	182	.461			
	مدير إدارة	96	2.76	.667	إجمالي	85.658	185				
	رئيس قسم	63	2.88	.692							
ممارسة مسؤولية التنظيم	وكيل قطاع	5	3.14	.895	بين المجموعات	2.293	3	.764	1.543	.205	غير دال
	مدير عام	22	2.57	.774	داخل المجموعات	90.187	182	.496			
	مدير إدارة	96	2.65	.714	إجمالي	92.480	185				
	رئيس قسم	63	2.81	.647							
ممارسة مسؤولية التوجيه	وكيل قطاع	5	3.16	.862	بين المجموعات	1.237	3	.412	.764	.516	غير دال
	مدير عام	22	2.68	.748	داخل المجموعات	98.250	182	.540			
	مدير إدارة	96	2.68	.739	إجمالي	99.487	185				
	رئيس قسم	63	2.75	.714							
ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	وكيل قطاع	5	3.00	.920	بين المجموعات	1.620	3	.540	.898	.444	غير دال
	مدير عام	22	2.45	.787	داخل المجموعات	109.504	182	.602			
	مدير إدارة	96	2.45	.766	إجمالي	111.124	185				
	رئيس قسم	63	2.53	.776							
ممارسة المسؤوليات القيادية ككل	وكيل قطاع	5	3.11	.794	بين المجموعات	1.367	3	.456	1.031	.380	غير دال
	مدير عام	22	2.67	.707	داخل المجموعات	80.396	182	.442			
	مدير إدارة	96	2.63	.669	إجمالي	81.762	185				
	رئيس قسم	63	2.74	.633							

يتبين من الجدول (23) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) كانت أكبر من (0,05)، وذلك

على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات

وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف المسمى الوظيفي (وكيل قطاع، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).

خامساً: دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب سنوات الخبرة.

جدول (24) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	5 سنوات فأقل	12	2.91	.687	بين المجموعات	.741	3	.247	.530	.662	غير دال
	من 6 سنوات إلى 10	23	2.70	.487	داخل المجموعات	84.916	182	.467			
	من 11 إلى 15 سنة	14	2.97	.761	إجمالي	85.658	185				
	16 سنة فأكثر	137	2.84	.702							
ممارسة مسؤولية التنظيم	5 سنوات فأقل	12	2.74	.660	بين المجموعات	.118	3	.039	.077	.972	غير دال
	من 6 سنوات إلى 10	23	2.65	.633	داخل المجموعات	92.363	182	.507			
	من 11 إلى 15 سنة	14	2.75	.895	إجمالي	92.480	185				
	16 سنة فأكثر	137	2.71	.709							
ممارسة مسؤولية التوجيه	5 سنوات فأقل	12	2.71	.827	بين المجموعات	.170	3	.057	.104	.958	غير دال
	من 6 سنوات إلى 10	23	2.63	.627	داخل المجموعات	99.316	182	.546			
	من 11 إلى 15 سنة	14	2.73	.834	إجمالي	99.487	185				
	16 سنة فأكثر	137	2.73	.738							

غير دال	.860	.252	.153	3	.460	بين المجموعات	.981	2.64	12	5سنوات فأقل	ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد
			.608	182	110.664	داخل المجموعات	.678	2.40	23	من6سنوات إلى10	
				185	111.124	إجمالي	.854	2.48	14	من11إلى 15سنة	
							.769	2.49	137	16سنة فأكثر	
غير دال	.894	.204	.091	3	.273	بين المجموعات	.720	2.75	12	5سنوات فأقل	ممارسة المسؤوليات القيادية ككل
			.448	182	81.489	داخل المجموعات	.540	2.60	23	من 6 سنوات إلى 10	
				185	81.762	إجمالي	.806	2.73	14	من11إلى 15سنة	
							.669	2.69	137	16سنة فأكثر	

يتبين من الجدول (24) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) كانت أكبر من (0,05)، وذلك

على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل،

من 6 سنوات إلى 10، من 11 إلى 15 سنة، 16 سنة فأكثر).

سادساً: دلالة الفروق حسب متغير عدد الدورات الثقافية:

تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب عدد الدورات الثقافية.

جدول (25) يبين مستوى دلالة الفروق بين درجة الممارسات الإدارية حسب متغير عدد الدورات الثقافية

المجال	الدورات الثقافية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
ممارسة مسؤولية التخطيط	لا شيء	21	2.70	.659	بين المجموعات	.968	3	.323	.693	.557	غير دال
	من 1 إلى 5	88	2.81	.691	داخل المجموعات	84.690	182	.465			
	من 6 إلى 10	27	2.90	.637	إجمالي	85.658	185				
	11 دورة فأكثر	50	2.92	.698							
ممارسة مسؤولية التنظيم	لا شيء	21	2.55	.644	بين المجموعات	.614	3	.205	.405	.749	غير دال
	من 1 إلى 5	88	2.72	.720	داخل المجموعات	91.866	182	.505			
	من 6 إلى 10	27	2.76	.748	إجمالي	92.480	185				
	11 دورة فأكثر	50	2.72	.699							
ممارسة مسؤولية التوجيه	لا شيء	21	2.51	.558	بين المجموعات	2.458	3	.819	1.537	.207	غير دال
	من 1 إلى 5	88	2.66	.745	داخل المجموعات	97.029	182	.533			
	من 6 إلى 10	27	2.89	.771	إجمالي	99.487	185				
	11 دورة فأكثر	50	2.81	.743							
ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد	لا شيء	21	2.38	.696	بين المجموعات	1.036	3	.345	.571	.635	غير دال
	من 1 إلى 5	88	2.45	.779	داخل المجموعات	110.088	182	.605			
	من 6 إلى 10	27	2.63	.812	إجمالي	111.124	185				
	11 دورة فأكثر	50	2.53	.788							
ممارسة المسؤوليات القيادية ككل	لا شيء	21	2.53	.591	بين المجموعات	1.062	3	.354	.798	.496	غير دال
	من 1 إلى 5	88	2.66	.672	داخل المجموعات	80.700	182	.443			
	من 6 إلى 10	27	2.79	.698	إجمالي	81.762	185				
	11 دورة فأكثر	50	2.75	.666							

يتبين من الجدول (25) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) كانت أكبر من (0,05)، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال من مجالات ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، ومعنى ذلك لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسط درجة إجابة أفراد العينة على مستوى الدرجة الكلية للممارسات الإدارية، وعلى مستوى درجة كل مجال تُعزى لمتغير عدد الدورات الثقافية.

