استخدام المنهج الإثنوغرافي لتطوير نظرية إسلامية في مجال الإدارة المدرسية

د.جوبير ماطر الثبيتي

- دكتوراة في السياسة الإدارية للتعليم من جامعة كاليفورنيا – لوس أنجلوس – الولايات المتحدة الأمريكية
- أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط – كلية التربية – جامعة أم القرى – المملكة العربية السعودية

استخدام المنهج الإثنوغرافي لتطوير نظرية إسلامية في مجال الإدارة المدرسية

مخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام المنهج الاثنوغرافي في تطوير نظرية تفسر سلوك المدير عامة وسلوك مدير المدرسة خاصة.

وقد تناولت الدراسة تعريف المنهج الإثنوغرافي وخصائصه وأساليبه وأنماطه ومستويات التحليل المتبعة عند استخدام المنهج الإثنوغرافي.

واتضح من خلال العرض والتحليل أن المنهج الإثنوغرافي يسهل عملية الوصول إلى نظرية إسلامية تفسر سلوك مدير المدرسة.

مقدمة

من الواضح أن الأسلوب الذي نهجه الكثير من الباحثين المسلمين والعرب في دراسة الإدارة المدرسية يرتكز على اتجاهين هما:

١ ـ اختبار صدق النظريات والفرضيات الغربية حول سلوك مدير المدرسة.

٢ ـ استخدام مناهج بحثية غير واقعية في أدواتها وإجراءات تحليلها كاستخدام الاستبيانات والاعتماد على مناهج التحليل الإحصائية المختلفة.

والخروج بنظرية إسلامية، وهذا قد لا يكون صعباً، يتطلب الاستغناء عن الاتجاهين السابقين والاعتماد على مناهج بحث أكثر واقعية وأقل اعتماداً على التقنيات الإحصائية.

ويعد استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة أو ما يعرف بالمنهج الإثنوغرافي من الأساليب الواعدة لمن يهمه الوصول إلى نظرية إسلامية تفسر سلوك مدير المدرسة وذلك لعدة أسباب منها:

١ ـ واقعية المنهج واعتماده على الثقافة المعاشة كطريق للوصول إلى نظرية.

٢ ـ كون المنهج الإثنوغرافي إسلامي الأصل؛ فالعلّامة ابن خلدون في مقدمته استخدم هذا الأسلوب للوصول إلى نظرياته الاجتماعية المختلفة.

٣ ـ اعتماد المنهج الإثنوغرافي على الثقافة كأداة لتصنيف وتعريف السلوك الإداري.

والدراسة الحالية ما هي إلا محاولة إبراز كيف يمكن الوصول إلى نظرية إسلامية تفسر سلوك مدير المدرسة في ضوء تفسير الدين الإسلامي للسلوك.

موضوع الدراسة:

يتميز النصف الأول من القرن العشرين وخاصة الفترة السابقة لعام ١٩٧٠م بأنه عصر ظهور النظريات، حيث ظهرت في هذه الفترة عدة نظريات أسهمت في تطور الفكر الإداري. فظهرت:

١ ـ نظرية بارسونز Parsons حول وظيفة النظم الاجتماعية.

٢ ـ نظرية ويبر Weber عن البيروقراطية.

٣ ـ النظرية العلمية لتايلور Taylor.

٤ ـ نظرية العلاقات الإنسانية Mayo.

وقد كان من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النظريات:

١ ـ أن الباحثين كانوا يبحثون عن نظريات لتفسير السلوك الإداري ولم يكونوا يختبروا صدق فرضيات أو نظريات.

ب ـ أن الباحثين كانوا يعتمدون على المشاهدة والملاحظة للثقافة بهدف الوصول إلى نظرية تفسير السلوك الإداري.

وقد أخذ ظهور النظريات الإدارية في الضمور والتلاشي ربما نتيجة لتحول البحث العلمي من الاعتماد على الملاحظة إلى الاعتماد على الإستبانة المصممة في الغالب:

١ ـ لاختبار فرضيات أو نظريات موجودة أو يفترض الباحثون وجودها مسبقاً.

ب ـ لدراسة مشكلات بحثية لا توجد إلا في عقول الباحثين.

وقد كان لحدوث ما سبق ردة فعل لدى المهتمين بتطوير واكتشاف النظريات الإدارية الذين أخذوا ينادون بالعودة إلى استخدام المناهج الإثنوغرافية لدراسة السلوك الإداري، وقد كان من مبررات هذا الاتجاه كما أشار إلى ذلك ولكوت (Wolcott, 1979) البحث عن نظريات قادرة على تفسير سلوك المدير في إطار الثقافة العامة والثقافة الخاصة.

والعالم العربي والإسلامي أحوج ما يكون للأخذ بهذا الاتجاه لتحقيق الأهداف التالية:

أ ـ الخروج من دوامة البحث عن مدى صدق النظريات الغربية.

ب ـ الوصول إلى نظريات علمية تفسر سلوك مدير المدرسة في إطار الثقافة الإسلامية.

ومن أجل تحقيق الهدفين السابقين فلا بد للباحثين من الاعتماد على استخدام المنهج الإثنوغرافي الذي يتميز بقدرته على اكتشاف نظريات تفسر سلوك مدير المدرسة في إطار ثقافته الإسلامية.

فالدراسة الإثنوغرافية تعني تجرد الباحث من التصورات العلمية والنظريات السابقة وممارسة البحث على الطبيعة والفطرة. فالكثير من دراسات الباحثين المسلمين في مجال الإدارة المدرسية متأثر بالتصور الغربي، وللتخلص من هذا الأثر لا بد من استخدام المنهج الإثنوغرافي الذي يعني:

١ ـ أن الباحث يلاحظ الواقع وبعقلية أشبه بالعقلية الفطرية المتجردة من الاعتقادات العلمية المسبقة.

٢ ـ أن الباحث يجري دراسته لاكتشاف مشكلة ونظرية وليس لاختبار صدق مشكلة أو نظرية.

ويعتبر المنهج الإثنوغرافي أقرب المناهج إلى الحضارة الإسلامية، فالعلامة ابن خلدون (المقدمة ١٣٩٨) يعتبر مؤسس هذا المنهج كما سنرى عند الحديث عن نموذج ابن خلدون في الدراسات الإثنوغرافية.

وانطلاقا من التصورات السابقة فإن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح كيف يمكن استخدام الدراسات الإثنوغرافية لتطوير نظرية إسلامية في مجال الإدارة المدرسية.

هدف الدراسة:

إن الهدف من الدراسة الحالية ليس تطويراً للإدارة المدرسية ولكنه توضيح للإجراءات المنهجية الإثنوغرافية التي من خلالها يمكن الوصول إلى نظرية إسلامية لإدارة المدرسة.

تعريف الدراسة الإثنوغرافية:

عرف ولكوت (Wolcott, 1975:11) الدراسة الإثنوغرافية بأنها علم وصف الثقافة، وعلى هذا الأساس فالدراسة الإثنوغرافية عند ولكوت (1985:187).

١ ـ ليست تقنية بحث حقلية.

٢ ـ ولا تقاس بطول فترة الملاحظة.

٣ ـ وليست الوصف الدقيق الجيد.

أما بريم (Bremme 1985:65) يعرّف الدراسة الإثنوغرافية على أنها نمط من الدراسات النوعية Qualitative الطبيعية Naturatislic التي تنطلق من النظريات الأنثربولوجية.

ولا يكاد ولسون (Wilson 1977:215) في مفهومه للدراسة الإثنوغرافية يختلف عن ولكوت Wolcott، فولسون يرى أن الدراسة الإثنوغرافية ترتكز على ركيزتين هما:

١ ـ التحليل النوعي للظاهرة.

٢ ـ الاعتماد على الطبيعة.

فالدراسة الإثنوغرافية ليست إجراءات وأساليب مقننة وإنما هي أسلوب بحثي يركز على مبادىء علمية لتفسير وصف السلوك الثقافي، ويعرف ولكوت (Wolcott 1975:192) عملية وصف الثقافة بأنها عملية تحديد ما يجب على الشخص معرفته ليكون حدوث تصرفه ممكنا.

أي أن الدراسة الإثنوغرافية تبحث عن ما وراء السلوك الظاهري من جذور ثقافية كالعادات والتقاليد والمعتقدات وأنماط السلوك.

وقد حدد ولكوت Wolcott عناصر الثقافة في عدة عناصر هي:

١ ـ المفاهيم.

٢ ـ المبادىء.

٣ ـ الجماعة أو المنظمة.

وما سبق يقودنا إلى القول بأن الدراسة الإثنوغرافية هي عملية ربط السلوك الظاهر للفرد أو مجموعة أفراد بالخلفية الثقافية لذلك الفرد أو الأفراد.

وتتعامل الدراسة الإثنوغرافية كما ذكر مانين (Maanen, 1979) مع مستويين من المعرفة هما الحقائق والنظريات.

فالحقائق هي الظواهر الملحوظة، أما النظريات فهي القوانين الثقافية التي تفسر حدوث الظواهر.

أنماط البحث الإثنوغرافية:

يختلف الباحثون في طريقة تعاملهم مع المعلومات عند إجراء الدراسات الإثنوغرافية.

فقد ذكر ساندي (Sanday, 1979: 529-536) أن من أنماط البحث الإثنوغرافي:

١ ـ النمط الكلي Holistic.

٢ ـ النمط العَرضي Semoitic أو نمط تحديد الأعراض.

٣ ـ النمط السلوكي.

ولكل نمط من هذه الأنماط الثلاثة مميزاته وخصائصه، وبؤرة تركيزه.

فالنمط الكلي يهتم بالحدث أو الظاهرة ككل، فهو ينظر إلى الثقافة على أنها مجموعة من العناصر المترابطة.

