



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم إدارة وتخطيط تربوي

متطلب مادة (القيادة التربوية)

بعنوان:

شخصية معاصرة

(د . عبد العزيز الخويطر رحمه الله)

إعداد :

منيرة بنت صالح النوشان

إشراف : د فاطمة التويجري

ماجستير إدارة وتخطيط تربوي - المستوى الرابع شعبة (ب)

العام الجامعي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ

يعتبر الدكتور عبدالعزيز الخويطر وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء ووزير المعارف الأسبق، أحد أبرز رجالات الوطن المخلصين الذين ساهموا على مدى عقود طويلة في تحقيق الكثير من المنجزات ، من خلال توليه لعدد من المناصب الهامة مثل وزارة العمل ووزارة المالية ووزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم ، ولذلك لقب الدكتور الخويطر الذي وافته المنية العام الماضي بعميد الوزراء ، كما كانت للراحل بجوار رحلته الوزارية والإدارية، رحلة أخرى بصحبة الكلمة والإبداع الأدبي إلى جانب العديد من قنوات الثقافة التي عاصرها برؤية مسؤول ، وقلم أديب ورسالة مبدع.

الولادة والنشأة

ولد الدكتور عبدالعزيز الخويطر في عنيزة عام ١٣٤٤هـ، وتلقى تعليمه الأول بالمدرسة السعودية الابتدائية في مكة المكرمة، حيث واصل تعليمه الإعدادي والثانوي ليتخرج بعد ذلك من المعهد العلمي السعودي في عام ١٣٦٥هـ، ليكمل تعليمه الجامعي بعد ذلك في القاهرة، ومنه لإكمال تعليمه العالي في لندن حيث كانت دراسته العليا في التاريخ، ليعود بعدها إلى أرض الوطن ويصبح أول سعودي يحصل على شهادة الدكتوراه من بريطانيا في عام ١٣٨٠هـ.

شخصيته

يتمتع الخويطر بشخصية غير عادية، شخصية محبة للعلم والعلماء أثرت الحركة التعليمية في المملكة، وبلغت أعلى المراكز في الدولة، فأصبحت رمزاً من رموز هذا الوطن حيث كان شجاعاً كريماً متواضعاً حريصاً على سمعة الوطن وما يقال عن أهله ، أميناً يحافظ على أموال الدولة أكثر من ماله ، أنموذجاً رائعاً في إدارته وتعامله وسلوكه وتواضعه ، مجتهداً ومثابراً ومخلصاً لدينه أولاً ثم وطنه وأمته.

ونظراً لكل ما يتمتع به من صفات حميدة ، تتلمذ وتعلم على يده جيلٌ كاملٌ من المواطنين ، وأخذ هؤلاء التوجيه منه ، وبخاصة من تسلموا فيما بعد مراكز أو وظائف عليا بالدولة. واستوحى هذا الجيل من إخلاصه وجديته وصبره ؛ فحاكاه بما أفاده في علمه وفيما بلغه من النجاح والتوفيق في حياته العملية، محتفظاً للراحل بمكانة عالية من التبجيل والتقدير والاحترام.

السيرة العلمية والعملية

يملك الفقيد رحمه الله ، سيرة ثرية معرفيًا وثقافيًا وإداريًا، حيث كان من أوائل أبناء هذا الوطن المعطاء الحاصلين على شهادة الدكتوراه، فقد تخرج في جامعة لندن وعين بعد عودته منها أمينًا عامًا لجامعة الملك سعود بالرياض في عام ١٣٨٠هـ، وبعد عامين عين وكيلًا للجامعة، واستمر في هذا العمل حتى ١٣٩١هـ، ثم عين رئيسًا لديوان المراقبة العامة، كما كلف بالعديد من المناصب الوزارية التي منها:

العمل والتعليم العالي بالإنابة، كما عمل وزيرًا للمعارف والصحة والمالية بالإنابة، وعين بعدها وزير دولة وعضو مجلس الوزراء إلى جانب العديد من المهام الوزارية والمهام الأخرى داخل المملكة وخارجها، ولذلك لقب بأنه عميد الوزراء.

وإلى جانب تنقله في العمل الوزاري والإداري، كان رحمه الله عضوًا في كثير من اللجان والهيئات العليا، حيث أسهم من خلال تلك العضويات بمزيد من العطاء لهذا الوطن، ما جعله محل ثقة ولاية الأمر، بدءًا بالملك سعود ثم الملك فيصل ثم الملك خالد والملك فهد- يرحمهم الله - وخادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - رحمه الله - وقد قال عنه الملك فيصل رحمه الله: «الخويطر ثروة وطنية فلا تفرطوا فيها».