وهذا يدل على تقارب وجهات النظر بين أفراد عينة البحث على اختلاف عدد الدورات الثقافية (لا شيء، من 1 إلى 5، من 6 إلى 10، 11 دورة فأكثر).

وقد تفرد البحث بهذه النتيجة، حيث أن الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات وأوضحت النتائج بوجود فروق دالة إحصائية معها.

ويعزو الباحث: هذه النتائج إلى أن أفراد عينة البحث يدركون أهمية ممارسة المسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية التي هي مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتفقد تجاه وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى والوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات الثقافية.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات والمصادر والملاحق

❖ خلاصة النتائج

❖ التوصيات

❖ المقترحات

❖ المصادر والمراجع

❖ الملاحق

❖ ملخص البحث باللغة الإنجليزية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل خلاصة نتائج البحث الميدانية بشكل عام والتوصيات التي ينبغي على قيادات وزارة التربية والتعليم الأخذ بها، والمقترحات التي يستخلصها الباحث بوصفها وجهة نظر لتطوير المؤسسة التربوية وفتح مجال للباحثين للاطلاع والتوسع في مجال البحث.

خلاصة النتائج:

توصل الباحث من خلال تحليل نتائج البحث الميدانية وتفسيرها إلى تلخيص النتائج الآتية:

1. إن درجة ممارسة قيادة وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة

نظر العاملين بديوان عام الوزارة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغت النتائج بشكل عام بمتوسط حسابي

(2.69) وبانحراف معياري (0.665).

2. إن درجة ممارسة قيادة وزارة التربية والتعليم للمسؤولية التخطيطية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر

العاملين بديوان عام الوزارة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغت النتائج بمتوسط حسابي (2.84) وبانحراف

معياري (0.680).

3. إن درجة ممارسة قيادة وزارة التربية والتعليم للمسؤولية التنظيمية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر

العاملين بديوان عام الوزارة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغت النتائج بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف

معياري (0.707).

4. إن درجة ممارسة قيادة وزارة التربية والتعليم للمسؤولية التوجيهية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر

العاملين بديوان عام الوزارة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغت النتائج بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف

معياري (0.733).

5. إن درجة ممارسة قيادة وزارة التربية والتعليم للمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة كانت بدرجة منخفضة حيث بلغت النتائج بمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.775).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية تُعزى إلى متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الثقافية) من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث الميداني يوصي الباحث بالآتي:

1. عقد دورات تدريبية لقيادات وزارة التربية والتعليم في كيفية تطبيق المسؤوليات الإدارية برؤية قرآنية.
2. عقد دورات تدريبية في كيفية تنفيذ مسؤولية الرقابة والتفقد ووضع إجراءات ومعايير شفافة وقرآنية لتقييم الأداء المطلوب من العاملين في الوزارة وآلية؛ لتصحيح الأخطاء قبل وقوعها وتعميم الخبرة الجيدة على العاملين وتحديث سجلات الأداء يومياً.
3. وضع آلية لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار للتطوير الإداري والتعامل مع العاملين بعدالة وموضوعية واستخدام أساليب اتصال قرآنية.
4. إعادة تصميم اللوائح الداخلية لقطاعات وإدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم برؤية قرآنية ووضع معايير قرآنية لاختيار وتعيين العاملين وتحديد العلاقات والصلاحيات بما يخدم العمل.
5. وضع آلية لإشراك العاملين في وضع خطط الوزارة؛ لتكون الأهداف أكثر واقعية وتدريب العاملين على مهارة التخطيط الحكيم وبناء خطط الوزارة على وفق الثقافة القرآنية.

6. الحفاظ على الكوادر الإدارية المؤهلة في الوزارة ورفع الروح المعنوية والإيمانية من خلال عقد الورش الثقافية والتعبئة الإيمانية والجهادية؛ لأن الصرح العلمي من أهم المصادر التي تعمل على بناء الأجيال والأوطان في كل العصور والأزمان.

المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة تطبق على قطاع التعليم العالي وقطاع التعليم الفني والمهني وكذا مكاتب التربية في المحافظات والمديريات.
2. إجراء دراسات لتقييم المسؤوليات الاجتماعية والإنسانية للقيادات التربوية في ضوء الثقافة القرآنية وتطبيقها على قيادات وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.
3. إجراء دراسات لدور ممارسة المسؤوليات الإدارية برؤية قرآنية في تحقيق الكفاءة والميزة التنافسية ومقارنتها بالدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم.

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: السنة النبوية.

ثالثاً: الكتب

- ابوالعزم، عبدالغني، (2020)، "معجم الغني"، موقع المكتبة الشاملة، رقم 3083.
- ابن منظور، الإفريقي، (ت 711هـ)، "لسان العرب ج1، ج2، ج3، ج6"، موقع مكتبة الشيعة.
- أدهم، فوزي، (2001)، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، الطبعة الأولى، دار النفائس، بيروت، لبنان.
- الأشقر، عمر، (1994)، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، الطبعة الرابعة، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأديمي، منصور، (2006)، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، مركز الأمين للنشر، صنعاء، اليمن.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن، (2003-2015) موقع، يونسكو
[https://planipolis.iiep.unesco.2025\2\5. 5:08.](https://planipolis.iiep.unesco.2025\2\5. 5:08)
- الأكاديمية العليا للقرآن الكريم (بدون تاريخ)، أساسيات الإدارة الإسلامية، وزارة الإرشاد وشؤون الحج والعمرة، اليمن.
- الأهنومي، حمود، (بدون تاريخ)، القيادة العامة من خلال القرآن الكريم والرسول العظيم، المجلس الزيدي الإسلامي، صنعاء، اليمن. [HTTPS://WWW.ZAIDAIH.COM/RESEARCHS/1170](https://WWW.ZAIDAIH.COM/RESEARCHS/1170)، 27
يناير 2024م 09:05.