ويهتم النمط العرضي بالجانب التفسيري والبحث عن معاني للظواهر الثقافية، بينما يهتم النمط السلوكي بصياغة واستنباط تعميمات من الظاهرة الثقافية.

وتعتبر دراسات بارسونز (Parsons, 1951) حول النظام الاجتماعي نموذجاً لدراسات النمط الأول.

ويتناول النمط الثاني مستويات وعناصر الثقافة كالمعايير والقيم والثقافة العملية operative والثقافة المعيارية والتوقيعية.

أما النمط الثالث فتمثله الدراسات التي تعنى بعلم النفس الثقافي وعلم نفس النمو والثقافة، ويركز على تفسير أسباب حدوث السلوك وأسباب الاختلاف بين الأفراد وتعتبر دراسات شين (Sheni, 1985) نموذجاً لهذا النمط.

مميزات الدراسة الإثنوغرافية:

تعتبر الدراسة الإثنوغرافية اتجاهاً علمياً للتخلص من ظاهرة المشكلات التي لا توجد إلا في عقول الباحثين، كما أنها تعتبر اتجاهاً للتخلص من هيمنة النموذج التحليلي والافتراضي على الدراسات الاجتماعية.

وقد وضع ولكوت (Wolcott, 1975:113) بعض المميزات التي تتميز بها الدراسة الإثنوغرافية عن غيرها من الدراسات، فذكر أن من أهم ما يميز الدراسة الإثنوغرافية:

١ ـ البحث عن مشكلة بحثية بدلاً من اختيار صدق الفرضية حول مشكلة لا توجد إلا في عقل الباحث.

٢ ـ التركيز على الباحث كأداة للكشف عن حقيقة بدلاً من الاعتماد على المنهج المستخدم في الدراسة.

٣ ـ استنباط التوقعات من طريقة جمع المعلومات وتفسيرها بدلاً من الانطلاق من توقعات بعيدة عن الواقع.

فالدقة والواقعية وتحييد التصور المسبق لدى الباحثين من أهم ما تنادي به الدراسات الإثنوغرافية.

الغرض من الدراسة الإثنوغرافية:

إن من أهم ما يميز الدراسة الإثنوغرافية عن غيرها هو بحثها عن نظرية.

فالبحث عن نظرية أو ما يسمى بالمستوى الثاني من المفاهيم هو غاية الباحث الإثنوغرافي (Maanen, 1979:539) والنظريات قد تختلف من حيث موضوعها ومجالاتها. فكما أن الدراسة يمكن أن تستخدم للبحث عن نظرية في مجال التدريس، كذلك يمكن أن تستخدم الدراسة الإثنوغرافية للبحث عن

نظرية في مجال الإدارة المدرسية، ولكن ما يميز النظريات التي يتوصل إليها الباحثون من خلال الدراسات الإثنوغرافية أنها نظريات ثقافية يمكن استخدامها وتطبيقها على أكثر من مجال من مجالات الحياة.

ومن المنظور الإسلامي فإن البحث عن نظرية يعني اكتشاف القوانين والسنن التي تسير وفقها حياة الإنسان.

مستويات التحليل الإثنوغرافي:

مستويات التحليل الإثنوغرافي لا تشكل أداة جمع المعلومات أهمية كبرى - فالباحث يقوم بكتابة ما يراه، وبقدر ما تسمح له الحالة بكتابة ما يلاحظ أو يسمع. لهذا سيكون تركيزنا على مراحل تحليل المعلومات التي تجمع من الميدان.

فقد ذكر وودز (Woods, 1986:121) أن عملية التحليل للمعلومات الإثنوغرافية تمر بست مراحل هي:

١ ـ التعليق.

٢ ـ التصنيف.

٣ ـ صياغة المفاهيم.

٤ ـ تحديد النماذج.

٥ ـ تحديد الأنماط.

٦ ـ صياغة النظريات.

فالتعليق عبارة عن انطباعات الملاحظ عن ما يلاحظه وما يسمعه تصاغ في قوالب علمية ومفاهيم وتعريفات، وهي بمثابة تحليل أولي لما يلاحظ. أما التصنيفات فهي عبارة عن تنظيم المعلومات في حقول فرعية تطور هذه الحقول فيما بعد إلى نماذج.

أما المفاهيم فهي تعريفات يصوغها الملاحظ لتعريف الظاهرة في كل مرحلة من المراحل.

وتعرف النماذج علميا بأنها صياغة لهيكل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في صورة تحاكي الواقع، وهي أشبه بالتصميمات في مجال الهندسة وصناعة السيارات.

ومع أن وودز وضع مرحلة المفاهيم كمرحلة ثالثة في عملية التحليل إلا أن تحديد المفاهيم تشكل بداية التحليل ونهايته، وفي كل مرحلة يقوم الملاحظ بطرح مفاهيم نظرية جديدة.

ما معنى الدراسة الإثنوغرافية للإدارة التربوية؟

في إطار تعريف الدراسة الإثنوغرافية فإن دراسة الإدارة التربوية إثنوغرافياً يعني:

١ ـ البحث عن نظرية تفسر السلوك الإداري داخل المؤسسات التربوية.

٢ ـ التحليل النوعي للواقع الطبيعي للممارسات الإدارية كما يمارسها منسوبو الإدارة التربوية عند أداء عملهم اليومي.

٣ ـ اعتبار أي سلوك إداري تربوي ذا أبعاد ثلاثة هي بعد المفاهيم وبعد المبادىء وبعد التنظيم.

٤ ـ النظر إلى السلوك الإداري على أنه مجموعة من العناصر الثقافية المترابطة والمحكوم بالقيم والمعايير الثقافية والتوقعات الاجتماعية.

٥ ـ أن السلوك الإداري ظاهرة منها يمكن استنباط المشكلات، وليست مبررات أو حوادث تستخدم لتفسير مشكلة صاغها الباحث قبل ملاحظة السلوك.

فدراسة الإدارة التربوية إثنوغرافياً كما أشار إلى ذلك دواير (Dwyer, 1985:168) تعنى وصف طريقة تنظيم العمل وتفاعل العناصر البشرية المشاركة في العمل، والبحث عن كيف يرى وكيف يفسر المشاركون في العمل الإداري سلوكهم.

وفي إطار الاتجاه السابق فإن العمل الإداري يمكن اعتباره إثنوغرافياً عملاً اجتماعياً يعتمد على إجراءات مقننة.

ويعتبر السلوك الإداري التربوي في نظر الباحث الإثنوغرافي نتيجة لبيئة وثقافة المؤسسة التعليمية. فدواير (Dwyer, 1985:169) يرى أن سلوك مدير المدرسة يعتمد على البيئة الثقافية، ويعد نتيجة للضغوط والفرص المتاحة لمدير المدرسة والتي يخلقها أو يتيحها المجتمع وإدارة التعليم والمناخ التربوي وواقع المؤسسة التعليمية وحاجات المدرسين والتلاميذ، بالإضافة إلى معتقدات وخبرات كل شخص في المؤسسة التعليمية.

ودراسة الإدارة التربوية إثنوغرافياً يعني كما يرى ذلك ساندي (Sanday 1979:527) النظر إلى وظيفة السلوك في إطار المفهوم الوظيفي Functional Structural ويمكن تلخيص المفهوم الوظيفي للمدرسة كمنظمة في إطار نظرية الوظيفة الاجتماعية لبارسونز (Parsons, 1951) والتي تقول أن وظيفة التنظيم المدرسي تنحصر في الحفاظ على الثقافة، والتكيف مع المتغيرات ودمج وحدات التنظيم في نظام واحد، وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالإدارة المدرسية تدير نظاماً واحداً متكامل ومترابط الوحدات يسعى إلى تحقيق أقصى درجة من التوازن مع البيئة.

فالباحث الإثنوغرافي، في مجال الإدارة، ينظر إلى الصورة الكلية للمدرسة كمنظمة. فالإدارة في نظر الباحث الإثنوغرافي، كما يرى ذلك ميد Mead وبيندكت Benedict (Sanday, 1979:547) عبارة عن آلاف العناصر التي شُكِّلت في قالب واحد.

ويسعى الباحث الإثنوغرافي إلى محاولة اكتشاف النظام العام للسلوك داخل المؤسسة التعليمية عن طريق الجمع بين التصور النفسي والتصور الإثنوبولوجي (Sanday 1979:527) وخلاصة القول أن الباحث الإثنوغرافي ينظر إلى إدارة المدرسة كنظام يحتاج إلى تفسير ما يحدث داخله في إطار عدة نظريات اجتماعية، ونفسية وثقافية.

الدراسة الإثنوغرافية للإدارة المدرسية في المجتمعات الإسلامية:

إذا كانت الدراسة الإثنوغرافية علم وصف الثقافة (Wolcott, 1975:111) فإن دراسة الإدارة المدرسية في عالمنا الإسلامي تعني وصف الثقافة التي تحكم سلوك مدير المدرسة. والثقافة التي تحكم سلوك المدير في عالمنا الإسلامي هي الثقافة الإسلامية. والثقافة الإسلامية، كأي ثقافة، تتكون من المفاهيم، والمبادىء، والتنظيمات الاجتماعية. والبحث الإثنوغرافي لسلوك مدير المدرسة يعني، قياساً على ما يراه (Maanen, 1979).

١ ـ التعامل مع الحقائق الظاهرة للعيان.

٢ ـ البحث عن القوانين الثقافية (النظريات) التي تفسر تلك الظواهر. فالقوانين الثقافية تمثل النظريات التي تفسر سلوك مدير المدرسة. لهذا فكل ثقافة محكومة بمجموعة من القوانين ولكل ثقافة نظريات تفسر سلوك منسوبي تلك الثقافة.

وقد تنبه إلى هذه الظاهرة ابن خلدون (١٣٩٨، ص٤، ص٥، ص٩، ص١١) حين ذكر أن البحث في التاريخ:

أ ـ نظر وتحقيق وتعليل للكائنات ومبادئها دقيق، وعلم بكيفيات الوقائع وأسبابها عميق.