توليه منصب وزارة المعارف

وخلال فترة تسلمه لمنصب وزير المعارف، كان الفقيد شجاعًا في قراراته حينما يرى فائدتها وسلامتها، كريمًا للفئة الخاصة من الطلاب «ذوي الاحتياجات الخاصة» بالنسبة لتغذيتهم أو انتقالاتهم، ولا يرفض طلبًا في كل أمورهم. وقد تميزت فترة عمله في وزارة المعارف بتنوع مصادر التأليف لمناهج الوزارة؛ حيث بارك هذا الإجراء ودفع به إلى التنفيذ، ولهذا طرقت الوزارة كل الأبواب لتطوير المناهج من خلال تكليف عدد من الجهات العلمية والشخصيات المؤهلة للمشاركة في التأليف.

وتم الاتفاق مع الجامعة الأمريكية في بيروت التي كانت ذات سمعة علمية قوية، حيث عهدت إليها الوزارة بتطوير مجال الرياضيات والعلوم في مرحلتها الابتدائية والمتوسطة، ووقعت الوزارة معها عقدًا لتطوير هذه المواد، وأنشأت الوزارة مراكز سمّتها «مراكز العلوم والرياضيات»؛ لتوفير المزيد من المعلمين في تلك التخصصات، وأسندت الوزارة لكلية العلوم في جامعة الملك سعود تطوير مادة العلوم في المرحلة الثانوية. وكلفت بعض الشخصيات العلمية من أساتذة الجامعات والمختصين في الوزارة لتأليف كتب الرياضيات في المرحلة الثانوية.

هذا فضلًا عن اهتمامه رحمه الله باللغة الإنجليزية، حيث أعلنت الوزارة للشركات الأجنبية طلب تأليف كتب للغة الإنجليزية مع تدريب المعلمين على تلك الكتب، ونشرت إعلاناتها في بريطانيا وأمريكا، وتقدمت مجموعة من الشركات الأمريكية والبريطانية، ورشح فريق الفحص شركة ماكملان البريطانية التي ألفت الكتب، وقامت بتدريب المعلمين، إضافة إلى إسهام معاليه في نظام الأسر الوطنية، وهو عبارة عن نظام مرن يتيح للوزارة الاستعانة بالكفاءات العلمية وصرف المكافآت الجزية، ولقد بارك معاليه هذا النظام ودعم هذا المشروع.

وفي تلك الفترة رفعت الوزارة للمقام السامي نظام الأسر الوطنية، وكان الخويطر - وهو المشهور بالحزم في الأمور المالية - كريمًا سخياً في الإنفاق على الجانب الفكري والعلمي، فقد شجع على إعطاء المزيد من المكافآت لأعضاء الأسر من أساتذة الجامعات والموجهين والمعلمين الذين لديهم القدرة على الكتابة والتأليف.

دوره في تطوير التعليم

وكانت مهنة التعليم قبل توليه الوزارة مهنة غير مرغوبة، وكانت كليات التربية وإعداد المعلمين تعاني من ضعف الإقبال عليها؛ لضعف العائد المادي للمعلمين. ولهذا درست الوزارة هذه الاشكالية ، وسعت لإيجاد كادر خاص بالمعلمين، وبذلت الوزارة ورجالها وعلى رأسهم الخويطر الجهود الموفقة لإصدار هذا الكادر ، وأكدوا أهمية المعلمين ، وأصروا على ضرورة إفرادهم بكادر خاص يضم فيه الراتب الأساس مع البدلات التي تمنح لهم ليستفيدوا عند التقاعد بأكبر قدر ممكن ، وأن تكون الترتيبات من مستوى إلى مستوى مربوطة بالتأهيل العلمي ، وصدر ذلك الكادر بالقرار رقم ٥٩٠ في ١٠-١١-١٤٠١، ليعمل به في ١-٧-١٤٠٢هـ.

وكان ذلك الكادر من أفضل السلام الوظيفية في الدولة، وعلى إثره تنافس المعلمون في طلب العلم والتحصيل، وتنامت أعداد الحاصلين على الدرجات العلمية الرفيعة.