- البكري، عبدالله، (بدون تاريخ)، "قوة القيادة في القرآن الكريم" جامعة الملك خالد، مؤسسة النبأ العظيم الوقفية، السعودية.
- الحدابي، داوود، (2004)، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، ج4، الإدارة التربوية العربية الإسلامية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الحضرمي، احمد، (2008)، أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين، جامعة صنعاء، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002)، دروس من هدي القرآن الكريم الدرس التاسع، "معرفة الله وعده ووعيده"، إعداد: يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، أ)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الثقافة القرآنية"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، ب)، دروس من هدي القرآن الكريم، الدرس الثالث، "آيات من سورة المائدة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ت)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس الثالث والعشرون من دروس رمضان سورة المائدة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ث)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس العاشر من دروس رمضان سورة البقرة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ج)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدروس الرابع عشر من دروس رمضان سورة آل عمران"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، ح)، دروس من هدي القرآن الكريم، "خطورة المرحلة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، خ)، دروس من هدي القرآن الكريم "الدرس الرابع آيات من سورة آل

- عمران"، إخراج: يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، د)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس التاسع من دروس رمضان سورة البقرة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، ذ)، دروس من هدي القرآن الكريم، "مسؤولية أهل البيت عليهم السلام"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ر)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس العشرون من دروس رمضان سورة النساء"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ز)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس السابع من دروس رمضان سورة البقرة"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، س)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس الثالث مديح القرآن"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2002، ش)، دروس من هدي القرآن الكريم، "اشترؤا بآيات الله ثمناً قليلاً"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ص)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس الخامس مديح القرآن"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ض)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس الثالث آيات من سورة آل عمران"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ط)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس السادس عشر من دروس رمضان سورة آل عمران"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.
- الحوثي، حسين، (2003، ظ)، دروس من هدي القرآن الكريم، "الدرس الرابع مديح القرآن"، إخراج يحيى قاسم أبو عواضة، صعدة، اليمن.

- الحوثي، حسين، (2002، ع)، دروس من هدي القرآن الكريم "وإذ صرفنا إليك نفراً من الجن"، إخراج: يحيى قاسم أبو عواضة، صعده، اليمن.
- الحوثي، عبدالملك، (1439)، "سلسلة المحاضرات الرمضانية"، ط4، الوحدة الفنية بمكتب السيد/عبدالملك بدر الدين الحوثي، موقع شبكة البيانات الثقافية.
- الحوثي، عبدالملك، (2021)، الإيمان يمان، كلمة السيد القائد بمناسبة ذكرى جمعة رجب، الوحدة الفنية بمكتب السيد/عبدالملك، موقع شبكة البيانات الثقافية. <https://www.albayynat.net.ye>.
- الحوثي، عبدالملك، (1443هـ)، دروس من عهد الإمام علي لمالك الأشتر حينما ولاه على مصر، الطبعة الأولى، صف وإخراج الوحدة الفنية بمكتب السيد/ عبدالملك بدرالدين الحوثي، صنعاء، اليمن.
- الحوثي، عبدالملك، (2018)، المسؤولية العامة في ضوء دروس عهد الإمام علي لمالك الأشتر للسيد عبدالملك بدر الدين الحوثي، ط1، إعداد/ محمد محمد يحيى الدار، اخراج / دائرة الثقافة القرآنية، صنعاء، اليمن.
- الديلمي، إبراهيم، والكحلاني، إبراهيم، (2023) "التوجيه"، ط1، جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية، صنعاء، اليمن.
- الرضي، الشريف، (2004)، "تهج البلاغة"، تحقيق صبحي الصالح، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان.
- الرميمة، ضياء، وسفيان، أنس، (2023)، "أساسيات الإدارة الإسلامية"، ط1، جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية، صنعاء، اليمن.
- الشامي عبدالله، والديلمي إبراهيم، وسنان انس، (2022) "التخطيط الحكيم"، ط2، جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية، صنعاء، اليمن.
- الصيرفي محمد، (2008)، "العملية الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- الفهداوي، فهمي، (2001)، "الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد، (2006)، "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المكتبة العصري، مصر.
- القحطاني، سالم، وآخرون، (2007)، "منهج البحث في العلوم السلوكية"، ط3، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، (2023)، تحليل المخاطر على الصعيد الوطني في اليمن، الأمم المتحدة، الإسكوا.
- ثاني، جاويد إقبال، ترجمة الحبيب ثابتي، (2021)، "تعلم الأفكار الإدارية من القرآن الكريم"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة معسكر، الجزائر.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد (2007)، "الإدارة التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، اعتدال، ومفتاح، عبد الفتاح، (بدون تاريخ)، "القيادة التربوية"، الأكاديمية العربية الدولية، www.aiacademy.info care@aiacademy.info.
- فتحي، محمد، (2003)، "766 مصطلحاً إدارياً إيضاح.. وبيان" دار التوزيع والنشر الإسلامي، مكتبة السيدة زينب، القاهرة، مصر.
- مسلم مصطفى، والزغبى فتحي، (2007)، "الثقافة الإسلامية - تعريفها - مصدرها - مجالاتها - تحدياتها" ط1، مكتبة الجامعة الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مطهر، نجيبة، (2019)، "النماذج الإدارية والتربوية للإمام علي بن أبي طالب عليه السلام"، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

- كاظم، فوزي، (2018)، "أسس اختيار المسؤولين في الدولة عند أمير المؤمنين عليه السلام في ضوء عهده لمالك الأشتر رحمه الله"، ط1، مؤسسة علوم نهج البلاغة في العتبة الحسينية المقدسة، كربلاء المقدسة، العراق.
 - لجنة، بازل، (سبتمبر 2012)، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، صندوق النقد العربي 2014، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.
 - مؤسسة البلاغ، (2019/11)، مبادئ أساسية في فهم القرآن الكريم، البلاغ 2024/11/16 الساعة 6:46. balagh.com.
 - نصير، نعيم، (2004)، "موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، ج2، الإدارة العامة العربية الإسلامية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- رابعاً: الرسائل العلمية:
- أبو شنب، (2012)، "أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة (دراسة حالة: مؤسسة المدارس العالمية في الأردن)"، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - أفضل، سجاد، (2007)، "المسؤولية والجزاء في القرآن الكريم"، دراسة موضوعية، (رسالة ماجستير) التفسير وعلوم القرآن، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية العالمية، إسلام آباد، باكستان.
 - الأخفش، محمد، (2023)، "مبدأ المسؤولية في الإسلام قراءة في المشروع القرآني للسيد حسين بدر الدين الحوثي"، دراسة تحليلية موضوعية، (رسالة ماجستير)، الدراسات الإسلامية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، اليمن.