ب ـ علم بأصول الأحداث وأجناسها.

ج ـ الوقوف عند غايات الأحداث.

د ـ معرفة أصول العادة وقواعد السياسة وطبيعة العمران والأحوال في الاجتماع وقياس الشاهد على الغائب.

فابن خلدون أولى جل اهتمامه بالقوانين الثقافية التي لا تكاد تختلف عن تلك القوانين الثقافية التي يبحث عنها الغربيون المعاصرون. فابن خلدون يبحث عن المبادىء والغايات، والعادات التي تحكم السلوك البشري.

وعن مثل هذه الأبعاد يبحث الباحث الإثنوغرافي كما ظهر لنا من النظر في مفهوم الدراسة الإثنوغرافية.

والبحث عن المبادىء والغايات والعادات، والقواعد التي تحكم سلوك مدير المدرسة المسلم يعني البحث عن مبادىء وغايات وقواعد إسلامية. وهذه الأبعاد مجتمعة تمثل البحث عن نظرية.

ومما سبق يتضح أن الدراسة الإثنوغرافية لمدير المدرسة المسلم يعني البحث عن نظرية إسلامية.

الدراسات الإثنوغرافية لوظائف مدير المدرسة:

لقد حاول بعض الباحثين دراسة عمل المدير عامة ومدير المدرسة خاصة وفق المنهج الإثنوغرافي (AL-Thibeiti, 1987, Martin & Willwor 1982 Mintzberg 1980)، وغيرهم. وقد استخدمت هذه الدراسات الملاحظة المنظمة structured observation التي اعتمد عليها منتز برج Mintzberg فجاءت نتائجها متشابهة (Pitner 1985).

وقد اقترحت بتنر (Pitner& 1985) أن يراعي الباحثون العوامل البيئية التي تؤثر في عمل المدير ولكن دراسة الثبيتي (AL-Thibeti, 1987) أظهرت أن الوظائف والأغراض لا تختلف من حيث النوع طالما استخدمت تصنيفات منتز برج.

فجميع الدراسات السابقة أظهرت أن مدير المدرسة يمارس ثلاث وظائف رئيسية هي:

١ ـ اتخاذ القرارات.
٢ ـ إدارة المعلومات.
٣ ـ إدارة العلاقات.

ويندرج تحت وظيفة القرارات عملية توزيع المعلومات، وحل المشكلات والتفاوض، بينما يندرج تحت وظيفة إدارة المعلومات توزيع المعلومات وجمع المعلومات والتخاطب الرسمي، ويندرج تحت وظيفة العلاقات العامة القيادة والرئاسة وتنمية العلاقات. وتظل بعض الوظائف شبه معدومة أو قليلة الظهور مثل وظيفة التطوير.

وعلى أية حال فجميع الدراسات التي استخدمت الملاحظة المنظمة تعاني من بعض المشكلات المنهجية التي تحد من قيمتها الإثنوغرافية.

فقد ذكر مارتنكو (Martinko & Gardener, 1985) أن جميع الدراسات التي استخدمت منهج منتز برج (Mintzberg, 1973) تعاني من المشكلات المنهجية الآتية:

١ ـ فشلها في التفريق بين المستويات المختلفة لأداء المدير.
٢ ـ صغر حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة.
٣ ـ فشلها في ملاحظة الجانب المعرفي «التفكير» لعمل مدير المدرسة.
٤ ـ فشلها في اختبار ثبات الملاحظة.
٥ ـ اعتمادها على منهج تصنيف محدود مقيد.
٦ ـ فشلها في أخذ البيئة المحيطة بعين الاعتبار عند إجراء الدراسة.
٧ ـ عدم وصولها إلى نظرية تفسر سلوك المدير.
٨ ـ فشلها في تحديد فرضيات معرفية حول أداء المدير.

وذكرت بتنر (Pitner, 1985) أن الدراسات التي استخدمت منهج منتز برج أو الملاحظة المنظمة تعاني من جوانب القصور التالية:

١ ـ لا تعطي صورة كلية للعمل الإداري فهي كمن لا يرى الغابة ويرى آلاف الأشجار (أي يرى الأجزاء ولا يرى الكل).

٢ ـ صعوبة تصنيف الأنشطة التي يقوم بها المدير تحت الوظائف الإدارية التي حددها منتز برج (Mintzberg, 1973) وهي توزيع المعلومات وجمعها، والتخاطب الرسمي، وحل المشكلات، وتوزيع المصادر، والقيادة، والرئاسة Figure head وتنمية العلاقات، والتفاوض، والوظيفة التطويرية.

٣ ـ تعدد الأغراض وتعدد الوسائل المستخدمة في كل نشاط.

٤ ـ تجاهل تأثير البيئة على سلوك المدير.

استخدام الدراسة الإثنوغرافية في التصنيف وتطوير الأنماط والنماذج:

من أجل تطوير نموذج يفسر ويوضح عمل مدير المدرسة استخدم مورز (Morris, 1983) لتطوير نموذج عن عمل مدير المدرسة.

حيث ذكر مورز (Morris, et al. 1983:4) أن ما قام به من دراسة كان ينطلق من الاستراتيجية الإثنوغرافية التي تتطلب غربلة وتصنيف المعلومات وتوزيعها في مجموعات في ضوء الدراسات السابقة عن عمل المدير للوقوف على طبيعة عمل مدير المدرسة.

وقد اعتمد مورز (Morris, et al. 1983:8) في دراستهم الإثنوغرافية لعمل مدير المدرسة على الخلفية العلمية لطبيعة عمل مدير المدرسة في ضوء نموذج منتز برج (Mintszberg, 1983:8) وفي ضوء الدراسات التربوية عن طبيعة صلاحيات المدير (عند Sarson, 1981، و Lortie, 1971، و Crowson 1983، وغيرهم).

وقد اشتملت دراسة مورز وزملاؤه (١٩٨٣) على عملية تحديد الأصناف والأنماط ومحاولة تطوير النظرية.

فمن حيث التصنيف ذكر مورز (Morris, 1983:109) أن مدير المدرسة يقوم بعملية التطبيع الاجتماعي والتي تشمل:

١ ـ تشكيل توقعات أولياء الأمور.
٢ ـ مساعدة أولياء الأمور لحل مشكلاتهم.
٣ ـ توجيه تدخل أولياء الأمور في عمل مدير المدرسة.

وذكر أن مدير المدرسة يقوم باستخدام صلاحياته من أجل حفظ التوازن داخل المدرسة عن طريق:

١ ـ تأكيد سلطته على طريقة رفع العلم فقط.
٢ ـ القيام بجولات روتينية.
٣ ـ الحد من ظاهرة التشويش لأدنى حد ممكن.

وفي محاولة لكراوسن وزميله الارتقاء بمستوى التحليل إلى مستوى أعلى قريب من صياغة النموذج ذكر الباحثان (Crowson & Porter, 1980:28) أن عمل مدير المدرسة عبارة عن عملية حفظ الاستقرار وأن هذا النموذج تندرج تحته عدة تصنيفات لكل منها مفاتيحه الوصفية.

فحفظ الاستقرار كنموذج يشمل:

إدارة الحوادث event management ويشمل:

١ ـ السيطرة على التصور السلوكي image control.
٢ ـ الحد من التأثيرات الخارجية ويشمل:
أ - حماية المدرسة.
ب - تعزيز دعم المجتمع للمدرسة.
ج - تنظيم تدخل المجتمع في أداء المدرسة.

٣ ـ السيطرة على الخلاف بين المدرستين وتشمل:
أ - استخدام الحوافز.
ب - إشباع الحاجات وتأمين الاحتياجات.

٤ ـ تأمين الدعم للمدرسة ويشتمل على:
أ - معرفة وحسن استخدام نظام التعليم لدعم المدرسة.
ب - البحث عن الدعم الخارجي للمدرسة.

وفي دراسة أخرى لكراوسن أدرج فيها تحت كل نموذج عدد من التصنيفات. وقد جاءت تلك النماذج على النحو التالي:

أ ـ التكيف مع ندرة المصادر ويشمل:
١ - التكيف مع الوقت.
٢ - الاهتمام بجانب محدد من بعض المشاكل وإهمال الجوانب الأخرى لضيق الوقت.
٣ - اتخاذ القرار في وقته أو في لحظة حدوث المشكلة.
٤ - التواجد المستمر في المدرسة.

ب ـ التكيف مع التغير المستمر في سلطة المدير ويشمل:
١ - التكيف مع حالات عدم التقيد بالنظام.
٢ - مرونة استخدام اللوائح.
٣ - التكيف مع توقعات أولياء الأمور.
٤ - تنظيم تدخل أولياء الأمور.

ج ـ التكيف مع ما يرتبط بدوره كمدير من توقعات ويشمل:
١ - إعادة تعريف دوره كمشرف.
٢ - توسيع دائرة سلطته.
٣ - الاحتفاظ بعملية اتخاذ القرار.

ويظهر استخدام الأنماط في تحليل الدراسة الإثنوغرافية عند مورز Morris وزملائه (Morris, et al, 1983:93) في ما يسمى بالأنماط prototypes حين قسم

عينة الدراسة من حيث النمط إلى نمطين بحسب سلوك المدير من حيث الدرجة والنوع ومن حيث خصائص البيئة المدرسية التي يعمل فيها المدير وقد وجد مورز Morris وزملاؤه أن هناك نمطين من المديرين.

فالنمط الأول يتميز بأن مسؤولية المدرسين محصورة في إدارة الفصل، وأن المدير يبتكر إجراءات لتسيير المدرسة كما يقوم المدير بمعالجة مشكلات الطلاب بنفسه وقد يفوض بعضها إلى السكرتير.