وفي عام ١٤٠٧هـ صدر الأمر السامي الكريم بأن يكون الحد الأدنى للمؤهل العلمي للمعلمين هو الجامعة، وتحولت بناء على ذلك الكليات المتوسطة لإعداد المعلمين إلى كليات جامعية، صار اسمها كليات المعلمين.

علاقته مع المسؤولين

أما عن علاقته رحمه الله بالمسؤولين في الوزارة فكانت حازمة واحتراماً للجداد وتقديرًا للأمين وتركيزاً على النهاية والمنتج على الطالب والمعلم والمدرسة، وهكذا من خلال جهوده وجهود هؤلاء الرجال والإنفاق الضخم على التعليم تم تأهيل كوادر من شباب الوطن في جوانب اقتصادية وطبية وصناعية وتعليمية وتقنية تمكنت من قيادة المجتمع نحو ما نعيشه ونشاهده الآن من ازدهار وتطوير في جميع المجالات.

وأبرز ما يميز الفقيه رحمه الله، أنه في كل حياته كان أنموذجاً للإنسان الاستثنائي وقدوة فاضلة يحتذى بها، لا يعادي، ولا يعتدي، عرف عنه الحلم والأناة، والصبر في الشدائد، عف اللسان، أسر في حديثه، يعرف عنه حبه لعمل الخير، والسعي من أجل الخير، لأنه رجل من الأخيار. كما كان له دوره التاريخي في نهضة التعليم التي عاصرها من البداية، ومارس التدريس الجامعي في مجال تخصصه الأكاديمي «التاريخ»، وله دوره المؤثر في صياغة المناهج التعليمية.

- دَوْن الخويطر سيرته الذاتية المليئة بالإنجازات في كتاب أدبي جاء بعنوان (وسم على أديم الزمن) يعكس ملامح

شخصيته ومعالم نبوغه

أبرز صفاته ومواقفه القيادية

● القدوة الحسنة

عاد الدكتور الخويطر من بريطانيا حاملا شهادة الدكتوراه في التاريخ كأول سعودي يحصل عليها من أوروبا ذلك الوقت ، وكانت هذه الدرجة في ذلك الزمن حلما بعيد المنال بل من المستحيلات التي يفكر أبناء المملكة آنذاك . كان الخويطر بعد ذلك قدوة ونبراسا يردي كل الجامعيين الطموحين ان يسلكوا مسلكه في مستقبل العلم والتعلم والحصول على الدرجات الجامعية العليا .

قال د .مديني علاقي "كانت دكتوراه الخويطر للكثير من السعوديين وأنا منهم ،قدوة في ان نسير سيره ونحذو حذوه لكي نصبح أساتذة في الجامعات السعودية القائمة آنذاك – واليوم أصبح لدينا الآلاف من حملة الدكتوراة "

نظرية السمات

من خلال قراءتي لسيرته رحمه الله رأيت أنه اجتمعت في شخصيته أبرز صفات نظرية السمات للقيادة ،، ومنها على سبيل المثال للحصر :

● ضبط النفس والتفهم العميق

-قال عنه د. فهد السماري (أمين عام دارة الملك عبدالعزيز) :

"كانت إدارته معروفه بالهدوء والتؤدة وعدم الاستعجال في التغيير وإعطاء الأمر وقتا أكثر " وهذه شهادة حق من الدكتور السماري بان القادة الناجحون يتمتعون بالهدوء والثقة وكذلك التوازن المزاجي والانفعالي .والقدرة على التنبؤ أثناء حدوث الأزمات ضبط النفس

- كان رحمه الله بحدوئه وسمته وبساطته يمثل أحد معالم الاستقرار في الدولة فهو أكثر من وزير دولة وأقرب للمستشار إذا ما عرفنا أنه كان يكلف ملفات سياسية مهمة أو يُرسل إلى قادة ذوي ميول حادة أو نهج ثوري .

● تحمل المسؤولية

كان رحمه الله من رجال الوطن الذين حملوا أمانة المسؤولية لسنوات طوال بكل اقتدار وقد عاصر خمسة من الملوك بدءا بالملك سعود ، وتم اعتباره عميد الوزراء لثقة ولاة الأمر به .فقد تقلب في عدة مناصب وزارية في الدولة كان آخرها وزير دولة بدون وزارة، ولكنه كان يرأس اللجنة العامة في مجلس الوزراء طوال حياته العملية ، وكان من النادر أن يذكر أنه قام بإجازة وكثيرا ما ينوب عن الوزراء خلال غيابهم في إجازات أو مهام رسمية

الإيمان بالهدف

كان رحمه الله حريصاً على المصلحة العامة ، تبني الهندسة القيمية في مجالات العمل قبل تبني بعض الجهات لهذا المنهج حريصاً على وضع أهداف حقيقية للحقائب الوزارية التي أوكلت إليه وأكثر حرصاً على متابعة تحقيق هذه الأهداف بكل إخلاص وتفان.