- الرازحي، عبدالله، (2022)، "النماذج القيادية ومواصفات القائد التربوي في ضوء الثقافة القرآنية مقارنة بنظريات القيادة المعاصرة"، (أطروحة دكتوراه) الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- الشاطبي، عبد الكريم، (2021)، "واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية وأثره في تطوير الأداء دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اليمنية" (رسالة ماجستير) مركز إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الصالحي، سمية، (2023)، "واقع ممارسة الوظائف الإدارية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"، (رسالة ماجستير) الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- الطيب عبدالجبار، (2003)، "أنموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية ومدى ممارسته من وجهة نظر العاملين في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة"، (أطروحة دكتوراه) الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
- القلال، كامل، (2017)، "القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم"، (أطروحة دكتوراه) الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج، إندونيسيا.
- النيرب، إكرامي، (2013)، "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمسؤولية الاجتماعية تجاه معلمهم في ضوء السنة النبوية وسبل تطويرها" (رسالة ماجستير) أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حزمي آمال، (2011)، "المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة" (رسالة ماجستير) إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

- عليوات، سلوى، (2014)، "درجة ممارسة القادة التربويين لوظائف الإدارة المدرسية على مستوى المدارس الابتدائية لبلدية بئر العاتر"، (رسالة ماجستير) الإدارة والتسيير التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- منصور، مصطفى، (2002)، "التوجيه التربوي من خلال خطاب الرسل لأقوامهم كما جاء في القرآن الكريم"، (رسالة ماجستير)، أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خامساً: المجالات العلمية:

- الحراحشة، محمد، ومقابلة، محمد، (2009)، "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (43).
- الخطيب، فيروز، وعاشور، محمد، (2015)، "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية"، مجلة جامعة اليرموك، المنارة، الأردن، المجلد (22)، العدد (3/أ).
- الخليفة، الزين، (يناير 2020)، "سمات القيادة التربوية الراشدة في القرآن الكريم"، مجلة جامعة النيل الأزرق، كلية التربية، جامعة الخرطوم، العدد (4).
- الدجني، إياد، (2011/12)، "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (1).
- الدعيس، عبدالكريم، (2019)، "درجة ممارسة القيادات الإدارية العليا في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية للإدارة بالتجوال (من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام)"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، اليمن، المجلد (4)، العدد (2).

- الراشدية، غادة، (2020/8)، "المسؤولية الإدارية بين الشريعة والقانون"، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد (27).
- الرويلي، عبدالعزيز، (نيسان 2018)، "القيادة التربوية في الفكر الإسلامي - مبادئ القيادة وسماتها" *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (7)، العدد (4).
- العوائد سالم، والحدابي داود، والدباء عبدالمجيد، (سبتمبر 2022)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، المجلد (6)، العدد (45).
- المزجاني، أحمد بن داود (1992) "عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي" *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز*، الاقتصاد والإدارة، دار المنظومة، المجلد (5)، الصفحات (97-67).
- جبران علي، (2009)، "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لتقافة الإنجاز التربوي"، *مجلة كلية التربية، جامعة اليرموك، دار المنظومة*، إربد، الأردن، المجلد (4)، العدد (143).
- حامد، إبراهيم، (يونيو 2019)، "القيادة بين الفهم القرآني والفهم الغربي"، *مجلة العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية*، العدد (3).
- صلاح، شلال، (2018-2019)، *سبل القرآن في الإصلاح الوظيفي، مجلة مداد الآداب*، الناشر بغداد، الجامعة العراقية، كلية الآداب، الإصدار الأول.
- نوادري، فريدة، وقنفود، محيي الدين، (ديسمبر 2019)، "دور القيادة التربوية في النظام التربوي بين الواقع والمتطلبات" *مجلة المقدمة للدارسات الإنسانية والاجتماعية*، العدد (7).
- السحيمي، زينب، (26/8/1432هـ)، "المعرفة الإدارية في القرآن: منهجية شمولية"، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلد (29)، العدد (1).

- غانم ثناء، واحمد مطيعة، وعباس، سوسن (2015/2)، "درجة ممارسة مديري رياض الأطفال للوظائف الإدارية في رياض الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، المجلد (37) العدد (1).

المراجع الأجنبية:

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Bolanle, O. A. (2013). **"Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria**, World Journal of Education, 3 (5): 26–33.

المراجع باللغة الأندونيسية:

- Maya Ayu Komalasari (2021) **"FUNGSI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENCIPAKAN MADRASAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH HIDAYATUL MUBTADIINKECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG"** SELATAN, Nur Hidayah.

الملاحق

- ❖ **أداة البحث في صورتها الأولية**
- ❖ **قائمة بأسماء المحكمين لأداة البحث**
- ❖ **أداة البحث في صورتها النهائية**
- ❖ **مذكرة تسهيل المهمة الميدانية**
- ❖ **إحصائية بشاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية**



بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء
الدراسات العليا - كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

ملحق رقم (1) أداة البحث في صورتها الأولى (استمارة التحكيم)

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد،

الموضوع/ تحكيم الاستبانة في صورتها الأولى

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه" نود الإحاطة بأن الباحث يقوم بإجراء بحث ميداني بعنوان: (درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة) كمتطلب لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي.

وقد هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المسؤولين الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام والوزارة.

فتمكروا مشكورين بالاطلاع وتحكيم الاستبانة وإبداء ملاحظاتكم حول إنشاء الفقرات ومدى الوضوح والدقة اللغوية وملائمة الفقرات مع عنوان البحث ومجالاته واقتراح أي تعديلات أو إضافات ترونها مناسبة.

