

جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم

بحث لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة الإسلامية



إعداد الطالب : كامل صالح خليفة القلال

رقم التسجيل ١٣٧٣٠٠٣٠

العام الدراسي ٢٠١٧ م



جمهورية إندونيسيا – وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
كلية الدراسات العليا – قسم الإدارة الإسلامية

القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم

بحث لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة الإسلامية

إعداد

كامل صالح خليفة القلال

رقم التسجيل ١٣٧٣٠٠٣٠

إشراف

البروفسور إمام اسراري

الدكتور منير العابدين

العام الدراسي ٢٠١٧م

استهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ
فَظًّا غَلِيظًا لَلْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

﴿سورة آل عمران ١٥٩﴾

الأهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم .. إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني لبن الرجولة الحقه .. إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى رمز الحب وبلسم إلى من يفرح لفرحي ... ويسرهم بنجاحي (إخوتي وأخواتي الأعزاء)

إلى رفيقة دربي (زوجتي الغالية)

إلى أجمل مافي الوجود أبنائي وبناتي الأحبة (لميس ، وملك ، محمد ، لمار)

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع

سائل المولى عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ، وأن ينفعنا

بما علمنا ، ويُعلمنا ما ينفعنا ... آمين

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، المنعم المتفضل، القائل في كتابه العزيز: ﴿لَيْنُ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم، الآية: ٧) والصلاة والسلام علي المبعوث رحمة للعالمين، وحجة علي الخلائق أجمعين، محمد رسول الله ﷺ القائل: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" (البخاري ١٤٢٢هـ، ص ٥٣) فالشكر لله تعالى، الذي وفقني وأعاني علي إتمام هذه الدراسة، فله الفضل أولاً وآخرأ .

لايسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلي أساتذتي الأفاضل البروفسور الدكتور إمام اسراري، والدكتور منير العابدين، الذين أشرفوا علي هذه الأطروحة ولم يبخلوا علي بعلمهم وجهدهم ووقتهم أثناء دوامهم في الجامعة وخارجها، بتوجيهي ونصحي وتقديم الرأي السديد والمشورة الصادقة حتي رأيت هذه الأطروحة النور، أنار الله طريقهم وأمد في عمرهم ولهم مني جزيل الشكر والعرفان والتقدير .

كما أتقدم بالشكر الموصول إلي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج منارة العلم والتقدم، ممثلة برئيسها وعميد الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس الكرام في قسم الإدارة التربوية ..بما غمروني به من كرمهم العلمي والمعرفي وتقديم كل العون والمساعدة لي قبل وأثناء إعداد هذه الرسالة .

كما لايسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلي الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة علي ما أسهموا به ويسهمون في إثراء هذا العمل لإنجازه بأفضل صورة .

كما وأتقدم بالشكر إلي جميع من ساهم في إنجاز هذه الرسالة وتقديم العون والمساعدة لي طوال فترة الدراسة فجزاهم الله عني كل خير .





جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم إدارة التربية الإسلامية

(إقرار الطالب)

أنا الموقع أدناه وبياناتي كالاتي :

الاسم بالكامل / كامل صالح خليفة القلال . رقم القيد : ١٣٧٣٠٠٣٠

إقر بأن الأطروحة التي حضرتها لتتوافق مع شروط درجة الدكتوراه في مجال إدارة التربية الإسلامية بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية .

تحت عنوان ((القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم)) ، لقد قمت بتحضيرها وكتابتها بنفسي ولم أخالف الأمانة العلمية، وحال إدعاء أي طرف بأنها من اعداده أتحمّل المسؤولية التامة، ولا علاقة للمشرفين أو كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بتحمل أي مسؤولية عن هذه الإطروحة من حيث الإمانة العلمية في كتابها .

حررت هذا الاقرار بمحض إرادتي وبدون ان يجبرني أحد عن ذلك .

الباحث / كامل صالح خليفة القلال

التوقيع

الموافق / / ٢٠١٧م

مستخلص الدراسة

كامل صالح خليفة القلال ٢٠١٧م القيادة التربوية في الاسلام و دورها في استراتيجيات التعليم ، في قسم الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمدينة مالانج.

تحت إشراف: ١- بروفسيور إمام اسراراي ، ٢- الدكتور منير العابدين

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التربوية الإسلامية ، بناء ، استراتيجيات ، التعليم

هدفت الدراسة الى بيان : ١- مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وسماها. ٢- الشروط وطرق تولي القيادة التربوية في الإسلام. ٣- أنماط القيادة التربوية في الإسلام . ٤- استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام. واستخدام الباحث المدخل الكيفي مستعيناً بالمنهج الاستنباطي الذي يقوم علي ضبط النصوص القرآنية والأحاديث النبوية وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية وتحليلها لاستخلاص المعايير المضمنة فيها، مع إسنادها بالأدلة الواضحة.

من خلال تحليل البيانات ومناقشتها خرجت الدراسة بنتائج اهمها: ١- ان القيادة الإسلامية يتضمن وجود شخص يتولي شؤون المجموعة من الأفراد ، ووجود التابعين ، للوصول إلى الأهداف المعينة. ولا بد للقائد الإسلامي أن يتضمن بالسمات المعينة. ومن هذه السمات هي العقيد الإسلامية الصحيحة، العدل، الثقة، الأمانة الصديق، الصبر، التواضع وهلم جرى . ٢- وفي القيادة الإسلامية لديها شروط والطرق لتولى القيادة. ومن أهم هذه الشروط هي الصدق والكفاءة والقوة والأمانة والشورى وبعد النظر والشجاعة والحزم والعفو عند المقدرة والتحلي بالصبر ومن جانب أخرى هناك الشروط وجوب اجتنابها ليكون القائد التربوي كالحسد والوقوع في مواطن التهم. ووصلت هذه الدراسة على معرفة الطرق المهمة في اختيار القائد التربوي وهي طريقة الاختيار والانتخاب وطريقة العهد والشورى والبيعة. ٣- توصل البحث إلى معرفة أن هناك أنماط متنوعة يصورها الإسلام بعضها مطلوبة وبعضها ممنوعة تطبيقها وهذه الأنماط هي: (نمط الشوري - النمط المستبد - النمط الترسلي (الحر) التي لم يتوصل الفكر الحديث إلى الاستقرار عليها إلا بعد عام ١٩٣٩م. ٤- تبين من خلال الدراسة إلى أن هناك تنوعاً وشمولاً في الاستراتيجيات التعليمية والتربوية التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم في تربيته لأصحابه من خلال سيرته العطرة، ومن هذه الاستراتيجيات (التربية بالقودة، والتربية بالقصة، والتربية بالأحداث، والتعليم بضرب الأمثال) .

ABSTRAK

Kamel Saleh Khalifa Elgelal. S ۲۰۱۷. Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam dan Peran strategisnya dalam Pengembangan Pendidikan. *Disertasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.*

Pemimbing I : Prof. Dr. H. Imam Asrori, M. Pd. Pembimbing II: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag .

Kata Kunci: kepemimpinan, kepemimpinan pendidikan Islam, strategi pendidikan

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang konsep kepemimpinan pendidikan dalam islam dan karakteristiknya, syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi pemimpin dalam pendidikan Islam, tipologi kepemimpinan dalam pendidikan Islam dan strategi dalam membangun pendidikan Islam. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur. Untuk menganalisis data peneliti menggunakan metode deduktif yang datanya diambil dari ayat-ayat Alquran, yang kemudian diperjelas dengan hadits Nabi, perkataan para sahabat dan ijtihad. Setelah dilakukan analisis peneliti menarik simpulan atau pon-poin penting di dalamnya dengan bersandar pada dalil-dalil yang jelas.

Setelah melakukan proses analisis, peneliti menemukan beberapa hal penting yaitu: (۱) pemimpin dalam Islam adalah orang yang memimpin beberapa orang sebagai pengikut untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang pemimpin dalam Islam harus memiliki beberapa karakter tertentu dan diantara karakter tersebut adalah memiliki akidah Islam yang benar, adil, dapat dipercaya, sabar, rendah hati dan sebagainya. (۲) Untuk menjadi pemimpin dalam Islam harus memenuhi syarat-syarat tertentu dan dilakukan dengan cara yang benar. Di antara syarat-syarat tersebut adalah dapat dipercaya, cakap, kuat, amanah, demokratis, berwawasan ke depan, berani, semangat, memaafkan, dan sabar. Di samping itu ada beberapa syarat lain yang harus di jauhi untuk menjadi pemimpin dalam pendidikan di antaranya pemimpin tidak boleh memiliki sifat hasut, dengki dan jatuh dalam fitnah. Penelitian ini juga menemukan beberapa cara dalam memilih pemimpin dalam pendidikan Islam, yaitu metode pemilihan, metode perjanjian, metode musyawarah dan metode baiat. (۳) penelitian ini juga menemukan tipologi kepemimpinan dalam Islam yaitu tipe demokratis, tipe dictator, tipe alterly. (۴) penelitian ini juga menemukan beberapa strategi dalam pendidikan Islam, yaitu strategi keteladanan, kisah, pendidikan fenomenologi dan pendidikan dengan perumpamaan.

ABSTRACT

Elgelal, Kamel Saleh Khalifa, S ٢٠١٧. Leadership in Islamic Education and Its Strategic Role in Educational Development. Dissertation *Department of Islamic Education Management Graduate of Islamic State University Maulana Malik Ibrahim Malang.*

Promotor: Prof. Dr. H. Imam Asrori, M. Pd. Co. Promotor: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.

Keywords: leadership, Islamic educational leadership, strategic education

This study aims to explain the concept of leadership in Islam and its characteristics, the conditions that must be met to become a leader in Islamic education, leadership typology in Islamic education and strategy in building Islamic education. Researchers employ qualitative approaches with literature study type. To analyze the data the researcher uses deductive and inductive method which data is taken from Qur'anic verses and then clarified with the hadith of the Prophet, the words of the Companions and ijihad. After the analysis, the researcher draws important conclusions by relying on clear arguments.

After conducting the analysis process, the researcher found several important things: (١) the leader in Islam is the person who leads several people as followers to achieve a certain goal. A leader in Islam must have certain characters and among these characters is to have a true Islamic faith, fair, trustworthy, patient, humble and so on. (٢) To be a leader in Islam must fulfill certain conditions and be done in the right way. Among these conditions are trustworthy, capable, strong, trustworthy, democratic, forward-looking, courageous, passionate, forgiving, and patient. In addition there are some other conditions that should be shunned to become leaders in education. The leaders in Islam must not have the nature of incitement, malice and fall in slander. The study also found several ways in selecting leaders in Islamic education, namely selection, agreement, musyawarah and baiat method. (٣) This research also found leadership typology in Islam those are democratic, dictator, and alterly type. (٤) This research also found some strategys in Islamic education that is exemplary strategy, story, education of phenomenology and education with parable.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع | ت |
|--------|---|----------|
| أ | استهلال | ١ |
| ب | الأهداء | ٢ |
| ت | الشكر والتقدير | ٣ |
| ث | تقرير المشرفين | ٤ |
| ج | تقرير لجنة المناقشة | ٥ |
| ح | إقرار الطالب | ٦ |
| خ | المستخلص باللغة العربية | ٧ |
| د | ABSTRAK الملخص باللغة الاندونيسية | ٨ |
| ذ | ABSTRACT الملخص باللغة الإنجليزية | ٩ |
| ر | فهرس المحتويات | ١٠ |
| ض | قائمة الجداول | ١١ |
| ض | قائمة الاشكال | ١٢ |
| | الفصل الأول : الأطار العام للدراسة | ت |
| ١ | خلفية الدراسة | ١٣ |
| ٩ | مشكلة البحث | ١٤ |
| ١١ | أسئلة البحث | ١٥ |
| ١١ | أهداف البحث | ١٦ |

| | | |
|----|--|----------|
| ١١ | أهمية البحث | ١٧ |
| ١٢ | حدود البحث | ١٨ |
| ١٢ | مصطلحات البحث | ١٩ |
| ١٤ | الدراسات السابقة | ٢٠ |
| | الفصل الثاني: الأطار النظري | ت |
| ٣٢ | المبحث الأول : القيادة التربوية | ٢١ |
| ٣٢ | تمهيد | ٢٢ |
| ٣٣ | مفهوم القيادة التربوية | ٢٣ |
| ٤٠ | أهمية القيادة التربوية | ٢٤ |
| | المبحث الثاني : جوانب القيادة التربوية | ت |
| ٤٢ | الجانب التنظيمي للقيادة | ٢٥ |
| ٤٣ | الجانب الإنساني للقيادة | ٢٦ |
| ٤٦ | الجانب الاجتماعي للقيادة | ٢٧ |
| | المبحث الثالث : نظريات القيادة التربوية | ت |
| ٤٩ | نظرية الرجل العظيم | ٢٨ |
| ٥٠ | نظرية السمات | ٢٩ |
| ٥١ | النظريات السلوكية | ٣٠ |
| ٥٢ | النظرية الموقفية | ٣١ |

| | | |
|----|--|----------|
| ٥٤ | النظرية التفاعلية | ٣٢ |
| ٥٥ | النظرية الوظيفية | ٣٣ |
| | المبحث الرابع : مهارات القيادة التربوية | ت |
| ٥٨ | المهارات الذاتية (الشخصية) | ٣٤ |
| ٦٠ | المهارات الفنية | ٣٥ |
| ٦١ | المهارات الإنسانية | ٣٦ |
| ٦٣ | المهارة الإدراكية التصورية | ٣٧ |
| | المبحث الخامس : أنماط القيادة التربوية | ت |
| ٦٦ | القيادة الأتوقراطية أو التسلطية | ٣٨ |
| ٧٠ | القيادة الديمقراطية | ٣٩ |
| ٧٤ | القيادة الترسلية | ٤٠ |
| | المبحث السادس : الكفاءة الإنتاجية | ت |
| ٧٨ | الكفاءة الإنتاجية | ٤١ |
| ٨٠ | مفهوم الكفاءة للمؤسسة التعليمية | ٤٢ |
| ٨٢ | الكفاءة الإنتاجية الداخلية للمؤسسة التعليمية | ٤٣ |
| ٨٢ | الكفاءة الإنتاجية الداخلية الكمية للمؤسسة التعليمية | ٤٤ |
| ٨٤ | الكفاءة الإنتاجية الداخلية النوعية للمؤسسة التعليمية | ٤٥ |
| ٨٥ | طرق قياس كفاءة المؤسسات التعليمية | ٤٦ |

| | | |
|----|--|-----|
| ٤٧ | الكفاءة الإنتاجية الخارجية للمؤسسات التعليمية | ٨٧ |
| ٤٨ | المكونات الأساسية للكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية | ٨٩ |
| ٤٩ | نظرية الكفاءة الإنتاجية | ٩١ |
| ٥٠ | نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) | ٩٢ |
| ت | الفصل الثالث : منهجية البحث | |
| ٥١ | مدخل البحث | ٩٤ |
| ٥٢ | مناهج البحث | ٩٥ |
| ٥٣ | البيانات ومصادرها | ٩٧ |
| ٥٤ | طريقة جمع البيانات | ٩٨ |
| ٥٥ | طريقة تحليل البيانات | ٩٨ |
| ت | الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها | |
| ٥٦ | مفهوم القيادة التربوية في الإسلام و سماتها | ٩٩ |
| ٥٧ | الشروط و الطرق لتولي القيادة التربوية في الإسلام | ١٤٨ |
| ٥٨ | أنماط القيادة التربوية في الإسلام | ١٨٢ |
| ٥٩ | استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام | ٢٠٥ |
| ت | الفصل الخامس : مناقشة النتائج | |
| ٦٠ | أولاً: مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وسماتها | ٢٣٠ |
| ٦١ | ثانياً : طرق تولي القيادة التربوية في الإسلام | ٢٣٢ |

| | | |
|-----|--|----------|
| ٢٣٦ | ثالثاً : أنماط القيادة التربوية في الاسلام | ٦٢ |
| ٢٤١ | رابعاً : استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام | ٦٣ |
| | الفصل السادس : الخاتمة | ت |
| ٢٤٤ | الخاتمة | ٦٤ |
| ٢٤٤ | النتائج | ٦٥ |
| ٢٥٠ | التوصيات | ٦٦ |
| ٢٥٢ | المقترحات | ٦٧ |
| ٢٥٣ | المصادر والمراجع | ٦٨ |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول | ت |
|--------|--|------------|----|
| ١٠٩ | أوجه الاختلاف بين النظرة الاسلامية للقيادة والنظرة الوضعية | ١ | ٦٩ |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل | ت |
|--------|---|-----------|----|
| ٥٣ | العوامل الموقفية المؤثرة علي فعالية القائد | ١ | ٧٠ |
| ٥٥ | التاثير القيادي في النظرية التفاعلية | ٢ | ٧١ |
| ٥٦ | متغيرات القيادة الوظيفية | ٣ | ٧٢ |
| ٧٧ | الأنماط القيادية | ٤ | ٧٣ |
| ٨٨ | تصنيف الكفاءات التعليمية | ٥ | ٧٤ |
| ١٤٧ | سمات القيادة التربوية في الاسلام | ٦ | ٧٥ |
| ١٥٣ | الشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي في القرآن الكريم | ٧ | ٧٦ |
| ١٦٣ | الشروط الواجب الإبتعاد عنها في اختيار القائد التربوي في الإسلام | ٨ | ٧٧ |
| ١٨١ | أنواع الطرق لأختيار القائد التربوي في الإسلام | ٩ | ٧٨ |
| ٢٠٤ | أنماط القيادة التربوية في القرآن الكريم | ١٠ | ٧٩ |
| ٢٢٩ | أستراتيجيات التعليم في القرآن الكريم والسنة النبوية | ١١ | ٨٠ |

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

أ- خلفية الدراسة

موضوع القيادة لم يعد مقتصرًا على العمل الإداري والسياسي، بل شمل مختلف جوانب حياة الناس في كافة المجالات من الدراسات العلمية الحديثة . ولما كان للقائد دور مؤثر في كافة المجالات فإن الإهتمام بدراسة القيادة أصبح من الامور الهامة وبالأخص في المجال التعليمي، لما للقائد من أثر فعال في القدرة علي التغيير والتأثير.

وفي العصر الإسلامي الأول ضرب الرسول ﷺ وخلفاؤه الراشدون أفضل الأمثال في القيادة الناجحة، ليس بالتنظير ولكن بالعمل الذي يجسد السلوك الفعلي بلغ قمة التأثير عدلا وتسامحا وتنظيما مما أدى إلى اجتماع الأمة حول تلك القيادات المتميزة، فعملوا جميعا كقلب واحد، فحقق الله بهم ما أراد من خير للأمة، وقامت حضارة شامخة البناء، أصلها ثابت وفرعها في السماء، فالرسول ﷺ يؤكد على ضرورة قيادة الجماعة بقوله ((إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ))^١

حيث أنه ليس هناك حول أهمية القيادة في العمل الجماعي وخصوصاً في العمل التربوي، والعملية التعليمية المختلفة بعناصرها لا يمكن أن تحقق هدفها بصورة مقبولة بدون قيادة حكيمة، فقد حاولت الادارة التربوية في مفهوم القيادة أن تقارن بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل القيادة التربوية تعنى ما تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أعلى يمكن من خلاله أن تحقق الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وهذا لايعنى أن القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أوالتطبيقية بل عليه أن يجمع بين

^١ (سنن أبي داود: كتاب الجهاد، باب : في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم، حديث رقم (٢٦٠٨))

الاثنين، بحيث يرى الغايات في ارتباطها بالأهداف، ويرى الأهداف في ارتباطها بالطرائق والأساليب التنفيذية، كما أنه يقوم بدور رئيس في رسم السياسات و تنفيذ هذه السياسة .

وجوهر ظاهرة القيادة من وجهة النظر النفسية يشمل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقعاً قيادياً على سلوك ومشاعر الأفراد وشخصيتهم لتحقيق الهدف أو الأهداف. القادة و المديرين تختلف في أن المديرين هم دائما مهمته في إيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات التي يديرونها، لذلك فإنهم يميلون إلى تجنب المخاطر والحفاظ على الوضع الراهن، والحد من العديد من الخيارات في حل المشاكل التي تواجههم ومحاولة فعل الأشياء بطريقة صحيحة، أما القادة فإنهم يميلون إلى تبني الاتجاه الشخصي والايجابي نحو تحقيق الأهداف التي يعملون لتحقيقها، لذا فهم يتسمون بالإبداع وتبنى الأساليب الجديدة في قيادتهم، بل وإثارة قضايا جديدة بدلا من الحفاظ على الوضع الراهن كما يفعل المديرين .

نتيجة لذلك، فإن القيادة ليست عملية ثابتة بل هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه. وبما أن القيادة التربوية تتعامل مع الإنسان فكراً وسلوكاً، وتسعى إلى تحقيق آمال وتطلعات الأمة من خلال المؤسسات التعليمية، وهي بمثابة الرأس من الجسد لنجاح أو فشل العملية التعليمية .

أذ يعتبر القائد التربوي أحد العناصر الهامة في مدخلات أى نظام تعليمي، وعلى كفاءته وقدرته تعتمد مخرجات العملية التعليمية في جودتها، مما أدى إلى زيادة الاهتمام في القيادة في العملية التعليمية لما للقيادة التربوية من تأثير في نشاط الأفراد والجماعات أو توجيه النشاط نحو تحقيق غاية معينة ولما كانت القيادة التربوية تحتل مركزا مهما في النظام

^٢ (السلمي، علي إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١ م، ص ١٠ .

التعليمى كان لابد من استقراء بعض الخصائص في النظام الإسلامى والعمل على استخلاص سمات للقيادة التربوية وفقا للمعايير الإسلامية.

الرجل العظيم هو الذي يعتقد اتباعه أنه يمتلك قدرات سحرية خارقة فوق مستوى الآخرين. ووفقا لهذه النظرة يمكن اعتبار القائد ملهما وفوق مستوى الآخرين بالنسبة لاتباعه، فهي علاقة نسبية، أى أن الرجل العظيم في جماعة معينة، قد لا يكون عظيما بالنسبة لجماعات أخرى، بهذا المعنى يمكن أن يبرز رجل عظيم في أي نوع من أنواع الجماعات البشرية، مثل: جماعة الفنانين أو جماعة الصوفية أو جماعة المهندسين أو جماعة الكتاب أو جماعة التربويين، أو غيرهم، تماما كما يبرز رجل عظيم في المجال السياسى لحزب سياسى أو للامة جمعاء. والمعياري في كل هذه الحالات هي نظرة الأتباع لقائدهم، واعتبارهم أنه^٣ يملك قدرات خارقة، وأنه فوق مستوى الآخرين.

ثم ظهرت نظرية السمات التي تؤكد على فرضية لا تختلف كثيراً عن سابقتها وهي: أن القادة يمتلكون سمات موروثية تميزهم عن غيرهم^٤، ولقد تعرضت هذه النظرية إلى النقد من قبل باحثين عديدين خلال الثلاثينات من القرن العشرين، فقد أكد بعضهم صحتها، بينما رفضها آخرون، حيث انتقدوا مناهج البحث التي استخدمت آنذاك، وعدوا النظرية ناقصة لأنها اعتمدت نظاماً معيناً مقصوداً، الأمر الذي لا يمكن الاعتماد على تعميمها على المجتمع الأصلي، وبالتالي فإن النتائج المحصلة مقصورة على عينة البحث فقط،^٥ بعد ذلك ظهرت نظريات المواقف والتي يؤكد فيها الموقفيون أن ما يفعله القادة في المرافق الإدارية أكثر بكثير من مسألة ماهيتهم أو كنههم، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك دراسة متطلبات المواقف الإدارية من خلال تحليل أنواع السلوك الإدارى إلى أسلوب فعال وغير فعال^٦، أى أن الفرضية التي تؤكد عليها هذه النظرية

^٣ (الخطرا، بشير، النمط النبوي الخلفي، نظرية لمفهوم القيادة عند العرب، عمان، الجامعة الأردنية، ١٩٨٢ م، ص ٩.

^٤ (مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧١ م، ص ٩٩

^٥ (رهيف، علي هداد، آيات الرحمن ومسلمات النظرية القيادية، ملخص بحث، ٢٠٠٢ م، ص ٢

^٦ (مرسي، مرجع سابق، ص ٩٩

الموقفية أنه لا توجد قيادة تصلح لكل الظروف والأحوال، بل هناك مواقف متغيرة هي التي تحدد نوعية القائد أو القيادة والتي هي وليدة الموقف.^٧

حيث يؤكد بعض الباحثين على أن كلتا النظريتين لم تحل مشكله اختيار القادة بصورة جيدة، وبقية الحلول قاصرة، حيث أن نظرية السمات ظلت لعدة سنوات في وضع مذبذب، وهناك تشكك متزايد في جدواها وفائدتها فعلى الرغم من أن كل دراسة عملت على خصائص القادة فقط أظهرت أن القادة في المتوسط يتميزون بخاصية أو أكثر، فإننا لا نجد سمة واحدة أو مجموعة من السمات يمكن استخدامها لفصل الصالحين عن غيرهم. أما نظرية المواقف التي تفترض أن القيادة محددة بالموقف، فإنها قد هاجمت نظرية السمات، على عدة جهات منها التباين الواسع لخصائص القادة الناجحين، حتى بين أفراد المجموعة الواحدة، ومنها أيضا تناقض الأدلة حول السمات المختلفة، وبعض هذه السمات قد تلزم قبل ممارسة القائد لوظيفته وليس بعدها، ثم هناك افتراض أساس يقول بأن الشخصية ما هي إلا مجموعة من السمات، وهو افتراض لا يمكنه أن يقف أمام النقد على حسب رأى نظرية المواقف.^٨

يعترف السماتيون الجدد بعدم وجود وسيلة مضبوطة سهلة يمكن بواسطتها تمييز غير الصالحين، ومع ذلك فإنهم يؤكدون على أنه من السخف إنكار أهمية بعض الصفات النوعية المعنية مثل الذكاء وغيره من السمات الشخصية الثانوية الأخرى، ولذا شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين ظهور بحوث متميزة في هذا الميدان، أسبرت غور كل جزئية من جزئيات العمل القيادي، وتوصلت إلى جملة من النتائج التي أصبحت فرضيات مقبولة في تفسير السلوك الإدارى القيادى ومن هذه الفرضيات ما يلي : -

^٧(Bennis, W. and R. Tannenbaum (1995) Reinventing leadership, London, p. 100)

^٨ (مرجع سابق، مرسى، ص ١٠٠)

- ١- إن القيادة هي عمل جماعى ترتبط ارتباطا مباشرا بالتوجه الاستراتيجى الطويل الأمد لعمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المستقلة المحددة والمعرفة .^٩
- ٢- إن القادة أناس مؤمنون بأهداف المجموعة ورسالتها ويعملون بجد لتحقيقها من خلال إدارتهم الكفؤة للعاملين معهم آخذين بنظر الاعتبار السقف الزمنى المحدد لتحقيق كل هدف من الأهداف .^{١٠}
- ٣- أن القادة يملكون كفاءة ومهارة تقنية عالية لإدارة شؤون العمل الإداري .^{١١}
- ٤- أن القادة يعملون بموضوعية على تفعيل نشاطات العاملين معهم وإثارة دوافعهم وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة .^{١٢}
- ظهرت الكثير من الدراسات المختلفة في القيادة، ولكن أكثرها قد تناولتها من وجهة النظريات الغربية في القيادة، وقليل ما يتم دراسة القيادة من وجهة نظر الإسلام، بحيث تفتقر المكتبة العربية الإسلامية إلى البحوث التي تناولت القيادة من منظور إسلامى، نلاحظ أن هناك كثيرا من المسلمات التي يمكن استخلاصها من الثوابت الإسلامية، وهى مسلمات ذات دلالة قيادية في المجالات الإدارية المختلفة، ومن هنا تأتى أهمية هذا البحث، في محاولة لاستقراء المصادر الإسلامية لاستخلاص نظرية القيادة الإسلامية، وهى من القضايا الحيوية المعاصرة الجديدة بالبحث والتناول لاسيما في هذا العصر الذى يتهم به الإسلام بالتخلف والتلاعب وعدم قدرتهم على مواكبة الحضارة الحديثة، أو عدم قدرته على إبداع نظريات متميزة في عالمنا المعاصر.

^٩ (Tich, N.M and .Sherman (١٩٩٤) Control your own desting or some one else will, New york Harber business p٢٧٨

^{١٠} (Morden, Tony, (١٩٩٩) Anintroduction To business strategy London Mc graw hill Co.

^{١١} (KOCH, RICHARD(٢٠٠٢) THE Finnciat times guide to London, Anded prentice Hal, p.٧٣ .strategy

^{١٢} (ill, Charles. W.L. and Jones .GR . (١٩٩٨) Strategic Management New york ,Houghton Mifflin CO .p.٩١

رغم تطور الفكر الإداري فإن الاتجاهات النظرية في دراسة القيادة لم تصنع الحدود الفاصلة بين القيادة بوصفها سمة شخصية وبين فكرة القيادة كوظيفة تنظيمية، فالأولى تشير إلى جملة من الخصائص أو السمات التي تتحقق لدى بعض الأفراد، والأخرى تتضمن توزيع القوى والسلطة واتخاذ القرارات في إطار تنظيم معين .

وكما هو معروف بأن القيادة هي (السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك)^{١٣}، وأن وظيفة القائد هي تطور أداء العاملين تحت رئاسته باستمرار للمدى الذي يمكنه من تفويض أعمال و واجبات كان يقوم بأدائها لهؤلاء المرؤوسين لتأديتها بأفضل مما يؤديها شخصيا .^{١٤}

أن القيادة في الإسلام ارتبطت ارتباطا مباشرا في وظيفة القائد، وفي مدى قدرته على تحمل مسؤولية القيادة. ولذلك فإن مسؤولية القائد في الإسلام قيادة المسلمين لتدبير أمورهم في الأمور الدنيوية والأخرى، ففي الأمور الدينية يلزم القائد بالتقيد بما جاء في كتاب الله وسنة رسوله ﷺ، وبما أثر عن الخلفاء الراشدين والصحابة رضوان الله عليهم، أما في الأمور الدنيوية فإن ذلك متروك لاجتهاد القادة .

والقيادة في الإسلام يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأولى قيادية دينية والأخرى قيادة دنيوية، والقيادتان كلتاهما متلازمتان وتكمل إحداها الأخرى، فإن صلحتا صلح الناس وأن فسدتا فسد الناس. وهذا ما أخبر به رسول الله ﷺ فيما رواه أبو نعيم في (الحلية) عن ابن عباس أن رسول الله ﷺ قال: (صنفان من الناس إذا صلحا صلح الناس: وإذا فسدا، فسد الناس، العلماء والأمرء .

وهذا الحديث الشريف، يقوم بتحديد مسؤولية القائد، ذلك أن العلماء هم حياة الأمة الإسلامية، وأساس منطلقها إلى الخير، وتقع على عاتقهم مسؤولية قيادة الأمة نحو الخير، أو صرفها عن الشر وهي مسؤولية تربية، ولذا يعتبر العلماء قادة تربويين في

^{١٣} (مرسي، مرجع، سابق، ص ١٤١ .

^{١٤} (مجلة المعرفة، العدد ٧٤ جمادي الأول ١٤٢٢ هـ أغسطس ٢٠٠١م الرياض، ص ١٠٤ .

المجتمع الإسلامي، وتقع على عاتقهم مسؤولية توجيه المجتمع وقيادة الأمة وتوجيهها لتسير في حياتها على منهج الله وسنة رسوله، والعمل على وحدة الأمة وقوتها، والحفاظ على مصالحها، ودرء المفسد عنها، بالإضافة إلى مسؤولية إعداد الجيوش لإرهاب الأعداء وتخويفهم حتى لا يكونوا عقبة في مسار نشر الدعوة الإسلامية .

تميزت فترة الخلفاء الراشدين بأن الخلفاء رضي الله عنهم كانوا أمراء الأمة وعلمائها في الوقت نفسه، ولكن العهد الأموي شهد ظهور قيادتين للأمة، هما: قيادة الأمراء وقيادة العلماء، ثم استمر الأمر على هذا المنوال في العهود العباسية والمملوكية والعثمانية وكانت قيادة الأمراء تأخذ شرعيتها من التزامها بالشريعة الإسلامية، لأن الشريعة هي التي تحدد لها علاقتها برعيتهما، وهي التي توضح واجبات وحقوق كل من الراعي والرعية. كما أن قيادة الأمراء لم تكن تنفرد بقيادة جماهير الأمة الإسلامية، بل كانت قيادة العلماء تشاركها في هذه القيادة من جهة وتحاسبها على الكثير من تصرفاتها من جهة أخرى، تعزيزاً لمبدأ الشورى، التي تعتبر أساس العملية القيادية في الإسلام .

ترتبط الكفاءة الإنتاجية على مدى قدرة الفرد واستعداده في الإنتاج ورغبته في العمل والتطوير والتدريب وترتبط أيضاً بمبدأ الحوافز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم وتتطلب الكفاءة الإنتاجية البحث عن أفضل الطرق لأداء العمل والبحث عن توفر الكفاءة العلمية التي يحصل عليها الفرد والخبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسة تطبيقية للقيام بأداء الأعمال .

ويمكن القول أن الكفاءة الإنتاجية تعني (توفير الجهد والوقت والمال في أي صورة من صور العمل و الإنتاج)^{١٥}.

ومن بعض صور عوامل زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات التعليمية والتربوية :

^{١٥} (د. محمد مصطفى زيدان، "عوامل الكفاءة الإنتاجية في التربية"، دار مكتبة الأندلس، بنغازي، ليبيا، ١٩٧٤م ص ٦-٧)

أ- العلاقات الإنسانية: إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على نشر العدالة بين الأفراد ومعاملتهم المعاملة الإنسانية الطيبة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم وزيادة الأداء وفعالته ومن ثم تؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية.

ب- التطور والتنظيم : لا يصح أن يقف القائد التربوي موقفاً جامداً ثابتاً والجمود معناه الرجوع إلى الخبرات السابقة وتطبيق الأساليب القديمة على المواقف الجديدة دون تطور ولهذا ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يسعى باستمرار إلى جانب التعديل والتطوير كما لا ينبغي أن يحمل الأفراد مسؤوليات كبيرة ذات خطر قبل أن يتعودوا على تحمل مسؤوليات بسيطة وبالتدريج .