أما النمط الثاني فيتميز فيه المدير بحرصه على عدم حدوث المشكلات عن طريق التجوال المستمر ويعتبر هذا المدير أن من سبقه في إدارة المدرسة هو نموذجه في الإدارة، ويفضل النمط الثاني من المديرين الاتصال الشخصي بالطالب أو ولي الأمر.

أما مرحلة البحث عن نظرية فيتم عادة عن طريق اختبار ما توصل له الباحث في ضوء النظريات السابقة عن طريق المقارنة والمفارقة والارتباط ونحو ذلك.

وقد استخدم هذه المرحلة مورز Morris وزملاؤه عندما اختبروا نتائج دراستهم ضد نظرية منتز برج Mintzberg (١٩٧٣) حول طبيعة عمل المدير. وقد ظهر للباحثين أن الوظائف العشر التي يقوم بها المديرون في المدارس لا يمكن إدراجها تحت وظائف منتز برج العشر مما دفع بالباحثين إلى ابتكار وظيفة أخرى هي «التبعية» لتعالج جوانب سلوك المدير مع رؤسائه.

الدراسة الإثنوغرافية وتحليل النظام:

في إطار الرؤية الإثنوغرافية تعتبر الثقافة مجموعة من العناصر المترابطة من المفاهيم والمبادىء والهيكل التنظيمي (Sanday, 1979:529) ويصنف النظام الاجتماعي في ظل التصور الإثنوغرافي إلى ثلاثة وحدات تشكل كل وحدة منها نظام وتعمل من أجل تحقيق التكيف (Brown, 1952:9) وهذه الوحدات هي:

١ ـ الهيكل الاجتماعي أو طريقة التنظيم الاجتماعية الهادفة إلى تحقيق الحفاظ على الثقافة والمجتمع.

٢ ـ البيئة المادية أو الطريقة التي بها يتكيف النظام الاجتماعي مع بيئته.

٣ ـ الثقافة أو الميكانيكية التي بواسطتها يتعلم الفرد العادات والخصائص العقلية.

وتعتبر الدراسة كما يرى ذلك وودز (Woods, 1986:136):

١ ـ نظام عام ناتج عن الترابط بين الجوانب السياسية والاقتصادية والتربوية.

٢ ـ نظام مدرسي أو نظام يتكون من الإجراءات المدرسية.

٣ ـ نظام فردي حيث نجد كل مدرس أو مدير عبارة عن نموذج مستقل في طريقة اتخاذه للقرارات.

ويمثل النظام الفردي نموذجاً يتكون من مجموعة من الاستراتيجيات.

فاستراتيجيات المعلم (Woods, 1986: 137) هي:

أ ـ استراتيجية التجاوب.

ب ـ استراتيجية التكيف الذاتي.

ج ـ استراتيجية إعادة تعريف الموقف.

أما استراتيجية المدير كما ذكر مورز Morris فتشمل:

١ ـ التكيف مع حاجات مجتمع المدرسة.

٢ ـ التكيف مع نظام الحوافز.

٣ ـ التكيف مع المصالح الذاتية.

٤ ـ حماية المدرسة وحماية السلطة.

٥ ـ إعادة تعريف الأدوار الإشرافية.

ومما سبق يمكن القول بأن النظرية التي يسعى «الإثنوغرافيون إلى الوصول إليها موجودة ضمناً في تصورهم الإثنوغرافي الذي لا يخرج عن:

١ ـ التعامل مع الظواهر كنظام.

٢ ـ الاعتقاد بأن هدف أي سلوك أو ثقافة هو تحقيق أقصى درجة من التكيف والحفاظ على النظام الاجتماعي لذاته.

ففي إطار الدراسة الإثنوغرافية هناك ثلاث نظم تختلف من حيث المستوى وتتفق من حيث الوظيفة. فهناك النظام الاجتماعي ثم النظام المدرسي (أو المدرسة) ثم الفرد (كالمدير والمدرس) كنظام وهذه النظم الثلاثة وإن اختلفت من حيث المستوى فهي متفقة من حيث كونها تسعى إلى تحقيق التكيف والحفاظ على النظام سواء كان اجتماعياً أم مدرسياً أو فردياً.

الدراسة الإثنوغرافية وتطوير النظريات:

إن الهدف الأساسي للدراسة الإثنوغرافية كما ذكر ذلك كل من ولكت (Wollcot, 1975)، وساندي (Sanday, 1979)، وودز (Woods, 1986)، هو تطوير نظرية أم اكتشاف نظرية وليس الهدف اختبار نظرية كما يعتقد البعض أو كما هو الحال في الدراسات التي استعرضناها عن عمل مدير المدرسة (Martin, 1985) فجميع الدراسات الآنفة الذكر انطلقت من نظرية منتز برج Mintzberg (١٩٧٣) حول طبيعة العمل الإداري أو من الدراسات الإثنوغرافية الأخرى مثل دراسة قرين فيلد Green field ودراسة لورتي Lortie ودراسة ولكت Wollcot التي كانت أساساً ومنطلقاً لدراسات مورز (Morris, 1983) ودراسات كراوسن (Crowson, 1980, 1983).

فالدراسة الإثنوغرافية أسلوب بحثي يهدف إلى اكتشاف نظريات أو نظرية عامة، ويمر بناء النظرية بتطوير تصنيفات وحقول تصنيف؛ ثم إن تطوير النظرية يمر بثلاث مراحل من التفكير هي مرحلة التعليق ومرحلة الاستنباط والاستقراء ومرحلة التعميم أو الاستقرار (Woods, 1980:153).

ففي مرحلة التعليق يقوم الباحث بالتعليق على ما يشاهده وما يسمعه بعبارات فيها شيء من التحليل والعملية فهو من ناحية يستخدم خياله كالفنان، ومن ناحية أخرى يعرف ما يشاهده في إطار النظريات الموجودة في مجال الإدارة المدرسية بعد ذلك يقوم الباحث باستنباط مفاهيم صالحة للتصنيف وتحديد النماذج والأنماط حتى إذا يشعر بأن رؤيته نحو الاستقرار والثبوت أصبحت قريبة من صياغة النظرية.

فالنظرية هي وصول الباحث إلى قانون أو شبه قانون يفسر السلوك الملاحظ ولا يشذ عنه أي ظاهرة أو حدث.

وقد تأثر تطوير النظريات حول طبيعة عمل مدير المدرسة وإدارة المدرسة بعدة عوامل منها:

١ ـ انطلاق الباحثين من مبادىء وفلسفات الإثنوغرافية التي تقول بأن المدرسة عبارة عن نظام يعمل من أجل (تحقيق التكيف والاستقرار).

٢ ـ انطلاق الباحثين من نظريات إدارية سابقة.

٣ ـ تأثر الباحثين بالاتجاهات الفكرية في مجال إدارة المدرسة.

لهذا جاءت معظم النظريات بالقليل من الإبداع والابتكار والتجديد علماً بأن الدراسة الإثنوغرافية تستخدم لاكتشاف نظرية أو تطوير نظرية ويتطلب ذلك كما ذكر وودز Woods (١٩٨٦) نوعاً من الابتكار والتجديد.

وتتطلب عملية التجديد أن يكون الباحث متفتح العقل غير متعصب لنظرية أو اتجاه، وربما شكل شك الباحث في النظريات السابقة له منطلقاً رحباً للإبداع والابتكار، ولكن هذا لا يعني رفض النظريات السابقة مما يعطي للباحث فرصة للتجديد والابتكار في عالمنا العربي والإسلامي تعتبر الظروف موائمة لاكتشاف نظريات حول طبيعة عمل مدير المدرسة - فالاختلاف بين طبيعة الثقافة الإسلامية والثقافة الغربية يعطي للباحث فرصة الشك في صلاحية وصدق النظريات الغربية التي تختلف في منطقها عن الثقافة الإسلامية.

فالباحثون الغربيون والمديرون الغربيون على حد سواء يختلفون عن الباحثين المسلمين من حيث تصورهم لطبيعة المعرفة وطبيعة الإنسان وطبيعة الوقت.

التصور الشامل لاستخدام الدراسة الإثنوغرافية لدراسة الإدارة المدرسية:

إذا كانت الدراسة الإثنوغرافية للمؤسسات، والإدارة تعني كما ذكر ذلك مانين (Maanen, 1979:539) معرفة الأشكال forms التي في إطارها يدير المديرون أعمالهم بطريقة مكررة، فإن دراسة أشكال عمل المدير تعني معرفة خصائص عمل المدير أو بالتحديد دراسة أعراض عمل المدير. وهذا النوع من الدراسة يسمى بالدراسة العَرضية Semoitic والتي عرفها جودانف (Goodenough, 1971) بأنها دراسة وظيفة السلوك، ويتميز هذا النوع من الدراسة بأنه:

١ ـ الوصول إلى الإطار الكلي للسلوك عن طريق الدراسة الدقيقة للعناصر.

٢ ـ الاعتماد على المقارنة كبديل للتصنيف.

٣ ـ البحث عن معنى السلوك وليس البحث عن قانون أو قوانين علمية.

والبحث عن معنى لسلوك المدير في إطار الثقافة العامة public culture والثقافة الخاصة العملية operational culture يعني دراسة سلوك المدير في إطار ثقافته العامة الدينية والاجتماعية والثقافية الخاصة كمجال تخصصه وخلفيته التربوية واتجاهاته العلمية.

فالمدير في العالم العربي والإسلامي يُدرس في إطار الثقافة العربية والثقافة ازسلامية، كما يدرس في إطار الخلفية التعليمية والنظم واللوائح التي توجه سلوك المدير وتقوده، وتجاهل أياً من الإطارين السابقين سيفقد سلوك مدير المدرسة من استخدام نظام التصنيف التعددي (Martinko, 1985) بحيث يكون هناك حقل للثقافة الخاصة وآخر للثقافة العامة.