والله أعلم بالصواب
التوقيع:
الختم:

الباحث/

عبدالمجيد محمد احمد العلوي

ت/ 775830773

البيانات الخاصة بالمحكم

الاسم الرباعي: الدرجة العلمية:

الوظيفة الحالية: التخصص: الجامعة والكلية:

أولاً: محتوى المتغيرات الديموغرافية:

الديمغرافيا	المعلومات	رأي المحكمين	الديمغرافيا	المعلومات	رأي المحكمين
الجنس	ذكر		العمر	من 20 إلى 30 سنة	
	أنثى			من 31 إلى 40 سنة	
المؤهل العلمي	أقل من جامعي			أكثر من 40 سنة	
	جامعي		المسمى الوظيفي	وكيل قطاع	
	أعلى من جامعي			وكيل مساعد	
				مدير عام	
				مدير إدارة	
				رئيس قسم	
سنوات الخبرة	أقل 5 سنوات		عدد الدورات الثقافية	لا شيء	
	من 5 إلى 10 سنة			من 1 إلى 5	
	من 11 إلى 15 سنة			من 6 إلى 10	
	أكثر من 15 سنة			أكثر من 10 دورات	

التعديلات المقترحة	
الإضافة المقترحة	

ثانياً: المقياس المستخدم في الاستبانة:

استخدم الباحث المقياس الخماسي ليكرت للإجابة عن للاستبانة ولكم طرح رأيكم وملاحظاتكم بـ (مناسب/ غير مناسب) فيما يأتي:

المقياس	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
رأي المحكمين					
تعديل المحكمين					

ثالثاً: فقرات الأسئلة:

المجال الأول: درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية التخطيط في ضوء الثقافة القرآنية:

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أو (×) أمام رأيكم			
		مناسب	واضح	دقيق	ملائم
1.	تمارس التخطيط الحكيم الذي يجعل الوزارة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.				
2.	تبني الخطط على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم.				
3.	تربط الخطط بتوجهات القيادة العليا للوزارة والدولة وفقاً للثقافة القرآنية.				
4.	تشخص الواقع لتقييم الوضع الراهن وتضع أهداف لها وفقاً للثقافة القرآنية				
5.	تبدأ بالقضايا الرئيسية والهامة في التخطيط لترتب أولوياتها.				
6.	تصوغ الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطط على ضوء الثقافة القرآنية.				
7.	تلفت النظر إلى متطلبات إدارة الصراع عند وضع الخطط.				
8.	تسعى إلى تحقيق التكامل بين مستويات التخطيط العليا والوسطى والدنيا.				
9.	تشرك العاملين في وضع الخطط وتأخذ بوجهات نظرهم.				
10.	تستحضر البعد المحلي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.				
11.	تستحضر البعد العالمي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.				
12.	تضع الخطط بإتقان وجودة عالية بعيداً عن الارتجال والعشوائية.				
13.	تلتزم بالمبادئ والقيم الإيمانية في تحقيق الغايات والأهداف.				
14.	تراعي الاحتياجات والإمكانات المتاحة عند صياغة الخطط.				
15.	تعديل وتطور الخطط وفقاً للقوانين الحاكمة للعمل.				
16.	ترسم السياسات العامة للخطط على ضوء الأهداف التربوية في القرآن الكريم.				
17.	تحدد مؤشرات تنفيذ الخطة ودلالات نجاحها				
18.	تختار الإجراءات المشروعة والمناسبة لتحقيق الأنشطة التربوية والتعليمية.				
19.	تربط الخطط بالواقع وتترجمها عملياً				
20.	تراجع الخطط وتكتشف النقص من القدرات الفنية والإدارية وتعمل على تطويرها				
21.	الإضافة				
22.	الإضافة				

المجال الثاني: درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية التنظيم في ضوء الثقافة القرآنية:

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (✓) أو (×) أمام رأيكم			
		مناسب	واضح	دقيق	ملائم
1.	تختار الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ المهام والأعمال وفقاً للخبرة والأمانة				
2.	تبين اختصاصات القطاعات والإدارات والأقسام				
3.	تحدد مستوى السلطة والمسؤولية للموظفين				
4.	تنسق المهام والأعمال لمنع التكرار والازدواجية في العمل.				
5.	تحدد العلاقات بين القطاعات والإدارات والأقسام.				
6.	توزع الأعمال والمسؤوليات وفقاً للوائح الداخلية للوزارة.				
7.	تصمم الواجبات والمسؤوليات برؤية قرآنية				
8.	تقوم بتوصيف الوظائف وفقاً لمجريات العمل				
9.	تستعين بخبراء مختصين للمساعدة على إنقار العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.				
10.	تبني الهيكل التنظيمي وفقاً للمبادئ والقواعد الإيمانية				
11.	تطبق القوانين والتعليمات الصادرة من القيادة العليا بما يناسب الواقع				
12.	تحافظ على النظام والانضباط داخل الوزارة من خلال تشجيع الرقابة الذاتية				
13.	تنفذ خطة العمل وفقاً للمسار الزمني المحدد لها				
14.	تراعي التدرج الهرمي والتسلسل الإداري عند إصدار الأوامر والتوجيهات				
15.	تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية				
16.	تعمل مبدأ الثواب والعقاب في التعامل مع الموظفين				
17.	تراعي وحدة الأمر والتوجيه والإشراف لتنظيم الأعمال بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواجية في ممارسة الأنشطة والأعمال				
18.	تحدد السلطات وتوزعها بشكل موضوعي على الموظفين				
19.	تعطي الموظفين صلاحيات بما يناسب العمل				
20.	تفصل المهام التنفيذية عن المهام التقديرية				
21.	الإضافة				

المجال الثالث: درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية التوجيه في ضوء الثقافة القرآنية:

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أو (×) أمام رأيكم			
		مناسب	واضح	دقيق	ملائم
1.	تحرص على أن تكون التعليمات واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب				
2.	تقوم بتوجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف الوزارة المشروعة				
3.	تقوم بشرح وتوضيح الأهداف للعاملين لإزالة الغموض.				
4.	تستخدم أساليب اتصال قرآنية متنوعة مثل: التخاطب المباشر وعقد اجتماعات والتواصي بالحق.				
5.	تزرع الأخوة الإيمانية بين العاملين لخلق جو مناسب ومساعد على التماسك.				
6.	تتامي الشعور بالمسؤولية والتضامن بين العاملين.				
7.	تصدر تعليمات على تنظيم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية				
8.	تفعل الحوار لتقوية الروابط والعلاقات بينها وبين العاملين				
9.	تحفز العاملين على الإبداع والابتكار				
10.	تحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين				
11.	تلقي التوجيهات والأوامر والتعليمات من جهة واحدة للعاملين				
12.	تجسد القدوة الحسنة في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم				
13.	تحافظ على الروابط الإيمانية والأخلاقية بين العاملين.				
14.	تصدر الأوامر والتوجيهات بحكمة ورشد في كل الظروف التي تواجه الوزارة.				
15.	تشجع العاملين على التعاون والعمل الجماعي.				
16.	تنمي قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل.				
17.	تقيم للعاملين ورشاً ثقافية لزيادة الوعي بالثقافة القرآنية				
18.	تصنع من العاملين في الوزارة قادة مستقبليين				
19.	تعمل على تنمية الجوانب الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية للعاملين				
20.	توجه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة				
21.					الإضافة
22.					الإضافة