ت- التخطيط: إن القائد التربوي الناجح هو الذي يرقى بالعمل في المؤسسة من خلال الإنتاج والفاعلية في الأداء. ولا سبيل إلى الارتقاء بالعمل والوصول إلى الكفاءة الإنتاجية مالم يعنى بالتخطيط العلمي السليم الذي يقوم في أولوياته على إعداد العنصر البشري إعداداً عالياً يستجيب لحاجات المجتمع ويلبي قدرته على الإنتاج والجودة في العمل. وهكذا فإن القيادة التي تسعى إلى إحداث التوازن الكمي والنوعي من خلال التخطيط الذي يهدف إلى التوازن في جميع جوانب التنمية ويعمل على تحسين الإدارة التربوية وتجويدها .

ث- المشاركة والتعاون : إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي. إن القائد التربوي الفاعل هو الذي يتيح للأفراد المناقشة والأخذ والعطاء والتعبير الحر. كل هذه الجوانب تساعد على إبراز إضاءات مختلفة للموضوع تغيب عن الفرد لو قام بالتفكير وحده. إن درجة اهتمام الفرد بعمله تزداد بمدى إحساسه وإسهامه الفعلي في وضع أهداف العمل وفي التخطيط له واشتراكه في وضع البرامج والأسس وليس فقط في تنفيذه وهو مسألة هامة لرفع روحه المعنوية ونجاح العمل .

ج- تفويض السلطة: إن الإدارة القديرة هي التي تشيع جواً من الاطمئنان وتشعر لمرؤوسين بإن قيادتهم تدير مصالحهم وتلبي رغباتهم وتسعى إلى الرقى بأهداف المؤسسة وإلى تحسين أداء العمل من خلال الإدارة الحسنة وإيجاد الثقة المتبادلة وبت الحماسة في نفوسهم. وحين يشعر الأفراد بالمسؤولية فان تفويض السلطة لهم تحملهم الوفاء والالتزام بواجبات هذه المسؤولية ولذلك تنبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة على ضوء تحقيق الترابط بين العلاقات الراسية والأفقية بين الرؤساء والمرؤوسين.^{١٦}

ح- الحوافز: إن الإدارة الناجحة التي تقوم بمنح المرؤوسين المكافآت والعلاوات والتقديرية وتوفير البيئة الصحية للعمل وإمدادهم بالتقييمات الدقيقة سوف يقومون بأداء الأعمال بطريقة أفضل وببذل مجهود اكبر.^{١٧}

خ- الاتصال: إن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الأعمال ولهذا يتطلب من القائد الإداري والتربوي الفعّال والناجح توافر مهارات الاتصال فانه أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهدهم في الأداء والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل .

ب- مشكلة البحث

الدراسات التي أجريت مؤخراً والتي تناولت موضوع القيادة التربوية، ولكن معظمها درست القيادة من منظور النظريات التي جاءت إلينا من الغرب، دون النظر إليها من المنظور الاسلامي التي ظهرت في الحضارة العربية الإسلامية مما جعل المكتبة العربية والإسلامية تفتقر إلى مصادر بحث في القيادة التربوية تشتق مسلماتها من تعاليم الدين

^{١٦} تيسير الدويك وآخرون ، " أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي " ، دار الفكر للطباعة - والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الثانية ، ١٩٩٨م ، ص ٧٦-٧٨

^{١٧} (الكسندر هيام ، " تحفيز الموظفين ومكافأهم " ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠١ م ، ص ٢٨٦ .

الإسلامي الحنيف، في الوقت الذي تعج فيه المكتبة بالمصادر المتنوعة التي كتبت عن القيادة الإدارية بمفاهيمها الغربية .

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغييرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية. وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية ، فبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه. وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وفي تنظيم العمل الجماعي. وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار أن المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلات هذا المجتمع، وتحقيق أهدافه بالإضافة إلى أداء وظيفتها الأساسية المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء فكانت أولى الاهتمامات هي مسألة المدير أو القائد.

لقد تناول الباحثون والدارسون من علماء الإدارة والتربية موضوع القيادة واستمرت الدراسات والأبحاث وكانت مشكلة القيادة التربوية من المنظور الإسلامي قد شكلت أهتمامى حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في ظل التقدم العلمي والمعرفي والتطور والتغير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات وتغير الميول والرغبات ويرى الباحث بما أن الحاجة أصبحت ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة والكفاءة والمهارة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب فان ذلك ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد للعاملين في المؤسسات التعليمية .

ت- أسئلة البحث

- ١- ما مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وما سماتها؟
- ٢- ماهى الشروط و الطرق لتولى القيادة التربوية في الإسلام ؟
- ٣- ماهى أنماط القيادة التربوية في الإسلام ؟
- ٤- ماهى استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام ؟

ث- أهداف البحث

إن نجاح المؤسسة التربوية يرجع إلى وجود القيادة المتميزة والرشيده ونظراً لان الواقع العملي أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً ولسد الفجوة بين تصميم المؤسسة والواقع العلمى عند التطبيق لابد من وجود القيادة الفعالة والمسئولة التى تعالج هذه الثغرات .

ولذلك يرى الباحث أن من أهداف البحث :

- ١- مفهوم القيادة التربوية في الإسلام و ماسماتها .
- ٢- شروط و طريقة تولى القيادة التربوية في الإسلام .
- ٣- أنماط القيادة التربوية في الإسلام .
- ٤- استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام .

ج- أهمية البحث

تمثل أهمية هذا البحث في أنها تسعى للتعرف على القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم، ولان مثل هذه الدراسة تساهم في فن التعامل من قبل القائد التربوي اتجاه العاملين معه في المؤسسة وإيجاد الأسس العلمية والتربوية للرفع من مستوى أداء هؤلاء الأفراد وتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم ومعرفة دوافعهم ورغباتهم واتجاهاتهم وميولهم والاستفادة من المتفوقين ورعاية الموهوبين منهم وإتاحة الفرصة لتقدمهم وتطورهم .

فكلما زاد مستوى الصحة العامة للأفراد وزادت دخولهم ومكافأتهم المادية زاد مستوى رضاهم عن عملهم وبالتالي تزداد الإنتاجية وتحقق أهداف المؤسسة في ظل توجهات القيادة الحكيمة والرشيده .

إضافة إلى ذلك فإنه يؤمل من هذا البحث أن تفتح المجال لدراسات أخرى وتقدم خدمة للباحثين في مجال القيادة الإدارية والتربوية وعوامل رفع الكفاءة الإنتاجية في الإسلام بما تقدمه من معلومات وبيانات حول موضوعها .

ح - حدود البحث

يقتصر هذا البحث على جمع الحقائق المتعلقة بالقيادة التربوية في الإسلام و دورها في بناء استراتيجيات التعليم، من مصادرها الأولية المتمثلة في القرآن الكريم، وكتب السنة النبوية الشريفة، وسير القادة الأول والمتأخرين، باستخدام المنهج الاستنباطي لاستخلاص سمات وخصائص القيادة عموماً، والقيادة التربوية خصوصاً على ضوء المعايير الإسلامية.

خ- مصطلحات البحث

القيادة: هي جوهره العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسى يسرى من كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة هي المعيار الذى يحدد على ضوءه نجاح أو فشل أى تنظيم إدارى .^{١٨}

أما التعريف الإجرائي للقيادة التربوية فهو تكاتف الجهود المشتركة لجميع العاملين في المؤسسة التربوية في مختلف مستويات العمل الإدارى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للثوابت الإسلامية.

^{١٨} (كنعان، نواف القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م ، ص ١١١ .

القائد: هو الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبلا لمؤسسة من خلال موقفه الوظيفي، وهو المسؤول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف، ويمارس توزيع العمليات بين مرؤوسيه، وتحديد سلطتهم ومسؤوليتهم، ومحاسبتهم على أعمالهم.^{١٩}

أما التعريف الإجرائي للقائد التربوي فهو الشخص الذي يؤمن بالله وأهداف الجماعة و المؤسسة التربوية، ويسعى جاهدا لتحقيق أهدافها من خلال إيمانه بمنهجية العلم كأساس في تطوير العمل الإداري و يترجم قيم الإسلام كسلوك في عمله الإداري، ويؤمن بأن العمل الإداري هو عمل مقدس يتعاون في نجاحه مع العاملين معه بمهارة عالية .

المؤسسات التعليمية : هي جميع المكونات البشرية أو المادية المحيطة بالإنسان والتي تؤثر في سلوكه ايجاباً أو سلباً، سواء كان مخطط لها وتحكمها معايير ونظم مقننة، أو نشأ الانسان في محيطها وتأثر بها .

أستراتيجيات التعليم: هي مجموعة من القرارات التي يتخذها المعلم، وتنعكس تلك القرارات على أنماط من الأفعال يؤديها المعلم والتلاميذ في الموقف التعليمي، والعلاقة بين الأهداف التعليمية والاستراتيجية المختارة علاقة جوهرية حيث يتم اختيار الاستراتيجية على أساس أنها أنسب وسيلة لتحقيق الأهداف واستيعاب الدرس بالنسبة للطالب .

^{١٩} محمد، طاهر حامد الحاج، مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي، جدة، مكتبة جدة، ١٩٨٩ م، ص

د- الدراسات السابقة

يهدف الباحث إلى استعراض الدراسات السابقة العربية التي عرّجت علي هذه الاطروحة الحالية عن عدد من الدراسات التي أهتمت بالقيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم وهي كالتالي:

١ - دراسة عبيدات (٢٠٠١م) بعنوان " القيادة والإدارة التربوية في الإسلام."

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم القيادة الإدارية والتربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي للقيادة الإدارية، كما هي مستقاة من القرآن الكريم والسنة النبوية.^{٢٠}

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لضبط النصوص وتحليلها من أجل استخلاص المبادئ التربوية، ثم قام الباحث بتبويبها إلى ثلاثة مجالات هي مهمات القيادة الإدارية التربوية، وعوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية الإسلامية، وصفات القائد الإداري التربوي المسلم ووصلت إلى (١٠٢) مبدأ تربوي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانة على (١٠٩) أفراد من أفراد القيادة الإدارية العليا و (٣٧٥) فرداً من أفراد القيادة الوسطى تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات (القيادة الإدارية التربوية العليا و الوسطى، الأردنية في ضوء الفكر الإسلامي) لكل مجال من مجالات المقياس الثلاثة للمقارنات البعدية وذلك لمعرفة (Tukey) سابقة الذكر، وأسلوب تحليل التباين الأحادي وأسلوب توكي مصادر دلالة الفروق في أي قيمة ذات دلالة إحصائية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هناك (٥٠) مهمة وعاملاً وصفةً تمس القيادة الإدارية التربوية بشكل مباشر والتي

استخلصت من القرآن الكريم والسنة النبوية قسمت إلى ثلاثة مجالات هي:

^{٢٠} (عبيدات، زهاء الدين القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان، ٢٠٠١م ص ٤٠،٤١).

- ١- مجال مهمات القيادة الإدارية التربوية، وقد تتضمن سبع عشرة فقرة منها: الإيمان بالله وحب الوطن والدفاع عنه، وتربية الشباب على الاعتدال.
- ٢- مجال عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية، وقد تتضمن ست عشرة فقرة منها: التوكل على الله، الثبوت من الأخبار، إتقان مهارة الاتصال والتواصل، العمل بالشورى .
- ٣- مجال صفات القائد الإدارى التربوى المسلم، وقد تتضمن سبع عشرة فقرة منها: أن يكون من أبناء المجتمع المسلم، التأنى فى اتخاذ القرار، المحافظة على أسرار المؤسسة التربوية، الاقتداء بالرسول محمد صلى الله عليه وسلم فى أفعاله وسلوكياته... إلخ.
- ٤- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء أفراد القيادة العليا، ومتوسطات أداء أفراد القيادة الوسطى، فى الإجابة على أهمية الفقرات الإيجابية التى نالت رضا أفراد العينة والفقرات السلبية التى لم تنل رضاهم للمجالات الثلاثة.
- ٢- دراسة إبراهيم (١٩٩٧م) : بعنوان " القيادة التربوية فى الإسلام." هدفـت الدراسة إلى تحديد إطار النظرية فى القيادة التربوية فى الإسلام. استخدم الباحث فى هذه الدراسة المنهج التحليلى لتحديد المبادئ الفلسفية والفكرية من القرآن والسنة وبعض مابنى عليها من مصادر من أجل استنباط مبادئ تشكل إطاراً للنظرية فى القيادة.
- من أبرز نتائج الدراسة:
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ لتمثل إطار النظرية فى القيادة فى الإسلام اتضح من خلالها مايلى:

- إن القيادة في الإسلام هي سلوك حتمى لكل مجتمع إنسانى هادف يهتدى بالقيم الخلقية والروحية التى حددها سبحانه وتعالى لعباده، ويعتمد فى تحقيق الأهداف على كل الأساليب والوسائل التى تتفق وهذه القيم وتنسجم مع طبيعة الإنسان.^{٢١}
 - يتوجب عند التعامل مع المفاهيم الإنسانية، عدم النظر إليها من خلال مفاهيم الآخرين أو بمنظورهم، بل يجب التعامل معها على أساس من تفردتها واستقلالها عن غيرها.
 - التشاركية (أوالتشارك فى المسئولية) فى المفهوم الإسلامى لايعنى أن يشارك العاملون فى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار إلا فى حدود مايسمح به نظام الشورى.
 - القيادة فى الإسلام وإن كانت تؤكد على المشاورة وتفويض السلطات والمسئوليات إلا أنها تبقى للقائد فى النهاية حقا اتخاذ القرارات وتحمله مسئولية أداء الأمانة كاملة.
 - إن القيادة فى الإسلام قيادة إنسانية فعلاً حيث تتعامل مع الإنسان كما هو وكما خلقه الله على رتبة بين الملاك و الحيوان.
- ٣ - دراسة الحماد (١٩٩٣م) بعنوان " دراسة مقارنة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية فى ضوء أسس ومبادئ الإدارة فى الإسلام."
- هدفت الدراسة إلى بيان أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة العامة والإدارة التربوية من حيث التعاريف، والأهداف وطبيعة ومجالات عمل كل منهما والعلاقة بينهما فى العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، وأوجه الشبه والاختلاف بينهما فى الأسس الفكرية التى تقوم عليها فى كل من القيادة والرقابة وبيان مدى هذا التشابه والاختلاف

^(٢١) إبراهيم، مفيدة محمد ، القيادة التربوية فى الإسلام ، دار مجدلاوي، عمان ، ١٩٩٧م

في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام، وبيان إلى أي مدى تتميز الإدارة التربوية عن الإدارة العامة.^{٢٢}

استخدم الباحث في إعداد هذه الدراسة منهجاً مركباً من المنهج المقارن والمنهج التاريخي، حيث استخدم الباحث هذا المنهج لبيان نشأة وتطور كل من الإدارة العامة والإدارة التربوية وتحليل وبيان الشبه والاختلاف بين مواضيع الدراسة. من أبرز نتائج الدراسة:

- تقوم الإدارة في الإسلام على أسس رئيسة تشمل الأسس العقدية، والوسطية والغائية والإنسانية والتنظيمية وتتضمن هذه الأسس عدداً من المبادئ.
- تكامل وتداخل أسس الإدارة في الإسلام فقد نجد المبدأ الواحد في أكثر من أسس مثل مبدأ الشورى الموجود في الأسس التشريعية، والأسس التنظيمية.
- تشترك كل من الإدارة العامة والإدارة التربوية في التأثير بأسس الإدارة في الإسلام.
- تختلف الإدارة العامة عن الإدارة التربوية في أن الإدارة العامة لها صفة العمومية، بينما الإدارة التربوية لها صفة التخصص الدقيق.
- تختلف القيادة التربوية من الناحية الفنية عن القيادة في الإدارة العامة في المهارات الأساسية اللازمة لنجاح أي قائد إداري .
- تنطلق الرقابة في الإدارة العامة من اعتبارات المصلحة العامة وظهر فيها الجانب السلبي للرقابة، في حين أن الرقابة في الإدارة التربوية تنطلق من هدف تطوير العمل التربوي وبرامجه بالأساليب الايجابية للرقابة دون السلبية.

^{٢٢} (الحمد، إبراهيم "دراسة مقارنة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام"، رسالة جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ١٩٩٣م

٤- دراسة محمد (١٩٨٩م) بعنوان: "مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي".

هدفت الدراسة إلى إيجاد نمط متكامل لأهم المعايير الواجب توافرها عند اختيار القائد في المؤسسات التربوية بصفة عامة وفي مدارس مدينة مكة المكرمة المتوسطة بصفة خاصة.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بوصف الظواهر وتحليلها مما له علاقة بالبحث، واستخدم هذه المعلومات في تكوين استنتاجاته التي قام بتطبيقها في مدارس البنين المتوسطة على مدرسي المدارس الحكومية سعوديين ووافدين والبالغ عددهم (٦٣٣) حسب إحصائية عام ١٤٠٧هـ، لمعرفة مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية التي وضعها الباحث في الإطار النظري .

ومن أبرز نتائج الدراسة: ^{٢٣}

- إن مديري المدارس المتوسطة يذكرون العاملين بما ورد في القرآن الكريم في مختلف المناسبات وينسبون كل نجاح يحققونه إلى الله، ويحمدون الله على كل عمل ينجزونه.

- إن مديري المدارس يؤكدون أن العدل في كل الأمور خير كله، ويعاملون مرؤوسيهـم بالسوية، كما ويصفحون عن الإساءة المتعلقة بهم شخصياً، ويحثون العاملين معهم على التحلي بالصبر.

- إن مديري المدارس يسمعون من العاملين معهم ويصرونهم بأخطائهم، ولا يفرضون آرائهم عليهم بل يقنعونهم بها، ويوجهونهم إلى مافيه صلاح العمل.

^{٢٣} محمد، طاهر صامد الحاج مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي (دراسة ميدانية)، مكتبة جدة،

٥- دراسة الشبتي (١٩٨٤م) بعنوان: القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي.

هدفت الدراسة إلى إبراز نظم القيادة التربوية في الإسلام وأسسها الأخلاقية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية، وإلى توضيح الأسس المتباينة والتي لا تستند على أساساً أخلاقي متمثلة في القيادة التربوية في الغرب وقصورها حيث إنها من البشر، وتحذير المؤسسات التربوية من الوقوع في حبال الغزو الفكري بجميع جوانبه وكذلك الحظر من المصطلحات البراقة الغربية.^{٢٤}

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- لنظم القيادة التربوية في الإسلام أسسها الأخلاقية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية فهي شاملة للمجالات الإدارية و التربوية.

- من الممكن الاستفادة من النظم الغربية في مجالي القيادة والتربية مع ضرورة الحظر الشديد من التماذى في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق مع التسليم بحتمية الحل الإسلامى لكل زمان ومكان.

٦- دراسة الخوتاني (١٩٨٣م) بعنوان: "المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية".

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة، والأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات والمبادئ المنظمة لها وأهدافها، والإسهام في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية من منطلق إسلامي، بالإضافة إلى جذب اهتمام الباحثين المسلمين في الإدارة بشكل عام، وفي الإدارة التربوية بشكل خاص نحو التوجهات القرآنية والنبوية والممارسات الإدارية في عصر الرسول ﷺ وخلفائه الراشدين من بعده.^{٢٥}

^{٢٤} (الشبتي؛ فهد القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي؛ رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ١٩٨٤م)

^{٢٥} (الخوتاني، سعيد "المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة،

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الإسلام تعتبر من أساسيات ممارسة العملية الإدارية وطابعها المميز لها، ولا يجوز التخلي عنها، أما من وجهة نظر الغرب فهي ليست إلا أسلوباً من الأساليب الإدارية العديدة التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في تحقيق أهدافها.

- يتميز المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة عن غيره بمجموعة مبادئ منها : الإخاء، العدل، المساواة، الرحمة، الصدق، الصبر، التعاون.

- إن القيادة الإدارية التربوية في الإسلام تبتعد عن القيادتين التسيبية والاستبدادية ولكنها تقترب من القيادة الديمقراطية في بعض الأمور وتختلف عنها من حيث طبيعة الفلسفة التي تستمد منها.

- إن القيادة التربوية الإسلامية تسير في إطار نظام إلهي ارتضاه الله سبحانه وتعالى كمنهج حياة للناس جميعاً، بينما تتحرك القيادة الديمقراطية في إطار فلسفات من وضع البشر.

٧- دراسة أبوصالحة (١٩٨٢م): بعنوان "القيادة التربوية في الإسلام، مضامينها وإمكانات تطبيقها في الحاضر."

هدفت الدراسة إلى تأصيل دراسة القيادة التربوية من منظور إسلامي وفي المؤسسات التربوية، كذلك التعرف على أهم مواصفات القائد المسلم، وإبراز أهمية القيادة من وجهة نظر التربية. اعتمدت الباحثة في دراستها على كل من المنهج التاريخي والمنهج المقارن^{٢٦}

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

^{٢٦} (أبو صالح، عبير "القيادة التربوية في الإسلام مضامينها وإمكانات تطبيقها في الحاضر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، ١٩٨٢م

- إن للقائد التربوي صفات تجمع بين الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد مع ربه ومع نفسه ومع مرؤوسيه ومع مهنته.

- وجوب تربية الطفل منذ أن يولد على مبادئ التربية الإسلامية حتى تشكل علاقة طيبة بينه وبين ربه، ولكي نعمل على إيجاد الشخصية المسلمة التي تترى على مبادئ القيادة والإدارة الإسلامية.

- من الواجب أن يتولى تصريف شؤون التربية إدارة جيدة ذلك أنها تعد القوى البشرية لأي موقع من المواقع في أي بلد، لذا يجب أن تكون قيادة التربية في المجتمعات الإسلامية قيادة إسلامية واعية رشيدة؛ لتخرج الشباب والشابات المسلمين والمسلمات والعاملين في مواقع المجتمع المختلفة، وهذه القيادة الإسلامية يجب أن تتمتع بكل ما يجعلها صالحة لتولي هذا المنصب الهام وبما يتفق مع الإسلام ولا يختلف.

٨- دراسة أبو العزم (١٩٧٧م) بعنوان " القيادة الإدارية في الإسلام" أصولها ومقوماتها "

هدفت الدراسة إلى إبراز المبادئ الإسلامية التي طبقها قادة المسلمين، متمثلاً بشخص الرسول ﷺ والخلفاء الصحابة من بعده، وكيف عملوا بالأسلوب الإسلامي (الاستشاري الديمقراطي)، وقد قارن بين ما كتبه علماء الغرب وتوصلوا إليه وأساليب القيادة الإدارية في الإسلام.^{٢٧}

وكان من المبادئ الإسلامية التي طبقها القائد الناجح:

- ١- مبدأ تقسيم العمل
- ٢- إتاحة فرص لهم للتعليم
- ٣- تدريب العاملين

^{٢٧} أبو العزم، فتوح القيادة الإدارية في الإسلام: أصولها ومقوماتها. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٧م

٤- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

٥- احترام رأي العاملين

وقد اتبع الباحث المنهج التاريخي الوصفي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

ذكر الباحث مميزات القيادة في العصور الإسلامية المختلفة:

١- الأصول والمبادئ الكلية للقيادة في الإسلام وتشمل: العدل، المساواة، الشورى.

٢- الحب والكفاءة.

٣- ضرورة القيادة في كل أمر.

٤- توفر صفات القيادة فيمن يكلف بذلك وهي:

أ- الانتماء للجماعة

ب- الصلاحية والقيادة

ت- مراعاة العلاقات الإنسانية

ث- سمو الهدف ووضوحه

ج- تسييس القيادة (أن يكون ملماً بسياسة مجتمعة)

ح- قوة الإيمان أو الدافع الثورى

خ- القدوة في العمل والسلوك

د- الصبر ومقاومة التحديات

ذ- علاقة التعاون بين القادة والمرؤوسين.

ر- القيادة الجماعية والحرية

ولم يذكر الباحث كيف توصل إلى هذه المبادئ وتأكد من وجودها في العصور الإسلامية

المختلفة، من خلال تتبعه لسيرة الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين والصحابه رضوان الله

عليهم.

٩- دراسة القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي " بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية، بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، تقدم بها لباحث الشبقي، عام ١٤٠٤ هـ

واستهل الباحث بحثه ببيان مفهوم القيادة والإدارة وأساليب القيادة، وصفات القائد التربوي. ثم تحدث عن القيادة التربوية في الإسلام عموماً من حيث مفهومها وأسسها ونماذج من القيادة التربوية لدى بعض قادة المسلمين^{٢٨}، ثم تحدث عن القيادة التربوية في الغرب من حيث العوامل المؤثرة في القيادة التربوية في الغرب وبعض صفات القائد عند علماء الغرب والأسس والمؤثرات التي قامت عليها القيادة التربوية الغربية ثم وضع مقارنة بين القيادة التربوية في الإسلام والقيادة التربوية في الغرب.

ويختلف هذا البحث عن البحث السابق من أن البحث السابق تحدث عن القيادة التربوية في الإسلام عموماً، وكان الهدف منه بيان الفرق بين القيادة التربوية في الإسلام وبين القيادة التربوية في الغرب ولم يتطرق إلى معايير اختيار القائد التربوي في منهج التربية الإسلامية وغاية ما ذكر هو بعض صفات القائد التربوي ولم يتحدث عنها بالتفصيل. أما هذا البحث فهو بحث مستقل في تحديد معايير اختيار القائد التربوي في ضوء منهج التربية الإسلامية ويفصل الحديث عن كل معيار من هذه المعايير بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق هذه المعايير عند اختيار مديري المدارس في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

١٠- دراسة القيادة التربوية في الفكر المعاصر بحث للدكتور: سعد جاسم الهاشل^{٢٩}

ويقع هذا البحث في إحدى وعشرين صفحة، وقد ابتدأ بحثه بالحديث عن أهمية الإدارة في العملية التربوية ونشأة الإدارة ثم تحدث عن مفهوم القيادة التربوية ثم ذكر بعض

^{٢٨} (مرجع سابق ذكره

^{٢٩} (د. سعد جاسم يوسف الهاشل حولية كلية التربية، جامعة قطر، السنة الخامسة، العدد الخامس، ١٤٠٧ هـ، ص ٢٤٧

صفات القائد التربوي كما يراها بعض الباحثين ثم تحدث عن الأنماط القيادية باختصار. ويختلف هذا البحث عن البحث السابق اختلافا كبيرا من حيث مايلي:

أ- أن البحث السابق لم يحدد معايير اختيار القائد التربوي في منهج التربية الإسلامية وإنما تحدث عن معايير القائد التربوي من خلال وجهة نظر بعض الباحثين.

ب- لم يتحدث عن معايير القائد التربوي إلا في حدود أربع صفحات وهذا قليل جدا وهذا البحث بحث مستقل في معايير القائد التربوي في منهج التربية الإسلامية.

ت- أن البحث السابق اكتفى بتعداد معايير القائد التربوي فقط ولم يتوسع في شرحها وذكر الأدلة على أهميتها، وأهميتها بالنسبة للقائد التربوي أما هذا البحث فهو يهتم بذلك كله.

ث- أن هذا البحث سوف يتوصل، بإذن الله إلى معرفة مدى تطبيق هذه المعايير عند اختيار مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين .

١١-مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي، دراسة ميدانية لوجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.^{٣٠}

بحث مكمل لنيل درجة الماجستير بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، تقدم بها لباحث طاهر حامد الحاج محمد.

ولقد قسم الباحث بحثه إلى قسمين : دراسة نظرية وأخرى ميدانية، واستهلل باحث القسم النظري ببيان أهمية الإدارة وأهمية القيادة الإسلامية وبيان مفهومها ثم تحدث عن معايير اختيار القائد التربوي كما يراها علماء المسلمين الأوائل وكما يراها كتاب الإدارة وعلم النفس الاجتماعي ثم انتقل إلى معايير اختيار القائد التربوي المسلم وقسمها إلى ثلاثة أقسام:

^{٣٠} (رسالة ماجستير مطبوعة ، عام ١٤١٠ هـ .

أ- معايير العقيدة الإسلامية

ب - معايير شخصية

ج- معايير مهنية.

ثم شرع في تحليل ماسبق ذكره من معايير ثم كيفية تصميم الدراسة ثم ذكر خلاصة النتائج التي وصل إليها والتي من أهمها:

١ - أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة يذكرون العاملين بماورد في القرآن الكريم في مختلف المناسبات وينسبون كل نجاح يحققونه إلى الله تعالى، ويحمدون الله على كل عمل ينجزونه.

٢ - أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يؤكدون أن العدل في كل الأمور خير كله، ويعاملون مرءوسيههم بالسوية.

٣ - أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يصفحون عن الإساءة المتعلقة بهم شخصياً، ويحثون العاملين معهم على التحلى بالصبر.

٤ - أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة يعاقبون على أى تقصير فى أداء الأمانة، ويسندون الأمور إلى الأكفاء ويحثون العاملين معهم على الإخلاص في العمل.

٥ - أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يحثون العاملين على عدم الكذب ويقربون منهم كل مخلص في عمله، ولا يقبلون الوشاية بالآخرين.

٦ - أكدت نتائج الدراسة أن مديري المدارس سريع والبديهة ولهم القدرة على الإقناع.

٧ - أكدت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يحبون للآخرين مايجبون لأنفسهم.

ويختلف هذا البحث عن البحث السابق فيمايلي:

- ١- أن أصل البحث السابق ميداني مع جانب يسير من البحث النظري، ويظهر ذلك جليا من عنوانه ونتائجه. بخلاف البحث الحالي فأصله نظري وهو تأصيل أحد موضوعات الإدارة التربوية وفق منهج التربية الإسلامية مع إلحاقه بدراسة ميدانية تبين مدى تحقق معايير اختيار القائد التربوي في منهج التربية الإسلامية عند اختيار مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر معلمى المرحلة الثانوية.
- ٢- أن البحث السابق لم يعطَ الشمولية في الحديث عن معايير اختيار القائد التربوي وتحدث عنها في حدود ثلاثين صفحة فقط، وعدم الشمولية تظهر في مايلي:
 - أ- هناك معايير عدة لا بد من أن تتوفر في القائد التربوي ومع ذلك لم يذكرها مثل: العلم، والمهابة، والعفو، وتحديد الاختصاصات، والمشاورة، والعزيمة، والواقعية، والاعتراف بالخطأ، والفصاحة، وأن يكون قدوة لمرءوسيه وغيرها من المعايير.
 - ب- كما أنه لم يتناول التعريف بكل معيار من هذه المعايير.
 - ج- كما أنه لم يبين أهمية المعايير بالنسبة للقائد التربوي، ولم يجب على السؤال التالي : كيف يستطيع القائد التربوي تطبيق هذه المعايير في المؤسسة التربوية؟ الذى هو مايتطلع إليها لقائد التربوي في مثل هذه الموضوعات، وأما هذا البحث فإنه دراسة مستقلة في تحديد معايير اختيار القائد التربوي في منهج التربية الإسلامية وسوف يتناول ذلك بشكل أشمل و أوسع ويعالج أوجه القصور في البحث السابق؛ مهتما ببيان أهمية هذه المعايير للقائد التربوي بما يحفز به إلى الأخذ بها واضعا له تطبيقات تربوية تمكنه بإذن الله من تطبيق هذه المعايير وجعلها واقعا ملموسا.
- ٣- أن هذا البحث يتوصل إلى مدى تطبيق هذه المعايير عند اختيار مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة .

١٢-دراسة الطويرقي(٢٠٠٢م)بعنوان " العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية."

هدفت الدراسة إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية، وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية .^{٣١}

استخدم الباحث المنهج التاريخي حيث تتبع الباحث وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر والاستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل. من أبرز نتائج الدراسة:

- إن السيرة النبوية معين لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات وخاصة في مجالات التربية والتعليم.

- إن المبادئ التي مارسها الرسول ﷺ في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان ومع جميع الأفراد.

- إن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات والتي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول ﷺ وطبقها المسلمون اقتداءً به منذ فجر الإسلام.

١٣-دراسة قنديل (٢٠٠١م) بعنوان: العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة هدفت الدراسة إلى:

- إبراز طبيعة العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي.

^{٣١} الطويرقي، نوال بعنوان: "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة ،

- الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في الوقت الحاضر في المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي^{٣٢}
- تقديم توصيات للارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي .

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- من أبرز السمات المميزة للمعلم في الفكر التربوي الإسلامي سمة الرفق بالمتعلمين حيث أن المتعلمين لا يؤثر فيهم تأثيراً إيجابياً ملموساً إلا المعلم الذي يرفق بهم.
- العدل والموضوعية وعدم التعصب من الأسس المهمة التي حث الإسلام عليها لبناء العلاقات الإنسانية.
- وتمسك المعلم بمساعد على توفير بيئة سليمة للتعلم خالية من أى أسباب للحقد والكراهية.
- للمعلم في الفكر التربوي الإسلامي العديد من الأدوار، كدوره نحو ربه، وذاته، ومهنة التعليم، ودوره تجاه المتعلمين. ولن يستطيع القيام بدورها تجاه المتعلمين ما لم يحسن معاملتهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح مايلي:
- أكدت بعض الدراسات على أن ماوصل إليه الفكر التربوي الغربي أو المعاصر ماهو لإسبق وروده في الفكر التربوي الإسلامي، بل إن ماجاء في الإسلام هو أفضل وقد أكدت تلك الدراسات على الأمور التالية:
- أن يستفيد مدير المدرسة من النظم الغربية في مجال القيادة التربوية مع ضرورة الحذر الشديد من التمادى في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق.