واستخدام النمط العرضي من التحليل يتطلب استخدام هذا النمط في مختلف مراحل الأسلوب الإثنوغرافي وهي مرحلة التعليق ومرحلة التصنيف ومرحلة تحديد المفاهيم. كما في النموذج التالي:

التصنيف وفق الدراسات الإدارية	التصنيف وفق الثقافة الإسلامية
١- حفظ التوازن.	١- مراعاة الوسطية.
٢- التكيف مع الحاجات.	٢- الدوران مع المصالح.
٣- تأكيد السلطة.	٣- تأكيد الولاية.

ويتطلب استخدام النمط العرضي قراءة المعلومات بطريقتين، ؛ حيث يقوم الباحث في المرة الأولى بقراءة المعلومات الإثنوغرافية وتحليلها في إطار الثقافة الخاصة، كما يقوم في المرة الثانية بقراءة المعلومات الإثنوغرافية ويحللها في إطار الثقافة الإسلامية.

وبعد أن يتم تحليل المعلومات الإثنوغرافية وفق النمط العرضي يقوم الباحث بدراسة وتحليل المعلومات وفق النمط الكلي. والنمط الكلي في الدراسة الإثنوغرافية كما ذكر ذلك (Maanen, 1979: 529) يعني دراسة الثقافة على أنها كل متداخل ومترابط العناصر.

وفي إطار هذا النمط يبحث الباحث الإثنوغرافي عن:

١ ـ تصنيف يشمل التصنيف الخاص والتصنيف العام المقابل له.

٢ ـ جمع التصنيفات التعددية وجمعها تحت مظلة مفهوم واحد مثل:

أ - جمع التوازن والوسطية تحت الاعتدال.

ب - جمع التكيف والدوران تحت مراعاة الأحوال.

ج - جمع السلطة والولاية تحت مفهوم الرعاية.

كما يلاحظ الباحث الإثنوغرافي الأبعاد التالية عند دراسة سلوك المدير هي:

١ ـ التنظيم الإداري والاجتماعي الموجود للحفاظ على الحياة.

٢ ـ البيئة المادية ecological.

٣ ـ الثقافة السائدة والتي في إطارها يتعود المدير على عادات سلوكية معينة.

وتعتبر أفكار ابن خلدون (الباز، ١٩٧٨) نواة للاهتمام بالتصنيفات الثلاثة السابقة حين تناول في مقدمته العلاقة بين السلوك والتنظيمات البدائية والحضرية والبيئية العامة والثقافة التي يعيش في إطارها الفرد.

ويتطلب استخدام النمط السلوكي (Maanen, 1979:536) دراسة أثر الثقافة في سلوك الفرد وذلك بدراسة سلوك مدير المدرسة في إطار عام لتفسير سلوك المدير. وتعتبر دراسات شين (Schein, 1985L128) عن بعض الأبعاد المهمة في دراسة الإدارة مثل:

١ ـ علاقة المؤسسة ببيئتها، وتشمل البيئة الناحية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية.

٢ ـ طبيعة الواقع والحقيقة وتعالج أثر التصور الديني والعلمي على تصور الواقع والحقيقة.

٣ ـ طبيعة الوقت، ويعالج محور الاهتمام في الوقت وهل هو الماضي أم الحاضر أم المستقبل.

٤ ـ طبيعة الإنسان ويتناول تصور الثقافة عن الإنسان.

٥ ـ طبيعة العلاقات الإنسانية.

وتركز دراسة شين (Schein, 1985:185) على كيف يمكن للقيادة نقل الثقافة مما يعطي أهمية كبيرة لدراسة الجوانب التالية إثنوغرافياً:

١ ـ تأثير ما يحدث على سلوك الجماعة.

٢ ـ أثر التدريب على الثقافة.

٣ ـ أساليب القيادة في نقل الثقافة وتشمل دراسة محور اهتمام القيادة، وردود

الفعل لدى القيادة وطريقة القيادة في التعليم والتوجيه ومعايير القيادة في التقويم.

كما تعطي دراسات شين (Schein, 1985:196) أهمية كبيرة لنمو المؤسسة وتغيرها وطريق ومراحل تعلمها، وهذا يتطلب من الباحث الإثنوغرافي دراسة نمو وتطور الثقافة في إطار نظريات النمو والتطور المعرفية من أجل الحد من ظاهرة تعدد التصنيفات والعمل على تضييق مجال التصنيفات لعمل مدير المدرسة في أقل عدد ممكن من التصفيات.

الثقافة الإسلامية والرؤية الإثنوغرافية لعمل مدير المدرسة:

من الملاحظ على الدراسات الإثنوغرافية الغربية أنها تعتمد على الرؤية الطبيعية في تفسير سلوك مدير المدرسة. فالثقافة وسلوك المدير في إطار الثقافة الغربية ينظر إليها نظرة طبيعية حيث ترى الثقافة على أنها آلة تطبيع وميكانيكية التغير، ويرى سلوك المدير على أنه محاولة للتكيف والحفاظ على التوازن والاستقرار.

وسلوك المدير وسلوك الثقافة عبارة عن عملية ميكانيكية تحدث نتيجة للترابط والتفاعل بين عناصر النظام. ونظريات النظم عامة والنظام من المنظور الإداري مستمدة من النظريات الطبيعية في مجال الأحياء والفيزياء والكيمياء، وهي مما يكثر استخدامه من قبل الغرب في تفسير سلوك المدير. أما في الإسلام فالحالة قد تكون مختلفة تماماً. ففي الثقافة الإسلامية يمكن أن يفسر سلوك المدير سواء كان مدير مدرسة أو غيره في إطار التصور الديني العقدي منه والفقهي.

ففي إطار الأنموذج الإسلامي يمكن النظر إلى النظام على أنه يتكون من:

١ ـ نظام ديني عقدي وفقهي.

٢ ـ نظام ثقافة عامة.

٣ ـ نظام اجتماعي.

٤ ـ نظام بيئي.

٥ ـ نظام فردي.

ويعتبر النظام الديني النظام المحدد لبقية الأنظمة التي تخضع لأحكام الدين وتعد خادمة لأغراض الدين وأهدافه السامية.

لهذا فالباحث الإثنوغرافي عند دراسته لسلوك مدير المدرسة يختلف عن الباحث الغربي في عدة أبعاد.

١ ـ الباحث الغربي يرى أن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل للحفاظ على النظام والتكيف مع الظروف بهدف الحفاظ على النظام لذاته، بينما الباحث المسلم في ضوء التصور الإسلامي يرى أن النظام مجموعة من العناصر المترابطة التي تتكيف مع مقتضيات الأحوال بهدف تحقيق هدف التعبد (الشاطبي، ١٩٧٥، الثبيتي، ١٤٠٠هـ). فالهدف من التوازن والاستقرار والتكيف في نظر المسلم هو السعي لتحقيق الهدف التعبدي.

٢ ـ أن الاستراتيجية العامة في نظر الباحث الغربي هي التكيف من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء، أما الاستراتيجية الإسلامية العامة في تحقيق هدف التعبد فجميع المصالح الفردية الاجتماعية وفق المنظور الإسلامي موضوعة في طريق تحقيق الهدف التعبدي.

٣ ـ الباحث الغربي يستمد مفاهيمه ومصطلحاته من ثقافته المادية بينما الباحث المسلم يستمد مفاهيمه من الثقافة الإسلامية، لهذا يمكن القول أن:

أ - مفهوم الثبات الاعتدال والتوسط يقابل مفهوم الاستقرار والتوازن عند الباحث الغربي.

ب - الطاعة والامتثال لأوامر الشريعة يقابل التجاوب مع القوانين الوضعية.

ج - سلوك المسلم عبارة عن تفادي للوقوع في المحرمات والمحظورات بينما سلوك غير المسلم تفادي لمخالفة القانون.

ومما سبق نرى أن الباحث المسلم يعرض أفكاره ومفاهيمه في قوالب دينية بينما الباحث الغربي يعرض مفاهيمه في قوالب علمانية.

فعلى الباحث المسلم عند دراسته لسلوك مدير المدرسة المسلم أن يستمد مفاهيمه وتصنيفاته ونماذجه ونظرياته من مصادر الثقافة الإسلامية وهي:

١ ـ القرآن الكريم.

٢ ـ السنة النبوية.

فالثقافة الإسلامية لا يمكن تجاهل أثرها على الشخص المسلم سواء كان باحثاً أم كان عينة البحث.

ففي مخيلة المسلم وفي لغته يوجد تصور المسلم عن الحقيقة ويتميز التصور الديني أو تصور العقل المتأثر بالدين عن غيره من التصورات الأيديولوجية والعلمية والفلسفية والعادية في كونه ليس وليد التجربة والخبرة والملاحظة ولكنه سابق للخبرة والتجربة والملاحظة (Geertz, 1968: 2, 98).

ويمكن اعتبار النظريات العلمية كما يرى ذلك جيرتز (Geertz, 1968: 105) امتداداً للدين وليست أفكاراً مستقلة عن الدين كما يمكن اعتبار العقيدة والأسباب العلمية مرتبطان ببعضهما.

لهذا فالدين الإسلامي له أثر على سلوك الأفراد لأنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياتهم. ولهذا فمدير المدرسة عندما يُلاحظ ينبغي أن لا يفسر سلوكه بمعزل عن العقيدة والدين.

فسلوك المدير قد يكون بدافع:

١ ـ الخوف من الله والخشية التامة له سبحانه وتعالى.

٢ ـ تقوى الله.

٣ ـ الاستزادة من الأجر وكسب الثواب من الله.

٤ ـ الرغبة والطمع في الأجر الحسن.

٥ ـ الإحسان إلى خلق الله.

٦ ـ دفع السيئة بالحسنة.

٧ ـ إتباع الأوامر واجتناب النواهي.

فالاستراتيجة الدينية كما يظهر من الأمثلة تختلف عن الاستراتيجية الدنيوية من حيث كونها مرتبطة بالهدف التعبدي وإرضاء الرب سبحانه وتعالى.