المجال الرابع: درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم لمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء الثقافة القرآنية:

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أو (×) أمام رأيكم			
		مناسب	واضح	دقيق	ملائم
1.	تتمي الرقابة الإلهية عند العاملين				
2.	تراقب وتصادق على مختلف الوثائق الإدارية والتربوية				
3.	تتابع تنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج الإدارية والتربوية				
4.	تستخدم الوسائل الرقابية التي تمتاز بالسهولة والوضوح والدقة				
5.	تحرص على أن تقوم رقابتها على العاملين وفقاً لرؤية القرآنية				
6.	تحرص على أن تتوافر مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات أينما وجدت				
7.	توفر المعلومات اللازمة للرقابة على الأعمال والأنشطة والبرامج العملية				
8.	تقوم بالزيارة التقديرية المفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها				
9.	تحرص على الالتزام بتعبئة سجلات الأداء الخاص بالعاملين كل يوم				
10.	تتفقد العاملين وتتابع أدائهم بموضوعية وبشكل مستمر				
11.	توفر التغذية الراجعة للعاملين لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر				
12.	تحرص على أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأنشطة				
13.	تتفقد العاملين وتلمس احتياجاتهم كما يتفقد الوالدان لأولادهم				
14.	تتفقد الأعمال والمهام الصغيرة والكبيرة				
15.	تقارن بين الانحراف والنتائج وفقاً لثقافة القرآنية				
16.	تبحث عن أسباب الأخطاء والانحرافات التي تحدث في العمل				
17.	تعطي طرقات وأساليب متنوعة لمواجهة الانحرافات والأخطاء				
18.	تكتشف الأخطاء والانحرافات وتعالجها قبل وقوعها				
19.	توفر الحماية القانونية والموارد التشغيلية للمراقبين				
20.	تلتزم المراقبين أو اللجان الرقابية بالقيام بإجراءات شفافة ومنظمة وقانونية.				
21.	الإضافة				
22.	الإضافة				

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة البحث

م	الدرجة العلمية	الاسم	العمل	التخصص	جهة العمل
1.	أستاذ	أحمد حسان	عضو هيئة التدريس	طرق تدريس لغة العربية	جامعة صنعاء كلية التربية
2.	أستاذ	حمود المليكي	نائب عميد كلية التربية	أصول تربية	جامعة ذمار كلية التربية
3.	أستاذ	سعد العلوي	عميد كلية التربية	ثقافة إسلامية	جامعة صنعاء كلية التربية
4.	أستاذ	عبدالرحمن الشرجبي	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
5.	أستاذ	عبدالسلام الصلاحي	نائب العميد الأكاديمي	مناهج وطرق تدريس وتقييم	جامعة صنعاء كلية التربية
6.	أستاذ	عبدالعزیز العامري	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حجة كلية التربية عيس
7.	أستاذ	فهد صالح مغربة	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة عمران كلية التربية
8.	أستاذ	محمد الصوفي	عضو هيئة التدريس	علم النفس التربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
9.	أستاذ	محمد حميد	نائب رئيس جامعة حجة	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حجة كلية التربية
10.	أستاذ مساعد	إبراهيم المسوري	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
11.	أستاذ مساعد	أنور أبوهادي	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
12.	أستاذ مساعد	بشير مفرح	نائب العميد للجودة	مناهج وطرق تدريس	جامعة صنعاء كلية التربية
13.	أستاذ مساعد	سهير المقرري	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
14.	أستاذ مساعد	عبدالخالق الدعيس	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
15.	أستاذ مساعد	عبدالله الرازحي	رئيس قسم الدراسات	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية الآداب والتربية
16.	أستاذ مساعد	عبدالغني النور	عضو هيئة التدريس	مناهج وطرق تدريس وتقييم	جامعة صنعاء كلية الآداب والتربية
17.	أستاذ مساعد	فتحية العليا	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
18.	أستاذ مساعد	محفوظ المعافا	عضو هيئة التدريس	أصول تربية	جامعة صنعاء كلية التربية
19.	أستاذ مساعد	محمد الشامي	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية
20.	أستاذ مساعد	يحيى القليصي	عضو هيئة التدريس	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء كلية التربية



ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

الأكارم

الأخوة العاملون بديوان عام وزارة التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد،

الموضوع/ الإجابة عن الاستبانة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه" نود الإحاطة بأن الباحث يقوم بإجراء بحث ميداني بعنوان: (درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة) وهو متطلب لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي؛ بهدف التعرف على درجة ممارسة قيادات وزارة التربية والتعليم للمسؤوليات الإدارية في ضوء الثقافة القرآنية، وقد صممت هذه الاستبانة من أربعة مجالات، وهي: مجال مسؤولية التخطيط وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية التنظيم وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية التوجيه وعدد فقراتها (20) فقرة، ومجال مسؤولية الرقابة والتفقد وعدد فقراتها (20) فقرة.