^{٣٢} (قنديل، أنيسة عطية "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة"،

رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة ، ٢٠٠١م

- أن يتعامل مدير المدرسة كقائد تربوي مع المفاهيم الإسلامية على أساس تفردتها واستقلالها، وعدم النظر إليها من خلال منظور الآخرين.
 - أن يتولى تصريف شؤون التربية قيادة جيدة، وأن تكون قيادة تربوية إسلامية، وأن القيادة في الإسلام سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف في كل زمان ومكان.
 - أبرزت أن العلاقات الإنسانية هي أحد الدعائم الأساسية التي يتوقف عليها نجاح القيادة وهي الطابع المميز للقيادة من وجهة نظر الإسلام. وأن المبادئ القيادية الحسنة التي تنادى بها القيادات الحديثة قد مارسها الرسول ﷺ وطبقها المسلمون إقتداءً به منذ فجر الإسلام، وأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها كافة الإمكانيات المادية والبشرية، وأن أفضل الطرق والأساليب القيادية الناجحة هي دفع العاملين للعمل والإنجاز وقدرتها على التأثير الشخصي ومشاركة العاملين.
 - أبرزت الصفات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي كاستشعار المسؤولية والالتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر والالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل والذكاء والطلاقة، كما وضحت أن من مهام القائد التربوي: التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتدريب وإيجاد الحلول المناسبة.
- ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:
- اختيار منهج الدراسة وهي الوصفى التحليلي كدراسة الداعور (٢٠٠٧م) ودراسة كلخ (٢٠٠٠م).
 - تحديد بعض المتغيرات المناسبة للدراسة كدراسة مسلم (٢٠٠٤م).
 - بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها كدراسة عبيدات (٢٠٠١م) ودراسة محمد (١٩٨٩م).
 - كتابة الإطار النظري كدراسة إبراهيم (١٩٩٧م).

- منهجية البحث الذي اتبعته معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١- أن الدراسة تناولت تقويم ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح مايلي :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى حد ما في ما يتناوله موضوع القيادة التربوية في الإسلام لما له من أهمية بارزة لأسباب تعود إلى تركيز المؤسسات التعليمية والعلم الحديث إلى دراسة مفاهيم ونظريات مستقاه من مفاهيم القيادة التربوية من المنظور الإسلامي والشريعة الإسلامية ولاسيما أن هناك عرفانا لما بذلوه ويذلوه أصحاب الفكر المعاصر وخاصة في مواضيع القيادة وما يقوموا بتوظيفه في هذا العلم وتسخيره في مجالات الحياة العلمية والعملية، الا أن مايجدر ذكره هنا في الدراسات السابقة، هو انما محاولة تسييس للقيادة من المنظور الغربي علي القيادة من المنظور الإسلامي وإظهار أفكار علي أساس أنها جديدة في العلوم الأخرى، وعلى الرغم من جميعها ماهي الا أفكار وعلوم مقتبسة ومستقاه من المنظور الإسلامي وبعض ماحمله كتاب الله سبحانه وتعالى وأحاديث الرسول الكريم .

كما يكتسب الموضوع أهمية بسبب التوسع الهائل الذي شهدته مجتمعاتنا الإسلامية في عدد ونوعية المؤسسات العاملة فيها وتنوع العاملين فيها ، وكذلك ندرة الدراسات والبحوث والنقاشات التي تتناول القيادة التربوية من المنظور الإسلامي وقد حاولت الدراسة تقديم إطار مفهومي للقيادة من المنظورين في ضوء البحوث النظرية والدراسات الميدانية والآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تناولت هذا الموضوع.

وناقشت الدراسة القيادة التربوية من المنظور الإسلامى في المؤسسات التعليمية من حيث المفهوم والأنماط وأساليب والنظريات والصفات القيادية، ثم عرجت عليها من المنظور الإسلامى من حيث المفهوم وإتباتات القيادة التربوية المستقاه من القرآن الكريم، والأحاديث النبوية الشريفة والتي حملت من مضامينه ، نظريات قيادية و سمات وأنماط وأساليب أيضاً يمكن القول أنها تتشابه مع كل ما حملته القيادة من المنظور الغربي، ولكن قد تختلف أختلافاً بسيطاً ليس في المعنى وإنما مسمي الكلمة التي تناولها أو التعبير عنها بأشكال مرادفة، كالقيادة مثلاً التي من الكلمات الإدارية المعاصرة، ولكنها من المنظور الإسلامى ثم تناولها كثيراً ولكن ليس بنفس الكلمة وإنما بمعاني أخرى ورد بعضها في القرآن الكريم، والبعض الآخر من صنع المسلمين أنفسهم ، كالراعى، والملك، والأمام، الخليفة ، ثم القائد وغيرها .

ولكن الباحث أقتصر على بعض الآيات والأحاديث النبوية الشريفة، نظراً لعلاقتها المباشرة بالدراسة وأهدافها من أجل لا تفقد الدراسة قيمتها في الموضوع الذي جاءت من أجله .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

أستفاد الباحث من جملة من الدراسات السابقة وفي معظم خطوات الدراسة ابتداء من تحديد مشكلة الدراسة، واختيار المنهج المناسب الذي استخدمه، كما أستفاد الباحث في الأدبيات و النظرى، والحصول على عدة تعاريف للقيادة مستقاه من الكتاب والسنة ومنهجية البحث الذي أتبعته معظم الدراسات السابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أن الدراسة تناولت القيادة التربوية في الاسلام ودورها في استراتيجيات التعليم، ولكن الدراسات السابقة، تناولتها من المنظورين الغربي و الإسلامى بشكا عام .

الفصل الثاني القيادة التربوية

المبحث الأول: مفهوم القيادة التربوية

تمهيد:

يتميز سلوك الإنسان بالسعى إلى تحقيق أهداف معينة ترتبط ببقائه واستمراره فإذا تحققت هذه الأهداف شعر بالرضا والارتياح وإذا لم تتحقق حاول تعديل سلوكه وتصرفاته.

لقد أدرك الإنسان أنه لا يمكن تحقيق كل الأهداف بمفرده بل إن التعاون مع الغير ضرورى لذلك، وبالتالي ازداد إيمان الإنسان بقيمة العمل الجماعى، وأن العمل كلما زاد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جماعى تتظافر فيه جهود مجموعة من الناس فى تناسق ونظام بغية تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن هذا العمل الجماعى فى حد ذاته لا يمكن أن يكتب له النجاح بدون جهد خاص وموجه تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجماعى و هذه المهمة هى ما يطلق عليها اسم القيادة.

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، فهى نشاط التأثير على الناس لكى يبذلوا جهودهم، ويعملوا برغبتهم فى تحقيق أهداف الجماعة وأصبحت القيادة الفعالة ضرورية لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

حيث يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة التربوية وأهمية القيادة التربوية وجوانبها ونظرياتها وأساليبها وكذلك الصفات والمهارات التى ينبغى توفرها فى القائد التربوى الناجح.

أولاً : مفهوم القيادة التربوية :

تعريف القيادة (لغة) : حسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.^{٣٣}

القيادة (اصطلاحاً) : تعدد وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية، واتضح جلياً من خلال الإطلاع على الأدب التربوي عدم الاستقرار على تعريف محدد و جامع، نظراً لاختلاف وجهات النظر والمدارس التي ينتمون إليها والتي تفاوتت مجالاتها وتركيزها من حيث الجانب السلوكي تارة و الجانب الإداري تارة أخرى إضافة إلى الجانب الإجتماعي، مما أنتج تعريفات كثيرة جداً نستعرض فيما يلي البعض منها :

وعرفها بأنها " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتألف".^{٣٤}

وعرفها بأنها،"القدرة علي التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه".^{٣٥}

وعرفها بأنها " القدرة على التنظيم والتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضاء الجماعة".^{٣٦}

^{٣٣} (ابن منظور : لسان العرب ، ط ١ ، الجزء الثالث ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ٢٠٠٣ م ، ص ٣١٥

^{٣٤} (أسعد ، وليد أحمد ، الإدارة التعليمية ، ط ١ ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر ، (٢٠٠٥ م) ، ص ١١٨

^{٣٥} (الحريري ، قاسم بن عائل ، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، ط ١ ، الرياض ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، ١٤٢٥ هـ ، ص ١٠ .

^{٣٦} (يوسف نبزوي ، وعلي محمد يحيي . العلاقة بين القدرة والقيادة التربوية وبعض السمات الشخصية لدي مديري المدارس ، حولية كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، عدد ٢ ، السنة الثانية ، ١٩٨٧ م ، ص ٢٧ .

ويرى بأن القيادة في مفهومها الحديث تعني " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها؛ ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والأستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة ".^{٣٧}

القيادة هي تلك العلاقة المتبادلة بين من يبدأ العمل وبين من ينجزه و يترتب على هذه العلاقة تمثيل دورين متباينين فالدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد أو المدير ووظيفته إعطاء الأوامر. والدور الثاني من ينجزون العمل ويقومون به وهم الأفراد وظيفتهم تنفيذ لأوامر. وتتجلى مقدرة القائد أو المدير في روح المبادرة بالفعل و المخاطر التي يتحملها في سبيله أكثر من تجسدها في إنجازه للمهمة .^{٣٨}

و تتضح من خلال التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط لظهور القيادة:

- ١- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- ٢- وجود شخص بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الآخرين.
- ٣- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

فالقيادة التربوية تعني التأثير التي يقوم بها القائد أو المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط أو العمل المنوط بهم لتحقيق الأهداف المطلوبة و المرسومة.

و من خلال ما تقدم يتبين أن هناك عناصر أساسية لوجود القيادة التربوية و هي:

^{٣٧} (محمد يوسف حسن . فعالية القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس كم يدركها المعلمون ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ،

المجلدان الحادي عشر والثاني عشر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٦ م ، ص ٦٠٧

^{٣٨} (د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سابق ، ص ٦٧

١- عملية التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه.

وتقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل وأساليب من أجل إقناع مرؤوسيه لأخذ زمام الأمور بالمبادرة والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن هذه الوسائل:

أ- قوة التأثير المرتبطة بالإثابة والمكافأة حيث أن الالتفات إلى مجهودات العاملين بمنحهم المكافآت الجزية والحوافز نظير أدائهم تؤدي إلى إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتؤثر في سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم وبذلك يساعد على تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية.

ب- قوة التأثير القائمة على السلطة حيث أن استخدام سلطة المدير أو القائد لدفع المرؤوسين إلى مزيد من الجهد ومزيد من العمل هو استخدام لمنظومة اللوائح والتنظيمات الإدارية الرسمية لتسيير دفة العمل والحفاظ على الانضباط بين العاملين.

ت- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير أو القائد وفهمه للعلاقات الاجتماعية تؤدي إلى مزيد من الفهم والتأثير في المرؤوسين فتتضح هذه العلاقة من خلال شخصية هذا القائد التي تتسم بالمرونة والتفاهم والاحتواء والمعرفة باتجاهات العاملين وسلوكهم ودوافعهم مما يهيئ المناخ النفسي الذي يجعلهم يندمجون ويثابرون في أداء عملهم.

يرى الباحث أنه مهما تعددت الوسائل التي يستخدمها القائد أو المدير للتأثير في مرؤوسيه فبقى القيادة الفعالة تلك التي تعتمد على مدى استخدام القائد الأفضل من تلك الأساليب والوسائل مع ترابطها للتأثير في سلوك المرؤوسين وضبطهم وتوجيههم. إن أثر القيادة الفعالة تنبع من هندسة الأفراد والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية والمرونة بحيث تؤدي كل هذه الجهود للوصول إلى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون المتكامل بين الطرفين .

٢ - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

إن تفهم القائد أو المدير لمشكلات التنظيم واهتمامه بالعلاقات الإنسانية .^{٣٩} يساعد على حمل المرؤوسين للتعاون إلى أقصى حدود التعاون و إلى أقصى حدود البذل والعطاء في أداء العمل والوصول إلى أقصى الجودة في التنفيذ في إنتاجية الأداء.

ولتحقيق هذه الجهود على القائد أن يعي العوامل المؤثرة في المرؤوسين:

- أ- عوامل تتعلق بحالات الأفراد من حيث السن والثقافة والظروف الاجتماعية والنفسية
- ب- عوامل تتعلق برغبة الأفراد بالمشاركة في إعداد الخطط والبرامج والتنسيق والتطبيق.
- ت- عوامل تتعلق برغبة المرؤوسين في تحقيق مايتوقعونه من مديريهم وقائدهم في التطلع إلى أهدافهم وتعرضهم لمواقف المنافسة مع نظرائهم في العمل.

٣ - تحقيق الهدف الوظيفي :

إن الهدف الأساسي الذي يقوم به القائد أو المدير نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم وتوجيه سلوكهم وتحسين أدائهم هو الهدف المنشود للتنظيم. من خلال هذا الفهم يتبين مايلي:

أ- فهم أهداف التنظيم:

فالمدير في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في توجيه مرؤوسيه وتوحيد جهودهم وتحقيق الأهداف المطلوبة التي وجد التنظيم لتحقيقها وذلك:

- إتباع القوانين التي جاءت بإصدار اللوائح والمعايير التي يستند عليها الأفراد في العمل.
- إتباع الأنماط أو الوظائف التي يسر عليها الأفراد في أداء العمل .
- التوصل إلى تحقيق المهارة والكفاءة في أداء العمل .

^{٣٩} (د. نواف كنعان، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق، ص ٨

- الوصول إلى تقديم الخدمات الفعالة ذات الأثر البعيد لأهداف المنظمة .
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد للتطوير و التقدم بما يتلاءم مع أهداف التنظيم .
- المساهمة لفاعلة في تحقيق الأداء الذى يرضي التنظيم العام ويؤيده.

ب - أهداف مجموعة أعضاء التنظيم :^{٤٠}

إن تجمعات والتقاء مجموعة أعضاء التنظيم بحكم عملهم وتفاعلهم أثناء العمل تعكس اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به.

فتأتى مهمة القائد في توفير السبل وتذليل الصعاب أمام هذه المجموعات من أجل تحقيق أهدافها في إطار أهداف المنظمة ومن ثم يستخدم تأثيره كقائد ومرونته لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها.

فمدير المدرسة أو المؤسسة التربوية عندما يجد رغبة زملاءه المعلمين في القيام بمشروع تعليمي تربوي يعود فائدته على الطلاب مثل إشراكهم في رحلات تربوية أو مسابقات تعليمية ثقافية أو خدمة اجتماعية أو القيام بزيارات ميدانية لمؤسسات تربوية واجتماعية أخرى أو مواقع صناعية ومنشآت تجارية.

فإنه ينبغي على المدير أن يطلع على البرامج والأهداف المعدة لهذه الزيارات وهذه الأعمال والآثار التي تعود على مؤسسته وما يترتب عليها من نتائج إيجابية وحين التوصل إلى فوائد هذه البرامج وجدواها الاجتماعية والتربوية والاقتصادية يقوم بمعاونة الأفراد وتذليل الصعاب أمامهم لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تنعكس على الطلاب في دراستهم ومناهجهم وسلوكهم التربوي ومن ثم يقوم بدعمهم إداريا وفنيا وماليا.

^{٤٠} (برايا ن أونيل، " اختبر مهارتك القيادية "، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م، ص ٣٩-٤٤)

ت- الأهداف الشخصية للفرد:

أن الأساليب التربوية والإدارية والتنظيمية التي يستخدمها المدير تستهدف على اختلافها التأثير في سلوك الأفراد وحفزهم واستمالتهم على العمل البناء، وذلك وصولاً إلى الأهداف المنشودة من وراء هذا العمل. لذا ينبغي على القائد أن يتجه إلى نمو وتطوير ذاتية الأفراد وتحقيق مصالحهم وسلامتهم واطمئنائهم في العمل وأن يسعى إلى أن يكيف المواقف ويجعلها سلسلة مرنة بحيث يندمج الأفراد في أعمالهم فيحصل تقبلهم لأهداف المنظمة. ويتأتى ذلك من خلال:

- توفير بيئة الأمن والاستقرار في جو العمل يشعر الفرد من خلاله بالرضا والقبول.
- سلاسة قيام الفرد بعمل بدون ضغوط أو تسلط .
- مؤازرة الأفراد في أداء عملهم ومساندتهم وعدم إحساسهم بأنهم يعملون منعزلين أو منفردين بل جنباً إلى جنب مع القائد.

ث- الأهداف لشخصية للقائد :^{٤١}

يحاول القائد أو المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهدافه وأغراضه الشخصية تحت ستار الحرص على تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة أوحى تحت ستار الحرص على مصلحة الأفراد وذلك من أجل إحراز سمعة أو مركز متقدم في منصبه والإعجاب بمنجزاته وإشباع رغباته وما يحصل عليه من ترقية أو تقدير.

لذا ينبغي إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين المصالح والأهداف من التنظيم وينبغي أن تتم العلاقة المتبادلة بين القائد والأفراد في تحقيق رغباتهم وتنظيم أعمالهم من أجل أن يسود جو من العلاقة المتوازنة والتي يعتمد فيها كل على الآخر من غير الأضرار أو فرض التبعية .^{٤٢}

^{٤١} (خليل سيباني، " المديرالفعال وبناء القائد الناجح " ،دارالراتب الجامعية ، بدون تاريخ ، ص٦٦-٦٩

^{٤٢} (بريان أونيل، " اخترتم مهارتك القيادية " ،مرجع سابق، ص٣٣-٣٦

نستخلص مما سبق أن القيادة تدور حول التأثير على الأفراد لإتمام الأعمال المنوطة بهم على مستوى الجودة والانقياد طوعاً لان مايتحقق يأتي بمايحقق الفوز بالتزام الأفراد ليتبعوا قائدهم حبا وإعجابا بقدراته وأساليبه في التعامل بأقصى درجات المرونة والعلاقات الإنسانية ويهابون لامتلاكه سلطة العلاقة ويرون أنه يمتلك خبرة عملية تدعم مجهوداتهم وتبرز أعمالهم.

تنبع القيادة من الإدارة وتقوم كفاية القيادة وحسن أداء القائد على مدى تحقيق الكفاية ومدى رضا الآخرين من العاملين والمستفيدين من خدمته وإدارته للعمل معهم وكثيراً مايجأر الأفراد بالشكوى والتذمر من رئيسهم وقلما يذكر هذا القائد بالثناء ومع ذلك فهناك من الوسائل والطرق لتقويم عمل القائد والوقوف على حسن أدائه من أجل رفع و زيادة الإنتاجية ومن هذه الوسائل ممارسة العملية الديمقراطية عن طريق الانتخابات العامة وآراء الآخرين ومعرفة اتجاهات الأفراد عن طريق الاستفتاءات العامة وما تتناقله وسائل الإعلام المختلفة وعن طريق المجالس والهيئات والمؤسسات الأخرى المماثلة وكذلك الشكاوي والتقارير وأجهزة الرقابة والمشرفين والرؤساء الآخرين كل هذه الوسائل جديرة بالحكم على الخدمة والأداء الذي تقوم بها القيادة في المنظمة ومدى ترابطها وتناسقها مع الإطار العام للمنظمة وكيفية إدارة دفة العمل فيها.

إن الهدف من القيادة الرغبة في تحقيق إرادة السياسات العامة للدولة في توجيه وإدارة المؤسسات والتنظيمات بما يحقق المرونة والاستعداد للعمل وخوض التجارب ودراسة الإمكانيات وتنفيذ الأعمال بما يطمح إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة وإنجازها

تانياً- أهمية القيادة التربوية :

تعد التربية من أهم الاستراتيجيات القومية الكبرى في حياة الأمم، فهي دعامة أساسية من دعائم تقدم الأمم ورفيها. ويزيد هذا العصر الذي من أبرز خصائصه .
- الانفجار المعرفي، والانفجار السكاني، وسرعة التغيير من مسؤولية المؤسسات التربوية في مجارة متطلباته .

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية وتحقيق أهدافها بحكم موقعها في قمة هرم المسؤولية التربوية وممارستها لمهامها الإشرافية والقيادية .

وتنبع أهمية القيادة التربوية من ارتباطها بجميع مجالات الإدارة التربوية وتحقيق الأهداف التربوية لا يتم بدون وجود قيادة تربوية قادرة على الانجاز والتطوير من خلال الأستخدام الأمثل للأمكانيات والطاقات البشرية المتوافرة .^{٤٤}

فالقيادة التربوية مسئولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، إذ يعتمد نجاح أى تنظيم على الأسلوب القيادى وقدرته على توجيه النشاطات لتحقيق الأهداف المطلوبة.^{٤٥}

وبدون القيادة التربوية لا يمكن تحقيق أى تغيير فعال أو إصلاح حقيقى في أى مؤسسة تربوية، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد ذوي ثقافة متباينة ومتنوعة وتخصصات مختلفة وتطلعات واتجاهات متعددة، وهذا يتطلب منها قدرة ومهارة في التعامل^{٤٦}، وكثيراً ما يكون أخفاق المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بسبب ضعف في الإدارة أو قصور في مقومات التنظيم أو لعدم وجود القيادة التربوية ذات الكفاءة العالية .

ويمكن القول بأنه ليس هناك شك في أهمية السلوك القيادى ودوره في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم عن طريق

^{٤٤} (محمد يوسف حسن . فعالية القيادة الإدارية و التربوية ، مرجع سابق ، ص ٦١٠ .

^{٤٥} (عوض محمد نقد . مقومات الإدارة التربوية ، مجلد الإداري ، العدد الحادي عشر ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ١٩٨٢ م ، ص

٦٨

^{٤٦} (محمد أحمد الغنام . في الإدارة التربوية ، الأسكندرية ، ١٩٧١ م ، ص ٥٣

تهيئة الجو الملائم للعمل والتأكيد علي ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، فالسلوك القيادي الفعال للقائد التربوي يعتبر الضمان الأكيد لنجاح المؤسسة التربوية وتطورها .



المبحث الثاني

جوانب القيادة التربوية

تعتبر القيادة التربوية من أكثر أدوات التوجيه فاعلية، فهي نشاط التأثير على الناس لكي يبذلوا جهودهم، ويعملوا برغبتهم في تحقيق أهداف الجماعة وأصبحت القيادة الفعالة ضرورية لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة . على الآخرين. وعلى ضوء ماتقدم فإن للقيادة جوانب متعددة منها:

١- الجانب التنظيمي للقيادة:

أن دور القائد أو المدير في الجانب التنظيمي من خلال قدرته على التنسيق والتنظيم لأوجه النشاطات التي يقوم بها الأفراد وتجويد جهودهم وتوجيهها بما يتلاءم مع توجيهات وأهداف المنظمة. وذلك من خلال وضع كل فرد في المكان المناسب و الوظيفة المناسبة لأن ذلك يؤدي إلى قيام التنسيق الكامل بين جهود العاملين وبين تطلعات القائد.

إن المدخل التعاوني في التنظيم الإداري يمكن أن يحقق التفاهم والسعادة والرضا بين العاملين ويخلق جواً من التعاون والوثام ويتم في ظله إشباع حاجات العاملين ولكن أحيانا ليس بالضرورة أن يكون هذا الجانب متمشياً مع أهداف التنظيم أو لا بد من أسلوب الملائمة والتوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة إلا أن التوفيق بين مصالح الأفراد ومصالح التنظيم يتطلب حينذاك وجود قائد إداري حازم وصارم في تعامله مع الأفراد وهو ما يفرضه عليه مركزه الرسمي وما يتطلبه إنجاز المهام المنوطة به مما يجعل الرؤوسين يحترمون رئيسهم ويرضون عن مهمته ويطيعون أوامره وهذا يتناسب مع الأفراد الذين يميلون إلى الخضوع والطاعة وعدم قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم.^{٤٧}

^{٤٧} (د. نواف كنعان، " القيادة الإدارية"، مرجع سابق، ص ١٢٠-١٢١)

٢ - الجانب الإنساني للقيادة:

إن إتباع الأفراد للقواعد واللوائح والإجراءات ماهى إلا وسائل وأساليب لإنجاز مهام وأهداف التنظيم ولكن القيادة فى مضمونها علاقات إنسانية بين القائد والأفراد.

إن العنصر الإنسانى يبرز دور القيادة فى تخليص العاملين من طابع التسلط المبني على جهود العمل وحده والنظر إلى الأفراد كآلات صماء وجمادات متحركة بلا روح ولا ولاء.

إن إشراك الأفراد فى مناقشة مايمس شؤونهم وحياتهم ومشكلاتهم اليومية والاعتداد بما يبدونه من أطروحات وأفكار ذات قيمة تنصب فى تحقيق أهداف المنظمة هو إشعار من القائد نحو العاملين بالعرفان والتقدير والاهتمام كما أن تطوير العمل على استخدام مهاراتهم وحفزهم بحماس ورضا وقبول تؤدى إلى إبداع الطاقات لديهم وفاعلية أداءهم وإنتاجهم.^{٤٨}

والعلاقات الإنسانية فى القيادة تعنى اندماج الأفراد العاملين فى عملهم بطريقة تدفعهم إلى العمل متعاونين بإنتاجية عالية على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية بمعنى آخر النظام الوظيفى منظورا إليه من زواياها الإنسانية ويدور حول هذا المعنى انه ينبغى لكي يحصل على نتائج فعالة فى العمل أن يحدث اندماج بين الفرد والتنظيم الذى يعمل فيه .وينبغى ألا يكون هناك تعارض أو تناقض بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة ويتم ذلك بإشباع حاجات الأفراد عن طريق التحفيز الإيجابى.

ويتم إشباع هذه الحاجات من ثلاث نواحي:

أ- إشباع الحاجات الاقتصادية:

وتعنى إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتوفير الحد الملائم والمناسب للإمكانات المالية ويمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز والمكافآت والرواتب مع مراعاة أن

^{٤٨} (د. محمد أمين عبدالمهدي، " نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة "، الطبعة الأولى، دار الفكر العربى، القاهرة ١٩٦٦ م، ص ١٨-٢١

تكون هذه الحوافز المالية متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهود المبذولة والنتائج التي أمكن الحصول عليها مع مراعاة التساوي والعدل في التوزيع بين الأفراد بحسب جهودهم وإنتاجهم.

ب- إشباع الحاجات النفسية:

إن التحفيز عن طريق الأجور ليس كافيا وحده لإشباع حاجات الأفراد العاملين إن التحفيز النقدي في دوافع العمل الإنساني داخل التنظيم يؤدي إلى تهيئة الظروف المادية وتحسين الأحوال المعيشية للأفراد العاملين مع مرور الزمن قد لا يستجلب عطفهم على المنظمة ولا يحرك فيهم كوامن النشاط والإبداع ولا التعاون القلبي مع قائدهم ومديرهم من هنا لا بد من التركيز على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد.^{٤٩}

إن إشباع الحاجات النفسية للعاملين في المنظمة من الحوافز التي تدفعهم إلى بذل الجهد والإبداع والنشاط في العمل وتؤدي إلى قيام علاقات إنسانية جيدة بين القائد وبين الأفراد. ومن هذه الحاجات:

١- حاجة الأفراد إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة: في عمله الذي يوفر له الاستقرار المادي لأسرته ويؤمن مستقبله الوظيفي.

أن إحساس الموظف بالطمأنينة من أقوى الحاجات التي تقوى الروابط بين الفرد والمؤسسة وأداءه الجيد.

٢- توفير المعرفة والعلم للفرد: إن اطلاع الفرد على سياسة المنظمة ولوائحها وتنظيماتها من مهام معرفته وإطاعه لمتطلبات عمله وواجباته ومسؤولياته في التنظيم كما أن معرفته لخصائص وطباع قائده وعاداته وآراءه تزيد من إحساسه بمسؤولياته تجاه عمله وتجعل منه إنسانا قادرا على مواجهته التغيرات القادمة ويستعد لها ويشعر بالاطمئنان لمعرفته بأحوال منظمته وطباع قائده و رأيه فيه.

^{٤٩} د. مختار حمزة ، " الفرد والمنظمة "، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة ، نوفمبر ١٩٦٧م، ص ٢٢٢-٢٢٤.

كما أن اطلاع وإشراك الفرد في مستجدات العمل وانخراطه في دورات تدريبية في حقول النشاطات التي يمارسها تزيد من خبرته وثقته في المنظمة وفي تقديره احترامه لقائده الذي أتاح له هذه الفرصة الثمينة لمواكبة متطلبات ومستجدات العمل الذي يقوم به على أسس علمية وهذا مما يعزز الثقة في التنظيم.

٣- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل: إن وجود نظام ثابت يحكم علاقة الفرد مع قائده يوفر الأمن والطمأنينة للفرد ويجدد الأسس مما يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه وفي نفس الوقت يعلم الموظف أن عدم تقيده ومراعاته للأنظمة التي تنص عليها لوائح المنظمة سوف يعرضه للعقاب والجزاء وأنه إذا تجاوز تلك الأنظمة بدون أسباب سيؤدى إلى حرمانه من إشباع حاجاته الأهم سيكون حينذاك مضطرا إلى الانضباط والالتزام بالنظم المرعية.

كما أن كثرة التنقلات في داخل التنظيم بدون مبررات أو مسوغات فنية وإدارية متقنة ومبنية على تقارير تعسفية لا توفر للأفراد جوا من الطمأنينة والاستقرار الوظيفي.^{٥٠}

ت - إشباع الحاجات الاجتماعية:

إن الحاجة إلى إثبات الفرد لقدرته وكفاءته في العمل هي تمكينه من ممارسة العمل الذي يستطيع أن يبرز فيه وليس العمل الذي يعجز عن أدائه لذلك ينبغي إفساح المجال أمامه لإبراز كفاءته ومهارته والارتقاء بمهنته وجودتها ووضع مايلزم تحت تصرفه ليتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف منظمته وبهذا يمكن القول إن إشباع حاجات الفرد في داخل المنظمة من الناحية الاجتماعية لا تقل أهمية عن إشباع حاجاته النفسية وعلى القيادة مراعاة الحاجات الاجتماعية ومنها:

^{٥٠} (د. مختار حمزة، "الفرد والمنظمة"، مؤتمر القادة الإداريين، مرجع سابق، ص ٢١٧-٢١٩).

- حاجة الفرد العامل في المنظمة إلى الإحساس بالانتماء للمنظمة:

التي يعمل فيها وأنه يحمل الصفات المؤهلة اجتماعيا للاندماج في هذه الجماعة. وبذلك يحس أنه مرتبط عائليا بهذه المنظمة وتعلقه ورضاه من مصاحبة أفراد هذه الجماعة لذا على القائد أن يعمل على تحقيق جاذبية الانسجام الجماعي الذي يعنى تحقيق الانسجام بين جماعة العمل بتوجيه أعضائها بعيدا عن الصراعات والكراهية الشخصية والفروق في العرق أو الطبقة أو العادات وغيرها.

- حاجة الفرد العامل إلى الإحساس بالكفاءة والإنتاجية:

في العمل والتفوق في الأداء فيشعر بالفخر والزهو أمام قائده وزملاءه وهذه مسؤولية القائد في إشباع هذه الحاجة لدى الأفراد من خلال زيادة الإحساس لديهم بالاعتزاز بمهنتهم وإشعارهم بالتقدير والاحترام لتشجيعهم على مزيد من الابتكار والإبداع.^{٥١}

- حاجة الموظف إلى تبادل أفكاره مع زملاءه في العمل:

إن شعور الفرد في عمله مرتبط بما يتاح له من فرصة تبادل الأفكار والآراء مع زملاءه في المنظمة وهو ما يسمى بحاجة الفرد في داخل التنظيم إلى تكوين صلات حميمية وعلاقات أخوية مع زملاءه في العمل كما يعبر عن هذه الحاجة بحب التجمع وهي الحاجة إلى تكوين تجمعات غير رسمية بين أفراد التنظيم فعلى القائد الماهر أن يطور هذه العلاقات الغير رسمية ويوجهها لصالح التنظيم.^{٥٢}

٣- الجانب الاجتماعي للقيادة:

كما إن الدور الاجتماعي للقيادة هو امتداد للنشاط الاجتماعي للأفراد في التنظيم خارج نطاق العمل التي تتضمن الاشتراك في الرحلات والخدمات العامة والزيارات

^{٥١} (د. علي السلمي، " سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية "، مكتبة دارالمعارف، القاهرة ١٩٧٢م، ص ٣٠٥-٣١٠.

^{٥٢} (د. زكي محمود هاشم، " الجوانب السلوكية في الإدارة "، الطبعة الأولى، دارالمعارف، القاهرة، ١٩٧٢م، ص ٦٢-٦٥ .

الاجتماعية والثقافة الترفيحية، 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.

إن القيادة لاتعنى السيطرة ولاتعنى فرض الرأى الواحد على الجميع بل هى دفة مقياس القائد على المجموعة لتخطيط مسار عملهم ومشاركة الجميع في بناء عمل المجموعة واختصار المرحلة ومسابقة الوقت وابتداع البدائل وإيجاد التنافس بين الأفكار ومعرفة أفكار المجموعة وتقديم الخيارات والبدائل الجيدة كل ذلك من أجل إقرار ما يؤدي إلى المصلحة العامة وتحقيق أهداف التنظيم.^{٥٣}

إن نجاح القائد في العمل أن يفكر في مهنته جيدا وأن يعرف أن من مهام عمله كقائد الاستماع والإنصات إلى الأفراد العاملين معه في المنظمة والمحافظة على هدوء الصوت خلال المناقشة والتحدث معهم ومواجهة الآراء المعاكسة بحكمة وتفهم ولاضير إن اعترف بالخطأ و أقر به وتراجع عنه.

إن المنظمة بحاجة إلى تكريس الزمن للإنتاج والجدية في العمل وتجنب الخلافات وعدم إضاعة الوقت في سرد القصص والتقصير في أداء العمل وهذه مهمة القائد في احتواء هذه المشكلات.

نخلص مما سبق أن القائد يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل المنظمة وتكون نابعة من أعضاء التنظيم وتمثل في قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر القائد بعوامل اجتماعية خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية والعادات السائدة في المجتمع كل ذلك ينعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم.

^{٥٣} (خليل سيباني، " المدير الفعال بناء القائد الناجح "، مرجع سابق، ص ١٠٢-١٠٦ .