لهذا كان على الباحث الإثنوغرافي عند دراسة سلوك مدير المدرسة المسلم مراعاة ما يلي:

١ ـ البحث عن الدلالات الدينية لسلوك مدير المدرسة.

٢ ـ التعليق على ما يلاحظ من سلوك مدير المدرسة في إطار الدين الإسلامي.

٣ ـ تصنيف سلوك مدير المدرسة في إطار التصنيفات الإسلامية للسلوك.

فعملية اتخاذ القرار تعتبر من الناحية الدينية حكماً لقوله تعالى: ﴿**وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط**﴾ (سورة المائدة: ٤٢) وتعتبر عملية التحري عملية تبيين لقوله تعالى: ﴿**إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا**﴾ (الحجرات: ٦) وتعتبر عملية حل المشكلات عملية صلح لقوله تعالى: ﴿**وإن طائفتين من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما**﴾ (الحجرات: ٩).

٤ ـ تحديد الأنماط في ضوء المعايير الدينية. ففي ضوء الدين الإسلامي يصنف الأشخاص إلى محسن ومسيء، وتقي ومذنب، وبر وفاجر، ومؤمن وكافر وصادق وكاذب. فالأنماط تحدد على أساس الاختلاف في درجة الإيمان وليس نتيجة للاختلاف في المتغيرات الدنيوية الأخرى.

٥ ـ البحث عن نظرية ذات مدلول إيماني توصي بسنة الله في خلقه لقوله تعالى: ﴿**ولن تجد لسنة الله تبديلا**﴾ (الأحزاب: ٦٢). فسنة الله هي القانون الإلهي الصادق والثابت وغير المتغير.

نماذج من الدراسات الإثنوغرافية للثقافة الإسلامية وتطبيقاتها على إدارة المدرسة:

يعد العلامة ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع التربوي وأبو المنهج الإنثربولوجي الذي هو أساس المنهج الإثنوغرافي. فالمنهج الإثنوغرافي هو التفسير الثقافي للسلوك البشري.

وقد اشتمل نموذج ابن خلدون (المقدمة ١٣٩٨) على وحدات التحليل الإثنوغرافي. حيث أشار ابن خلدون إلى:

١ ـ العلاقة بين البيئة الجغرافية العامة ecological وسلوك البشر.

٢ ـ التنظيم الاجتماعي صورة وأشكاله القبلية والدولية والمذهبية.

٣ ـ الثقافات والصنائع والعادات.

وهذا النموذج يشبه النموذج الذي أورده ساندي (Sanday, 1979) والذي أشار فيه إلى أن وحدات التحليل الإثنوغرافي تشمل دراسة البيئة العامة ودراسة التنظيم الاجتماعي والثقافي.

وقد أشار ابن خلدون في مقدمته (١٣٩٨، ص٨٦) إلى العلاقة بين البيئة وأمزجة البشر من الطرب والفرح والحمق والحزن ونحوها، كما تحدث عن العلاقة بين البيئة والعمران والتمدن في مواضع كثيرة من مقدمته، كما ذكر أن من البشر من يدرك بالفطرة ومنهم من يدرك بالرياضة. وفي هذا ربط بين الطبيعة البشرية والثقافة العامة. وكان من أهم مقدمات ابن خلدون في هذا المجال تصنيفه للعرب على أنهم من الصنف الفطري الطبيعي المجبول على حب الخير (ص١٢١) وانتهى إلى دراسة العلاقة بين الملك والثقافة.

والملك والرئاسة والإدارة في عصرنا الحديث يمكن دراستها في إطار مقدمات ابن خلدون حول الملك.

فقد ذكر ابن خلدون عن الملك المقدمات التالية:

١ ـ أن من علامات الملك التنافس في الخلال الحميدة (ص١٤٢).
٢ ـ أن الملك لا يحصل للعرب إلا بصيغة دينية أو أثر عظيم من الدين على الجملة (ص١٥١).
٣ ـ أن العرب أبعد الأمم عن السياسة (ص١٥١).
٤ ـ أنه إذا استقرت الدولة وتمهدت تستغني عن العصبية (ص١٥٤).
٥ ـ أن الدولة العامة أصلها الدين (ص١٥٧).
٦ ـ أن كل دولة لها حصة من الممالك والأوطان لا تزيد عليها (ص١٦١).
٧ ـ أن الأوطان الكثيرة القبائل والعصائب قَلَّ أن تستحكم فيها الدولة (ص١٦٤).
٨ ـ أن من طبيعة الملك الانفراد بالمجد (ص١٦٦).
٩ ـ أن من طبيعة الملك الدعة والسكون (ص١٦٧).
١٠ ـ أن الدولة لها أعمار طبيعية كالأشخاص (ص١٧٠).
١١ ـ أن للدولة أطوار يختلف باختلافها خلق أهلها (ص١٧٥).
١٢ ـ أن إرهاف الحس مضر بالملك ومفسد له في الأكثر، (ص١٨٨).

والمقدمات التي ذكرها ابن خلدون تصدق على كل مستوى من مستويات الإدارة بما في ذلك إدارة المدرسة التي تعد نموذجاً مصغراً لإدارة الدولة. لهذا يمكن القول:

١ ـ أن التنافس في الخلال الحميدة من سمات الإدارة المدرسية.
٢ ـ أن إدارة المدرسة لا تحقق أهدافها وتكون قوية إلا بتبني اتجاه فكري أو ديني.

٣ ـ أن مدير المدرسة العربي من أبعد الناس عن استخدام النماذج السياسية في إدارته.

٤ ـ أن المدير يحتاج إلى العصبية حتى إذا تمكن استغنى عن العصبية وحبذ الاستقرار.

٥ ـ أن إدارة المدرسة تكون عامة إذا انطلقت من الدين.

٦ ـ أن مدير المدرسة لا بد له من محيط وقدر من الإدارة لا يمكن أن يتجاوزه بناء على طاقته وإمكانياته.

٧ ـ أن المدرسة كثيرة الفئات قل أن تستحكم فيها الإدارة المدرسية.

٨ ـ أن مدير المدرسة يميل إلى الانفراد بالمجد.

٩ ـ أن من سمات مدير المدرسة الدعة والسكون.

١٠ ـ أن إدارة المدرسة الناجحة لها عمر كعمر الشخص ولها أطوار يختلف باختلافها مزاج المرؤوسين وخلقهم.

١١ ـ أن إرهاف الحس مضر بمدير المدرسة.

ويعتبر جيرتز (Geertz, 1068:24) صاحب النمط العرضي semiotic من المهتمين بدراسة الثقافة الإسلامية حيث قام بدراسة الإدارة الحكومية في كل من المغرب وأندونيسيا.

ويعد جيرتز Geerts صاحب نظرية الجواهر intrinsic في شرعية الولاية التي تقول بأن الولاية توجد في الوالي كوالي، ونظرية البيعة والتي تقول بأن الولاية قائمة على البيعة.

وهذا التصور عند جيرتز يشبه تصور ابن خلدون حول البعد الديني للولاية وبعد البيعة.

ومن هذين النموذجين نستنبط أن الإدارة لها بعد ديني وبعد اجتماعي.

ويسمي جيرتز (Geerts, 1968:77) هذين البعدين بالقاعدة المزدوجة double basis لشرعية السلطة.

ومن مبادىء نظرية جيرتز:

١ ـ أن الدين سابق للتجربة لدى المسلم ويؤثر فيها.
٢ ـ أن الدين يؤثر على الإدراك العادي للفرد.
٣ ـ أن المسلم في حياته يعمل في إطار الإدراك العادي والإدراك الديني.
٤ ـ أن الدين مؤثر في كل جوانب حياة المسلم.
٥ ـ أن الاعتقاد لدى المسلم هو قلب المعرفة.
٦ ـ الواقع لدى المسلم هو ما يعتقد أنه واقع من الناحية الدينية.
٧ ـ أن للدين الإسلامي أثر على الجانب النفسي والاجتماعي للمسلم.

ويعد اتجاه جيرتز في تحليل الثقافة الإسلامية قائماً على تصوره عن الثقافة على أنها ليست مجموعة قوانين ينبغي البحث عنها، ولكنها سلوكيات ذات معاني، لهذا ينبغي البحث عن معنى السلوك ووظيفته. لهذا فالدراسة الإثنوغرافية عند جيرتز ليست قضية منهج أو اختيار معلومات أو تحديد تصنيفات مجردة ولكنها قضية استنباط لفكرة من وصف دقيق.

وتعد النظرية الثقافية في نظر جيرتز عملية تحليل وليست عملية تنبؤ بحدوث سلوك، ودراسة سلوك مدير المدرسة في ضوء نموذج جيرتز تعني باختصار شديد عملية تحليل سلوك المدير في إطار الثقافة الإسلامية.

ويشمل هذا التحليل:

١ ـ الوقوف على كيفية تصور المدرسين والطلاب للمدير كمدير. وهل ينظر إلى المدير من الناحية الدينية أم من الناحية الوظيفية وأنه معين بموجب قرارات إدارية بمعنى آخر إن الهدف من دراسة سلوك المدير إثنوغرافياً البحث عن دلالة طاعة المرؤوسين للمدير.

٢ ـ تحديد أثر السلوك على إدراك المدير العادي وذلك عن طريق الوقوف على الأبعاد الدينية لسلوك المدير كما يراها الملاحظ وكما يعبر عنها المدير. وهل المدير يفسر سلوكه في ضوء المبادىء والمعتقدات الإسلامية؟

٣ ـ التمييز بين الإدراك العادي والإدراك الديني لمدير المدرسة.

٤ ـ تحديد أثر الدين على جوانب عمل المدير المختلفة الاجتماعية والنفسية والفنية.

٥ ـ تحديد أثر الدين على الجانب المعرفي لمدير المدرسة.