فتكرموا مشكورين بالإجابة عن فقرات الاستبانة علماً بأن إجاباتكم لا تستخدم إلا في مجال البحث فقط

والله اعلم
بما فيه الخير

الباحث/

عبدالمجيد محمد أحمد العلوي

ت/ 775830773

أولاً: محتوى المتغيرات الديمغرافية ضع الإشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

الديمغرافيا	المعلومات	الإجابة	الديمغرافيا	المعلومات	الإجابة
الجنس	ذكر		العمر	من 20 إلى 30 سنة	
	أنثى			من 31 إلى 40 سنة	
	أقل من جامعي			41 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي	جامعي		المسمى الوظيفي	وكيل قطاع	
	أعلى من جامعي			مدير عام	
				مدير إدارة	
				رئيس قسم	
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل		عدد الدورات الثقافية	لا شيء	
	من 6 إلى 10 سنة			من 1 إلى 5	
	من 11 إلى 15 سنة			من 6 إلى 10	
	16 سنة فأكثر			11 دورة فأكثر	

ثانياً: فقرات الأسئلة:

المجال الأول: ممارسة مسؤولية التخطيط

ويقصد بها: عملية التفكير الواعي والحكيم التي تمارسها قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في وضع الأهداف والسياسات المستقبلية للوزارة بناءً على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والنبي العظيم ومن خلال تشخيص الواقع واستحضار البعد المحلي والعالمي وعلى وفق الإمكانيات المتاحة.

ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة					رقم الفقرة	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	تقوم قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بممارسة مسؤولية التخطيط في ضوء الثقافة القرآنية على النحو الآتي:	
					1.	تُمارس قيادات الوزارة التخطيط الحكيم بكفاءة وفاعلية.
					2.	تبني الخطط على رؤى وتوجهات القرآن الكريم والرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم.
					3.	تربط الخطط بتوجهات القيادة العليا للوزارة وفقاً للثقافة القرآنية.
					4.	تُشخص الواقع وتضع أهداف لها وفقاً للثقافة القرآنية.
					5.	تُرتب أولوياتها عند وضع الخطط وفقاً لاحتياجاتها الهامة.
					6.	تصوغ الأهداف الرئيسية والفرعية في الخطط على ضوء الثقافة القرآنية.
					7.	تُراعي في التخطيط متطلبات إدارة الصراع المتعلقة بالوزارة على ضوء الثقافة القرآنية.
					8.	تسعى إلى تحقيق التكامل بين مستويات التخطيط العليا والوسطى والدنيا.
					9.	تُشرك العاملين في وضع خطط الوزارة المختلفة.
					10.	تستحضر البعد المحلي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.
					11.	تستحضر البعد العالمي عند صياغة الأهداف التربوية وفقاً للثقافة القرآنية.
					12.	تصوغ الخطط بإتقان وجودة عالية بعيداً عن الارتجال والعشوائية.
					13.	تلتزم بالمبادئ والقيم الإيمانية في تحقيق الغايات والأهداف.
					14.	تُراعي الإمكانيات المتاحة عند صياغة الخطط.
					15.	تُعدل وتُطور الخطط وفقاً للقوانين الحاكمة للعمل.
					16.	ترسم سياسات الخطط على ضوء الأهداف التربوية في القرآن الكريم.
					17.	تُحدد مؤشرات قياس نجاح الخطط للوزارة.
					18.	تختار الإجراءات المناسبة لتحقيق الأنشطة التربوية والتعليمية.
					19.	تبني الخطط لتلبية الاحتياج التعليمي للمجتمع في مختلف المجالات.
					20.	تضع خطط قابلة للتنفيذ في الواقع العملي.

المجال الثاني: ممارسة مسؤولية التنظيم

ويقصد بها: عملية توزيع المهام والمسؤوليات وتنسيقها وتوصيف الوظائف التي تمارسها قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بين القطاعات والإدارات والأقسام من خلال تعيين العاملين ومنحهم الصلاحيات على وفق الثقافة القرآنية.

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	تقوم قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بممارسة مسؤولية التنظيم في ضوء الثقافة القرآنية على النحو الآتي:					
1.	تُعيّن قيادات الوزارة الأفراد وفقاً للخبرة والأمانة.					
2.	تُبيّن اختصاصات وكلاء القطاعات ومدراء العموم.					
3.	تُحدد مستوى السلطة والمسؤولية للموظفين.					
4.	تُنسق المهام لمنع التكرار والازدواجية في العمل.					
5.	تُحدد العلاقات بين القطاعات والإدارات والأقسام.					
6.	تُوزع الأعمال والمسؤوليات وفقاً للوائح الداخلية للوزارة.					
7.	تُصمم الواجبات والمسؤوليات برؤية قرآنية.					
8.	تقوم بتوصيف الوظائف وفقاً لمجريات العمل.					
9.	تستعين بخبراء مختصين للمساعدة على إتقان العمل.					
10.	تبني الهيكل التنظيمي على المبادئ القرآنية.					
11.	تُطبق القوانين والتعليمات الصادرة من القيادة بما يناسب الواقع.					
12.	تُحافظ على النظام والانضباط داخل الوزارة.					
13.	تُنظم الأعمال في جداول زمنية محددة.					
14.	تُراعي التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في إصدار الأوامر.					
15.	تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع الجهات الرسمية.					
16.	تُصمم لائحة بموضوعية لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.					
17.	تُراعي وحدة الأمر والتوجيه والإشراف لتنظيم الأعمال.					
18.	تُمارس العدالة والموضوعية في توزيع الأعمال على الموظفين.					
19.	تُعطي الموظفين صلاحيات بما يناسب العمل.					
20.	تفصل المهام التنفيذية عن المهام التقديرية.					

المجال الثالث: ممارسة مسؤولية التوجيه

ويقصد بها: عملية التحفيز والتشجيع وصنع القرار التي تمارسها قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم عند إصدار الأوامر والتعليمات للعاملين بعدالة وموضوعية من خلال تدريبهم وتأهيلهم وتجسيد القدوة الحسنة فيهم وتنمية الشعور بالمسؤولية على وفق الثقافة القرآنية.

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة				
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	تقوم قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم بممارسة مسؤولية التوجيه في ضوء الثقافة القرآنية على النحو الآتي:					
1.	تحرص قيادات الوزارة على أن تكون التعليمات واضحة.					
2.	تُوجّه جهود العاملين لتحقيق أهداف الوزارة القرآنية.					
3.	تقوم بتوضيح الأهداف للعاملين لإزالة الغموض.					
4.	تستخدم أساليب اتصال متنوعة وفقاً للثقافة القرآنية.					
5.	تصنع القرارات المهمة بنفسها.					
6.	تُتَمي الشعور بالمسؤولية والتضامن بين العاملين.					
7.	تُصدر تعليمات تنظم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.					
8.	تُعطي العاملين فرصة لمناقشة الأهداف.					
9.	تُحفز العاملين على الإبداع والابتكار.					
10.	تُحقق العدالة والموضوعية في التعامل مع العاملين.					
11.	تُصدر التوجيهات والأوامر والتعليمات من جهة واحدة للعاملين.					
12.	تُجسد القدوة الحسنة في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم.					
13.	تُحافظ على الروابط الإيمانية والأخلاقية بين العاملين.					
14.	تُصدر الأوامر والتوجيهات بحكمة ورشد في كل الظروف التي تواجه الوزارة.					
15.	تُشجع العاملين على العمل الجماعي.					
16.	تُتَمي مهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل.					
17.	تُقيم للعاملين ورشاً ثقافية لزيادة الوعي بالثقافة القرآنية.					
18.	تصنع من العاملين في الوزارة قادة مستقبليين.					
19.	تعمل على تنمية الجوانب الإيجابية وتقلص الجوانب السلبية للعاملين.					
20.	تُوجه الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف الوزارة.					