ولكى يكون القائد المثل الأعلى داخل المنظمة فعليه إذن :

- أ- مراعاة الحشمة فى المظهر وحسن الهيئة والزى المتميز بالبساطة والأناقة والنظافة.
 - ب- المحافظة على الهدوء والترىث والتحكم فى النفس وضبطها وعدم التسرع.
 - ت- الصبر وقوة التحمل وهدوء البال والبعد عن العصبية والغضب.
 - ث- الإحساس بالراحة النفسية وعدم التوتر ومواجهة المشكلات بحكمة وتفهم.
 - ج- احترام الزملاء فى العمل وعدم الحط من قيمتهم وتتبع أخطاءهم.
 - ح- الدفاع عن المبادئ وفرض الرأى المنطقى الصائب وعدم التراجع عنه.
 - خ- الوفاء بالوعد والدقة فى المواعيد والاستمرار فى العمل دون انتظار الإطراء والمديح من الآخريين وإشعار الآخريين بالملاحظات لتجنب الأخطاء.
 - د- عدم الإنصات إلى الشائعات والصدق فى القول والفعل والمضى فى العمل.
 - ذ- عدم اصطحاب المشكلات الشخصية والعائلية إلى مركز العمل وعدم إظهار التبرم والشكوى أمام الزملاء التى لاتتعلق بالعمل.
- إن استخدام القائد لكل الوسائل والأساليب التى تتيح له رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد للعاملين وذلك بالتخلص من كثير من الحركات و النشاطات الغير لازمة التى لايتطلبها أداء العمل.

المبحث الثالث

نظريات القيادة التربوية

ترجع نشأة وصناعة القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ولكن علماء الاجتماع والنفس اختلفوا حول المحرك الأساس للشخصية القيادية، واختلفوا في أهم السمات والخصائص القيادية، كما اختلفوا ايضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وسأذكر هنا أهم هذه النظريات :

١- نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، و يرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أى تغييرات يراها. فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذى مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتالكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية^{٥٤}. وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية :^{٥٥}

^{٥٤} (حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ، ٢٠١٠م ، ص ٦١)
^{٥٥} (سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط١ ، داراسمة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٢-١٥٣)

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعبر عما ينبغي أن يكون، ولاتدل على ماهو كائن فعال، لان طرحها وتحديدتها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

٢ - نظرية السمات Treats Theory

تري أن القيادة تتشكل بفضل السمات التي يمتلكها القائد بانتشار الموقف القائل أن النمط القيادي للقيادة الناجحة يعتمد علي وجود خصائص وسمات لدي القائد تميزه عن غيره مثل الشجاعة، الأمانة، الذكاء، .. الخ ،^{٥٦} حيث عددها " تيد Tead" في الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه. الخ ، وقام "بروان" بتكتمتها بسمات أخرى كالسن ، الوزن ، والقدرة علي إنجاز القرار... الخ .

واكتشف "ستوجديل" ١٩٤٨ " عدة سمات شخصية مثل الضخامة الجسمانية، الوزن و كذلك الثقة بالنفس، الإرادة وغيرها التي تدعم الأنماط القيادية الإشرافية، فرأت أن نوعية الأداء تعتمد علي نوعية السمات التي تميز العنصر البشري ، فالمعرفة الفنية للقيادة في العمل تساعد علي لعب دور توجيهي وتأثير قيادي علي أداء العاملين إذا دعمت بنمط قيادي مناسب فتوفرها يعتبر من معايير تقييم الأداء بتغطيتها جوانب مختلفة منه كالتعاون، المواظبة فترى أنها موجودة داخل شخصية القائد .

^{٥٦} (علي عسكر : الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ٢٠٠٥م ، ص ١٦٢

بالإضافة للسمات التي ذكرها "زهرا" كالسمات الجسدية والعقلية والمعرفية وأيضا الانفعالية والإجتماعية، وسمات عامة كالتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية .^{٥٧}

٣ - النظرية السلوكية Behavioral Theory

أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم، فالقيادة ليست سمة شخصية يمكن بحثها كما لو كانت خاصية من خصائص الأفراد، أذ هي تركز علي معايير وأسس موضوعية. فالشخص قائداً، دون أن يشغل مركزاً عالياً ، أو دون أن تكون لديه صفات معينة ، ودون أن يقوم بوظائف معينة.

وفي ضوء هذا يمكن تعريف القيادة في ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد ، وفحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي أحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف. وعلي هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم ، في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرسمية قد يكونوا قادة بالفعل .^{٥٨}

ولقد ناقش هومانز القيادة في ضوء سلوك القائد . و قرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعة من حالة إجتماعية إلي أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها. علي أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير، وكلاهما يتعلق بما ينبغي أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة. وإن كان هناك فارق بينهما فإنه ينحصر في أن المعايير تنطبق للمحافظة علي السلوك القائم. أما الأوامر فتتطبق على التغيرات المستقبلية في السلوك، وبينهما درجات محددة تتمثل فيما يعرف بالقوانين والعادات والنظم والخطط والتوجيهات والتعليمات والنصائح والمقترحات .

^{٥٧} (عبد الحليم قشظة: الجماعات والقيادة ، دار الكتب الموصل ، العراق ، ١٩٨١ م ، ص ص ٧١-٧٤ .

^{٥٨} (د . أحمد عزت راجح . علم النفس الصناعي ، ص ٣٨٥ .

وهذا لا يمكن للقائد أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى إلا إذا أطيعت أوامر، ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة، وبناء على ذلك نظر هومانز إلى القادة علي أنهم أشخاص في وضع السلطة، ويمكن لهم أن يفرضوها علي الآخرين ، وليسوا مجرد أشخاص يبدأون بالتفاعل في جماعتهم .

وقرر ماكزيجور أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية وإشباع حاجاته الإنسانية وبالتالي فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين. كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقادة و المشرفين . والمناخ التنظيمي العام بالمؤسسة.

٤- النظرية الموقفية Situational Theory

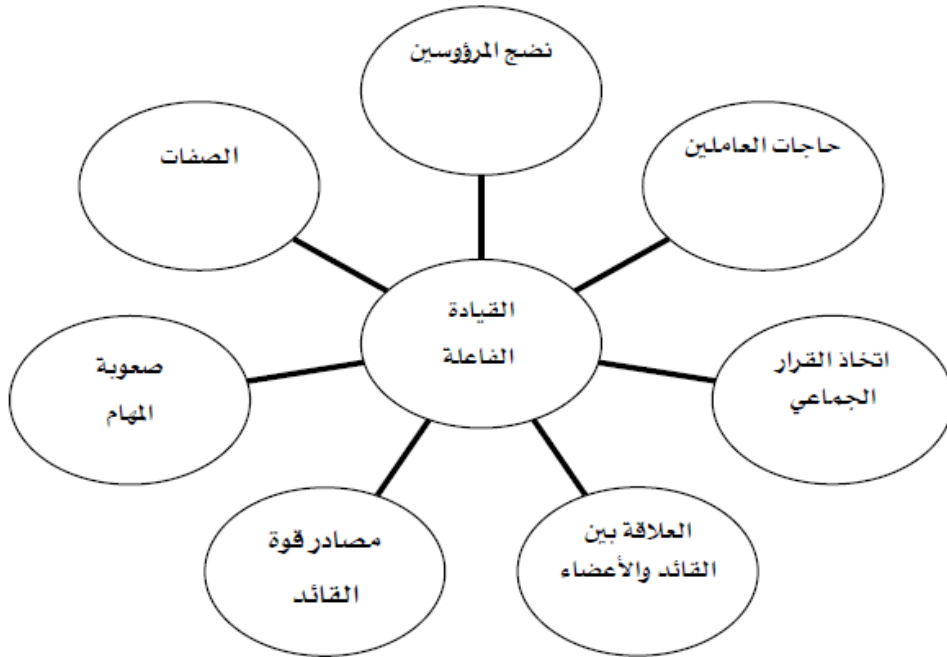
إن النظرية التوافقية تقول أن ثمة مجموعات من العناصر والعوامل التي يهتم القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ومتطلبات المواقف وهي سمات القائد الشخصية وقدراته الكامنة وسمات الأتباع والمرؤسين واستعدادهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية وفلسفته ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها وسمات الموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها . والموقف المتوافر لإيجاد الحل المناسب .^{٥٩}

وتربط هذه النظرية بين السمات الشخصية للقائد الناجح والموقف الإداري علي أساس أن هذه المواقف هي التي تظهر وتحدد سمات الشخصية القيادية وبناء علي هذه النظرية فإن مهمات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة القيادية هي التي تحدد السمات والمهارات والقدرات التي يجب مراعاتها عند اختيار القائد فمثلا سمات القائد العسكري تختلف عن سمات القائد السياسي أو القائد الإداري فكل قيادة منها تتطلب صفات وسمات معينة باختلاف القيادة .^{٦٠}

^{٥٩} (بلقيس ، أحمد : القيادة وديناميات الجماعة . الانروا ، معهد التربية ، عمان : الأردن . ١٩٩٠ م ،

^{٦٠} (أحمد ، احمد . تحديث الإدارة التعليمية . الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة للنشر . ١٩٩٨ م

كما أن النظريات الموقفية تعطي اهتماماً بالتغيرات الأخرى المتضمنة في أى موقف قيادى وبخاصة الواجب أو موقع القائد داخل هذا العمل أو هم جميعاً . وتركز هذه النظرية علي أسلوب جيد يتصف بالمرونة والتكلفة مع المستجدات والمتغيرات ولذا علي القائد أن يعرف أنه ليس هناك أسلوب واحد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان أو لكل التنظيمات وأنه ليس هنالك صفات محددة بحد ذاتها يجب توافرها بكل قائد وليس هناك قائد ناجح في كل الأوقات والظروف وبالتالي فإن القيادة والثقافة والهيكل التنظيمى واتخاذ القرارات لابد أن تناسب موقف المنظمة أو المؤسسة . فعلى سبيل المثال فإن حجم المؤسسة وظروفها الخارجية وطبيعة عملها وإستراتيجيتها تحدد الهيكل التنظيمى الأنسب . وطبيعة العمل ومهارة المرؤوسين تؤثران في أسلوب القيادة .^{٦١}



شكل (١) : العوامل الموقفية المؤثرة علي فعالية القائد

(المصدر: من أعداد الباحث)

^{٦١} آل ناجي ، محمد . الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير . مجلة مركز البحوث التربوية

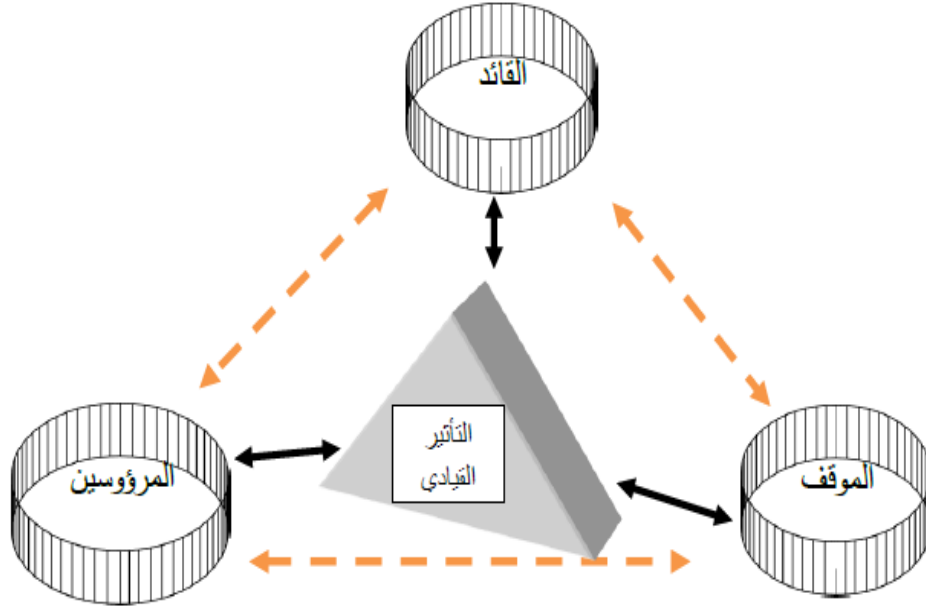
٥ - النظرية التفاعلية Interactional Theory

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر؛ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحدائه؛ الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها^{٦٢}. والشكل التالي يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة: وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة ويبدو ذلك في الآتي: ^{٦٣}

- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما؛ لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة .
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

^{٦٢} (حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨

^{٦٣} (مرجع سابق، حسين عبد الحميد احمد رشوان ، ص ٨٠



الشكل (٢) : التأثير القيادي في النظرية التفاعلية (المصدر: أعداد الباحث)

٦ - النظرية الوظيفية Functional Theory

تؤكد هذه النظرية على أن الأدوار والمهارات والسلوك القيادي يعتمد على المواقف الذي يوضع به القائد بعيداً عن السمات أو حاجات التابعين، فالوظيفة التي تعهد إليه والقيادة الملائمة تعتمد على استخدام النظرية المناسبة للحل، ومن هنا فالقائد لا يستطيع القيام بمهام قيادية في جميع الأحوال، لذلك فمواصفات الوظيفة تحدد خصائص القائد ومميزاته المطابقة لهذه الوظيفة.^{٦٤}

فالنظرية الوظيفية تقوم على الجمع بين نظرتي السمات والمواقف، إذ تعد النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، وهكذا تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعات.^{٦٥}

^{٦٤} (نشوان، يعقوب ونشوان، جميل . السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع . ٢٠٠٤ م

^{٦٥} (البدرى، طارق عبد الحميد أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون . ٢٠٠٥ م

وتحدد القيادة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقول كل منهم من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.^{٦٦}

وهناك ثلاثة متغيرات في أى موقف عمل هي: متطلبات المهمة، متطلبات مجموعة العمل، متطلبات الأفراد. وعلى القائد الكفاء محاولة الموازنة بين هذه المتغيرات وبين متطلبات الموقف ككل، في الوقت نفسه وعلى القائد أن يفرز أيها له الأولوية ومتى، ويتميز هذه المنهج بالمرونة في دراسة القيادة، ويعتمد بشكل كامل على الظروف المحيطة بالموقف.

وفي الشكل التالي يوضح التداخل بين المجموعات الثلاثة، مما يعني أن أي شيء يحدث في إطار إحدى المجموعات، سيؤثر على الاثنين الآخرين، فمثلاً عندما يركز القائد على تحفيز المجموعة، سيؤدي ذلك إلى تحفيز أفرادها أيضاً، مما يسهل إنجاز هذه المهمة.



شكل رقم (٣) : متغيرات القيادة الوظيفية (المصدر: من أعداد الباحث)

^{٦٦} (عطوي ، جودت عزت . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ٢٠٠٤م .)

يرى أن هذه النظرية ركزت على متطلبات كل من الأفراد كقيادة وأعضاء الجماعة كمرؤوسين ومتطلبات بيئة العمل كمهمة ، وأن أي تقصير في أداء إحدى المتطلبات الثلاثة سيؤدي إلى إهمال وإخفاق في الطرفين الآخرين ، فهي معادلة من ثلاثة أطراف أى خلل في إحداها سيؤدي إلى الخلل في الطرفين الآخرين .

تعقيب على نظريات القيادة :

يمكن للباحث القول بأنه قد تم استعراض النظريات القيادية المختلفة التي تحاول تفسير مفهوم وفعالية القيادة في أي تجمع بشري، ففي حين ربطت نظرية الرجل العظيم بين صفات القائد الموروثة وسبب وجوده كقائد، ركزت نظرية السمات على أهمية هذه السمات الموروثة والمكتسبة وعلاقتها بفاعلية القيادة. أما نظريات السلوكيين فقد ركزت على تحليل سلوك القائد أثناء ممارسته عملية القيادة بتحديد الأبعاد المؤثرة على نجاح تلك العملية، وتوصلت النظرية التفاعلية إلى أن الأسلوب الأمثل للقيادة يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، والمرؤوسين فهي قد دجت بين نظرية السمات والنظريات السلوكية والموقفية .

ومن هنا، فإن القيادة عملية تفاعلية تبادلية بين النواحي الشخصية والظروف الاجتماعية ، وتفاعل بين ما يتصف به القائد من صفات شخصية فطرية ومكتسبة، وبين موقف اجتماعي يتمثل في وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه . وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يميل إلى النظرية التفاعلية لأنها احتوت النظريات التي قبلها ودجمتها معاً وحاولت الجمع بينها بالإضافة إلى أنها تتصف بالواقعية والشمول .

المبحث الرابع

مهارات القيادة التربوية

هناك مجموعة من المهارات ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصباً قيادياً علي مستوي الإدارة المدرسية ، ولا مناص له من امتلاكها حتي يتمكن من القيام بمسؤولياته علي وجه سليم وصحيح وفعال. وتصنف المهارات المطلوبة إلي اربعة اصناف وهي كالتالي :

١- المهارات الذاتية (الشخصية) :

هي المهارات التي تتعلق بسمات كامنة في القائد حيث تعد شخصيته عنصراً هاماً في القيادة ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد وترتبط هذه السمات بالصحة الجيدة، للفرد بدنيا ونفسياً وعقلياً . " ٦٧

أمثلة للمهارات الشخصية:

مهارات جسدية : وتتمثل في : ٦٨

- القوة البدنية والعصبية : وتعنى تمتعه بصحة جيدة لأن طبيعة عمله تتطلب منه جهداً مركزاً وشاق .
- قوة الشخصية: القائد الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر ويكتسب ثقتهم فيه .
- الحيوية والنشاط: لأن المرؤوسين متى مارأوا مديرهم نشيطاً وحيوياً فإن ذلك سوف يحفزهم ويدفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة .

^{٦٧} (الحارثي، سعد. درجة ممارسة مديري مراكزالإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم ،رسالة ماجستيرمقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة مؤتة ،سنة ٢٠٠٨ م .

^{٦٨} (أبوزعيتر، منير. درجة ممارسة مدير بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها،رسالة ماجستيرمقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة كلية التربية جامعةغزة ،سنة ٢٠٠٩ م .

- الطلاقة اللفظية : ويقصد بها قدرة المدير على التكلم بصوت واضح ومؤثر وتعنى القدرة علي أنتقاء الألفاظ المناسبة وهى وسيلة هامة للتواصل بينه وبين مرؤوسيه.
 - الصحة النفسية : إن العمل الذى يعتمد على القيادة الجماعية، يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم وهذا ليس بالأمر السهل ولايستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه الصحة النفسية .
 - الخلق الطيب والقذوة الحسنة
 - العدالة التامة
 - القدرة على التحمل
- مهارات عقلية:**

- وتشمل القدرات الفكرية والعادات الذهنية والاستعدادات الانفعالية ومن أهمها :^{٦٩}
- الذكاء: وهو أمر مطلوب للقيادة ولازم لها وهو من السمات الفطرية وتكيف بالوراثة ونوع البيئة التى ينشأ فيها الفرد .
 - روح المرح والدعابة: والتي تجعل القائد بعيدا عن الصرامة والتزمت وتساعد علي إقامة علاقات ودية مع المرؤوسين .
 - المبادأة والأبتكار: ومعناها الميل الذى يدفع القائد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير.
 - ضبط النفس: القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال وتعنى الاتزان وأن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين .

^{٦٩} (عبدالمخالق،عبدالمخالق وعلي ، محمد ، الإدارة والتخطيط التربوي. الدمام : مكتبة المتنبى. ط٣ ، ٢٠٠٩ م

٢- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية بمدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارستها لوظيفتها ومعالجتها للمواقف المتعلقة بالعمل. والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.^{٧٠}

كما أنه من أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية وهي ترتبط بثقة القائد بنفسها وقدرتها على إنجاز ما تكلف به وقدرتها على تحمل مسؤولية القرارات التي تتخذها والأعمال التي تقوم بها وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور ومعناها أن تكون القائدة ملمة بالمعارف الإنسانية لأن دورها يتطلب أن يكون لديها معرفة شاملة بما حولها و أن تكون غنية بثقافتها. والإحاطة الشاملة بالأمور لاتعني أن تكون القائدة متخصصة في كل العلوم لكن عليها أن تعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها، كما تعتبر الخبرة السابقة ضرورة للقائدة لأن نجاحها السابق يؤدي إلى الثقة بالنفس كما يؤدي إلى السمعة الحسنة التي تعتبر ضرورة لكسب ثقة الآخرين.

ت- الحزم وهي كلمة تعني أن تكون القائدة حازمة و أوامرها قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيهها من ناحية أخرى كما تتطلب توفر القدرة على التقرير والتنفيذ والقدرة على الحكم الصائب.

ث- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه لأن ذلك يمكن القائدة من القدرة على إقناع مرؤوسيهها بضرورة تحقيق الهدف.

^{٧٠} (المعايطة، عبدالعزيزعطالله : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دارالحامد، عمان ، ٢٠٠٧م ، ص ٩٠

أمثلة للمهارات الفنية:

تختلف المهارات الفنية وفقا لطبيعة عمل القائد ومن المهارات الفنية العامة للقائد التربوي مايلي :^{٧١}

- المهارة في التعبير عن حاجات العاملين
- المهارة في تحليل وتفسير التوصيات
- التعرف على مظاهر الرضا في العمل
- تقدير كفاءة العاملين
- توضيح الواجبات والوظائف
- تحليل البيانات والاستفادة من المعلومات
- التعرف على احتياجات النمو المهني.

٣ - المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملات معها وزيادة إنتاجيتهن في مجال العمل من خلال احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة . كما تتطلب المهارة الإنسانية مجموعة من السمات الأساسية :^{٧٢}

أ- الاستقامة وتكامل الشخصية وتعنى توافر الانسجام والاتزان في السلوك كما تعنى أن تتوافر سمات الأمانة والإخلاص والخلق الطيب، والاستقامة لاتعنى احترام الأنظمة فقط ولكنها تعنى سلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا.

^{٧١} (عبدالحالق،عبدالحالق وعلي ، محمد. الإدارة والتخطيط التربوي. الدمام :مكتبة المتنبي.ط٣، ٢٠٠٩م

^{٧٢} (المعايطة،عبدالعزىعظالله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،دارالحامد،عمان ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٤٢

ب- الأمانة والخلق الطيب والإخلاص لأن ذلك يساعد على خلق الثقة بينها وبين رؤوسيتها مما يؤدي إلى الاطمئنان على أن مصالحهم مصنونة كما تتطلب المهارة الإنسانية تقبل الاقتراحات والانتقادات البناءة وإفساح المجال لإظهار روح الابتكار.^{٧٣}

أمثلة للمهارات الإنسانية:

- مهارات الأتصال : هى القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه. ولا بد أن يتمتع القائد بقدرة على الأتصالات الرسمية (شفوي - كتابي) وغير الرسمية .
- بناء فريق العمل : تظهر مهارات القائد الإنسانية فى قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته فى شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة وتمثل قدرة القائد فى تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالمسؤولية، والكفاءة والإبداع .^{٧٤}
- إدارة الإجتتماعات : إن إدارة الإجتتماعات بفاعلية من أهم مهام الإدارة الناجحة وتعتبر الإجتتماعات وسيلة لتحقيق هدف ولا بد أن تخضع الإجتتماعات إلى توجيه من القائد المؤهل الذى يمتلك القدرة على التأثير فى الآخرين وعند انعدام هذه المهارة تفقد الإجتتماعات أهدافها وتتحول إلى شجار دون نتيجة .^{٧٥}
- تحفيز العاملين: يعد دور القائد أساساً فى تحفيز العاملين للدفع للعمل بجد وأهتمام فالقائد المتميز هو الذى يربط الحالة الوجدانية للمرؤوس والعمل الذى يقوم به ذلك أن العامل الذى يدرك أهتمام، القائد بوجوده يندفع للعمل برغبة صادقة وكفاءة عالية .^{٧٦}

^{٧٣} (الدوبك، تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دارالفكر، عمان ، ص٣٧ .

^{٧٤} (الأغا ، رائد .المهارات القيادية لدى المسؤولين فى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعيارى ،رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة غزة ،سنة ٢٠٠٨ م ، ص ١٨٠

^{٧٥} (أبوزعيتر، منير. درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ،رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة كلية التربية جامعة غزة ،سنة ٢٠٠٩ م

^{٧٦} (الحريري ، رافدة .مهارات القيادة التربوية فى أتخاذ القرارات الإدارية عمان. دار المناهج ٢٠٠٨ م .

٤ - المهارة الإدراكية التصورية:

وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعاً ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الذم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية ، وأن يكون قادراً علي التنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية وما عدا على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة .^{٧٧}

"المهارات الإدراكية في مدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة وعلى التنظيم ككل، وتشمل المهارات الإدراكية أو التصورية أيضا مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتقويم والإرشاد.

وملخص القول: هي قدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى المؤسسة في جميع المجالات .

ولهذا فإن القائد الذي يتوفر لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة.

^{٧٧} (عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع

أمثلة للمهارات الإدراكية:

- مهارة اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هي ما يميز القائد عن المرؤوسين فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات، والإجراءات والقرارات التنظيمية " ٧٨ .
 - مهارة التخطيط: التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يُب عمله وكيفية تنفيذه ويحتاج القائد إلى اكتساب الكثير من المهارات التخطيطية حتى تمكن من أداء عمله بطريقة منظمة بعيدة عن العشوائية ومن أهم هذه المهارات إدراكه لكيفية تحديد الأهداف، وصياغتها ووضعها لخطة التربية .
 - إدارة الوقت: تعتبر هذه المهارة من أهم المهارات الإدارية للقائد وتعتمد على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز العمل.
 - حل المشكلات: لا تخلو أى إدارة من وجود صعوبات تعترض سبيلها لتقوم بتذليلها ما أمكن حفاظا على النظام من جهة ولتحقيق الأهداف بشكل سليم من جهة أخرى، لذا فإن العملية الإدارية لا بد وأن تواجه بعض المشاكل التي يفترض من القائد تلافيها وحلها، بموضوعية وعقلانية بعد التعرف على مسبباتها ونتائجها .
- يري الباحث إن أختلف العلماء القيادة حول هذه المسألة إلى عدة آراء:
- ونستطيع القول بأن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم يكتسب بالتعلم، ومهارات تكتسب بالتدريب والممارسة، وسلوك فطري جبل الشخص عليه).
- الأول: أن القيادة فطرية وتولد مع صاحبها ويثقلها عن أجداده كما يرث المال والعقار. ولئن كان القائلون بهذا الرأي في الماضي أصحاب الكلمة العليا، إلا أنهم قلة قليلة لا يكاد يسمع صوتها.

^{٧٨} (مرجع سابق . الأغا ، راند

الثاني: إن القيادة ما هي إلا مهارات وسلوكيات ومميزات يمكن لأي كان أن يكتسبها ويقويها ويطورها.

الثالث: هناك فئة قليلة من الناس قائمة بالفطرة، وتقابلها فئة أخرى قليلة أيضا لا يمكنها اكتساب القيادة، وتبقى الشريحة الواسعة جدا التي يمكنها اكتساب صفة القيادة من خلال تعلم المهارات القيادية وتنميتها وتطويرها.



المبحث الخامس

أنماط القيادة التربوية

من أبرز التقسيمات التي اعتمدت القيادة هي ثلاثة أنماط رئيسة هي القيادة الأوتوقراطية، و الديمقراطية، و الترسلية. والقيادة السياسية والقيادة العسكرية، وفيما يلي استعراض لتلك الأنماط الثلاثة :

أولاً : القيادة الأتوقراطية أو الديكتاتورية:

تعددت تسميات هذا النمط، مثل النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الأمر، وإن كانت كل المسميات تحمل نفس المعنى، و هو المركزية المطلقة للقائد، الذي يتركز النفوذ في يديه، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد. ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، وينفرد بتحديد مهام المجموعة، ويتحكم بأساليب الثواب والعقاب، ويرى في نفسه الأقدر على إدارة المؤسسة، فهو من وجهة نظره الأذكي، الأكثر علماً وفكراً ثقافاً.

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري، ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، ذا وما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على رؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون.^{٧٩}

ويلاحظ أن القائد في هذا النمط ومن خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات، و وضع السياسات والخطط دون مشاركة من رؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك، فإنه

^{٧٩} (أبو النور، مروة : العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٢م، ص ١٦.

في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر، وانخفاض الروح المعنوية.

وبشكل عام، فإن هذا النمط يعطى اهتماماً كبيراً للمهام، واهتماماً أقل للأفراد، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنه غير سار، ويهتم فقط بالعمل العاجل.^{٨٠}

أ- أنواع القيادة الأوتوقراطية:

يمكن تقسيم نمط القيادة الأوتوقراطية إلى ثلاثة أنواع هي:

- ١- القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطى الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته .
- ٢- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء وقليلاً من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- ٣- القائد الأوتوقراطي اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه، ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده " ^{٨١}

^{٨٠} (الجميل، مطر: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨م، ص ٢٥.

^{٨١} (الشريف، طلال : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٨٢.

ب- خصائص القيادة الأوتوقراطية:

من خلال العرض السابق لنمط القائد الأوتوقراطي نستطيع أن نوجز خصائص هذا النمط في عدة نقاط كما يلي :

- ١- يضع منفرداً أهداف المؤسسة وخطط سير العمل فيها .
- ٢- لا يفوض أيّاً من سلطاته الإدارية لمؤوسيه.
- ٣- لا يهتم بإشباع حاجات مؤوسيه.
- ٤- يركز اهتمامه في إنجاز العمل.
- ٥- الاتصال غالباً بينه وبين مؤوسيه يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل وليس العكس.
- ٦- يلجأ للتعزير السلبي متمثلاً في العقاب لضمان سير العمل.

ت- إيجابيات القيادة الأوتوقراطية:

على الرغم من أن سلبيات هذا النمط تطغى على إيجابياته، إلا أننا لا يمكن أن نغفل عن بعض الإيجابيات التي تميز هذا النمط عن غيره من الأنماط والتي تتمثل في ما يلي :

- ١- يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، و خاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد و الرأي الشخصي .
- ٢- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً للتطبيق مع بعض المؤوسين الذين لا يجدى معهم النمط الديمقراطي .
- ٣- يعتبر النمط الأنجح خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الشدة والحزم .^{٨٢}

^{٨٢} (مغاري، تيسير: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعالقتها بصنع القرار التربويمن وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩م ، ص ٧٦.

ث- سلبيات القيادة الأوتوقراطية:

كثيرة هي الانتقادات التي توجه لهذا النمط نذكر منها ما يلي :

- ١- يولد الكراهية بين المرؤوسين و قائدهم .
 - ٢- يصنع اتجاهاً سلبياً لدى المرؤوسين تجاه العمل.
 - ٣- يقتل روح المبادرة عند المرؤوسين .
 - ٤- يقلل من فرص صناعة قادة جدد من المرؤوسين.
 - ٥- يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين لدى المؤسسة .
 - ٦- يورث الاتكالية الدائمة على القائد لدى المرؤوسين .
 - ٧- يقلل من فرص التعاون بين القائد ومرؤوسيه .
 - ٨- يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان .
 - ٩- يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول و الكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط، ومما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ويرى الباحث أن هذا النمط وان كان يمكنه أن ينجح في مؤسسات أخرى إلا أنه لا يمكن أن يتماشى مع المدرسة كمؤسسة تربية، لأن مدير المدرسة يتعامل مع فئة متعلمة لا يمكنها القبول بتغيير آرائها والانقياد لرأى مستبد، كما سيترك آثاراً سلبية على علاقة المعلمين بالمدير .

ثانياً: القيادة الديمقراطية :

يسمى أيضاً بالنمط التشاوري، والنمط التشاركي، والنمط الايجابي، والنمط البناء ، وذلك لأنه يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه، و لذلك يسود جو من الاحترام المتبادل والثقة بينهما، ويحرص القائد الديمقراطي على التفويض في تسيير العمل وتوزيعه واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه، ويتيح الفرصة للمبادرات الشخصية و الابتكارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

يتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شئون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولاتعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات" ^{٨٣}

وينطلق القائد هنا من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة، كما أنه يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية . " ^{٨٤}

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادأة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين " ^{٨٥}

^{٨٣} (أبو النور، مروة : العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ٢٠١٢ م ، ص ١٩٨ .

^{٨٤} (الاغا ، رياض والأغا، تحضة : الادارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة منصور، غزة، فلسطين ، ١٩٩٦م ص ١٩٤ .

^{٨٥} (الشريف، طلال : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، ٢٠٠٤ م ، ص ٧٩ .

أ- أنواع القيادة الديمقراطية

أورد (ياغى) خمسة نماذج للقائد الديمقراطي تتمثل في :

- ١- نموذج القائد الذى يتيح قدرأ بسيطأ من الحرية للمرؤوسين لمشاركته فى صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التى تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب مشاركته فى إيجاد حلول متعددة لها، ثم اختياره الحل الذى يراه مناسبأ .
- ٢- نموذج القائد الذى يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التى يمكن اتخاذ القرار فى إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار فى ذلك الإطار .
- ٣- نموذج القائد الذى يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، الاستياء لديهم يعمل على تعديله .
- ٤- نموذج القائد الذى يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة فى اتخاذ القرار، وفى طرق تنفيذه.
- ٥- نموذج القائد الذى يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذى يوافقون عليه، واتخاذ أى قرار يكون مقبولأ، ومتفقأ عليه من قبل المرؤوسين .^{٨٦}

ب- خصائص القيادة الديمقراطية:

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو التالى :

- ١- مشاركة الآخرين فى صنع القرار .
- ٢- تتيح تعدد الآراء، وترحب بوجهات النظر المختلفة.
- ٣- تقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين.
- ٤- تبنى علاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.

^{٨٦} (ياغى، محمد عبد الفتاح : مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي، الرياض، السعودية ، ١٩٩٦م ، ص ١٣٠ .

٥- تتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين.

٦- تدعم الاتصال الرأسي بين القائد وبين المرؤوسين بالإضافة للاتصال الأفقى بين المرؤوسين أنفسهم.

٧- تشجع على التجديد والابتكار، وتدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطور المؤسسة .

٨- تهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، وتسعى لحل مشكلاتهم.

ت- إيجابيات القيادة الديمقراطية:

تمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى يتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادراً على قيادة دفة المرؤوسين بشكل خاص، والمؤسسة بشكل سلس، وفيما يلي استعراض لأهم إيجابيات القيادة الديمقراطية .

١- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.

٢- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، ستعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف .

٣- القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية .

٤- علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطى اتجاه إيجابي تجاه العمل .

٥- من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويضهم ببعض المهام القيادية، فإن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة.

ث- سلبيات القيادة الديمقراطية:

على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع أن له بعض السلبيات من أهمها :

١- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد.

٢- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمؤوسيه في كل صغيرة و كبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على سرعة إنجاز المهام أحياناً.

٣- قد تصبح المشاركة هدفاً بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف .

٤- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة و حازمة.

٥- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مؤوسيه .

٦- الاهتمام البالغ بالمؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج .

٧- بعض المؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، و هذا الصنف من المؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بجوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطي.^{٨٧}

يرى الباحث، أن النمط الديمقراطي هو النمط الأنسب لقيادة المؤسسة فهو النمط الذي يتمشي مع الانفجار المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المؤوسين ويزيد من إنتاجهم.

^{٨٧} (القيسي، هناء : الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ٢٠١٠م

ثالثاً: القيادة الترسلية :

يسمى بالنمط التسيبي، أو النمط الحر، حيث إنه على النقيض من القائد الأوتوقراطي، فإن القائد الترسل يترك جميع شئون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم و ما إلى ذلك .^{٨٨}

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسل لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز الحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسل ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة^{٨٩} وتتصف القيادة الحرة بخصائص تميزها عن غيرها من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد اصدار القرار لإنجاز العمل، إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق واتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .^{٩٠}

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم و يوفرون أنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً " ^{٩١}

^{٨٨} (الهاشل، سعد : القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر، ١٩٨٧ م ، ص ٢٦٣ .

^{٨٩} (الخطيب، مازن : النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٤ م ، ص ٤٦ .

^{٩٠} (مرجع سابق ، الجميلي، مطر: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٧ .

^{٩١} (مرجع سابق ، الشريف، طلال : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، ٢٠٠٤ م ، ص ٧٣ .

ولذا فإن القائد الترسلى يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل ينحو منحى سلبياً، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب .

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، و يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية.

أ- خصائص القيادة الترسلية :

من العرض السابق يتضح أن خصائص القيادة الترسلية تتمثل في :

- ١- الحرية الكبيرة التي تعطى للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، واتباع و الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل .
- ٢- تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جدا .
- ٣- اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل و انجازه على النحو المطلوب.
- ٤- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

ب- إيجابيات القيادة الترسلية:

- ١- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم.
- ٢- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوى الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل .

٣- يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب .

٤- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات" .^{٩٢}

ت- سلبات القيادة الترسلية:

١- إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل وفي إصدار القرارات، قد يؤدي إلى الفوضى.

٢- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية تعطل من سير العمل.

٣- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة .

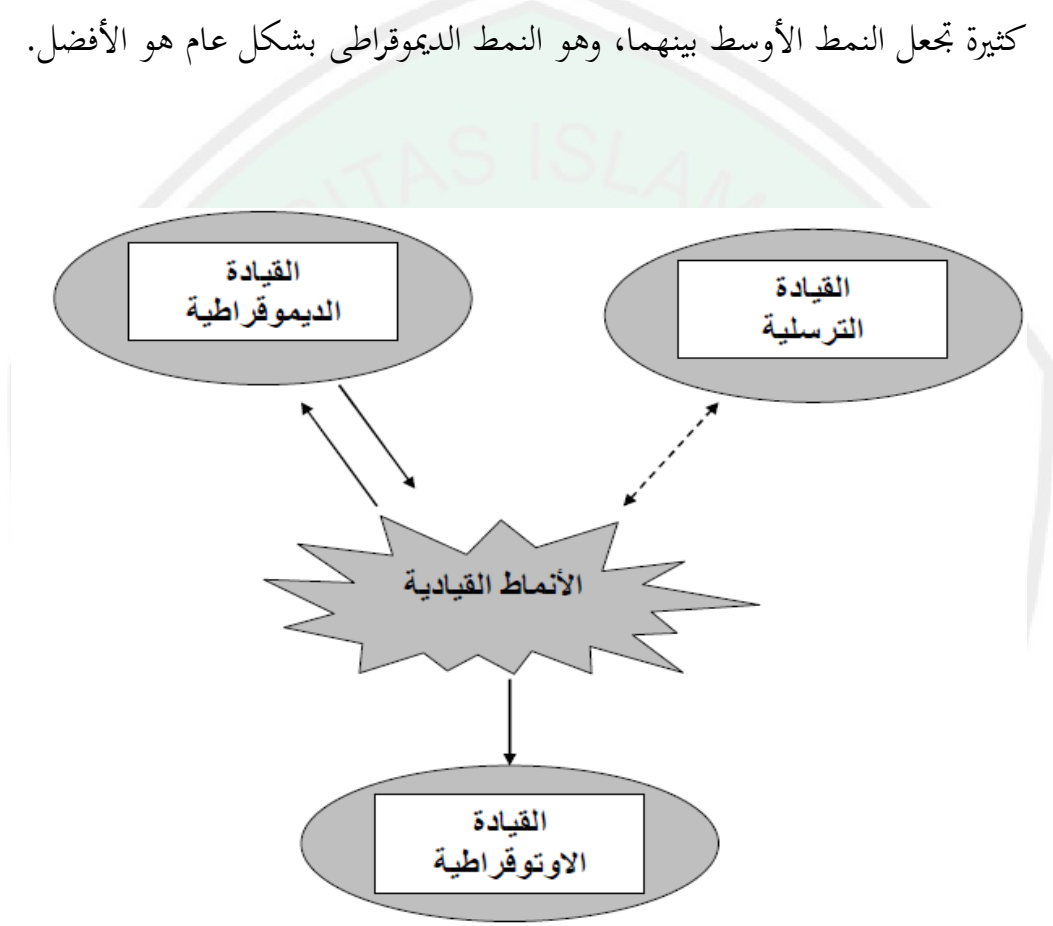
٤- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسون الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف و الذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير و الفشل .^{٩٣}

ويستنتج أن النمط الديمقراطي هو الأنسب للأستخدام في مدارسنا نظراً لأن مدير المدرسة كقائد تربوي يتعامل مع فئة مثقفة متعلمة وهم المعلمون، بالتالي يستطيع أن يشركهم في بعض مهام الإدارة وتفويض بعض صلاحياته بصورة مقننة، بحيث تخدم العمل ولا تؤثر على تحقيق النتائج بالشكل المطلوب، كما أن النمط الديمقراطي يسوده جو من الثقة والتعاون يكون ضرورياً لسير المدرسة كمؤسسة تعليمية على نحو يمكنها من

^{٩٢} (مرجع سابق، الخطيب، مازن : النمط القيادي السائد لدى المدرء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٤م، ص ٤٨.

^{٩٣} (مرجع سابق، الشريف، طلال : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٢٧.

تحقيق الأهداف التربوية المرسومة لها على الوجه الأمثل، إلا أن لا يمنع من أن الأنماط الأخرى تتمتع بشيء من الإيجابيات مثل سرعة إنجاز الأعمال و النمط الأوتوقراطي، أو الرضا الوظيفي كما في النمط الترسلّي، إلا أن إيجابيات تلك الأنماط محفوفة بسلبيات كثيرة تجعل النمط الأوسط بينهما، وهو النمط الديمقراطي بشكل عام هو الأفضل.



شكل (٤) الأنماط القيادية (المصدر: من أعداد الباحث)

المبحث السادس

الكفاءة الإنتاجية

تمهيد

ينبغي على المؤسسة أن تسعى دوماً إلى تنمية قدرات عاملاتها وتزويد من معارفهم و معلوماتهم وذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تكوينية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وكفؤة ذات خبرة ومهارة عالية، فكلما زادت معارف ومهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاج.

أ - الكفاءة الإنتاجية :

يبرز الاهتمام مؤخراً بمفهوم الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات التعليمية، نتيجة تزايد النظرة الاقتصادية إلى التعليم، واعتباره استثماراً طويل المدى، وتعرف الإنتاجية بشكل عام " بالاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة ، أو التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة للحصول على أكبر إنتاج بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف".^{٩٤}

ويعرف الإنتاجية بأنها " دراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية، وتصبح الإنتاجية هي نسبة المدخلات إلى المخرجات.

وتشمل المدخلات التعليمية كل العناصر الداخلة في التعليم من مبان ومعدات وأدوات ومدرسين وإدارة وتلاميذ ومناهج وبرامج كما تشمل المخرجات التلاميذ الناجحين والنمو المهني للعاملين".^{٩٥}

^{٩٤} (سعيد، إسماعيل على : بحوث في التعليم في المملكة العربية السعودية. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر. ١٩٨٥ م ، ص ١٠

^{٩٥} (مرسي، محمد منير : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر. ١٩٩٣ م ، ص ٢٦٠

حيث ترى مودلى أن الإنتاجية مؤشر للكفاءة والفعالية معا ذلك لأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف، والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.^{٩٦}

ومما يؤكد ذلك ما ذهب إليه عابدين من أن " العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية ليست موجبة دوماً وذلك عندما يكون المؤسسات التعليمية ذا إنتاجية متزايدة وكفاءة متناقصة، ويحدث ذلك إذا ما توافرت للمؤسسة التعليمية إمكانيات تربوية أفضل مقرونة بضعف الاستخدام الأمثل فمثلاً عند انتقال مدرسة أو أكثر كانت في مبان مزدحمة ومتفرقة إلى مبنى مدرسي مجهز نجد أنه تم توفير بيئة تعليمية أفضل وخفض في التكلفة ولكن قد توجد إمكانيات اختصاصية في المبنى الجديد كالمعامل لم تستخدم جيداً بسبب نقص المعلمين المتخصصين أو غيره .

الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الكفاءة في الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة على الرغم من زيادة الإنتاجية، فالكفاءة ترتبط بدرجة الاستخدام الأمثل للإمكانيات التعليمية المتاحة (المدخلات وبأقل تكلفة ممكنة) للحصول على أكبر قدر من المخرجات والإنتاجية تعنى مقدار الوحدة من المخرجات بالنسبة للوحدة من المدخلات " .^{٩٧}

لذلك هناك ارتباط وثيق بين الإنتاجية التعليمية والكفاءة التعليمية، وإن كانت الإنتاجية Productivity تختلف عن الكفاءة Efficiency فالإنتاجية، هي محصلة الكفاءة، ومن ثم فهي دالة عليها، ويرتبط المفهومان بالقضية الاقتصادية في المؤسسات التعليمية التي تستهدف الحصول على أكبر عائد تعليمي بأقل جهد ومال وأقصر وقت ويفيد المفهومان في التحليل الموضوعي لفاعلية النظم التعليمية.^{٩٨}

(^{٩٦} Teaching. Oxford Program Press ١٩٨٧). Criteria for Evaluating Medley ,D.M

^{٩٧} (عابدين، محمود عباس : علم اقتصاديات التعليم الحديث. الدار المصرية اللبنانية. القاهرة. مصر. ١٤٢١ هـ ، ص ٦ .

^{٩٨} (مرسى، محمد منير : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر. ١٩٩٣ م ، ص ٢٥٥

ب- مفهوم الكفاءة للمؤسسة التعليمية

أدت النظرة الاقتصادية للتعليم من أنه عملية استثمارية إلى الاهتمام بترشيد نفقاته، ورفع مستوى كفاءته الداخلية والخارجية وتقليل الفاقد التعليمي بصوره المختلفة.^{٩٩}

وتعني الكفاءة " القدرة على إنتاج أو تحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقل مهدور".^{١٠٠}

فيعرفها بأنها "الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات".^{١٠١}

يكثر الخلط والتداخل في ميدان التربية بين مفهومي الكفاءة والكفاية. فتارة يتم التمييز بينهما وتارة أخرى يستخدمان بمعنى واحد. حيث يرى بعض اللغويين أن الكفاءة تعني التساوى والمماثلة أو المناظرة في القوة والمكانة والشرف، أما الكفاية فإنها تعني الاستغناء عن الغير وسد الحاجة،^{١٠٢} بينما يتجه بعضهم الآخر إلى إعطاء معنى واحد لكل من الكفاءة والكفاية.

كثيرا ما ترد في الكتابات العربية ترجمة كلمة Efficiency على أنها (كفاية)، في حين أن الترجمة الصحيحة لها (كفاءة).^{١٠٣}

أما الكفاءة في المؤسسة التعليمية فيقصد بها " مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف المنشودة منه.

^{٩٩} (عبد الدائم، عبدالله : التربية في البلاد العربية. دار العلم للملايين، ط ٤، بيروت. ١٩٨٣ م ، ص ٣٧٧

^{١٠٠} (العبيدي، غانم سعيد : اتجاهات معاصرة في اقتصاديات التعليم، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض. ١٤٠٢ هـ ، ص ٣٨

^{١٠١} (الوكيل، صبري كامل . مدى كفاءة الدراسات العليا في ضوء معوقاتها والإمكانات المتاحة: دراسة مقارنة بين مصر والكويت والسعودية.

رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا. مصر. ١٤٠٩ هـ ، ص ٣٧

^{١٠٢} (الفيومي، أحمد بن محمد بن علي : المصباح المنير، دار المعارف، القاهرة. ١٩٧٧ م ، ص ٥٣٧

^{١٠٣} (أحمد، حسن عبد الملك : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بالأزهر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر. مصر. ١٩٨٢ م

ولهذه الكفاءة جوانب أربعة: الجانب الأول منها يتعلق بالكفاءة الداخلية، والجانب الثاني يتعلق بالكفاءة الخارجية، والجانب الثالث يتعلق بالكفاءة الكمية، والجانب الرابع يتعلق بالكفاءة النوعية "١٠٤.

لقد اشتمل هذا التعريف على غرار كل التعريفات السابقة، أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة الإنتاجية : زيادة الإنتاج، الانضباط و المواظبة في العمل و الالتزام بتنفيذ أوامر وتعليمات العمل.

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع والخدمات وبأقل نفقة من الموارد، ويمكن الاستدلال بوصول المؤسسة إلى تحقيق مستوى كفاءتها الإنتاجية من خلال المؤشرات التالية: انخفاض حوادث العمل، انخفاض معدلات الغياب، القدرة على العمل، انخفاض تكاليف الإنتاج، زيادة الإنتاج، الجودة ، زيادة الرغبة والدافعية للعمل.

هناك عدد من الأبعاد المؤثرة في كفاءة المؤسسة التعليمية باعتبارها تنظيماً مفتوحاً يتكون من أنظمة فرعية (أبعاد) ويتفاعل مع البنية الخارجية تفاعلاً تبادلياً، والتي يمكن إجمالها على الوجه التالي:

- القوى البشرية، وتشمل: جميع العاملين من (مديرين، وإداريين، وعمال).
- الأبعاد التنظيمية، وتشمل: أهداف التنظيم، طبيعة التنظيم، وظروف نشأة التنظيم، ونوع الخدمة التي يؤديها، كيفية تشغيل العاملين .
- أبعاد البيئة الخارجية، وتتكون من النظام الاقتصادي والسياسي، والحضاري والاجتماعي والتكنولوجي. ١٠٥.

١٠٤ (مرسى، منير والنوري، محمد : تخطيط التعليم واقتصادياته، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.. ١٩٧٧ م ، ص ٢٢٣

١٠٥ (عبد الباري، درة : العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان. ١٩٨٢ م ، ص ١٦

يتضح مما سبق أن هناك نوعين من الكفاءة هما: الكفاءة الداخلية وتنقسم إلى كفاءة كمية وكفاءة نوعية، والنوع الثاني الكفاءة الخارجية وتنقسم إلى كفاءة خارجية كمية وكفاءة خارجية نوعية.

ت - الكفاءة الانتاجية الداخلية للمؤسسة التعليمية

ويقصد بالكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية "مدى قدرة المؤسسة التعليمية الداخلية على القيام بالأدوار المتوقعة منه".^{١٠٦} وبمعنى آخر تشير الكفاءة الداخلية إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافه في ضوء إمكانياته المتاحة.^{١٠٧}

تحدد فعالية الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية من الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية من معلمين وإداريين وطلاب، وللعناصر المادية من مبان مدرسية ومختبرات وأجهزة ومكتبات وبرامج ومناهج تعليمية. "وكلما كانت تلك المدخلات على قدر كبير من الجودة، وكلما تفاعلت تلك المدخلات خططا في عمليات تعليمية وإدارية وإشرافية بأقل جهد وكلفة وفي أقصر وقت، حققت الأهداف التربوية للمؤسسة التعليمية، وتحققت له أعلى مستوى من الكفاءة الداخلية.

هكذا يتضح أن الكفاءة الداخلية نتاج تفاعل مستمر وتبادل بين العناصر الكمية والكيفية المكونة للعملية التعليمية، ومحصلة تكامل بين الأدوار الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافه. ولذا تتضمن الكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية بعدين رئيسيين هما الكفاءة الكمية والكفاءة النوعية.

ث - الكفاءة الإنتاجية الداخلية الكمية للمؤسسة التعليمية

تعد دراسة الكفاءة الداخلية الكمية للمؤسسة التعليمية وسيلة فعالة لتحسين الإنتاجية التعليمية وتخفيض كلفتها، وبها يمكن تحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد

^{١٠٦} (مرسي، محمد منير : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر. ١٩٩٣ م ، ص ٢٥٧

^{١٠٧} (سلطان، محمود السيد : دراسات منهجية في الكفاءات البشرية والكفاية التعليمية، دار الحسام. ١٩٨١ م ، ص ١٢

والإمكانات المادية والبشرية. وتكمن أهمية دراسة الكفاءة الداخلية الكمية التعليمية في إسهامها الكبير في تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها إذا اعتمد المخططون على نتائج تلك الدراسات لمحاولة رفع الكفاءة الداخلية الكمية التعليمية مما يؤدي إلى توفير في النفقات المالية واستثمار أفضل للموارد المادية والبشرية. " ١٠٨

حيث تعنى الكفاءة الداخلية الكمية قدرة المؤسسة التعليمية على إنتاج أكبر عدد من الخريجين مقابل العدد الكلي من الطلاب الداخلين في المؤسسة، أى عن نسبة المخرجات إلى المدخلات في أي مرحلة تعليمية. ١٠٩، وأحياناً يطلق مفهوم الإنتاجية التعليمية التي يؤثر فيها ويحد من فعاليتها كل من الرسوب والتسرب على الكفاءة الداخلية الكمية للنظام الفصلى. ١١٠.

لذا فإن الكفاءة الداخلية الكمية للمؤسسة التعليمية تهتم بقياس مدخلات المؤسسة التعليمية من الطلبة ومدى قدرتهم على اجتياز المرحلة التعليمية على شكل مخرجات. وتكون نسبة هذه الكفاءة ١٠٠ % إذا تخرج جميع الطلاب الذين التحقوا بالمؤسسة التعليمية في نفس السنة الدراسية بنجاح في مدة الحد الأدنى لعدد سنوات الدراسة. ١١١. لذا تعبر مؤشرات الكفاءة الداخلية الكمية المرتفعة عن تحسين الإنتاجية التعليمية، وتخفيض نسب الرسوب والتسرب، وتقليل الكلفة.

١٠٨ (وعلم النفس، المجلدان (١١) و(١٢)، دار الفكر العربي بالقاهرة. ص ٣

١٠٩ (مرسى، منير حسان، حسن محمد (١٩٨٦ م). واقع الكفاية الداخلية الكمية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى (دراسة

تحليلية)، الكتاب السنوي للتربية والنورى، محمد : تخطيط التعليم واقتصادياته، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ١٩٧٧ م . ص ٢٤٧

١١٠ (بركات، سمير حسنين : الكفاءة الداخلية لنظام الدراسات العليا بجامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

مصر . ١٩٨٦ م ، ص ٢

١١١ (النورى ، عبد الغنى : اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية، دار الثقافة ، الدوحة . ١٤٠٩ ، ص ٣١٢

ج- الكفاءة الإنتاجية الداخلية النوعية للمؤسسة التعليمية

تركز الكفاءة الداخلية النوعية على نوعية المخرجات أو جودة نتاج المؤسسات التعليمية، وتعبّر عن انطباق نوع المخرجات على المواصفات الموضوعية لها^{١١٢}، أي أنها تشير إلى قدرة المؤسسات التعليمية على إنتاج خريج ذي مواصفات تفي بالغرض المعد له ووفقاً لمعايير محددة.

تتحدد نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب في ضوء نوعية مدخلات العملية التعليمية المادية والبشرية لدالاتها على مستوى ما تعلموه من معلومات ومهارات، وما اكتسبوه من سلوك واتجاهات.^{١١٣} ويمكن النظر إلى الكفاءة الداخلية النوعية للمؤسسات التعليمية من داخل المؤسسة التعليمية نفسه في ضوء معاييرها الداخلية وأهمها الامتحانات القياسية التي تحدد مستوى أداء الطلاب ونوعية الخريجين، أو من خارج المؤسسة التعليمية في ضوء بعض المعايير الخارجية وأهمها مدى ملاءمة النتاج التعليمي واتصاله بحاجات المجتمع^{١١٤}، وكلما زاد التنسيق بين المعايير الداخلية والخارجية للكفاءة الداخلية النوعية للمؤسسات التعليمية أمكن التوصل إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة الداخلية النوعية، مما يعكس الجودة العالية للتعليم وأثره الإيجابي للطلاب والمجتمع.

أن الاهتمام بتحقيق الكفاءة الداخلية النوعية للمؤسسات التعليمية يتطلب النظر الشمولية المتكاملة إلى عناصر المؤسسات التعليمية من أهداف ومدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية راجعة لأن تحقيق الأهداف يتوقف على تفاعل تلك المدخلات واستثمارها بطريقة مثلى.

^{١١٢} سماك أندريه : قياس الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، مجلة التربية الجديدة، العدد الثالث، السنة الأولى، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية بيروت. ١٩٧٤ م ، ص ٨٩

^{١١٣} العدوي، محمد أحمد: الكفاءة الداخلية للمؤسسات التعليمية المفهوم والقياس، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، مجلد (١٦)، دار الفكر العربي بالقاهرة. ١٩٩٠ م ، ص ١٦٤

^{١١٤} كومز، فليب : أزمة العالم في التعليم من منظور الثمانينيات، ترجمة محمد خيرى حربي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض. ١٩٨٦ م ، ص ١٧٦

فالأظمة التعليمية الحديثة لا تحصر اهتمامها في تخريج أعداد معينة من الطلاب، ولكن يمتد ذلك إلى توفير نوعية جيدة من الخريجين تتناسب مع حاجات المجتمع ومتطلباته.

تمثل العلاقة بين الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية ليست دائماً علاقة طردية، فقد تكون الكفاءة الداخلية لمؤسسة تعليمية ما عالية إذا ما اتجه إلى إنتاج متخصصين في مجال معين بكم أكبر وعلى درجة عالية من المهارة والتدريب، وإنتاج عدد قليل من المتخصصين في المجالات الأخرى، وإذا ما تعذر توظيف هؤلاء المتخصصين لسبب أو آخر يحول دون الاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، فإن الكفاءة الخارجية لهذا المؤسسات التعليمية تكون منخفضة .^{١١٥}

وتلك العلاقة العكسية بين الكفاءة الداخلية والخارجية تشير إلى ضعف التنسيق بين أهداف المؤسسات التعليمية وأهداف المجتمع.

ح- طرق قياس كفاءة المؤسسات التعليمية

يرى العديد من الباحثين المهتمين باقتصاديات التعليم أن قياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية عملية تواجه بالصعوبات التي ترجع إلى التداخلات التي يمكن قياس مخرجاتها من حيث الكم والكيف .^{١١٦}

وتتضمن الصعوبات التي تواجه قياس المدخلات والمخرجات في المؤسسات التعليمية معرفة الأثر الحقيقي للمؤسسة التعليمية من حيث تقديره الشامل والدقيق على المدى القريب و البعيد .^{١١٧}

^{١١٥} عطية، نوال حلمي : واقع الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس. ١٩٩٤ م ، ص ٧

^{١١٦} البدرى، عبد الرحيم محمد : الكفاءة الداخلية لإدارة الدراسات العليا بالجامعات الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس. مصر. ١٩٩٧ م ، ص ١٤٨

^{١١٧} الخويث، سمير عبد الوهاب . دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في الكفاءة الداخلية بدور المعلمين والمعلمات بالمحافظة الغربية، رسالة ماجستير . ١٩٨٨ م

أن المخرجات التعليمية الكيفية يصعب إخضاعها للقياس الكمي، وإنما يستخدم في دراستها التقويم الكيفي والتي يأتي في مقدمتها طريقة النقد الموضوعية أو طريقة الحكم الحدسي وغيرها من الطرق القائمة على المنطق والاستقراء والخبرة.^{١١٨}

وعلى الرغم من هذه الجدلية حول قياس المخرجات في المؤسسة التعليمية فإن الاهتمام بدراسة كفاءة المؤسسة التعليمية ساعد على التوصل إلى بعض الأساليب العملية والنماذج الكمية التي تستخدم في قياس الكفاءة الداخلية الكمية للمؤسسة التعليمية، وظهر بعض مؤشرات الجودة التعليمية التي تستخدم في الاستدلال على مستوى الكفاءة الداخلية النوعية، ووجود بعض المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى الكفاءة الخارجية للمؤسسة التعليمية، وفيما يلي عرض موجز لبعض الطرق والمؤشرات والمعايير الخاصة بقياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمراحل التعليمية المختلفة. أبرز طرق القياس هي :

- ١- طريقة الفوج الظاهري : تعتمد طريقة الفوج الظاهري في قياسها للتدفق الطلابي خلال السنوات الدراسية المختلفة دون الاهتمام باستقصاء الفوج الحقيقي، فهي تفترض أن نسبة الرسوب ثابتة كما أنها لا تقيم اعتباراً لتسرب الطلاب.
- ٢- طريقة الفوج الحقيقي : تقوم هذه الطريقة على أساس تتبع تدفق الطلاب من خلال الأفواج الحقيقية للطلاب، وهي تعتبر أدق بكثير من طريقة الفوج الظاهري إلا أنها أكثر صعوبة وتحتاج إلى بيانات دقيقة عن كل طالب.
- ٣- الطريقة الشاملة : غالباً ما تطبق هذه الطريقة في النظم التعليمية صغيرة الحجم، و قد تطبق طريقة حساب الكفاءة الكمية بطريقة شاملة لكل أفواج الطلاب في المرحلة المراد دراستها.

^{١١٨} (مرجع سابق ، الخويت ، ص ١٥)

٤- طريقة العينات : تعتمد طريقة العينات على اختيار عينات من المدارس من المرحلة المراد قياس كفاءتها الكمية، وهذا يعنى الاقتصار على بعض هذه المدارس وليس كلها.

خ - الكفاءة الإنتاجية الخارجية للمؤسسات التعليمية :

يقصد بها مدى قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد المؤسسة من أجل خدمته ^{١١٩}.

حيث يعرفها النعيمي بأنها "مدى ملاءمة التأهيل العلمي ونتائج الخبرة العلمية والنواحي الشخصية التي اكتسبها الفرد من خلال دراسته لمتطلبات العمل المسند إليه في الحياة العملية. بالإضافة إلى اكتسابه مزيجاً من الاتجاهات الإنسانية والعلمية والتي تساعده في تحديد ومواجهة مشكلات مجتمعه" ^{١٢٠}.

وتنقسم الكفاءة الخارجية إلى كفاءة خارجية كمية وكفاءة خارجية نوعية. ولتحديد الكفاءة الخارجية الكمية ينبغى معرفة إلى أى مدى يلي المؤسسات التعليمية حاجات المجتمع، ومدى توازن أعداد الخريجين مع الأعداد المطلوبة لسوق العمل ومواقع الإنتاج دون نقص أو زيادة ^{١٢١}. أما لتحديد الكفاءة الخارجية النوعية فينبغى معرفة إلى أى مدى تم إعداد الطلاب للقيام بأدوارهم المستقبلية في المجتمع ^{١٢٢}.

^{١١٩} (مرجع سابق . مرسى، محمد منير ، ص ٢٥٧

^{١٢٠} (النعيمي، أحمد بن ناصر : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الإمارات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر. ١٩٨٨م ، ص ١١٩

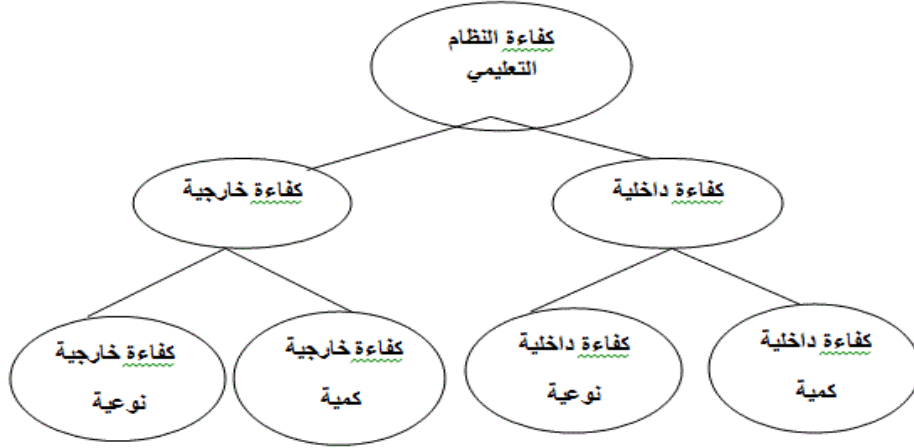
^{١٢١} (عبد العال، فتحي تهمي : الكفاءة الداخلية والخارجية لمعهد كيمياء أسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر. ١٩٩٥م ، ص ٦٠ .

^{١٢٢} (العواد، هيا عبد العزيز : الكفاءة الداخلية والخارجية للدراسات العليا بكليات البنات بالرياض التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض. ١٤١٥ هـ ، ص ١١

ومن الصعوبة قياس الكفاءة الخارجية لعدم معرفة أن المؤسسة التعليمية نجح أو فشل في تحقيق أهداف المجتمع. ولكن هناك مؤشرات يمكن الحكم بها على مدى نجاح المؤسسة التعليمية.^{١٢٣}

مؤشرات الكفاءة الخارجية.^{١٢٤}

- أ - عدد الخريجين من المؤسسة التعليمية وفقاً للخطط المرسومة.
- ب- نوعية الخريجين ومدى مساهمتهم في المجالات الإنتاجية في الاقتصاد القومي.
- ت- مدى رضی كل من أفراد المجتمع والخريجين وأصحاب العمل على نوعية الخريجين وأدائهم.
- ث- قدرة الخريج على القيام بدور المواطنة الصالحة وممارسة الحقوق والواجبات الاجتماعية المرتبطة بهذا الدور.
- ج- التوازن بين كلفة التعليم والعائد الاقتصادي من الدخل القومي.



شكل (٥) تصنيف الكفاءات التعليمية (المصدر: من أعداد الباحث)

^{١٢٣} (مرجع سابق . مرسى، محمد منير ، ص ٢٥٨)

^{١٢٤} (الزكري، عبد الرحمن عبدالله . الكفاءة الداخلية لكليات التربية بجامعة دول مجلس التعاون الخليجي،رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه

الملك سعود،الرياض. ١٤١٨ هـ ، ص ٣٨

د- المكونات الأساسية للكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية:

للكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية مجموعة من المكونات الساسية أهمها مايلي: ^{١٢٥}

١- السياسة التعليمية :

هي الإطار الكبير الذى تستمد منه المدرسة أهدافها والمناهج والكتب الدراسية وأساليب التقويم والختبارات التى تطبقها والاجهزة والوسائل المعنية على التدريس التى تزودها بها.

٢- المدرسة :

حيث تعتبر المدرسة البوتقة التى تتفاعل فيها كل المداخلات الأساسية للمؤسسات التعليمية من أجل إعداد الأنسان للحياة فى المجتمع فالمدرسة هى المصنع الذى يصلق التلميذ عن طريق العمليات التعليمية التى يجربها ويتفاعل معها طلية التحاقه بها. ولهذا ينظر حاليا إلى المدرسة بأنها مؤسسة إنتاجية تعد المواطن الصالح وتزوده بكافة المعارف والخبرات والقيم والأتجاهات التى تتلائم مع درجة نمو المجتمع، وبهذا يصبح المواطن الصالح أداة من أدوات الفكر والنتاج داخل بيئته. وهكذا لعبت المدرسة منذ نشأتها دورا مهما وأساسيا فى المجتمع حيث أصبحت لها وظيفة اجتماعية تتمثل فى إعداد مختلف الفئات لممارسة شؤون سياسة أو دينية أو عسكرية... الخ. بالضافة إلى أن المدرسة ركزت على تدريب وتكوين متخصصين مهنيين يحتاج المجتمع الى مهارتهم، وفى ضوء ما أوضحنا يمكن تحديد تطور الوظيفة الاجتماعية للمدرسة فى مراحل: ^{١٢٦}

٣- المدرسة كمؤسسة تعليمية :

يمثل التركيز فى هذه المرحلة على نقل المعرفة أساسا مما أدى فى كثير من الأحيان الى حشد وتكثيف المعلومات للطلب والاعتماد غالبا على الحفظ مع بعض التكافل

^{١٢٥} (عبد ال الزاهي الراشدان فى اقتصاديات التعليم الطبعة الاولى عمان ، ٢٠٠١ م ، ص ٢٤٤

^{١٢٦} (عدلي سليمان الوظيفة الاجتماعية للمدرسة دار الفكر العربي مصر ١٩٩٩ م ، ص ١٣-١٤

الاجتماعى، دون مراعاة الفروق الفردية أو مقابلة رغبات الدراسيين وكادت تنحصر الوظيفة الاجتماعية للمدرسة فى هذه المرحلة على تزويد الطلب بالمعارف كمتطلبات مهنية يحتاج إليها المجتمع.

ذ- المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية:

حيث بدأ الاهتمام فى هذه المرحلة بفهم شخصية الطالب وتحسين قدراته كأساس للعملية التعليمية كى تتحقق فاعليتها، وقد ساعد على ذلكم تقدم علوم النفس والتربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام، وقد ركزت هذه المرحلة على إيصال المعرفة والخبرة النسائية للطلب عن طريق تقدير خصائصهم وقدراتهم.

ر- المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية ذات وظيفة اجتماعية متخصصة:

حيث أصبحت المدرسة فى هذه المرحلة تمثل مجتمعا تؤثر وتتأثر بالمجتمع العام، وتضم جماعات الطلب التى تتعادل مع بعضها البعض لمقابلة احتياجاتها ومواجهة مشكلتها وانفتحت بذلك المدرسة على المجتمع كى تحقق عمليات محورية ثلاث هي: التعليم - التنشئة - التنمية .