النموذج القرآني والدراسات الإثنوغرافية:

يتفرد القرآن الكريم كتاب الله العزيز الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه بعرضه لنموذج فريد ومتميز في تحديد العلاقة بين عناصر الوجود المادية والاجتماعية والمعنوية. فالقرآن الكريم فيه التفصيل الكامل والدقيق لوحدات النظام الكوني النظام البيئي والنظام الاجتماعي والنظام المجرد الثقافي.

فعن البعد البيئي العام يقول الله تعالى:

﴿إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار، والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس، وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها، وبث فيها من كل دابة، وتصريف الرياح، والسحاب المسخر بين السماء والأرض، لآيات لقوم يعقلون﴾ (سورة البقرة: آية ١٦٤).

حيث تشير الآيات الكريمة إلى كون البيئة المادية جزءاً لا يتجزأ من معرفة الإنسان وحياته فمنها يدرك الإنسان المبادىء والعبر ويحصل على المنافع والفوائد، فالبيئة المادية عامة جزء من ثقافة المسلم ولها أثر في حياته.

وعن البعد الاجتماعي يقول الله تعالى:

١ ـ **﴿وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾** (الحجرات: ١٣).

٢ ـ ﴿**إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون**﴾ (الأنبياء: ٩٢).

فالتنظيم الاجتماعي كما ذكر ابن خلدون جزء من طبيعة الإنسان وله أشكال وصور متعددة منها الفطري ومنها العقلي كالإدارة المدرسية.

ويمكن تصنيف عناصر البعد الثقافي كما يسميه الإثنوغرافيون على النحو التالي:

١ ـ المعايير والقيم والحدود وتشمل الحلال والحرام والخير والشر والطيب والخبيث والكثير والقليل ونحو ذلك، مثل قوله تعالى:
أ - ﴿**وما تفعلوا من خير يعلمه الله**﴾ (آل عمران: ١٩٧).
ب - ﴿**لا تحسبوه شراً لكم بل هو خير لكم**﴾ (النور: ١١).
ج - ﴿**تلك حدود الله فلا تقربوها**﴾ (البقرة: ١٨٧).
د - ﴿**تلك حدود الله فلا تعتدوها**﴾ (البقرة: ٢٩٩).
هـ - ﴿**قل هل يستوي الخبيث والطيب**﴾ (المائدة: ١٠٠).
و - ﴿**ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير**﴾ (الأعراف: ١٨٨).

٢ ـ الإجراءات والأساليب المتبعة في التربية وتشمل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأساليب الثواب والعقاب ونحوها. وعن هذا يقول الله تعالى:
أ - ﴿**يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة**﴾ (التوبة: ٧١).
ب - ﴿**فاقطعوا أيديهما جزاء بما كسبا نكالاً من الله**﴾ (المائدة: ٣٨).
ج - ﴿**ومن يرد ثواب الدنيا نؤته منها ومن يرد ثواب الآخرة نؤته منها**﴾ (آل عمران: ١٤٥).

٣ ـ النظريات وتشمل القوانين والسنن الكونية التي يعتقد بوجودها المسلم والمشار إليها بقوله تعالى:
أ - ﴿**سنة الله التي قد خلت في عباده**﴾ (سورة غافر: ٨٥).

ب - ﴿**ولن تجد لسنة الله تبديلاً**﴾ (سورة الأحزاب: ٦٢).

ومما سبق ندرك أن التصنيفات الإثنوغرافية لا تتنافى مع ما جاء به القرآن الكريم. فالقرآن الكريم كأساس للثقافة الإسلامية زرع في نفس المسلم الاهتمام بالجانب البيئي والجانب الاجتماعي والجانب الثقافي.

ومدير المدرسة كبقية أفراد المجتمع الإسلامي تتكون ثقافته من بعد بيئي وبعد اجتماعي وبعد ثقافي لهذا فسلوك المدير ينبغي تفسيره في إطار ثقافته لا في إطار الثقافات الأخرى كالثقافة الغربية والثقافة الشرقية.

نحو نظرية إسلامية للإدارة المدرسية:

إن الغرض من الدراسة الإثنوغرافية كما سبق وأن ذكرناها هو الوصول إلى نظرية لتفسير السلوك الإداري عن طريق تحليل الحقائق والوصول من تحليل إلى مفاهيم عامة ومبادىء يمكن تعميمها.

ومن المنظور الإسلامي يعتبر الوصول إلى نظرية عملية لاكتشاف سنن الله الثابتة وقوانينه الكونية الموجودة منذ الأزل لقوله تعالى: ﴿**ولن تجد لسنة الله تبديلاً**﴾ (سورة الأحزاب: ٦٢).

وتعتبر النظرية من الناحية المنهجية والإجرائية (Woods, 1986: 147) عملية استنباطية لقوانين ومبادىء. حيث يقوم الباحث بجمع كم كبير من المعلومات يعلق عليها ويصوغ مفاهيمها ويصنعها تحت حقول عامة ووفق نماذج محددة للوصول إلى مبادىء وقوانين عامة. والنظرية من المنظور الإثنوغرافي ليست عملية اكتشاف منطقي لحقائق وإنما هي عملية صياغة فنية فيها شيء من الإبداع لرؤية معينة.

وفي الدين الإسلامي، يعتبر القرآن الكريم بما احتواه من البيان المعجز وما هيأه من الفرص للخيال المبتكر مصدراً لتطوير نظريته.

والمدير المسلم أثناء ممارسته لعمله الإداري يتصرف وفق معتقداته عن سنن الله في الحياة.

ومن هذه النماذج التي أوردناها من الدراسات الإثنوغرافية نلاحظ أن الإدارة عامة، وهذا التصميم ينسحب على الإدارة المدرسية:

١ ـ سلوك تعبدي «عبادة» حيث تتاح فيه فرص التعبد بالنسبة للمدير والمرؤوسين. فطاعة ولي الأمر عبادة وأداء العمل الإداري عبادة.

٢ ـ الإدارة المدرسية وسلوك مدير المدرسة تابع للدين وطاعة لله وتبعية لولي الأمر.

٣ ـ عملية تنافس على فعل الخير والخلال الحميدة. وصدق الله حين قال عن الإنسان ﴿**وإنه لحب الخير لشديد**﴾ (العاديات: ٩).

٤ ـ عملية قلبية وليست عملية عقلية طالما أن محل الاعتقاد القلب والروح.

٥ ـ أن العقل والخبرة في المدرسة تابعان للدين.

٦ ـ أن الإدارة قياساً على أعمال الدولة عند ابن خلدون عبارة عن أطوار ومراحل وهذا يتطلب دراسة الإدارة كطور وكعمر عن طريق الربط بين بدايات السلوك ونهاياته. ففي القرآن الكريم إشارة إلى ضرورة النظر إلى العواقب كعاقبة المشركين والمفسدين وعاقبة المتقين وهذا بالضرورة يتطلب النظرة الكلية لعمل المدير.

٧ ـ أن الإدارة تدعو للدعة والسكون.

٨ ـ أن الإدارة الإسلامية تقوم على هدى استراتيجي واحد هو عبادة الله. لقوله تعالى: ﴿**وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون**﴾ (الذاريات: ٥١).

٩ ـ وانطلاقاً من المبادىء السابقة التي تعتمد على التصور الديني لسلوك المدير نستطيع القول أن الإدارة في نظر المسلم سواء كان باحثاً أم مديراً تختلف عن الإدارة في نظر غير المسلم. لهذا كان لزاماً على الباحث

الإثنوغرافي مراعاة ما يلي عند تحليل البيانات والمعلومات الإثنوغرافية للإدارة المدرسية.

١ ـ التعليق على الملاحظات في ضوء الدين الإسلامي.

٢ ـ تصنيف الأقوال والأفعال الصادرة عن مدير المدرسة تصنيفاً إسلامياً. مثل:

أ - تصنيف تفادي الخلاف تحت الخشية.

ب - تصنيف مراعاة التوازن تحت الاعتدال.

ج - تصنيف استراتيجية التكيف مع نظام الحوافز تحت استراتيجية التكيف مع نظام الترغيب والترهيب في القرآن والسنة.

د - تصنيف عملية القرار تحت الحكم بالعدل.

هـ - تصنيف عملية التوجيه والإرشاد تحت مسمى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

و - تصنيف تفادي مواجهة المشكلات تحت الأعراض لقوله تعالى: ﴿**وأعرض عن الجاهلين**﴾ (الأعراف: ١٩٩).

ز - تصنيف توزيع المصادر تحت مسمى القسمة.

ح - تصنيف حل المشكلات تحت مسمى الصلح لقوله تعالى: ﴿**فاصلحوا بينهما**﴾ (الحجرات: ٩)، ﴿**والصلح خير**﴾ (النساء: ٢٨).

فمن الأمثلة السابقة نلاحظ أن التصنيفات الدينية لعمل المدير تراعي المدلول والمغزى الشرعي للسلوك أو ما يسمى بوظيفة السلوك. فمعنى السلوك كما يعتقد الإثنوغرافيون يكمن في غايته وهدفه ووظيفته.

ولا يكاد الحال يختلف عند تطوير النماذج والأنماط. فالباحث الإثنوغرافي عند دراسته لسلوك مدير المدرسة عليه مراعاة صياغة نماذج في ضوء الدين الإسلامي ففي ضوء الدين الإسلامي يعد من المسلمات:

١ ـ اختلاف سلوك المدير باختلاف درجة إيمانه.

٢ ـ دوران المصالح مع تحقيق الهدف التعبدي.

٣ ـ اختلاف سلوك المدير باختلاف مقتضيات الأحوال.

٤ ـ أن المديرين على فئات وأنماط بحسب الدين ومراتب الإيمان والتقوى.

فالدين هو الطريق الأول إلى المعرفة، ومع أن الدين الإسلامي دعا إلى استخدام العقل للمعرفة في مواضع كثيرة من القرآن الكريم كقوله تعالى: ﴿**أو لم يتفكروا في أنفسهم**﴾ (سورة الروم: ٨).