وهنا تتجلى أبرز صفات القائد الحقيقي الذي يملك نظرة بعيدة المدى فهو في الحاضر ولكن عقله في المستقبل ، يعمل على تحقيق هدف معين ولكن دائماً لديه أهداف إضافية في جعبته تنتظره.

الأمانة

- ذكر د ،عبدالعزیز الثنيان موقف حصل معه عندما عُين مديراً للتعليم بالرياض التقى بالدكتور الخويطر في مكتبه وقال له : كن قدوة تكن قوياً ، كن قدوة تكن مؤثراً وكان بيده قلم توقيع فوضع القلم في حافظة الأقلام وقال: هذا القلم للدولة لو وضعت به بجيبي ربما أخذ عيني ففهمت رسالته وهي الأمانة والأمانة والعفة العفة
- امتاز باليد النظيفة رغم تسنمه العديد من الوزارات والإدارات ، كان شريف اليد عفيف اللسان ومحباً للعلوم التربوية والمعارف التراثية
- في لقاء صحفي أجراه معه د. زياد الدريس رئيس تحرير مجلة المعرفة في منزله قال له : الحال الذي عليه مكتبك لا ينبئ عن الحال الذي عليه منزلك لماذا هذا التغير ؟
- فأجابني ببساطة : منزلي أثنائه من جيبي .. مالي الخاص ، أما مكنتي فأثنائه من المال العام
- قلت له : لكن الله جميل يحب الجمال
- أجابني فوراً : أن أحب الجمال لكنني لأحب هدر المال العام في التجميل على حساب الحقوق الأساسية .فأنا في جميع المواقع التي عملت فيها لم أغير يوماً أثاث المكتب الذي وجدته عليه قبل مجيئي فالأثاث الذي وسع من قبلي سيسعني أيضاً.

● القائد المثقف

كان رحمة الله يؤكد دائماً بأن الثقافة التي تملك في ذاتها كل عناصر القوة والاستمرار واليقين الفكري والروحي هي المجال الحقيقي لتنمية حوار الحضارات الانسانية بحيث يأتي جيل من المفكرين والمثقفين قادرين على أن يسهموا بصورة فعالة وبارزة في إثراء ذلك الحوار

● إدارة الوقت

كان رحمه الله يجيد إدارة الوقت فقد عمل طيلة الأربع وأربعين سنة بكل جد واجتهاد ولم يشغله هذا عن كتابة الكثير والكثير من الكتب .

زاره أحد زملاءه القريين منه في منزله - وإذا أمامه أربع حقائب كبيره وجلس يتحدث معه ومأن ليس وراءه عمل وعندما سأله عن هذه الحقائب قال :معاملات الوزارات وكان وقتها وزيراً للمعارف ونائباً عن ثلاث وزارات أخرى من ضمنها المالية ، فأشفق عليه وحاول الاستعجال بالخروج فأبى ، فقال له ضيفه لأريد اشغالك فرد عليه رحمه الله : بتنظيم الوقت وصرفه بما ينفع سأجلس معك ونتحدث وسأنهي هذه المعاملات بعون الله .

الإدارة الناجحة

في الإدارة كان يمنح الصلاحيات والتفويض ولا يعتمد على المركزية ، وقد كان يمنح موظفيه الثقة في العمل ويفوض وكلاءه ولكنه لا يقبل التهاون أو التقصير

● منح الصلاحيات للمرؤوسين

نقلا عن أ. حمدالقاضي الذي لازمة فترات طويلة قال : " كان د. الخويطر إذا رأى أمانة المسؤول الذي يعمل معه يعطيه الصلاحية التي تجعله مخولاً بانجاز العمل وخدمة الناس ، ومن يعرف منكم مسؤولاً عمل معه بإحدى الوزارات والجهات فليسأله وليطلب منه موقفاً يؤكد ذلك