التعليم : يتمثل فى تزويد الطلب بالعلم والمعرفة المتجددة لمواجهة احتياجاتهم المهنية. التنشئة : تكسبهم خصائص اجتماعى لمقابلة متطلبات التغير والنمو المجتمعى.

التنمية: تنمية البيئة والمجتمع الذى تنتمى إليه ومن كل ما ذكرناه يمكن تحديد مفهوم الوظيفة الاجتماعية للمدرسة .

ونستنتج أن الكفاءة الإنتاجية مدخل إلى إقتصاديات التربية و إنما راجع للعلاقة الوطيدة والمهمة بين الأقتصاد والتربية وكذلك فى تحقيق التنمية الأقتصادية وهذا بفضل رأس المال البشرى، بالإضافة إلى أبراز الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية التى بموجبها يتم تحقيق أقصى قدر ممكن من مخرجات المؤسسات التعليمية بأقل قدر ممكن من المداخلات .

ز- نظرية الإدارة العلمية : (الكفاءة الانتاجية)

تعد هذه النظرية معروفة لتطبيقها في الكفاءة الانتاجية أو مستويات التشغيل، و المساهم الرئيسي في هذه النظرية هو فريدريك وينسلو تايلور، وهذا هو السبب غالبا ما تسمى الإدارة العلمية باسم "تايلور".

ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحسين كفاءة كل فرد في المنظمة و التركيز الرئيسي هو على زيادة الإنتاج من خلال استخدام التكنولوجيا المكثفة، وتعتمد على الافراد والآلات في أداء المهام الروتينية كما تشمل أساسا العمل المنجز في المنظمة وهذه المهام هي مختلفة تماما عن غيرها من المهام التي تتم داخل المنظمة ، وهي متكررة في الطبيعة، ويتم تقسيم العمالة الفردية أداء أنشطتهم اليومية في عدد كبير من التكرار الدوري للأنشطة نفسها أو ترتبط ارتباطا وثيقا. كما أن هذه الأنشطة لا تتطلب العامل الفردي في ممارسة النشاط وحل عقدة المشاكل. ولذلك، مطلوب مزيد من الاهتمام إلى أن تفرض على توحيد أساليب العمل، وبالتالي نظرية الإدارة العلمية تشدد على هذا الجانب ومن المبادئ الرئيسية نظرية الإدارة العلمية، التي قدمها تايلور، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ١- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أى إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
- ٢- التجارب والبحوث العلمية؛ أى الإعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلاً من التخمين.
- ٣- تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
- ٤- تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

س - نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

إن العلاقات الإنسانية تمثل الجانب المشرق في أى حضارة من الحضارات، لأنها عماد التقدم في شتى المجالات وتطور الإنتاج لأنها تشمل الدوافع المعنوية لزيادة الإنتاج. وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة، وذلك نظراً للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأى تنظيم . وفيما يلي لهم النتائج التي توصل إليها :

إن الارتباط بالمجموعة وتحقيق الرضا النفسى وتحقيق الذات كجزء من مجموعة يعتبر من العوامل ذات الأهمية القصوى لسلوك العاملين ودفعهم للعمل. إلا أن البحوث الأخرى أثبتت أن المشاركة تعتبر أهم عنصر في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويمكن تلخيص مساهمة التون مايو من نظرية العلاقات الإسلامية :

- ١- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية.
- ٢- أكدت نظرية العلاقات الإنسانية ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل وتوفير القيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة وهذه الجماعات.
- ٣- انتهجت نظرية العلاقات الإنسانية البعد الاجتماعى خلافاً لنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على البعد الفسيولوجى.
- ٤- أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أن الحوافز الغير مادية أو المعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاج بعكس النظرية العلمية التي ترى أن الأجر و المكافئة المادية هي الحافز الوحيد الذى يرفع العامل للإنتاج.

- ٥- ركزت نظرية الإدارة العلمية على التخصص وتقسيم العمل بينما لا ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن التخصص المطلق الكامل أساساً صالحاً لرفع الإنتاج.
- ٦- كشفت نظرية العلاقات الإنسانية عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك بينما نظرت نظرية الإدارة العلمية إلى العمال باعتبارهم أفراداً منعزلين يضمهم التنظيم الرسمي فقط.
- ٧- اكتشف مايو أن الحافز المادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل بل أن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه.



الفصل الثالث

منهجية البحث

أ- مدخل البحث

البحث الكيفي يعرف أنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة. أو هو تحقيق للفهم، مستندة على التقاليد المتميزة لمنهج البحث العلمي التي تقوم بالكشف عن مشكلة اجتماعية أو إنسانية. ويقوم الباحث ببناء صورة معقدة وشمولية ويحلل الكلمات، ويضع تقريراً يفصل فيه وجهات نظر المرشدين ثم يقوم بإجراء الدراسة في الموقف الطبيعي. ولذلك يمكن توضيح ماهية البحث الكيفي من خلال توضيح منهجية البحث في العلوم تركز على وصف الظواهر والفهم والأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية. فالسؤال المطروح في البحث الكيفي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة^{١٢٧}.

وهو أيضاً عملية تحقيق للفهم، مستندة على التقاليد المتميزة لمنهج البحث العلمي التي تقوم بالكشف عن مشكلة اجتماعية أو إنسانية. ويقوم الباحث ببناء صورة معقدة وشمولية ويحلل الكلمات، ويضع تقريراً يفصل فيه وجهات نظر المرشدين ثم يقوم بإجراء الدراسة في الموقف الطبيعي^{١٢٨}.

وهذا النوع من الأبحاث ينطوي تحت الأبحاث النظرية فهو بحث نظري (مكتبي) وهي البحوث التي تشير إلى النشاط العلمي الذي يكون الغرض منه الوصول إلى حقائق وقوانين علمية ونظريات محققة، وهو بذلك يساهم في نمو المعرفة العلمية وفي تحقيق فهم

^{١٢٧} (رجب، إبراهيم عبد الرحمن . مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. الرياض، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣ م، ١٨ .

^{١٢٨} (البلداوي، عبد الحميد. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧ م، ص ٢٦ .

أشمل وأعمق لها بصرف النظر عن الأهتمام بالتطبيقات العلمية لهذه المعرفة والوصول إلى الأجابة على تساؤلات البحث والوصول أيضاً الى النتائج المرجوة ،يعتمد اعتماداً أساسياً علي المنهجية العلمية التي سوف يتخذها الباحث للأجابة على تساؤلات البحث والدخول إلى نتائج البحث لتحقيق أهدافه، فإن الباحث يجب عليه أتخاذ إجراءات منهجية للحصول على البيانات تكون مناسبة لنوع المعلومات المطلوبة للبحث للأجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، عليه فأن المنهجية من الأساليب التي يستخدمها الباحث للحصول علي البيانات من مصادرها الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع البحث كذلك بيان مناهج البحث المستخدمة في هذا النوع من الأبحاث السابقة والأدوات العلمية الملائمة لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات المطلوبة للبحث.

ب- مناهج البحث

قام الباحث من البداية بتحديد مشكلة البحث انتقالاً إلى أهداف واهمية وحدوده ، وطريقة جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج عبر تحليل الإطار النظري الذي تم جمعه عن المشكلة وربطه بالبيانات الأولية التي تم الحصول عليها من الدراسة بكلّ دقة، حيث يواجه الباحث خلال تلك المراحل العديد من المشكلات والصعوبات والعقبات التي من شأنها أن تؤثر على طريقة إعداد البحث وعلى دقة المعلومات وعلى نفسية الباحث وغيرها. ومنها قلة المصادر والمراجع ، التي يمكن للباحث الاعتماد عليه في بحثه او رسالته وهذا مايجعل الباحث يقضى وقتاً وجهداً طويلاً سعياً وراء ايجاد هذه المعلومات والمصادر المرتبطة بموضوعه .

للوصول إلى دراسة علمية تحقق أهداف هذا البحث فإن الباحث سوف يستخدم المناهج التالية نظراً لأهميتها في هذه الدراسة . أستخدم الباحث المناهج التالية :

- المنهج الاستنباطي:

وهو الطريقة التي يقوم بها الباحث ببذل أقصى جهد عقلي ونفسي ، عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة الواضحة .^{١٢٩}

قام الباحث من خلال هذا المنهج الاستنباطي التحليلي الذي يقوم على ضبط النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية المسلمين، و تحليلها لاستخلاص المعايير المضمنة فيها، مع إسنادها بالأدلة الواضحة والنظريات التربوية الصالحة من خلال فصول البحث .

وقد أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الأستنباطي في تتبع الآيات القرآنية ذات الصلة بالموضوع، والتعرف علي الأحاديث الواردة في القيادة من السنة النبوية ومن آيات وتفسير وأقوال العلماء، ثم قام الباحث بدراستها وتحليلها، واتبعت بصفة عامة في هذا البحث أسلوب التفسير الموضوعي الذي يعتبر حديثا نوعا ما والتفسير الموضوعي هو عبارة عن جمع الآيات القرآنية والأحاديث النبوية المتفرقة في سور القرآن المتعلقة بالموضوع الواحد لفظاً أو حكماً وتفسيرها حسب المقاصد القرآنية. ولتحقيق ذلك اتبع الباحث الخطوات المنهجية التالية:

١- تتبع الباحث لفظة من كلمات القرآن الكريم، ثم يجمع الآيات التي ترد فيها اللفظة أو مشتقاتها من مادتها اللغوية، وبعد جمع الآيات والإحاطة بتفسيرها يحاول استنباط دلالات الكلمة من خلال استعمال القرآن الكريم، وبالنظر في ألفاظ القرآن نجد كثيراً من الكلمات المتكررة ألفت فيها الكتب والرسائل الجامعية مثل: القيادة، الأمامة وغيرها.^{١٣٠}

٢- تتبع الباحث أيضاً من خلال سور القرآن الكريم، ويستخرج الآيات التي تناولت الموضوع، وبعد جمعها والإحاطة بتفسيرها يحاول الباحث أستنباط عناصر الموضوع

^{١٢٩} (عبدالرحمن صالح عبدالله ، حلمي محمد فودة ، المرشد في كتابة البحوث التربوية ، دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٥٢-٤٣

^{١٣٠} (مباحث في التفسير الموضوعي، مصطفى مسلم، دار القلم ، دمشق - بيروت ، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٣

من خلال الآيات الكريمة، ويستدل بالآيات القرآنية علي كل ما يذهب إليه، ويتحدث عنه مع ربط ذلك بواقع الناس ومشاكلهم ومحاولة حلها والقاء اضواء قرآنية عليها .^{١٣١}

ت- البيانات ومصادرها

مصادر البيانات في هذا البحث تتكون من البيانات الاساسية هي البيانات التي يجمعها الباحث واستنبطها وتوضيحها من المصادر الأولى. فالمصادر الأولية مأخوذة من القرآن الكريم وكتب التفاسير والاحاديث النبوية الشريفة. والبيانات الثانوية تأخذ من المراجع الأخرى واستنبطها وتوضيحها في النشر العلمية أو المجالات عادة. المصادر الثانوية في هذا البحث هي الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة وتتكون من مصدرين :

١- مصادر البيانات الأولية:

المصادر الأولية وهي المصادر التي سوف يعتمد عليها الباحث بشكل أساسى في استخراج البيانات الخاصة بموضوع البحث والمتمثلة في الآتى:

- القرآن الكريم و كتب التفسير
- الأحاديث النبوية الشريفة من خلال كتب الصحاح والكتب العلمية المتعلقة بموضوع البحث .

٢- مصادر البيانات الثانوية :

وهي المصادر التي أعتمد عليها الباحث بشكل ثانوي والمتمثلة في الآتى :

- كتب التاريخ الاسلامى
- كتب المنهجية العلمية الإدارية المتعلقة بموضوع البحث
- الدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

^{١٣١} (مرجع سابق ، ص ٢٧

ث- طريقة جمع البيانات

بما أن الدراسة هي دراسة نظرية تتعلق بالأطلاع ودراسة المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات المطلوبة، وأستخراج الآيات القرآنية من القرآن الكريم التي تتعلق بموضوع البحث، وكذلك الأحاديث النبوية الشريفة ذات العلاقة، والآحاديث التاريخية من كتب التاريخ الاسلامي والمراجع والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث، وتحليل نصوصها وتفسيرها ومناقشتها وربطها بموضوع البحث لكي يتم التوصل إلى أفضل النتائج والتوصيات لتحقيق أهداف البحث .

ج- طريقة تحليل البيانات

تم تحليل البيانات بعد جمعها من مصادرها الأولية والثانوية التي تتعلق بموضوع البحث ، وتحليل هذه البيانات التي تم أستخراجها وجمعها للقيام بتحليلها وتفسيرها ومناقشتها ، التي تقودنا بعد ذلك إلى النتائج التي تحقق الهدف من هذه الدراسة. ومثال ذلك سوف يتم تحليل نصوص الآيات القرآنية والآحاديث النبوية الشريفة، التي تعتبر المصدر الأساسي للبيانات وبيان علاقتها بموضوع البحث للوصول إلى إجابات صحيحة و واضحة علي أسئلة البحث .

وفق الخطوات التالية :

١- تحليل البيانات و ثم تحويلها إلى معلومات مهمة ومفيدة:

تتم من أجل استنتاج المعلومات التي تساعد في الإجابة على الأسئلة التي تم تحديدها مسبقاً، وهذه البيانات يفضل أن يكون تنفيذها وتخطيطها بشكل جماعي لتنوع الآراء للحصول على تحليل دقيق.

٢- تفسير وتحويل المعلومات إلى نتائج:

هنا تعتمد على عملية ربط الحقائق أو الأمور التي حدّدت من خلال تحليل البيانات مع المؤشرات والغرض من تحليل البيانات، مع مراعات أن المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعت تتحول إلى أدلة للإجابة على الأسئلة التي تم طرحها.

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

يهدف هذا الفصل الى عرض البيانات وتحليلها للتعرف على القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم من خلال دراسة نظرية بالرجوع الى المصادر والمراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة للخروج بنتائج علمية .

المبحث الاول : مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وسماتها

أولاً- القيادة في القرآن الكريم

١- القيادة بمعنى القدوة

والقدوة مثل الأسوة ، ويقال: تأسيت به إذا اقتديت به، واتبعته في جميع أفعالي وأقوالي، قال تعالى: ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمُ افْتَدَوْا﴾^{١٣٢}، تعني أولئك الذين قبلوا هدى الله فافتدوا بطريقهم في التوحيد وتبليغ الرسالة وتطبيق الأحكام الشرعية وقال تعالى: ﴿وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُّقْتَدُونَ﴾^{١٣٣}، أي سائرون على منوالهم ومنهجهم وطريقتهم في هذه الحياة .^{١٣٤}

نخلص مما تقدم أن القدوة والأسوة شيء واحد يعني أن كل ما يتخذه الإنسان مثلاً حياً في سائر أفعاله وأقواله يعتبر قدوة وأسوة في حياته، وقد استخدم القرآن الكريم عدة نظائر.

القائد ذو القدوة الحسنة يحمل أتباعه على الاقتداء به، والسير على نهجه في مكارم أخلاقه وفي نزاهته وصدقه وتفانيه في خدمة الجماعة التي يقودها قال تعالى: ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾^{١٣٥}، يقول

^{١٣٢} (سورة الأنعام ، الآية ٩٠)

^{١٣٣} (سورة الزخرف ، الآية ٢٣)

^{١٣٤} انظر : تفسير القرطبي ، مجلد ٧ ، جزء ١٤ ، ص ١٠٢ ، وانظر : تفسير مفردات القرآن الكريم ، ص ٧٧ .

^{١٣٥} (سورة الأحزاب ، الآية ٢١)

الصحابة عن شجاعة النبي ﷺ في المعارك كنا إذا حمي الوطيس اتقينا برسول الله ﷺ عليه وسلم فهو القدوة لهم في الشجاعة وفي الكرم وفي الصبر وفي جميع مكارم الأخلاق.

أما القائد التربوي فهو قدوة لطلابه يتعلمون من سيرته وسلوكه أكثر مما يتعلمون من لسانه، وينظرون إليه على أنه المثل الأعلى لهم، وإذا فعل ما يخل بمروءته أو أخلاقه سقط من عيونهم، ولم تقم له عندهم بعدها، قائمة كيف لا وهو الأمين على تربية الأجيال وغرس الفضيلة في نفوسهم، وكذا المدير والمشرف التربوي قدوة للمعلمين في انضباطه وحفاظه على مصلحة العمل وحرصه على تحقيق أهداف التربية والتعليم وإذا فقدت فيه القدوة الحسنة كان فقدتها فيمن يتولى قيادتهم أسهل و أولى.

٢- القيادة بمعنى الإمامة: ١٣٦

أن كلمة الإمامة وردت في القرآن الكريم (١٢) مرة وهو نفس عدد أئمة أهل البيت عليهم السلام من النبي العظيم ﷺ، ثم الإمام علي كرم الله وجهه عليه السلام، ثم سيدا شباب أهل الجنة الحسن و الحسين ثم وأولاد الحسين التسعة رضي الله عنهم أجمعين المعترف بهم لدي المسلمين و وردت الإمامة في القرآن الكريم علي لفظتين :

الأولي: (إماما): ومنها قوله تعالى: ﴿ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴾ . ١٣٧
و المقصود بالإمامة هنا أحد معنيين : ١٣٨

١- إمامة الدين من النبوة والرسالة ، فهما أكمل أنواع الإمامة .

٢- إمامة القدوة للصالحين في أصول الدين، ومكارم الأخلاق .

الثانية: (أئمة): وردت في غير موضع، نذكر منها قوله تعالى: ﴿ وَتُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ﴾ . ١٣٩

١٣٦ (وردت كلمة (إماما) في: (البقرة: ١٢٤ ، الفرقان: ٧٤)، و(أئمة) في: (التوبة: ١٢ ، الأنبياء: ٧٣، القصص: ٤١ ، السجدة: ٢٤

١٣٧ (سورة البقرة ، الآية ، ١٢٤

١٣٨ (انظر: التفسير المنير: د. وهبة الزحيلي: (٣٠٣:١)، التفسير الوسيط: للشيخ محمد سيد طنطاوي: (٢٠٢:١) ، موسوعة الصحيح المسبور

من التفسير بالمأثور: أ. د. حكمت بن بشير بن ياسين: (٢٢٩:١) .

١٣٩ (سورة القصص ، الآية ، ٥

فالأئمة: قادة يملكون الأرض والسلطان، دعاة إلى الخير مقتدي بهم في الدين والدنيا، يقودون أمة حرة مالكة أمر نفسها بشريعة عادلة وبقوة تدفع بها أعداءها، وبحضارة كاملة تفوق حضارة جيرتها، بحيث تصير قدوة للأمم في شؤون الكمال وطلب الهناء.^{١٤٠}

دلت الشواهد القرآنية السابقة على إمامة الخير والعدل والرشاد، وفي المقابل ورد لفظ الأئمة في القرآن الكريم للدلالة على أمراء السوء، وقادة الفساد، ورؤساء الصد عن سبيل الله عز وجل ودعاة الباطل، قال تعالى: ﴿وَإِنْ نَكْتُوا أَيْمَانَهُمْ مِنْ بَعْدِ عَهْدِهِمْ وَطَعَنُوا فِي دِينِكُمْ فَقَاتِلُوا أُمَّةَ الْكُفْرِ إِنَّهُمْ لَا أَيْمَانَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُونَ﴾.^{١٤١}

ونستخلص: أن الإمامة تعني: تقدم الناس، وإمامتهم، واقتداء الرعية بها في جميع أحوالها الدينية، والدنيوية، سواء كان ذلك في جانب الخير والصلاح، أو الشر والفساد.

الإمامة تعني القيادة، والقائد التربوي يمثل القدوة الحسنة في إعداد الاجيال الناشئة التي تسير على هدى النبوة في سلوك العمل، لذا على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة لمن يتولى قيادتهم حتى ينعكس ذلك على النشئ والمرؤوسين، ولذا فإن سلوك القائد التربوي كثيرًا ما يكون ملحوظًا وبارزا أمام مرؤوسيه ولا يجوز له أن يسلك سلوكًا مناقضًا للسلوك الذي يطالب مرؤوسيه أن يسلكوه، لذا على القائد التربوي أن يجذب حذو رسول الله ﷺ في قيادته، فقد كان أسوة حسنة لمرؤوسيه، وفي ذلك قال الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾.^{١٤٢}

^{١٤٠} انظر: روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني: محمود الألوسي أبي الفضل: (٧٥:١٥)، تحرير المعنى السديد وتبوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد، المشهور بالتحريم والتبوير: محمد الطاهر بن عاشور التونسي: (٧١:٢٠)، تفسير المنتخب: لجنة من علماء

الأزهر: (٧:٢) ١

^{١٤١} سورة التوبة، الآية، ١٢

^{١٤٢} سورة الأحزاب، الآية ٢١

٣- القيادة بمعني الولاية :

القيادة بمعنى الولاية، قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾^{١٤٣}، يذكر الشوكاني^{١٤٤}، أولى الامر: هم الأئمة والسلاطين والقضاة وكل من كانت له ولاية شرعية لا ولاية طاغوتية، ويذكر أن القرآن الكريم أنفرد بتنظيم شئون الدين والدنيا و أوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس وكذلك النظم والمعاملات .

الطاعة أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية وبدونها لا تسير الحياة على الوجه المطلوب لكنها مقيدة بالمعروف إذ لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق مهما كانت درجة علو هذا المخلوق .

ففي الإدارة التربوية تتسلسل الطاعة من الطالب إلى ولي الأمر فالطالب يطيع أستاذه والأستاذ يطيع مديره والمدير يطيع مدير التربية الذي بدوره يطيع الوزير إلى أن تنتهي الطاعة إلى ولي الأمر خادم الحرمين الشريفين، قال تعالى عن موسى مع الخضر: ﴿قال ستجدني إن شاء الله صابراً ولا أعصي لك أمراً﴾^{١٤٥}.

٤- القيادة بمعني الخلافة :^{١٤٦}

ذكرت كلمة الخليفة ومشتقاتها في القرآن (١٢) مرة ، الخلافة : "حمل الكافة علي مقتضي النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية، والدينية الراجعة إليها، إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلي اعتبارها بمصالح الآخرة، فهي في الحقيقة خلافة الشرع في حراسة الدين، وسياسة الدنيا به .^{١٤٧}

^{١٤٣} (سورة النساء ، الآية ٥٨)

^{١٤٤} (تفسير الشوكاني ، ١ / ٤٨١)

^{١٤٥} (سورة الكهف ، الآية ٦٩)

^{١٤٦} (وردت كلمة الخلفاء ومشتقاتها في: (الأعراف: ٦٩،٧٤ ، يونس: ١٤، النور: ٥٥، النمل: ٦٢)..

^{١٤٧} (مقدمة ابن خلدون: لعبد الرحمن بن محمد بن خلدون: ١٧٩.

القيادة بمعنى الخلافة : قال تعالى: ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾^{١٤٨}، تفسير السعدي، يا داود إنا استخلفناك في الأرض وملكناك فيها، فاحكم بين الناس بالعدل والإنصاف، ولا تتبع الهوى في الأحكام .

الخلافة يعني أن القائد التربوي يعتبر العدل سمة أساسية من سمات المسلم بوجه عام والقائد التربوي بوجه خاص، لأن القائد التربوي في المدرسة كالقاضي ينظر في الأمور بحكمة ويعالج المشكلات ويعطي كل ذي حق حقه، وألا يتعجل بالحكم على أحد الأساتذة والعاملين لمجرد أنه سمع عنه كلاماً لا يعجبه، بل عليه التأكد من ذلك والنظر في الأمر من جميع جوانبه"

إن من واجبات القائد التربوي تحقيق مبدأ العدل مع العاملين حتى يمكن إشاعة الطمأنينة في النفوس وخلق روح الأسرة الواحدة المتماسكة، فتختفي ظواهر الحسد والبغض بينهم . ومتى ما تمكن مدير المدرسة من تحقيق ذلك فإن أعباء المدرسة سوف يمكن إنجازها بسهولة وبصورة جيدة طالما حرص على توزيعها بشكل عادل بين العاملين مراعيًا في ذلك قدراتهم وعدم اضطهادهم أو ظلمهم فيوزع أنشطة العمل بين العاملين بالعدل مراعيًا فروقهم الفردية وقدراتهم العملية وظروفهم الصحية. المدير العادل يميز بين المعلم الكفاء وغير ذلك وبالتالي استمرار رفع مستوى المعلم الكفاء طالما شعر باهتمام المدير كما أن المعلم غير المجد يجد من يأخذ بيده حتى يرتفع مستواه. فمن العدل إعطاء كل ذي حق حقه، فالمعلم المجتهد المثابر والقادر على التميز فإنه من غير العدل مساواته بالمعلم المقصر غير المكترث بالمدرسة .

^{١٤٨} (سورة ص، الآية ٢٦)

ثانياً- القيادة في الأحاديث النبوية

أما فيما يتعلق بالأحاديث النبوية الشريفة التي تثبت أو تدل على واقع القيادة في الإسلام كأهمية وصفات على سبيل المثال لا الحصر أيضا يمكن أن نبين منها الآتي:

١- اختيار الجماعة :

وتؤكد الأحاديث النبوية على ضرورة القيادة؛ لقول رسول الله عليه الصلوة والسلام: قال رسول الله ﷺ: ((لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم))^{١٤٩}، وقوله أيضاً: ((إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا عليهم أحدهم))^{١٥٠}.

ويتضح من الحديثين السابقين أن الجماعة هي التي تختار القائد التربوي؛ لما يتمتع به من قدرات وصفات تؤهله للقيادة، بعيداً عن التسلط وفرض القيادة بالقوة، فالقيادة الحقة هي التي تأتي نتيجة رضا الجماعة واقتناعها بقُدرة هذا القائد في أن يقودها إلى برِّ الأمان، وتحقيق أهدافها المرجوة.

من هنا فإن ((المدرسة)) التي تتبنى تربية الأجيال وتشتمل على عدد كثير من الطلاب والمعلمين والعاملين تعد أحد أنواع تلك الاجتماعات التي تتطلب قائدا يدير أمورها ويأخذ بها نحو تحقيق أهدافها التربوية التعليمية .

٢- المسؤولية:

المسؤولية في القيادة الإسلامية ليست قاصرة على القائد وحده وإنما هي شاملة للفرد والمجتمع والرئيس والمرؤوس وهي تنطلق من مبدأ أن الإنسان محاسب على جميع تصرفاته قال تعالى: (كل نفس بما كسبت رهينة) وقال النبي عليه الصلاة والسلام: ((كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته))^{١٥١}. ويمكن أن يلحق بها المسؤولية تجاه الغير

^{١٤٩} مسند الإمام أحمد (١٧٧ / ٢)

^{١٥٠} سنن أبي داود: كتاب الجهاد، باب: في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم، حديث رقم (٢٦٠٨).

^{١٥١} (رواه الترمذي، ٢ / ٨٤٨، ح ٢٢٧٨)

وهي مسؤولية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قال النبي ﷺ: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان) وترتبط القيادة في الإسلام بالمسؤولية ارتباطاً وثيقاً فكلما كبرت سلطة القائد كبرت مسؤوليته ومن هذا المبدأ ينطلق القائد في محاسبة المرؤوسين كل قدر ما حمل من مسؤولية. ويمكن اعتبار تعليم الطالب وتوجيهه وتنقية أفكاره من المسؤوليات الكبيرة الملقاة على المعلمين ومديري المدارس وكل من له علاقة بالتربية والتعليم من إداريين ومشرفين تربويين وهي أمانة عظيمة يحاسب الإنسان على التفريط فيها في الدنيا والآخرة.

٣- الرفق بالرعية

إن الرفق نقصد به مراعاة الجانب النفسي في العمل علي ألا يطغى هذا الجانب علي مصلحة العمل فهناك مواقف يتطلب أن يكون القائد التربوياً بالمرؤوسين بهم وفي الجانب الآخر أيضاً مواقف يجب علي القائد التربوي أن يكون حازماً وصارماً بها وهذا كان يتمثل في شخصية الرسول ﷺ حيث أنه استخدم مع أصحابه أساليب التربية التي أدت إلي انتشار الدعوة الإسلامية واعتناق الدين الإسلامي لما تمثل في شخصية الرسول ﷺ الرفق والتواضع والحب حيث قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾^{١٥٢}، وقد أكد ذلك دعاء الرسول ﷺ: ((اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً، فشقق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً، فرقق بهم فرقق به))^{١٥٣}، وقال رسول الله ﷺ أيضاً: ((إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي علي الرفق ما لا يعطي علي العنف، وما لا يعطي علي سواه))^{١٥٤}.

^{١٥٢} (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩)

^{١٥٣} (النيسابوري ، أبوحنسبن مسلم بن الحجاج القشيري : صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث، بيروت

١٩٧٥ ، ج٦: ص ٧

^{١٥٤} (الأسمر، أحمد، النبي المرقي، دار الفرقان، عمان. ٢٠٠١ م، ص ١٤٩)

٤- الطاعة في المعروف

الطاعة أساس الانضباط في القيادة التربوية وبدونها لا تسير الحياة على الوجه المطلوب لكنها مقيدة بالمعروف إذ لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق مهما كانت درجة علو هذا المخلوق.

و لأهمية الطاعة فقد ربطها الحق تبارك وتعالى بطاعته وطاعة رسوله ﷺ قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ).^{١٥٥}

عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ: ((من أطاعني فقد أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصى الله ، ومن أطاع الإمام فقد أطاعني ، ومن عصى الإمام فقد عصاني)).^{١٥٦}

ففي الإدارة التربوية تتسلسل الطاعة من الطالب إلى ولي الأمر فالطالب يطيع أستاذه والأستاذ يطيع مديره والمدير يطيع مدير التربية الذي بدوره يطيع الوزير إلى أن تنتهي الطاعة إلى ولي الأمر، قال تعالى عن موسى مع الخضر : ((قال ستجدني إن شاء الله صابراً ولا أعصي لك أمراً)).^{١٥٧}

٥- التناصح بالخير

ويكون ذلك في تحقيق المنافع والإصلاح لهم جميعاً ثواب كل ذلك قال الرسول ﷺ ((من دل علي خيره فله مثله أجر فاعله))^{١٥٨} علي القائد التربوي أن يكون منبعاً للخير معطاء فيكون هو من يزرع بذرة الخير المرؤوسين وعليه أن يبذل قصاري جهده في تحقيق الخير والارشاد والإصلاح للمرؤوسين ، ويتمثل ذلك في قول الرسول ((ما من أمير يلي أمور المسلمين ، ثم لا يجهد لهم وينصح لهم إلا لم يدخل معهم الجنة))^{١٥٩}.

^{١٥٥} (سورة النساء ، الآية ٥٩)

^{١٥٦} (رواه البخاري) ٢٨١٩ (ومسلم) ١٩٣١)

^{١٥٧} (سورة الكهف ، الآية ٦٩)

^{١٥٨} (الترمذي : سنن الترمذي ، بشرح الإمام بن العربي المالكي ، مطبعة الصاوي ، القاهرة ، ١٩٣٤ م ، ٢٠١ ، ص ١٣٩)

^{١٥٩} (النووي ، يحيى بن شرف : شرح النووي على صحيح مسلم ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، ١٩٧٢ م ، ج ١ ، ص ٣٧٤)

ثالثاً- مفهوم القيادة التربوية في الفكر الغربي

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في انجاز الإدارة التعليمية، وهي بصفة عامة علم وفن، فالعلم يتوفر في الدراسات ومصادر المعرفة المتنوعة في حين أن الفن يتجلى في خبرة القائد، ومدى استفادته من الجانب العلمي في الميدان التطبيقي، ولذلك فالقيادة مفهوم واسع عكس القيادة التربوية التي يكون محورها النشاط التربوي.

وبذلك هي شكل من أشكال القيادة، ومن هنا يمكن النظر إليها على أنها وظيفة اجتماعية، وسمة شخصية، وعملية سلوكية، ويمكن تعريفها على أنها " قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة... على بناء الجماعة وتماسكها".

عرفت القيادة من قبل أصحاب الفكر الغربي المعاصر بأوجه مختلف، وفيما يلي بعض ما تم تناولها: القيادة عملية اجتماعية يبذل القائد من خلالها الجهود المختلفة للحصول على المشاركة بشكل طوعي مع المرؤوسين للوصول إلى أهداف المنظمة.

- عرف القيادة التربوية " هي قدرة القائد الإداري - المدير - علي التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه (الإداريين ، المعلمين والتلاميذ) ، وتحفيزهم و كسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة " ١٦٠

- كما تعرف القيادة التربوية : بأنها عبارة عن فعالية تساعد على انجاز أهداف تربوية أو التعجيل في انجازها، ويمكن ممارستها من قبل القائد الرسمي أو أي عضو في المجموعة ١٦١

- بينما يرى "كلارنس أ. نيول" أن القيادة هي الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد أو الجماعات عن قصد في وضع وتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة .

^{١٦٠} (عبد الصمد الأغبري .الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط ١ بيروت : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠م ، ص ٨٢ .

^{١٦١} (إبراهيم ، مفيدة محمد ، القيادة التربوية في الإسلام ، دار مجدلاوي، عمان. ١٩٩٧م ، ص ١٩

إلا أنه يبدو من وجهة نظري أن أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهرى للقيادة هو التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها " نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه " ١٦٢

من خلال التعاريف السابقة ، يمكننا القول بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل النفسى الاجتماعى والتربويين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال - المدرسين - التلاميذ)، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية .
وبناء على ما سبق أيضا، نستنتج أن القيادة التربوية تعتبر عملية:
تفاعل اجتماعى تربوي بين المدير والجماعات المدرسية .
تأثير يمارسه القائد على الأعضاء الذين يشرف عليهم .
مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد .
عملية تفجير طاقات ومواهب الأفراد في المدرسة .
عملية تتأثر بالظروف المحيطة بالمدرسة (المجتمع)
عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية .

إذن فالقيادة في الإسلام كما هي القيادة في الفكر الغربى المعاصر تعني التأثير في الآخرين لبلوغ الرسالة الدينية والدنيوية والحكم بين الرعية بما أنزل الله في كتابه الحكيم وسنة نبيه الكريم، ولذلك فقد كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: ﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾. ١٦٣

١٦٢ (عبد الفتاح دويدار علم النفس الاجتماعى - أصوله ومبادئه ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٩ م ، ص ٢٤

١٦٣ (سورة النساء ، الآية ٦٥

جدول (١) يبين أوجه الاختلاف بين النظرة الإسلامية للقيادة والنظرة الوضعية على النحو التالي:^{١٦٤}

| النظرة الوضعية للقيادة | النظرة الإسلامية للقيادة |
|--|--|
| منطلق القيادة ، الهدف المشترك للجماعة وهو مادي بحث . عملية التأثير تعد لب القيادة ، فلا تهتم بالمرجع الإيماني لأنها تركز على الممارسات البشرية منطلق التعريف نفعي قائم على المصلحة العاجلة دون تحر لغيرها . تحقيق الأهداف هو الغاية المرجوة . القيادة الناجحة هي التي تحقق أكبر عائد مادي . القيادة لا تهتم إلا بالجانب المادي دون النظر إلي تحقيق سعادة أخروية . | ١- منطلق القيادة إيماني يستمد مبادئه من القرآن الكريم والسنة المظهرة وسيرة السلف الصالح . ٢- تنظر القيادة إلي عملية التأثير أنها ضرورية للخروج برأي صائب يتفق مع تعاليم الإسلام . ٣- منطلق التعريف إيماني ضابطه قول الحق تبارك وتعالى ((وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)) النساء ٥٨ ٤- تحقيق الأهداف يعد وسيلة والغاية موافقة شرع الله . ٥- القيادة الحقيقية هي القائمة على عبادة الله ثم عمارة الارض وتحقيق الآمن والعدل . ٦- القيادة توازن بين مطالب الدنيا والدين ، قال تعالى: ((وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا)) القصص ٧٧ |

^{١٦٤} رسالة ماجستير (أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية ، ١٤١٦ هـ ، ص ١٥

رابعاً- سمات القيادة التربوية في الاسلام

أن أي إدارة لابد وان تعكس فكراً معيناً ، بمعنى انها تتمثله وتقيم دعائمها عليه، وهذا الفكر المعين يكون نتاج عدة امور منها، الدين الذي تدين به، والفلسفة الاجتماعية التي تقوم علي علي هذا للدين، والثقافة التي تميز المجتمع الذي تنتمي اليه هذه الإدارة ، وأمر عديدة اخري . والقيادة الإسلامية تتوج الإدارة الاسلامية ، فلا بد من أنها هي ايضاً تعكس روح الإسلام ومبادئه ومفاهيمه في صورة واقعية ، فالإسلام دين مثالي واقعي يحاول دائماً ان يصل بالإنسان الي المثالية في كل شئ.

وهو بهذا لا يكون صعب المنال بل سهل التطبيق في ارض الواقع والرسول ﷺ تمثل الاسلام فكراً وسلوكاً فكان قرآنا يتحرك علي وجه الأرض وكان عليه الصلاة والسلام يتحلي بصفات هي في مجموعها ، فكان بذلك أعظم قائد عسكري وتربوي واداري إنساني..عرفته البشرية، وكان كذلك شأن الصحابة رضوان الله عليهم، وهم الذين تربوا علي يدي الرسول ﷺ وتخرجوا من مدرسته فكان دأبهم دأب استاذهم ومعلمهم الكبير ورغم الفرق بينهم وبين أعظم خلق الله سبحانه وتعالى وأشرفهم، الا أنهم أيضا مثلوا القرآن والاسلام وتحلوا بصفاته فكانوا قادة للامة الإسلامية والبشرية وكأعظم قادة عسكرياً وتربوياً وادارياً.^{١٦٥}

ولا يصل القائد الي تمثل هذه السمات تمثلاً جيداً الا بعد ان يمر بمراحل هي في مجموعها، عبارة عن التربية التي يتعرض لها تلك التربية التي تعكس الإسلام ومفهومه ونظريته، فصحابة رسول الله ﷺ لم يخلقوا قادة بالفطرة ولكنها التربية التي تتلمذوا فيها علي يد محمد عليه افضل الصلاة والسلام وهذا يعني شحذ اليهم كلها والطاقات والوسائل والامكانيات خاصة في اطار التربية والتعليم للوصول الي هدف واحد هو الوصول بالإنسان الي ان يتمثل الإسلام روحاً وسلوكاً فيكون قائد لنفسه أولاً ثم لغيره بما يرضي الله عز وجل وفق اطار التربية والتعليم لابد ان تكون المناهج والأهداف وكل ما

^{١٦٥} (محمد المجذوب ، مشاهد من حياة الصديق ، دار الاعتصام ، القاهرة ، ط ٣ ، ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م ، ص ١٠

يوضع لتربية وتعليم الإنسان متمشياً مع الإسلام بحيث ينبع ويصب فيه مع عدم غض النظر عن كل جديد في عالم اليوم فحضارة الإنسان انسان لا تهمل ولكن يتم تطويعها للإسلام ومتطلباته فيخرج لنا الطبيب المسلم و المهندس المسلم والمعلم المسلم وغيرهم وكل منهم قائد تربوي مسلم بطبعه عمله ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة .

والسمات التي يجب ان يتحلي بها القائد التربوي، يمكن تقسيمها الي أربعة سمات وهي:

أ- السمات التي يجب ان يتحلي بها القائد التربوي ولها وعلاقته بصلته بربه :

١- علاقة قوية بالله :

بمعني أن يخلص في أداء عمله علي الوجه الذي يرضي الله عزوجل فتكون تقوي الله وخشيته ملازمة له، ووجهه قولنا تعامله مع الله اننا نقصد أنه (أي القائد التربوي) يستشعر في قراره قلبه دائماً وفي كل لحظة أن هناك من يراقبه ويحصى عليه أعماله ، فلا ينافق ولا يقبل رشوة ولا يتهاون في عمله ولا يهمل اما ان هو أراد ارضاء الشر علي حساب ارضاء ربه، فإنه سيقبل الرشوة وسيتهاون وسيحابي الي غير ذلك من صغائر الامور وسفاسفها، فنظرة القائد لكل امر يهم ان يقوم به يجب ان تنبثق من مفهوم عميق يتمثل في رضاء الله وأن يسأل نفسه باستمرار هل يرضي الله ما أقوم به .

فرضاء الله سبحانه وتعالى فيما يقوم به الإنسان ابتغاء وجه سبحانه وتعالى لا بد وانه سيعود بالنعف والفائدة للبشر ولمن هم في دائرة عمل القائد .

القائد التربوي في المؤسسة التعليمية ابتداء من الوزير الاعلي الي المدير في المدرسة الي المعلم الفصل، ان اتصف بهذه الصفة فإنه سيؤدي الي أن يكون قدوة حسنة تؤثر علي من تحت يده، وعلي اتباعه، فيحسنون اداء اعمالهم ويسعي كل فرد منهم الي أن يتمثل ولو جزءاً مما في قائدهم من سمات أو صفات وعلي رأسها خشية الله ومراقبته وحصله كل هذا العمل الجاد المثمر العائد علي الامة بالخير، ثم أن هذا القائد لا يجب عليه ان يتمثل فقط هذه الصفة ويتوقف عندما بل عليه أن بحث عليها ويعمل علي

نشرها بين اتباعه واعوانه ، فالمعلم كقائد تربوي اولي من أي قائد تربوي آخر بتمثله وعكسه هذه السمة ، فيكون قدوة حسنة في مخافته الله للنشئ عماد المستقبل ورجال الامة ، والتعامل مع الله يعني في احد معانيه التحلي بالإخلاق القرآنية ، فقد قال تعالى في كتابه العزيز:

الدليل :

قال تعالى : ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾^{١٦٦}.

تفسير ابن كثير في هذه الآية الكريمة أصل كبير في التأسى " برسول الله صلى الله عليه وسلم في أقواله وأفعاله وأحواله، ولهذا أمر الناس بالتأسى بالنبي صلى الله عليه وسلم يوم الأحزاب، في صبره ومصابرته ومرابطته ومجاهدته وانتظاره الفرج من ربه، عليه صلوات الله وسلامه عليه دائما إلي يوم الدين، ولهذا قال تعالى للذين تقلقوا وتضجروا وتزلزلوا واضطربوا في أمرهم يوم الأحزاب: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ أي: هلا اقتديتم به وتأسيتم بشمائله ولهذا قال: ﴿لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾.

وثبت في صحيح مسلم من حديث قتاده عن زرارة بن أوفي عن سعد بن هشام قال سألت عائشة ام المؤمنين رضي الله عنها فقلت اخبرني عن خلق رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت : أما تقرأ القرآن، قلت بلي فقالت كان خلقه القرآن^{١٦٨}، وقال تعالى: ﴿ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ * مَا أَنْتَ بِنِعْمَةِ رَبِّكَ بِمَجْنُونٍ * وَإِنَّ لَكَ لَأَجْرًا غَيْرَ مَمْنُونٍ * وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾^{١٦٩}، يعني وانك لعلي دين عظيم وهو الإسلام وقال عطيه: لعلي

^{١٦٦} (سورة الأحزاب ، الآية ٢١)

^{١٦٧} (تفسير ابن كثير في القرآن العظيم ، (٣ / ٤٨٣))

^{١٦٨} (الامام ابي الفداء اسماعيل بن كثير (تحقيق مصطفى عبدالواحد) ، شمائل الرسول ودلائل نبوته وفضائله وخصائصه ، دار المعرفة ، بيروت

، لبنان ، ص ص ٥٧ - ٥٨

^{١٦٩} (سورة القلم ، الآيات ١ - ٤)

أدب عظيم^{١٧٠}، أي أنه صلى الله عليه وسلم كان تجسيدا لكل ما أوصي القرآن به^{١٧١}، وأول ما أوصي به القرآن عليه الإيمان بالله وأنه واحد محمود صمد لا شريك له والاعتماد عليه وتقواه .

وقال تعالى: ﴿وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ﴾^{١٧٢}، علي القائد التربويها أيضاً أن يطيع الله أولاً ورسوله في كل أمر أمره الله به وكل ما يحبه ويرضاه وانينتهي عن كل ما نهي عنه الله ورسوله صلى الله عليه وسلم ان فعل ذلك وجبت له الطاعة .

قال أبو بكر في اول خطبة له بعد توليه الخلافة " أطيعوني ما أطعت الله ورسوله .^{١٧٣}

ثم ها هو ذا الامام علي رضي الله عنه يكتب الي الأشر النخعي حين ولاه مصر كتاباً حوي من النصائح والتوجيهات والارشادات ما يجب علي كل قائد ومسؤول ان يحاول أن يعمل بها فقال: هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين مالك بن حارث الاشر في عهده اليه، حين ولاه مصر، بحماية خراجها وجهاد عدوها واستصلاح اهلها وعمارة بلادها، امره بتقوي الله وايثار طاعته واتباع ما أمره به في كتابه، من فرائضه وسنته التي لايسعد احد الا باتباعها ولا يشقي الا مع جحودها واضاعتها وان ينصر الله سبحانه وقلبه ويده ولسانه فانه جل اسمه قد تكفل بنصر من نصره واعزاز من أعزه.^{١٧٤}

ونلاحظ ان ما أوصاه به هو (تقوي الله) التي يسعد بها الإنسان في الدنيا والآخرة ثم ها هو ذا طاهر بن الحسين يكتب لابنه عبدالله فيبدأ بكلمات ويقول: (اما بعد، فعليك بتقوي الله وحده لا شريك له وخشيتته ومراقبته عز وجل، ومزايله سخطه، والعمل في ذلك كله بما يعصمك من الله عزوجل وينجيك يوم القيامة عقابه وأليم عذابه^{١٧٥}، وصلاح امر الإنسان بتقوي الله، والقائد التربوي كأنسان وكفرد مسؤول عن رعيته سواء : اكانوا تلاميذ او عاملين او موظفين او اداريين او اي رعية لذا وجب عليه أولاً:-

^{١٧٠} (مرجع سابق ، ص ٥٧)

^{١٧١} (محمد علي (ترجمة منير البعكيكي) ، حياة محمد ورسالته ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ط ٣ ، ١٩٧٧ م ، ص ٢٦٤)

^{١٧٢} (سورة البقرة ، الآية ١٩٧)

^{١٧٣} (خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول ، ص ١١١)

^{١٧٤} (حمدي أمين عبدالهادي ، الفكر الإداري الاسلامي المقارن ، الاصول العامة ، دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م ، ص ٢٦٧)

^{١٧٥} (مرجع سابق ، ص ٢٨١)

لزوم تقوي الله ومخافته بعد محبته، ومحبة الله وتقواه وطاعته ومخافته وعدم مخافة الناس ينشأ عليه الطفل منذ الصغر فيربي عليها في البيت والمدرسة والجامعة والعمل . فهو في صغره يجد من يوجهه ويربيه ثم اذا كبر يربي نفسه بنفسه ويكبح جماحها مما يجعلها تسير دائماً علي الطريق السليم " ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا * فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا * قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا * وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾^{١٧٦} ، وما التقوي الا عبارة عن حال النفس التي تتكون وتتولد من خشية الله تعالى والشعور بالتبعه وتظهر وتتجلي في كل ناحية من نواحي الحياة ومظهر من مظاهرها، فالتقوي الحقيقية هي أن يكون قلب المرء ستيراً بخشية الله والشعور بعبوديته وان يكون وعيه للقيام بين يدي ربه والمسؤولية امامه يوم القيامة شديداً قويا، وان يدرك ادراكاً تاماً قوياً، أن ليست هذه الحياة الدنيا الا مضماراً لا متحانه .^{١٧٧}

٢- التمسك التام بالعتيدة الإسلامية منهاجاً وتطبيقاً :

هذه السمة يجب أن يتحلي بها القائد الإداري التربوي ماهي الا نتيجة ومحصلة للتحلي بالسمة الاولي، فالإيمان الكامل بالله وعبادته وحده وتقواه حق تقاته، كل هذا يستتبعه السير علي نهجه والتقيد بشريعته والتمسك بعتيدة راسخة هي (الإسلام) دين الله سبحانه وتعالى والذي صلح لكل مكان فهو رسالة الله للبشر لهداهم الي مافيه صلاحهم وخيرهم في الدنيا والآخرة. والتمسك بالعتيدة الإسلامية نعني هنا انه لا يتوقف هذا القائد التربوي عند مخافة الله وتقواه بل يجب ان ينتهج في حياته نهج الإسلام، في البيت في المدرسة، فيترجم الي واقع وممارسة وعمل إيمانه العميق بالله وبشريعته السمحة، وان تسالنا عن سبب نجاح وتفوق القيادات الإسلامية الماضية في جميع المواقع فلسوف نجد أن السبب هو "الإيمان الكامل بالله" وتطبيق شريعته في الحياة واتخاذ الإسلام اسلوب ومنهاج وطريقة وحياة ."

الدليل :

^{١٧٦} (سورة الشمس ، الآيات ٧ - ٩)

^{١٧٧} (أبو الاعلي المودودي ، الاسس الاخلاقية للحركة الاسلامية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، طبعة عام ، ١٩٨٠ م ، ص ٥٦)

قال تعالى: ﴿أَمَرَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ﴾.^{١٧٨}

فيكون القائد التربوي رجل يؤمن بالإسلام والعقيدة الإسلامية ويعيشها، فيكون الإسلام محور حياته ومنه تنبع آراؤه وافكاره وحكمه في كل قضية وموضع، فلقد ثبت رسول الله ﷺ العقيدة - بادئ ذي بدء، في نفوس اتباعه ثم انتقل معهم بعد ذلك الي طور التربية وذلك بترجمة هذه العقيدة الي واقع يعيشونه، فلقد أن رسول الله قرآنا يتحرك يتحرك علي الأرض، والقائد التربويلا يكفيه ان يحمل بطاقة ثبت ان مسلم هو يبتعد في آرائه وفكرة وعمله عن الإسلام وينهج منهجاً اشتراكاً أو رأسمالياً، او ينهج ما تريده الحياة من مبادئ مثل مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، ان كل ذلك لن يحقق لنا النتائج الإسلامي الممتاز، فالفكرة والعقيدة التي يتبناها القائد تتحول الي سلوك وعمل يودئ ، والعقيدة كما نعرف والمعنوية المرتفعة هامة جداً الي جانب المادة في ساحة القتال وهي مهمة كذلك وبنفس القدر في ساحة العمل اليومي في الحياة ، وفي مكتب القائد التربوي ايا كان مديراً او وزيراً عليه ان يتذكر أولاً انه مسلم يحمل أمانة هذه الكلمة فكراً وتطبيقاً وحينها يلتزم القائد بالدعوة التي يؤمن بها التزام فكر وعمل وتطبيق فانه يصبح قدوة للجماعة التي يقودها وليست أبلغ في التأثير من تطابق القوي والعمل والجاهير تتأثر بما يلقى (القائد) من تعاليم وتستحوذ بلاغته وحماسته علي مشاعرها ولكنها سرعان ماتفقد ثقتها به اذا لم يتبع قوله بالعمل ، فالقائد لا بد وان يبدأ بنفسه في كل ما يطلبه من غيره فلا يطلب من الغير الالتزام بالدعوة وهو بعيد عنها او أن يضحى في سبيلها وهو يغتم عن طريقها .^{١٧٩} والتمسك بالعقيدة يعني في احد معانيه العديدة والتي لايمكن حصرها في عجالة هنا التمسك بالاركان الاساسية في الاسلام ثم بما يطلبه الإسلام في العمل من

^{١٧٨} (سورة البقرة ، الآية ٢٨٥)

^{١٧٩} (محمد عبدالمنعم خميس ، إدارة في صدر الإسلام (دراسة مقارنة) ، المجلس الاعلي للثئون الاسلامية ، لجنة التصريف بالاسلام ، ج . م .

ع ، الكتاب التسعون ، ١٩٧٤ م ، ص ص ١٠٨ - ١٠٩ .

اخلاص وامانة وتحمل تام للمسؤولية ومراقبة الله في ذلك وغيره وتمسك القائد التربوي بالتعاليم الاسلامية يسبقه فهمه للاسلام فهما واضحاً .

٣- الفهم العميق الواضح للإسم ومحاولة تطبيقه في حياة القائد وفي إدارته :

ان يعيش القائد التربوي حياة في اطار الإسلام ويتمسك بحدود هذا الاطار ومتطلباته ، ولكن هنا نريد منه أكثر الا وهو ينادي فقط بعبارات تصور لنا أنه يتمسك بعقيدة لا يفهم هدفها أو يردد ما يجد غيره يرددونه في الحياة، اننا نريد منه ان يطبق الشئ ويتمسك به عن اقتناع وفهم، واضح له ولأبعاده وجزئياته ودقائقه وكلياته ولنا في العبارة التالية خير مثال للتوضيح " هناك حيث تنتهي المهمة المحددة للقاعدة وينتهي معها اكراه سلطتها ، يبدأ نشاط الفرد في ممارسة حريته ونستطيع ان نمضي الي أبعد من ذلك ، حين نواجه القاعدة من جهة تحديدها، اذ ينبغي ان نعلم ان قاعدة ما لم نوضح مطلقاً لتقييد حريتنا بل تنميتها بطريقة معينة ، وفائدة القاعدة المقرره أنها اولا توفر ترددنا وتقلل بذلك من اخطائنا بدلا من أن يترك تفكيرنا موزعا، في كل الاتجاهات الممكنة بحثاً عن احكام صائبه، ثم انها حين تحصر مجال نشاطنا لا تعني الا تقوية هذا النشاط وزيادة فاعليته، شأن تيار الماء يحفر له مجراه وتدعم صنعته فما سوف تفقده حريتنا في الامتداد سوف تكسبه في العمق بحثها من افضل الطرق لاداء الواجب^{١٨٠}، هذا يعني ان تعيد القائد الإداري التربوي في الإسلام فكراً وتطبيقاً لا يعني الوقوف عند مجرد القواعد والاحكام والتعاليم اي لايعني الجمود، بل يعني ان عليه ان يفهم هذا الإسلام فهماً واضحاً ، بمعنى انه بعقيدة راسخة قوية نابعة من الإيمان بالله وبمحمد رسول الله ﷺ واتباع له وفهم يجعله يرتبط بحدود ومتطلبات الدين الإسلامي .

^{١٨٠} (محمد عبدالله دراز ، دستور الاخلاق في القرآن ، مؤسسة الرسالة ، دار البحوث العلمية ، الكويت ، ط ٣ ، ١٩٨٠ م ، ص ص ١٣٠ -

الدليل:

قال تعالى: ﴿فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾^{١٨١}، ومعنى الرد إلى الله سبحانه الرد إلى كتابه ومعنى الرد إلى رسوله ﷺ الرد إلى سنته بعد وفاته وهذا مما لا خلاف فيه بين جميع المسلمين^{١٨٢}.

والتعاليم والحدود والقواعد الإسلامية، كما جاء في العبارة ليست تقييداً لحريتنا بقدر ماهي ضبط لهذه الحريات وصمام امان لها لكي تجري كيف شاءت واني شاءت وراء كل مستحدث وجديد ولكي لا تظل جامدة مرتبطة بكل قديم فالإسلام دين صالح لكل زمان ولكل مكان وفهمه فهما تاما واضحا يعني التقيد به كاسلوب حياه ومنهج سير وعمل وهذا لا يمنع الاطلاع علي كل جديد يستحدث في عمل القائد التربوي سواء اكان مادي أو كل جديد في تكنولوجيا التعليم ولكن يأخذ ويعمل من كل ذلك بما لا يخالف القاعدة الإسلامية المحدده وربما لا يعمل علي هذه القاعدة من افكار مناوئه ومبادئ هدامه، حتي في هذا الاخذ لا بد من شرط اساسي الا وهو تطبيعه بطابع الإسلام او بلورته بلورة اسلامية علي قدر الامكان، ولنا في تاريخنا الإداري الإسلامي خير مثال علي هذا ، فدولة الإسلام الاولي أيام الرسول ﷺ والتي اقامها في المدينة كانت أقل اتساعاً وانتشاراً من تلك التي كانت علي عهد سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، حيث جرت امور واحداث واختلفت عادات واعراف فوجب ايجاد نظم إدارية جديدة لكل جديد، فما كان من عمر رضي الله عنه الا أن أوجد هذه النظم الجديدة بما لا يخالف شرع الله ولا الاصول والاسس والتفصيلات التي وضعها المصطفي ﷺ، وضرينا المثل بعمر رضي الله عنه لان دولته ابان حكمه وولايته كانت اوسع واكبر من تلك التي كانت علي ايام ابوبكر رضي الله عنه، علي القائد التربوي المسلم اذن ان يتمسك بكتاب الله وسنة نبيه ﷺ وان يدرسها ويفهمها فهما واضحا وان يحاول ترجمة هذا الفهم والدراسة الي واقع في إدارته، واي إدارة كما هو معلوم تترجم سياسة البلد

^{١٨١} (سورة النساء ، الآية ٥٩)

^{١٨٢} (الجامع الفريد ، شرح الصدور بتحريم رفع القبور ، ص ٥٩٦)

الذي تحكمه ونجاح القيادة السياسية يتوقف علي عدة امور منها أستيعاب هذه القيادة لدعوتها وثقتها بها وبأحقيتها وثقتها بانتصارها وعدم تناقض سلوك هذه القيادة مع ما تدعو اليه .^{١٨٣}

ب- السمات التي يجب ان يتحلي بها القائد التربوي لها علاقة بنفسه وشخصيته:

١- سلامة الاعضاء والحواس (النواحي الجسمية)

فسلامة الحواس والاعضاء التي جاءت في النصوص انما نعني بها ان يتمتع القائد التربوي في الإسلام (بصحة بدنيه جيدة وجسم قوي سليم) فمركز القيادة مركز التفكير الدائب والعمل المتواصل والجهاد المستمر وهذه القدرات مرتبطة ارتباطاً عصبية بمراكزها العضوية في الجسم وما لم تكن الاعضاء والحواس و الاجهزة كلها بحالة سليمة ونشطة فستفقد القدرة علي امداد الإنسان بحاجاته ومتطلباته الحيوية والصحية^{١٨٤} ، ويذكر ابن خلدون سلامة الحواس والاعضاء من النقص والعطلة كالجنون والعمى والصمم والخرس وما يؤثر فقده من الاعضاء في العمل كفقده اليدين والرجلين ، فتشترط السلامة فيها كلها لتأثير ذلك في تمام عمله وقيادته بما جعل اليه وان كان انما يشين في المنظر فقط كفقده احد هذه الاعضاء فشرط السلامة فيه شرط كمال .^{١٨٥}

الدليل:

قال 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 ﴾^{١٨٦} ، أي بمعنى لا يصح أن يقون القائد أعمى ، أو أخرس أو غير ذلك.

^{١٨٣} (سعيد حوي ، الرسول ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، الجزء الاول ، ط ٤ ، ١٩٧٩ م ، ص ١٩٧ .

^{١٨٤} (مرجع سابق ، حمدي أمين عبدالهادي ، الفكر الإداري الاسلامي المقارن ، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧

^{١٨٥} (مرجع سابق ، ابن خلدون ، مقدمة العلاقة ابن خلدون ، ص ١٩٣

^{١٨٦} (سورة النحل ، الآية ٧٦

واشترط سمة سلامة الحواس والاعضاء انما هو كما ظهر لانجاز العمل علي أحسن وادق وجهه واكمله وليس المراد اشترط الجمال الاخاذ في هذه الاعضاء، لان المرض او النقص والضعف والهوان يسبب تأخر في انجاز العمل او عدم اتمامه علي احسن وجهه، لذا وجب اشترط هذه السمة لمن يتولي مهمه القيادة أيا كانت ونخص هنا قيادتنا في الإدارة التربوية لما لها من اهمية في تخريج النشئ " القوي العاملة " ولن نري لايضاح ذلك افضل من قول الرسول ﷺ لابي ذر :- ((ياأبا ذر اني اراك ضعيفاً واني احب لك ما احب لنفسي: لا تأمرون علي اثنين ولا تولين مال يتيم))^{١٨٧}، ولقد قال رسول الله ﷺ فيه مأظلت الخضراء (السماء) ولا أقلت الغبراء (الارض) أصدق لهجة من ابي ذر^{١٨٨}، فها هو ذا ﷺ ينهي ابا ذر ان يلي او يتسلم قيادة امر ما لماذا ، لان ضعيف ، لا يقوي عليها رغم انه صادق ولعل هذا الحديث يعطينا اكبر دليل علي وجوب ان يكون القائد المتولي لتصريف امور الناس (وهذا بالذات القائد التربوي) قوياً في جسده وفي فكره وفي عقله وفي روحه ولكن لماذا هذه القوة .

قال ﷺ لابي ذر في الاماره ((انها امانة وانها يوم القيامة خزي وندامة الا من اخذها بحققها مأوي الذي عليه فيها))^{١٨٩}، فالقوة الجسدية والمعنوية مطالبها كل قائد لا تمام عمله علي احسن وجهه وللوفاء بهذه الامانة كما يجب، وليس المقصود بالقوة الشدة او اللين فعمر رضي الله عنه كان شديداً وابوبكر رضي الله عنه كان لينا ودودا ولكن كل منها كان قوياً في الحق، ولكن يقصد بالقوة هنا ، التمتع بالقدرة علي تحمل أعباء المنصب القيادي دون وجود مرض أو تعب او ارهاق او ضعف (قوة جسديه) وكذلك التمتع بالقدرة علي احقاق الحق (قوه معنوية) .

^{١٨٧} (راوه مسلم ١٨٢٦)

^{١٨٨} (مرجع سابق ، ابن تيمه ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والراعية ، ص ١٧)

^{١٨٩} (مرجع سابق ، ابن تيميه ، ص ١١ . راوه مسلم ١٨٢٥)

٢- العدالة

جاء في ابن خلدون اشتراطه العدالة والكفاية للمتولي تصريف امور الناس وكذلك اشترط الماوردي العدالة فذكر ابن خلدون في تفسيره لمعني العدالة التي يراه " واما العدالة فلانه منصب ديني ينظر عن سائر المناصب التي هي شرط فيها فكان أولي باشتراطها فيها ولا خلاف في انتفاء العدالة فيه بفسق الجوارح في ارتكاب المحظورات وامثالها، في انتفائها بالبيع الاعتقاديه خلاف".^{١٩٠} فيجب علي كل من حكمه الله عزوجل في الناس وملكه بالسلطة رقابهم، أن يجعل العدل أمن ملكه لما فيه من مصلحة للعباد وعمارة للبلاد بالعدل يشكر القائد الله عزوجل علي نعمة الحكم والسلطان^{١٩١}، وينبغي علي القائد الترويعة اعادة العدل في جميع أحوالها ومواقفها .
الدليل:

قال تعالى: ﴿ 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 ﴾^{١٩٢} ، المعني أمر الله عزوجل كل من يتولى قضية أن يحكم فيها بالعدل والقسط، لأن العدل من العلامات الدالة علي أمانة الحاكم، أو القاضي.

ولعله أراد في ذلك (ان يكون القائد حسن السيره والسلوك بعيداً عن مواطن ومواقع الشبهات، لايقترف المحرمات، فان ثبت عليه ذلك فإنه تنتقي عدالته وبذلك ينتمي عمله كقائد)، وها هو ذا طاهر بن الحسين في كتابة لابنه عبدالله يذكره بذلك فيقول له " واجتنب سوء الاهواء والجور واصرف عنها رأيك، وظهر برائتك من ذلك لرعيتهك وتورع عن النطف .^{١٩٣}

^{١٩٠} (مرجع سابق ، ابن خلدون ، مقدمة العلاقة ابن خلدون ، ص ١٩٣)

^{١٩١} (انظر: تفسير المنار: محمد رشيد رضا: (١٩٢: ٨)، في ظلال القرآن: لسيد قطب: (١٢٣٣: ٣)، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام

المنان: للسعدي : ٢٨٠)

^{١٩٢} (سورة النساء ، الآية ٥٨)

^{١٩٣} (مرجع سابق ، حمدي أمين عبدالمهادي ، الفكر الإداري الاسلامي المقارن ، ص ص ٢٨٤ - ٢٨٦)

والقائد التربوي اولى الناس ان يكون بعيداً عن كل مايمسه بسوء، فهو يريد ان بيت الشرف والامانة والاخلاق الحسنة والسيره العطرة والخلق القويم بين تابعيه .

٣- الثقة بالنفس

هذه الثقة بالنفس والتي يجب تحلي القائد التربوي بها مصب لروافد كثيرة غذتها وتغذيها أهمها :-

- أ- الإيمان الكامل بالله ربا وحالفاً ورازقاً
- ب- حسن الاعتماد العميق والتوكل علي الله بمفهومه الحقيقي .
- ت- التمسك التام بالعقيدة الإسلامية والافتداء بني ورسوله ﷺ وجعله نبراساً يهتدي بنوره .
- ث- التربية الإسلامية الحقه والصحيحة التي أنشأت القائد طفلا من منظار اسلامي ويشمل ذلك البيت والمدرسة والجامعة وغيرها من وسائل التربية المقصودة وغير المقصوده
- ج- الاعتزاز والافتخار بالإسلام كمنهج ودستور ومبدأ حياه دنيا واخره .
- ح- قوة الثقة بالنفس في اتباع الحق دائما والبعد عن الباطل ايا كان وكيف كان، ولقد ارتبطت سمة الثقة هذه مع الشجاعة في قيادتنا لإسلامية الاولي، ومنهم الامام علي رضي الله عنه فهذه الثقة فيه عليه السلام كانت ابعد عن الزهو المذموم فهي " ثقة تتر آي مكشوفه في صراحتها واستقامتها لان صاحبها لم يتكلف مدارتها ولم يحس انه يحتاج الي مدارتها ولانه لا يقصدها ولا يتعمد ابداءها " .^{١٩٤}

^{١٩٤} (عباس محمود العقاد ، عبقرية الامام علي ، المكتبة العصرية ، بيروت ، ص ٢٧)

الدليل :

نجد هذا المعنى في شخصية الخضر عليه السلام ، من خلال إملائه للشروط علي موسى عليه السلام للقبول بتعليمه ، قال تعالي علي لسانه: ﴿قَالَ فَإِنْ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحَدِّثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا﴾^{١٩٥} ، حيث وقف موقف المعلم المرابي، شديد الثقة بنفسه في عرضه للحقائق الغيبية^{١٩٦} ، قال تعالي: ﴿قَالَ هَذَا فِرَاقٌ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا﴾. فالثقة بالنفس هو شعور القائد التربوي في جميع الحالات أنه قادر علي تجاوز واقتحام ما يعترضه من مشاق وصعاب في عمله وخارج عمله طالما انه يعتمد علي الله أولا ويحاول دائماً اعلاء كلمة الله في الارض واخذه بجميع الاسباب المشروعة للوصول الي الاهداف ولتحقيق الافضل والاحسن فيما يخص عمله التربوي من جميع نواحي (مناهج، اهداف تلاميذ ، معلمين ... الخ، ولم نري علي مر العصور والتاريخ) أناس ذوي ثقة بأنفسهم مادامت علي الحق مثل اصحاب محمد واتباعه عليه أفضل الصلاة والسلام) فهؤلاء هم من ربي محمد فكيف بمحمد عليه أفضل الصلاة ولنا فيهم جميعاً أسوة حسنة.

٤ - الإمانة

ذكر ابن تيميه ان للولاية ركنان هما القوة والامانة^{١٩٧} ، وكون القائد امينا مصب لروافد احدها واهمها خشية الله ومراقبته وعدم خشية الناس ومراقبتهم ولقد مر بنا سابقاً قول الرسول عليه الصلاة والسلام عن الولاية انها (أمانة) فوجب علي من تولى مسؤولية هذه الامانة ان يكون اميناً وقائد البشرية جمعاً محمد صلى الله عليه وسلم كان قبل بعثته رسولا ونبياً وبعده مسمى الامين لشدة امانته، ثم حمل بعده خلفائه المسؤولية بمنتهى الامانة والاخلاص .

^{١٩٥} (سورة الكهف ، الآية ٧٠)

^{١٩٦} انظر مباحث في التفسير الموضوعي : للدكتور مصطفى مسلم : ٢٧١-٢٧٢ .