المجال الرابع: ممارسة مسؤولية الرقابة والتفقد

ويقصد بها: عملية التأكد من تنفيذ الأعمال والمسؤوليات المستمرة التي تمارسها قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم من خلال مقارنة النتائج الفعلية لإداء العاملين بالأداء المطلوب والكشف عن الأخطاء وتصحيحها على وفق الثقافة القرآنية.

رقم الفقرة	الفقرات	ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	تقوم قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم لمسؤولية الرقابة والتفقد في ضوء الثقافة القرآنية تتمثل بأنها:					
1.	تُعزز قيادات الوزارة الرقابة الإلهية عند العاملين.					
2.	تُراقب الوثائق الإدارية والتربوية بدقة.					
3.	تُتابع تنفيذ الخطط والمشاريع التعليمية.					
4.	تستخدم وسائل رقابية واضحة وسهلة.					
5.	تقوم بالرقابة على العاملين وفقاً للمبادئ القرآنية.					
6.	تُوفر معايير رقابية مناسبة لتقييم الأداء الفعلي.					
7.	تُرود المراقبين بالمعلومات اللازمة للرقابة بانتظام.					
8.	تقوم بزيارة تفقدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.					
9.	تلتزم بتحديث سجلات الأداء يومياً.					
10.	تُقيم أداء العاملين بموضوعية وبشكل مستمر.					
11.	تُقدم التغذية الراجعة للعاملين لتحسين الأداء بشكل مستمر.					
12.	تحرص على أن يكون التقييم شامل لجميع الأنشطة.					
13.	تتفقد العاملين وتتلسم احتياجاتهم كما يتفقد الوالدان لأولادهم.					
14.	تتفقد الأعمال والمهام الصغيرة والكبيرة.					
15.	تُقارن بين الأداء المطلوب والنتائج الفعلية لتعميم الخبرة الجيدة.					
16.	تبحث عن أسباب الأخطاء لتصحيحها.					
17.	تتبنى أساليب متنوعة لمواجهة الانحرافات قبل وقوعها.					
18.	تُراقب عملية صرف الموازنات المالية بموضوعية.					
19.	تُوفر الحماية القانونية والموارد التشغيلية للمراقبين.					
20.	تُلزم المراقبين واللجان الرقابية بالقيام بإجراءات شفافة ومنظمة.					

184

ملحق رقم (5) إحصائية بشاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية

إحصائية بشاغلي وظائف الإدارات العليا والإدارات الإشرافية				
م	الصفة	ذكور	إناث	إجمالي
1	وكلاء الوزارة	6	1	7
2	مدراء عموم	33	5	38
3	مدراء إدارات	169	24	193
4	رؤساء أقسام	223	38	261
	إجمالي	431	68	499

شؤون (إدارة)

that there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) or less between the averages of the sample's answers attributed to demographic variables.

The researcher recommended: In light of the research results, holding training workshops to develop educational leaders on how to apply administrative responsibilities with a Quranic vision, implementing transparent control standards and a mechanism to correct errors before they occur, a mechanism to encourage and motivate workers to be creative and innovative, dealing with workers with justice and objectivity, establishing a mechanism to select and appoint workers in the ministry and reformulating internal regulations with a Quranic vision, and establishing a mechanism to involve workers in developing the ministry's plans and training in the skill of wise planning.

Abstract

The degree of practice of the leadership of the Ministry of Education in the Republic of Yemen for administrative responsibilities in light of the Quranic culture (From the point of view of the employees of the Ministry's General Office)

Prepared by:

Abdu Al-Majid Muhammed Ahmed Al-Alwi

Main Supervisor: Prof. Dr. Abdul Jabbar Al-Tayeb Amin

Co-Supervisor: Prof. Dr. Ali Yahya Sharaf Al-Din

The aim of the research is to identify the degree of practice of the leadership of the Ministry of Education in the Republic of Yemen for administrative responsibilities in light of the Quranic culture from the point of view of the employees of the Ministry's General Office.

The researcher used the descriptive analytical method as it is the most appropriate in achieving the objectives of the research, and the research tool was the questionnaire, which was applied to a random stratified sample consisting of (186) individuals, who are sector agents, general managers, department managers and department heads, and statistical processing was done using the (SPSS) program.

The results of the research revealed that: The degree of practice of administrative responsibilities by the leaders of the Ministry of Education in the Republic of Yemen in light of the Quranic culture from the point of view of the employees of the Ministry's General Office in general was (average) with an arithmetic mean (2.69), while the practice of planning was (average) with an arithmetic mean (2.84), the practice of organization was average with an arithmetic mean (2.71), the practice of guidance was average with an arithmetic mean (2.71), and the practice of control and inspection was low with an arithmetic mean (2.49), The results also showed

Republic of Yemen

Ministry of Education and Scientific Research

Sana'a University - Vice presidency for graduate Studies

College of Education

Department of Educational Administration and Planning



The Degree of Practice of the Leaders of the Ministry of Education in the Republic of Yemen for Administrative Responsibilities in Light of the Quranic Culture (From the Perspective of the Employees of the General Diwan of the Ministry)

Research required to complete a Master's degree in Education,
specialization: (Educational Administration and Planning)

Prepared by:

Abdu Al-Majid Mohammed Ahmed Al-Alwi

Main Supervisor: Prof. Dr. Abdul Jabbar Al-Tayeb Amin

Co-Supervisor: Prof. Dr. Ali Yahya Sharaf Al-Din

1446 - 2024