● الشجاعة في اتخاذ القرار

- في عام ١٤١٢ هـ ذكر د عبدالعزيز الثنيان موقف حصل معه عندما كان وكيلاً للدكتور الخويطر في وزارة المعارف حيث وجد توجيهاً يقضي بدراسة اقتراح لوزارة المالية لإعادة النظر في كادر المعلمين من لجنة يشترك فيها وكيل وزارة الخدمة المدنية والمعارف والمالية والتخطيط ، فجئت بخطاب تكليفي للمشاركة في اللجنة كممثل لوزارة المعارف ليوقع عليه الوزير(الخويطر)و حين قرأه تغير وجهه وقال : لن أوقع عليه ، فقلت لكن اللجنة ستجتمع غداً والمالية يتابعون ' فقال لي : اتركهم يجتمعون لوحدهم لن تشارك الوزارة في اجتماع يمس حقوق المعلمين وبالفعل انتصر د. الخويطر للمعلم الذي راهن على دوره في النهوض بالوطن الغالي .

القيادة التشاركية لدى د. الخويطر

عندما كان رحمه الله وكيلا للجامعة بصلاحيات أقرب للمدير تسلم الجامعة وكانت جامعة تقليدية طموحها أن تكون شبيهة بالجامعات المصرية، ومما لاشك فيه أن د الخويطر كان يطمح للتطوير لكن التطوير كان يحتاج إلى رؤية ورجال . لذلك عندما وصلت إلى الجامعة دفعة مبكرة من الشباب المتحمسين ، الذين عاشوا التجارب الأكاديمية الغربية واستوعبوا كثيرا من الأسس والمنطلقات كان ترحيبه بهم كبيرا وثقته بهم عالية ، لم يقف في وجه أي فكرة بناءة ولا أي مشروع علمي فيه مصلحة ، فقام هؤلاء الشباب بتقديم المشروعات المختلفة له وشملت الاقتراحات تطوير المناهج الجامعية وفتح الأقسام الجديدة وإنشاء المتاحف العلمية والقيام ببعثات للتنقيب وتطوير مكتبة الجامعة ، وغير ذلك مما يطول شرحه. وبالفعل استمع لهم وحصل مايريد هؤلاء الشباب ففي عهده خرجت بعض الأعمال للوجود فأنشئت جمعية التاريخ والآثار ، وإنشاء أول متحف رسمي للآثار في المملكة

- وفي النهاية سأقف على قصة واحدة فقط، تؤكد أن الكبار مشاعل ضياء بمواقفهم ورؤيتهم للأمور. وهذه القصة التي رواها القصيبي في كتابه "حياة في الإدارة" طريفة ومضيئة في آن؛ إذ يروى أن الخويطر -رحمه الله- قدّم طلباً لوزارة المالية بوصفه وزيراً للمعارف، وعندما مرّت عليه "المعاملة" بوصفه وزيراً للمالية بالإنبابة -في نفس الوقت- رفض الطلب، وهذه القصة رغم غرابتها تضيء لنا الطريق بعدد من الدروس: أولها: أن الخويطر رجل دولة بامتياز، يتسم بالأمانة والإخلاص لقيادته التي وضعت فيه الثقة، وكان أهلاً لها. وثانيها: أنه يتسم بالموضوعية في الحكم بعيداً عن العاطفة وإيثار الذات. وثالثها: أن القيادي الماهر يلبس لكل موقف قبعته المناسبة له دون خلط للأوراق. ورابعها: أنه يعلمنا أن صناعة القرار تختلف باختلاف موقع المسؤول. رحم الله الوزير الخويطر، فقد عاش رجلاً في نزاهة، ونزاهة في رجل!!

المراجع

- ١- مجلة المعرفة العدد ٢٣٠ ١٤٣٥ / ٨ / ١٣ ٢٠١٤-٠٦-١١
- ٢- جريدة المدينة - سعد بن سعيد الرفاعي (مقال بعنوان : الخويطر . النزاهة في رجل) الأربعاء ٢٨/٥/٢٠١٤ العدد
العدد : ١٨٩١٤
- ٣- جريدة الرياض - د.عبدالله بن سعيد ابو راس (مقال بعنوان : الدكتور عبدالعزيز الخويطر.رحيل رمز شامخ)
الأحد ٣ شعبان ١٤٣٥ هـ - ١ يونيو ٢٠١٤ م - العدد ١٦٧٧٨ جريدة الرياض
- ٤- القاضي ، حمد بن عبدالله .(١٤٣٦) . د . عبدالعزيز الخويطر وسم على أديم النزاهة والوطن) .الرياض : دار
القمريم للنشر والإعلام