وقوله تعالى: ﴿**أو لم ينظروا في ملكوت السموات والأرض**﴾ (سورة الأعراف: ١٨٥).

والمعرفة تتطلب:

١ ـ ملاحظة المدير لنفسه عن طريق التفكير في سلوكه.

٢ ـ ملاحظة الباحث الإثنوغرافي لسلوك المدير.

٣ ـ ملاحظة الباحث الإثنوغرافي لسلوك البيئة ونواميس الكون وسنن الحياة.

فعن طريق الأساليب الثلاثة السابقة يمكن اكتشاف القوانين والنظريات. فالنظرية لها جانب مظلم بمعنى أنه يمكن أن يلاحظ الشخص الخارجي ولا يعلمه إلا من يمارس السلوك لهذا كان من الضروري استخدام الملاحظة والمقابلة للوصول إلى نظرية تفسر سلوك المدير. وسلوك المدير لا يخرج عن سنن الله في خلقه لقوله تعالى: ﴿**ولن تجد لسنة الله تبديلاً**﴾ لهذا كان من الضروري تفسير سلوك مدير المدرسة في إطار السنن والقوانين «النظريات» الإسلامية العامة.

والبحث عن نظرية دون الاستخدام للمعرفة الدينية قد يوقع الباحث في ما حذر الله منه في قوله تعالى: ﴿**يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة غافلون**﴾ (سورة الروم: ٦، ٧).

فالوصول إلى نظرية لا يتم عن طريق النظرة السطحية وإنما يتم عن طريق الاستنباط العقدي العميق لسنن الحياة.

والوصول إلى نظرية يعني الوصول إلى قوانين ثابتة ومبادىء مطلقة.

تلك القوانين هي الفطرة المشار إليها في قوله تعالى: ﴿**فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم**﴾ (سورة الروم: ٣٠).

وعن الفطرة ورد في المأثور أن عمر مر بمعاذ بن جبل فقال:

ما قوام هذه الأمة؟ قال معاذ: ثلاث وهن المنجيات الإخلاص - وهو الفطرة: فطرة الناس التي فطر الناس عليها - والصلاة: وهي الملة، والطاعة: وهي العصمة فقال عمر صدقت. (ابن تيمية، درء تعارض العقل والنقل ج٨، ص٣٧٤).

ومما سبق نستنتج أن السنة والفطرة هما القانون أو النظرية التي في ضوئها يمكن تفسير سلوك المدير. ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة المدرسية:

١ ـ عملية نجاة survival عن طريق الإخلاص والطاعة وهذا يوافق ما يراه بعض الإثنوغرافيون (ساندي Sanday) ومن أن النظام التربوي، بما فيه الإدارة، يسعى إلى تحقيق النجاة survival ولكن النجاة من المنظور الإسلامي هي النجاة من عذاب الله وعقابه.

٢ ـ عملية فطرية واقعية تسير وفق قوانين إلهية سابقة لوجودها.

٣ ـ أن الإدارة في إطار الدين عبارة عن عمليات دينية «ملة» تهدف لتحقيق التوافق consistency بين السلوك والدين وتفادي معارضة السلوك للدين.

فالملة كما تعرفها كتب اللغة هي الشريعة والدين (الفيروز أبادي ج٤) والسلوك المتميز بالاستمرارية. وفي ضوء ما سبق فإن النظرية الإسلامية تعني تحديد المبدأ أو القانون الديني الثابت الذي يفسر سلوك مدير المدرسة. فالدين هو مجموعة القوانين السماوية التي لا تتغير لقوله تعالى: ﴿**لا تبديل لخلق الله، ذلك الدين القيم**﴾ (سورة الروم: ٣٠).

ويقول ابن تيمية: ﴿**لا تبديل لخلق الله**﴾ أي لا تغيير لدين الله، فالدين عند علماء السلف هو الإيمان بصدق ما ذكره الله من سنن وقوانين لا تتغير.

لهذا فالمطلوب من الباحثين هو الربط بين سلوك المدير المسلم وعقيدته والبعد عن تفسير سلوك المسلم في إطار النظريات الغربية التي تتميز في بعض الأحوال بالسطحية والتركيز على ما يعرف في الغرب بالتركيز على ميكانيكية الظاهرة.

وتفسير سلوك المدير المسلم في إطار الدين الإسلامي يعني استخدام لغة القرآن التي اشتملت تعريف الأحوال والظروف في توصيف السلوك وتصنيفه وصياغة نماذجه ونظرياته. وعند البحث عن نظرية لتفسير سلوك مدير المدرسة ينبغي على الباحث استخدام منهج التصور الكلي الذي يربط بين مراحل وتفاعلات سلوك المدير المختلفة وعواقبها. بمعنى آخر إن وحدة التحليل عند البحث عن قانون أو نظرية «سنة كونية» يجب أن تكون شاملة لبدايات السلوك ونهاياته فالقرآن الكريم قد دعا إلى النظر الكلي في عاقبته كل فئة وكل أمة وكل عاصي أو مؤمن. فالباحث الإثنوغرافي مطالب بشمولية النظرة وضرورة الربط بين بدايات السلوك ونهاياته.

نتائج الدراسة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الدراسات الإثنوغرافية ومن خلال ما قدم من نماذج للتحليل الإثنوغرافي للثقافة الإسلامية يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

١ ـ أن الدراسة الإثنوغرافية عبارة عن تصور كلي للثقافة والتي تتكون من المفاهيم والمبادىء والجماعات المنظمة.

٢ ـ أن البحث عن نظرية يعتبر من أهداف الدراسة الإثنوغرافية.

٣ ـ تتطلب الدراسة الإثنوغرافية لسلوك مدير المدرسة النظر لسلوك مدير المدرسة على أنه مجموعة من العناصر الثقافية المترابطة.

٤ ـ طالما أن الدين الإسلامي سابق لخبرة المسلم وتجربته وهو الإطار العام لسلوك المسلم فإن الدراسة الإثنوغرافية لسلوك مدير المدرسة المسلم

تتطلب استخدام المفاهيم والمبادىء والقوانين والسنن المستنبطة من الدين الإسلامي في تفسير سلوك مدير المدرسة المسلم.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

١ ـ القرآن الكريم.

٢ ـ ابن خلدون عبدالرحمن (١٣٩٨) «المقدمة» تحقيق الباز.

٣ ـ ابن تيمية، تقي الدين. أحمد بن عبدالحليم «١٤٠٣هـ) درء تعارض العقل والنقل» تحقيق محمد رشاد سالم جامعة الإمام محمد بن سعود.

٤ ـ الثبيتي، جويبر (١٤٠٠هـ) «نظرية التربية عند الشاطبي» رسالة ماجستير - جامعة أم القرى.

٥ ـ الشاطبي «إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الغرناطي الملقب أبو إسحاق» (١٩٨٥). كتاب الموافقات. لبنان، دار المعارف - بيروت.

المصادر الأجنبية:

1 - Al - Thibeiti, J. (1987). Administrative behavior in educational organization: The case of Saudi and American principals. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of California, Los Angles.

2 - Bremme, D. &Donald, W (1985) Ethnographic evaluation: Theory and method. **Educational Evaluation and Policy Analyses,** Vol. 7 (1), 65 - 83.

3 - Crowson, R.I., and Porter, G. (1980). The Discretionary behavior of principals in large - city schools. **Educational Administration Quarterly,** Vol. 16, 26 - 53.

4 - Crowson, R.I. & Porter, G. (1983). The urban school principalship: An organizational stability role. **Planning & Change.**

5 - Dwyer, D.C. (1985). Contextual antecedents of instructional leadership. **The Urban Review, Vol. 17 (3),** 166 - 187.

6 - Geertz C.D. (1968). **Islam observed.** The University of Chicago Press.

7 - Maanen, J. (1979). The fact and fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly,** Vol. 42, 539 - 549.

8 - Martin, W.J. & Willower, D.J. (1981). the managerial behavior of high school principals. **Educational Administration Quarterly,** 17, 59 - 90.

9 - Martinko, M. & Gardner, W.L. (1984). the Observation of high performing Educational Manager: An observational study. Unpublished paper, Florida State University.

10 - Martinko, M. & Gardner, W. (1985). Beyond structured observation: Methodological issues and new directions. **Academy of Management Review,** Vol. 10 (4), 676 - 695.

11 - Mintzberg, H. (1963). **The nature of managerial work.** New York: Harper and row.

12 - Morris C. Crowson, R.I., Hurwits, E., and Porter, G. (1981). **The urban principal: Discretionary Decision making.** Chicago, University of Illinois.

13 - Parsons, T. (1951). **The Social System.** Millan. Pub. co.,

14 - Pitner, N. J. & Russel, J.S. (1985). The study of administrative work. What have we really learned? Unpublished paper, University of Southern California.

15 - Romberg, T.A. (1977). Field - based inquiry and the development of mathematical methodology for the study of schooling. **Review of Educational Research,** Vol. 47 (1), 183 - 209.

16 - Sanday, P.R. (1979). The Ethnographic Paradigms. **Administrative Science Quarterly, Vol. 24, 537 - 538.**

17 - Schein, E.H. (1985). **Organizational culture and leadership.** Jossey - Bass. Publishers.

18 - Wilson, S. (1978). The use of ethnographic techniques in educational reserarch. **Review of Educational Research,** Vol. 47 (1), 245 - 265.

19 - Wolcott, H.F. (1995). Criteria of an ethnographic approach to research. **School as a Human Organization,** Vol. 34 (2), 111 - 127.

20 - Wolcott, H.F. (1985). On ethnographic intent. **Educational Administration Quarterly,** vol. 21(3), 187 - 203.

21 - Woods, P. (1986). **Inside school: ethnography in educational research.** New York.