^{١٩٧} (مرجع سابق ، ابن تيميه ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ، ص ١٤)

الدليل :

قال تعالى: ﴿الَّذِينَ يَنْفُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ﴾^{١٩٨}، كما أن الأمانة "لا تخص أمراً دون آخر فهي أيضاً لا تخص فرداً في المجتمع دون آخر، فهي مسؤولية جماعية، وقد ربط الرسول ﷺ بين الأمانة والإيمان حيث قال: ((المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، والمؤمن من أمنه الناس على دمائهم وأموالهم))^{١٩٩}، كما ذكر الرسول ﷺ خيانة الأمانة أنها من خصال النفاق، فقال: "آية المنافق ((ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان))".^{٢٠٠}

ومن الأمانة اسناد الامر الي اهله ولقد قال رسول الله ﷺ ((واذا ضيعت الامانة انظر الساعة)) قيل يارسول الله : وما اضاعتها : قال اذا وسد الامر الي غير اهله فانظر الساعة"^{٢٠١}، فالقائد التربوي يجب ان يكون أميناً فيما يقع في دائرة عمله وتحت يده من اموال ومعاملات وبشر اي ان يكون امينا بما يسمي " بمد خلال العملية التعليمية والادارة =التربوية والتعليمية ليحصل علي امانة في المخرجات أو الانتاج .

٥- الصدق

لعل في صدق الاعتماد علي الله وصدق الإيمان به نجد انعكاس الصدق في كل شئ في القائد التربوي. في الحديث سراً وعلانية، في معاملة تابعة، في اداء حقوقهم، والقائد التربوي شأنه شأن أي قائد اداري مسلم بل اي انسان مسلم يجب عليه التزام جانب الصدق حتب وان وجد فيه الهلكة والابتعاد عن عجائب الكذب حتي وان وجد فيه النجاة ولنا في رسول الله ﷺ اسوة حسنة "

^{١٩٨} (سورة البقرة ، الآية ٢٧)

^{١٩٩} (الترمذي ، سنن الترمذي، بشرح الإمام بن العربي المالكي، مطبعة الصاوي، القاهرة. ١٩٣٤م ، ص ٩٣)

^{٢٠٠} (ابن حنبل، أحمد ، مسند الإمام أحمد بن حنبل ، المكتب الإسلامي، بيروت. ١٩٧٨م ، ص ٢٠)

^{٢٠١} (مرجع سابق ، ابن تيميه ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ، ص ١١ ، راوه البخاري ٥٩)

الدليل:

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾^{٢٠٢} ، وأرشد المعلم الأول عليه وسلم إلى أن الصدق يهدي إلى الجنة فقال ((إن الصدق يهدي إلى البر، وإن يهدي إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق ويتحري الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق ويتحري الصدق حتي يكتب عند الله صديقاً))^{٢٠٣} .

عن ابن عباس رضي الله عنهما قال لما نزلت ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾^{٢٠٤} ، صعد رسول الله صلى الله عليه وسلم الصفاه فجعل ينادي بابني فهر يابني عدي ليطون قريش حتي اجتمعوا فقال أرايتكم ولو اخبرتكم ان خيلا بالوادي تريد ان تغير عليكم اكنتم مصدقي : قالوا : نعم ماجرنا عليك الا صدقا قال فاني نذير لكم بين يدي عذاب شديد. قال أبو لهب : تبا لك يا محمد ألهذا جمعنا فنزلت ﴿تَبَّتْ يَدَا أَبِي لَهَبٍ وَتَبَّ﴾ من هذه النصوص تبين لك أن الثقة بصدق محمد صلى الله عليه وسلم كانت متوفرة ولم يكن هذا الموضوع فيه شك أبدا .^{٢٠٥} ، فصدق القائل من تابعه يؤدي الي صدق هؤلاء معه، وها هو ابوبكر رضي الله عنه يلقب بالصديق لأنه " في حياته وسيرته قبل الاسلام وبعده ما يحقق هذه التسمية أو هذا اللقب "^{٢٠٦} ، ثم كان عمر رضي الله عنه وعثمان بن عفان رضي الله عنه وعلي كرم الله وجهه وخالد وغيرهم من عظماء قادة المسلمين فيها هو ذا علي كما يقول عليه العقاد " صدق في تقواه وإيمانه كما صدق في عمله يمينه ومقاله لسانه " .^{٢٠٧}

والقائد التربوي (في الإدارة العليا او في إدارات المناطق أو في المدرسة أو في الفصل أحرى الناس أن يكون صادقا لأنه قدوة لغيره .

^{٢٠٢} (سورة التوبة ، الآية ١١٩ .

^{٢٠٣} (رواه البخاري ، (٥ / ٢٢٦١)

^{٢٠٤} (وسنن الترمذي ، كتاب الزهد ، باب ما جاء في انذار النبي (ص) قومه ٩ / ١٩١)

^{٢٠٥} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول (صلي الله عليه وسلم) ص ٢١)

^{٢٠٦} (عباس محمود العقاد ، عبقرية الصديق ، المكتبة العصرية ، بيروت ، صيدا ، ص ١٤ .

^{٢٠٧} (مرجع سابق ، عباس محمود العقاد ، عبقرية الامام علي ، ص ٣٠)

٦- الصبر

الدليل:

قال تعالى: ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴾^{٢٠٨}، وهي سمة تدل على قوة الإرادة تمكن الإنسان من ضبط نفسه، وتحمل مشاق العمل وهي صفة يجب توفرها في القائد. ولهذا كان الصبر من الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد، لا إيمان لمن لا صبر له، كما أنه لا جسد لمن لا رأس له، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه (خير عيش أدركناه بالصبر) وأخبر النبي ﷺ بأنه "من يتصبر يصبره الله".^{٢٠٩}

رسول الله ﷺ هو "الميزان الذي توزن بتصرفاته أخلاق البشر ويتحدد بهذه التصرفات حدود كل خلق فلا يطغي خلق علي خلق"^{٢١٠}، فهذا هو عليه أفضل الصلاة والسلام قد صبر علي ايداء قومه وغيرهم له مدة ثلاثة عشر عاما وان لنا فيه خير ﷺ أسوة واحسن مثل، وتأذي معه عليه الصلاة والسلام أتباعه واصحابه فما وهنوا وما ضعفوا .

والقائد التربوي في إدارته يجب ان يتحلي بالصبر ويجعله سمة تميزه وتعيه علي تصرف امور إدارته بحنكة ورؤيه هما نتاج الصبر، ثم ها هو ذا الخليفة المأمون يضع المواصفات لوزير يختاره فيقول ((اني التمسست لأمرني رجلا جامعا لخصال الخير ذا عفة في خلائقه، واستقامة في طرائفه، قد هذبته الاداب ، وأحكمته التجارب، اذا أوتمن علي الأسرار قام بها، وان قاد مهمات الأمور نخض فيها، يسكته الحلم، وينطقه العلم، وتكفيه اللحظه، وتغنيه اللمحة، له صولة الأمراء وأناة الحكماء، وتواضع العلماء، وفهم الفقهاء، ان أحسن اليه شكر، وان ابتلى بالأساءة صبر، لا يبيع نصيب يومه بجرمان غده، يسترق قلوب الرجال بخلاصة لسانه وحسن بيانه)).^{٢١١}، وجاء في كتاب علي كرم الله وجهه الي

^{٢٠٨} (سورة السجدة ، الآية ٢٤)

^{٢٠٩} (صحيح البخاري ، كتاب الرقاق ، (٧ / ٢٣٤ رقم ٦٤٧))

^{٢١٠} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول (صلي الله عليه وسلم) ص ١٣٧)

^{٢١١} (الماوردي ، الاحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ٢٢)

الاشتر التحعي" ((ولي يخرج الوالي من حقيقة ماألزمه الله من ذلك الاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه علي لزوم الحق والصبر عليه فيما خف عليه وثقل)).^{٢١٢}

٧- التواضع و لين الجانب

الدليل:

لقوله تعالى: ﴿أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾^{٢١٣}، وقال تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمَسَّ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾.^{٢١٤}

ان تواضع القائد في غير مهانه وثقته بنفسه في غير تكبر ولا جبروت يكون من العوامل المعينة علي جعل قيادته وتأثيره فيمن تحت يده (تابعيه) له أثر ايجابي حتماً، فلقد كان رسول الله ﷺ في تياسره جم التواضع وافر الادب ييدا الناس بالسلام وينصرف بكله الي محدثه صغيراً كان او كبيراً ويكون آخر من يسحب يده اذا صافح واذا تصدق وضع الصدقة في يد المسكين واذا اقبل جلس حيث ينتهي المجلس بأصحابه. (لم يكن يأنف من عمل بعلمه لقضاء حاجته وحاجة صاحب أو جار)^{٢١٥}، ثم ها هو علي رضي الله عنه يوصي الاشتر قائلاً (إياك والإعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين)^{٢١٦}، وجاء في كتاب طاهر بن حسين لابنه عبد الله حين ولاه المأمون الرقه ومصر وما بينهما" وأكثر الاذن للناس عليك وارهم وجهك وسكن لهم خواسك واخفض لهم جناحك واظهر لهم بشرك ولن لهم في المسأله والنطق واعطف عليهم بجودك

^{٢١٢} (حمدي امين عبد الهادي ، الفكر الإداري الاسلامي والمقارن ، ص ٢٧١

^{٢١٣} (سورة المائدة ، الآية ٥٤

^{٢١٤} (سورة لقمان ، الآية ١٨

^{٢١٥} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول ، ص ١٥٣

^{٢١٦} (مرجع سابق ، حمدي امين عبد الهادي ، الفكر الاداري والاسلامي المقارن ، ص ١٧٩

وفضلك))^{٢١٧}، ولقد قال رسول الله ﷺ ((إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحائكم، وأموركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها. وإذا كان أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأموركم إلى نساءكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهرها))^{٢١٨}، وعن عمر بن الخطاب عن الرسول ﷺ أنه قال ((ألا أخبركم بخيار أمرائكم وشرارهم؛ خيارهم الذين تحبونهم ويحبونكم وتدعون لهم ويدعون لكم، وشرار أمرائكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم))^{٢١٩}.

وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾ ولقد كانت سيرة "الرسول القائد ﷺ العملية مثالا حيا في التواضع وخفض الجناح، و لين الجانب وسماحة النفس حتى أنه كان يمر على الصبيان يلعبون فلا تحجبه النبوة والمنزلة العظمى التي خصه الله بها من أن يسلم على أولئك الصبيان، ويهش لهم، ويتبسط معهم"^{٢٢٠}.

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لاصحابه: ((دلوني علي رجل استعمله، فسألوه: ما شرطك فيه: قال اذا كان في القوم وليس اميرهم كان كأنه اميرهم واذا كان اميرهم كان كأنه رجل منهم))^{٢٢١}، ولعل موقف القيادة التربوية أكثر أنواع القيادات صلاحية بالنسبة للتواضع ولين الجانب حيث أن العلاقات الانسانية دور كبير يلعب في ساحة العمل التربوي ما يستلزم له التواضع ولين الجانب.

^{٢١٧} (مرجع سابق، ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، ص ٣١٠)

^{٢١٨} (محمود شليبي، محمد المرابي الامين (سلسلة شخصية محمد رقم ٩) الدار التونسية للنشر، تونس والشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر،

١٩٧٢ م، ص ٢٨، أخرجه الترمذي (٢٢٦٧)

^{٢١٩} (مرجع سابق، محمود شليبي، ص ٤١/ أخرجه الترمذي كتاب الفتن (٢٢٦٤)

^{٢٢٠} الهاشمي، محمد علي، شخصية المسلم، دار القرآن الكريم، بيروت، ١٩٨٣ م، ص ٣٠٣-٣٠٤

^{٢٢١} (عباس العقاد، عبقرية عمر، المكتبة العصرية، بيروت، ص ١٠٧)

٨- الذكاء والفظنة والعقل الراجح

ويدخل معها الفطنة النفاذه والفصاحة وذكر الحجة ، فبدون العقل العظيم لما حب القيادة لا يسلم له الناس فهم " لا يتبعون انساناً الا اذا كان ارجحهم عقلا ليطمئنوا علي انه لا يسير بهم في الطريق الخاطي".^{٢٢٢}

الدليل:

- من مواقف الفطنة في الرسل ما حكاه الله تعالى عن إبراهيم عليه السلام في حوار مع النمرود قال الله تعالى: ﴿ أَمْ تَرَى إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾.^{٢٢٣}

- موسى عليه السلام في حوار مع فرعون يثبت على قوة الحجة وبداهة البينة دون أن يثيره استفزاز فرعون واستخفافه به وقد ذكر الله تعالى ذلك بقوله: ﴿ قَالَ فِرْعَوْنُ وَمَا رَبُّ الْعَالَمِينَ * قَالَ رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا إِنَّ كُنْتُمْ مُوقِنِينَ * قَالَ لِمَنْ حَوْلَهُ أَلَا تَسْتَمِعُونَ * قَالَ رَبُّكُمْ وَرَبُّ آبَائِكُمُ الْأُولِينَ * قَالَ إِنَّ رَسُولَكُمْ الَّذِي أُرْسِلَ إِلَيْكُمْ لَمَجْنُونٌ * قَالَ رَبُّ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَمَا بَيْنَهُمَا إِنَّ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ * قَالَ لَئِنِ اتَّخَذَتِ إِهْلًا غَيْرِي لِأَجْعَلَنَّكَ مِنَ الْمَسْجُونِينَ ﴾.^{٢٢٤}

اذا ان القائد التربوي كأداري وكمربي لا بد وان تمر عليه امور معضلة وغيرها يحتاج فيها الي عقل واع ومفكر ذكي مبدع وفتنة وبديهة وسرعة لتصريف هذه الامور علي أحسن وجه ولكي يكون الاداء سليماً كاملاً، ولا بد ان يعترض عليه في موقف أو أكثر من جهة اختصاصه فيجب عليه اقامة الحجة الدافعة والبرهان والدليل علي بيان صحة مايقول. او ماينتهج من منهاج او لتفنيد الاعتراض، وسمات العدل والرحمة والغيره والفظنه

^{٢٢٢} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول صلي الله عليه وسلم ، ص ٢١

^{٢٢٣} (سورة البقرة ، الآية ٢٥٨

^{٢٢٤} (سورة الشعراء ، الآية ٢٣-٢٩

والإيمان الوثيق سمات مكينة في عمر^{٢٢٥}، فهو لم يكن حبا ولكن الحب لا يخدعه وكذلك علي رضي الله عنه كان علي نصيب من الفطنة النافذة لا ينكره منصف^{٢٢٦}، ولعل العقاد فسر هذه الفطنة بعض التفاسير حيث قال عن عمر رضي الله عنه ((فعمر كانت له فطنه الرجل العظيم : بنقائض الاخلاق وخبايا النفوس، ولم يحكم عليها قط كانه ينظر اليها من جانب واحد او يطبعها في تفكيره بطابع واحد بل علم الدنيا وعلم كيف يتغلب الانسان وراح في عمله هذا يراقب الناس مراقبة الجذور ويقيم عليهم الارصاد اقامة الرجل الذي لا يفوته ان ينتظر منهم ما ينتظر من خير وشر وقوة وضعف وصلاح وفساد)).^{٢٢٧}

٩- الرحمة والحب

رغم السمات السابقة كلها من قوة وصبر وشدة في الحق، الا أن القائد التربوي لا بد ان يكون رحيما تملأ قلبه المحبة والثقة وحسن الظن بمتابعيه بدون تهاون مفرط فلقد أمرنا الرسول ﷺ أن نرأف ونرحم الحيوان فما بالناس والانسان الذي كرمه الله واعزه ، وفي الرحمة حفظ الرعية (يعني أولئك الذين يكون القائد مسؤولا عنهم) فها هو ذا طاهر بن الحسيني يوصي ابنه عبدالله قائلاً : " فليك بتقوي الله وحده لا شريك له وخشيتته ومراقبته عز وجل ومزايله سخطه واحفظ رعيتك في الليل والنهار " .^{٢٢٨}

الدليل :

قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾.^{٢٢٩} ، وقال رسول الله ﷺ : هذه رحمة جعلها الله في قلوب عباده وإنما يرحم من عباده الرحماء.^{٢٣٠} ، ثم هذا علي رضي الله عنه يقول للأشتر في كتابه: ((وأشعر

^{٢٢٥} (مرجع سابق ، عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، ص ٣٢)

^{٢٢٦} (مرجع سابق ، عباس محمود العقاد ، عبقرية الامام علي ، ص ٣١)

^{٢٢٧} (مرجع سابق ، عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، ص ٤٩)

^{٢٢٨} (مرجع سابق ، حمدي امين عبدالحادي ، الفكر الاداري والاسلامي المقارن ، ص ٤٩)

^{٢٢٩} (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩)

^{٢٣٠} (محمد بن إسماعيل بن إبراهيم ، صحيح البخاري ، كتاب: الجنائز ، باب: قوله النبي ص يعذب ، حديث رقم ١٢٠٤)

قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم واللفظ بهم ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم، فإنهم صنفان : أما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق، يفرط بينهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤثر على أيديهم في العمد والخطأ، فأعطهم من عفوك وصفحك، مثل الذي تحب أن يعطيك الله تعالى من عفوه وصفحه، فإنك فوقهم ووالي الأمر عليك فوقك والله تعالى فوق من ولاك ، وقد استكفأك أمرهم وابتلاك بهم، ولا تنصبن نفسك لحرب الله تعالى، فإنه لا بد لك بنقمته، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته)) .^{٢٣١}

١٠- الاهتمام بالمظهر الخارجي

الدليل :

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ * قُمْ فَأَنْذِرْ * وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ * وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ﴾^{٢٣٢} ، قال رسول الله ﷺ ((أصلحوا رجالكم، وأصلحوا لباسكم حتى تكونوا كأنكم شامة في الناس، فإن الله لا يحب الفحش ولا التفحش)).^{٢٣٣} فيجب علي القائد التربوي الا يهمل مظهره الخارجي من لبس نظافة وأناقة لان العين تحب الشيء الجميل المرتب وتنفر من نفيض ذلك .

١١- القدوة الحسنة

ان خير وافضل وأسرع وأبلغ وسيلة وطريقة في التأثير وبالتالي حسن الاطاعة والاتباع هي وسيلة (القدوة الحسنة)، فالقدوة الحسنة هي المثال الحي للسلوك الامثل في الحياة. الدليل :

ويقول سبحانه وتعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾^{٢٣٥} ، يقول حجازي^{٢٣٦} ، أسوة حسنة أي قدوة حسنة

^{٢٣١} (مرجع سابق ، حمدي امين عبدالهادي ، الفكر الاداري والاسلامي المقارن ، ص ٢٦٨)

^{٢٣٢} (سورة المدثر ، الآية ١-٤)

^{٢٣٣} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول صلي الله عليه وسلم ، ص ١٨٣)

^{٢٣٥} (سورة الاحزاب ، الآية ٢١)

^{٢٣٦} (حجازي ٣ / ٧٩)

، وفي الآية ارشاد للناس جميعاً بوجوب التأسي برسول الله ﷺ في كفي شيء. فالقدوة الحسنة لها أثر فعال وذلك لان الإنسان فطر علي التقليد والمحاكاة كما وأن الناس أو الاتباع حينما يجمدوا امامهم مثلاً واقعياً حيا لسلمات وفضائل يعتقدون بعدم امكانية تطبيقها يكون دافعاً لهم لتطبيق ما يروا، المثال الحي الفاضل يعجب به غيره فيسعي هذا بغيره يشعر في داخل نفسه ان يصير الي ما صار اليه هذا المثال الحي^{٢٣٧}، ويمثل نفس درجته في التقدم والرقي، ولن يحقق القائد الشئ الكثير في التقدم ان لم يكن هو نفسه قدوة حسنة في نفسه واخلاقه وخلقته واعماله ، في كل شئ فيسعي دائماً وابدا ان يكون سباقاً الي الخير والصلاح بعيداً عن الشر والفساد وقديماً قيل لسان الحال أفصح منلسان المقال ، والناس علي دين ملوكهم وروي عن الحسن البصري والفضل بن عياض وغيرهما هذا القوي الحكيم، لو كانت لي دعوة مستجابة لدعوتهما للسلطان فان الله يصلح بصلاحه خلقاً كثيراً^{٢٣٨}.

ت- السمات التي يتحلي بها القائد التربوي لها علاقة بتابعيه (المعاملة) :

١- العدل :

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾^{٢٣٩}.

يجب تحلي القائد التربوي بل تمسكه بالعدل دائماً في الحقوق والواجبات والجزاءات والمكافآت والضرائب وتوليه المناصب، العدل بين افراد إدارة القائد بحيث يطمئن هؤلاء وبثقة تامة أن حقوقهم لن تضام ولن يفلت احدهم من العقاب ان اخطأ وسيجازي ان أحسن أيا كان ومن كان ولقد قال سبحانه وتعالى: ﴿كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ﴾ ، ولم يري

^{٢٣٧} (مرجع سابق ، عبدالرحمن حسن حينكه ، ص ٨٠)

^{٢٣٨} (يوسف القرضاوي ، الحلول المستورده وكيف جنت علي امتنا الاسلامي ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، ط ٣ ، ١٩٧٧ م ، ص ٣٥٣)

^{٢٣٩} (سورة النساء ، الآية ١٣٥)

انسان قط علي وحه البسيطة أعدل من رسول الله ﷺ فيها هو ذا يقول حين كلمة اسامة بن زيد في أمر امرأة سقرت الا يقام عليها الحد لمكانة قومها وشرفهم، وقال ﷺ مخاطباً في الناس، أما بعد فانما هلك الناس أنهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه واذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سقرت لقطعت يدها، ثم امر رسول الله بقطع يد المرأة .^{٢٤٠}

وكذا سيرة الخلفاء الاربعة ، لاقتدائهم برسول البشرية ، ولنا الا ننسي الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه والذي عرف بعدله حتي أن الارض عدلا في عهده وآمنا ورحمة وهدى^{٢٤١} ، جاء من صلبه عمر بن عبدالعزيز الذي ملاء الارض عدلا هو بدوره، كتب والي عمر بن عبد العزيز علي خراسان يستأذنه في أن يرخص له باستخدام بعض القوة والعنف مع أهلها، قائلاً في رسالته للخليفة " انهم لا يصلحون الا السيف والسوط فكان رده التقي الحازم: ((كذبت بل يصلحهم العدل والحق فابسط ذلك فيهم ، وأعلم أن الله لا يصلح عمل المفسدين))^{٢٤٢} ، وقال رسول الله ﷺ في رواية له عن ابي يعلي معقل بن يساد رضي الله عنه " ((ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة))^{٢٤٣} ، وفي رواية فلم يحطها بنصحها لم يجد رائحة الجنة " وفي رواية عند مسلم: ((ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة))^{٢٤٤} ، وغش الرعية وعدم النصح لها والذي يعني عدم ايفائها الحق كاملاً أي عدم العدل التام ان ذلك لن يكون جزاؤه الا الحرمان من الجنة فأبي عذاب أقسي من ذلك .

^{٢٤٠} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول صلي الله عليه وسلم ، ص ٨١)

^{٢٤١} (خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول (صلي الله عليه وسلم) دار الكتب العربي ، بيروت لبنان ، ط ٢ ، ١٩٧٤ م ، ص ١٤٩)

^{٢٤٢} (مرجع سابق ، خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول صلي الله عليه وسلم ، ص ٨٢٨)

^{٢٤٣} (أخرجه مسلم حديث (١٤٢) ، وأخرجه البخاري في " كتاب الأحكام " " باب من استرعى رعية فلم ينصح " حديث (٦٧٣١) .

^{٢٤٤} (مرجع سابق ، عبد الرحمن حسن جنبكه الميداني ، أسس الحضارة الإسلامية ووسائلها ، ص ٣٨٤ - ٣٨٥ .

٢- التزام القائد التربوي بتطبيق ما يدعوا تابعيه اليه (من قول او عمل أو اخلاق) :

الدليل:

قال تعالى: ﴿وَهُدُوا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ وَهُدُوا إِلَى صِرَاطِ الْحَمِيدِ﴾^{٢٤٥}، أحب الناس إلى الله أنفعهم، وأحب الأعمال إلى الله عز وجل، سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، ولئن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إليّ من أن أعتكف في المسجد شهراً^{٢٤٦}.

ينتظر القائد من تابعيه أن يأتوا الي اعمالهم مبكرين وهو يصلهم متأخراً وكما يقال بتعبيرنا اليومي (علي آخر الدوام الرسمي) ، فهذا هو ذا خير قادة البشرية يلتزم وبالكامل بتطبيق ما يدعو اليه عليه السلام وليس لنا ابلغ من كلمات قالها الجلندي وهو ملك عمان في هذا المعني (قال لما بلغه ان رسول الله يدعوه الي الإسلام :((والله لقد دلّني على هذا النبي الأمي أنه لا يأمرُ بخير إلاّ كان أوّل آخذ به، ولا ينهى عن شيء إلاّ كان أوّل تارك له، وأنه يغلب فلا يبطر، ويغلب فلا يضجر، ويفي بالعهد وينجز الموعد، وأشهد أنه نبي))^{٢٤٧}، وهذه السمة هي طريق لحسن طاعة التابعين للقائد وللنهوض بهم والتقدم الي الامام ولما فيه صلاحهم وصلاح ادارته وتابعة والمجتمع الذي تعمل معه وله الإدارة التي يقودها القائد.

٣- النصح والارشاد :

الدليل

قال تعالى: ﴿وَذَكَرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ﴾^{٢٤٨}، والواجب يحتم على كل مسلم بقدر استطاعته، وعلى حسب مقدرته أن يشمر عن ساعد الجد في النصح والتوجيه حتى تبرأ ذمته ويهتدي به غيره .

^{٢٤٥} (سورة الحج ، الآية ٢٤)

^{٢٤٦} (رواه الطبراني في ((الكبير)) (١٢ / ٤٥٣))

^{٢٤٧} (مرجع سابق ، سعيد حوي ، الرسول صلي الله عليه وسلم ، ص ٥٥)

^{٢٤٨} (سورة الذاريات ، الآية ٥٥)

وبنا حديث ابي يعلي معقل بن يسار قال أنه سمع الرسول ﷺ يقول: ((ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة))^{٢٤٩} ، فالنصح والارشاد والذود عن التابعين شئ أساسي وضروري والا فما جزائه ان لم يهتم وينصح لهم.

٤- آخذ الرعية بالرفق والمعاملة الحسنة (وجود علاقات انسانية جيدة)

الدليل :

قال تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾^{٢٥٠} ، عن عائشة رضي الله عنها قالت سمعت رسول الله ﷺ يقول في بيتي هذا: ((اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي أمر أمتي فرقق بهم فارقق به))^{٢٥١} ، ثم ها هو ذا طاهر بن الحسين يوصي ابنه عبد الله قائلا: ((احفظ رعيتك في الليل والنهار وتواضع لربك وارفق بجميع رعيتك، وسلط الحق علي نفسك))^{٢٥٢} .

٥- ترك القائد تابعيه يحلون مشاكلهم بأنفسهم والرجوع اليه حين يتأزم الامر:

الدليل:

قال تعالى: ﴿وَإِنْ حِفْظُكُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا﴾^{٢٥٣} .

كان عمر رضي الله عنه يحث الناس علي الاستغناء عن التحاكم الي الحكام خلافاً لاصحاب الأمر الذين يودون لو فرضوا لأنفسهم حكما في كل شئ فكان يقول لهم : ((وأعطو الحق من أنفسكم ولا يحمل بعضكم بعضا على أن تحاكموا إلي

^{٢٤٩} (مرجع سابق ، عبد الرحمن حسن حنبكه الميداني ، أسس الحضارة الإسلامية ووسائلها ، ص ٣٨٥ ، صحيح مسلم: ٨٨/١).

^{٢٥٠} (سورة التوبة ن الآية ١٢٨ .

^{٢٥١} (صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، حديث رقم (١٨٢٨)

^{٢٥٢} (مرجع سابق ، عبد الرحمن حسن حنبكه الميداني ، أسس الحضارة الإسلامية و وسائلها ، ص ٣٨١-٣٨٧ .

^{٢٥٣} (سورة النساء ، الآية ٣٥

فإنه ليس بيني وبين أحد من الناس هوادة إلى أحد سواهم إن شاء الله ((.^{٢٥٤} ومن خطبة له يقول ((اتقوا الله عباد الله! وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإحضاري النصيحة فيما ولايني الله من أمركم)) .^{٢٥٥}

٦- القائد لا يتميز عن تابعيه الا في انه أثقلهم حملاً ومؤونه

في مقالة لعمر بن الخطاب رضي الله عنه للولاه توضح لهم أن عملهم مميز " بالواجب والكفاءة " فهم ليس تميزاً بالوجهه والاستعلاء فكان يقول للوالي ((افتح لهم بابك وياشر أمورهم بنفسك فإنما انت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً)) ، ولقد قال عمر بن عبد العزيز " لست الا أحدكم غير اني اثقلكم حملاً " .^{٢٥٦}

٧- فيما يختص بكيفية المعاملة وقواعدها

قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾^{٢٥٧} ، وقوله تعالى: (ما كان الرفق في شيءٍ إلا زانه، وما نزع من شيءٍ إلا شانه .^{٢٥٨}

تعامل القائد التربوي مع تابعيه لا يتبع قاعدة معينة محددة ولكن نستطيع ان نضع بعض القواعد التي تساهم في انجاز العمل وتسهيله وتيسره ويمكننا ان نستدل بكتاب على كرم الله وجهه للاشتر النخعي^{٢٥٩} ، كما لنا ذلك وهذه القواعد العامه يمكن اجمالها فيما يلي:

^{٢٥٤} (كتاب لفاروق عمر بن الخطاب لمحمد رضا ، المكتبة العصرية ، صيدا - بيروت ١٤٢٢ - ٢٠٠٢ م ، ص ٤٦ - ٤٥)
^{٢٥٥} (مرجع سابق عباس العقاد ، عبقريه عمر ، ص ١١١ .)
^{٢٥٦} (مرجع سابق ، خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول ، ص ٧٣٢ .)
^{٢٥٧} (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩)
^{٢٥٨} (رواه أبو داود (٣/٣))
^{٢٥٩} (مرجع سابق ، حمدي امين عبدالهادي ، الفكر الاداري والاسلامي المقارن ، ص ٢٦٨ - ٢٨٠)

أ- تجنب المحاباة لصديق أو قريب

ان روح الاسلام تفرض الموضوعية في كل معاملة والبعد عن الهوي الأنساني وفي ذلك يقول علي كرم الله وجهه ((أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خصمه الله أدحض حجته، وكان لله حرباً، حتى ينزع أو يتوب. وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله، وتعجيل نعمته من إقامة على ظلم، فإن الله سميع دعوة المضطهدين، وهو للظالمين بالمرصاد))^{٢٦٠}.

ب- عدم تخصيص القائد لجماعة معينة يودونه ويودها دون سائر افراد الإدارة :

ونستشهد على ذلك بقول علي ((وليس احد من الرعية اثقل علي الوالي مؤونه في الرخاء ، واقل معونة في البلاء واكره للانصاف وأسأل بالاحاف وأقل شكرا عند العطاء وأيضاً عذراً عند المنع وأضعف صبراً عند ملومات الدهر من أهل الخاصة وانما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء (العامة من الأمة) فليكن صفوك لهم وميلك معهم)) .

ت- البعد عن الواشين

قال علي " وليكن ابعد رعيتك منك و اشنؤهم عندك اطلبهم لمعائب الناس، فان في الناس عيوباً الوالي احق من سترها. فلا تكشفن عما غاب عنك منها " .^{٢٦١}

ث- في مجال المعاملات العامة

يجب علي القائد ان يحاول دائماً القضاء علي الحقد، " أطلق عن الناس عقده كل حقد " وكذلك القضاء علي الفوضي المسببه للقلق. (أطلق عن الناس عُقْدَةَ كُلِّ

^{٢٦٠} (جعفر عبد السلام، كتاب أمير المؤمنين علي بن أبي طالب إلى الأشر النخعي لما ولده مصر(مقال) أعمال الندوة العلمية -حقوق

الإنسان ، ص ١٣٣-١٣٨.

^{٢٦١} (نهج البلاغة:٤٢٩-٤٣٠)

حَقْدٌ، وَأَقْطَعُ عَنْكَ سَبَبَ كُلِّ وَثْرٍ، وَتَعَابَ عَنْ كُلِّ مَا لَا يَضِيحُ))^{٢٦٢}، المعني أطلق عن الناس عقدة كل حقد : العقدة : ما عقدت عليه قلبك . والحقد : الإنطواء على العداوة، والتريص لفرصتها والمراد : ترك الحقد وإضمار الشر للرعية . واقطع عنك سبب كل وتر : وتره : أدركه بمكروه . والمراد : أبعد عنك دواعي الإنتقام . و تغاب : تغافل . عن كل ما لا يضح لك : لم يظهر

ث- السمات التي يتحلي بها القائد لها علاقة بطبيعته العمل (السمات المهنية)

١- العلم

الدليل:

قال الله تعالى: ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ﴾^{٢٦٣}. قال القرطبي: في هذه الآية دليل على فضل العلم وشرف العلماء وفضلهم فإنه لو كان أحد أشرف من أهل العلم لقرنهم الله باسمه واسم ملائكته كما قرن اسم أهل العلم. وقال تعالى: في شرف العلم لنبيه ﷺ (وقل رب زدني علماً) فلو كان شيء أشرف من العلم لأمر الله تعالى نبيه ﷺ أن يسأله المزيد منه كما أمر أن يستزيده من العلم.^{٢٦٤}

ان العلم لا بد منه وذلك للاجتهاد في النوازل والاحكام فاذا اشترط ابن خلدون العلم للامامة وقصد به كل علم يصلح لها بحيث ينفذ احكام الله عن علم وهو يشترط أن يكون هذا العلم لا علم يقرأ ويطبق بل هو علم يساعد علي ان يتصرف القائد في كل جديد يمر عليه، لان الامامة تستدعي الكمال في الاوصاف والاحوال " اي محاولة ايجاد الافضل الذي ربما يصل الي درجة الكمال في كل مايقوم به الامام ، ولنا أن نقيس علي هذا الكلام بمقياس عصرنا فنقول أنه لا بد للقائد الإداري التربوي أن يكون علي علم ودراسة، اي ان يكون ذا مؤهل لهذا العمل، قد يكون جامعياً او قد يكون من

^{٢٦٢} (نصح البلاغة للشريف الرضي ، ص ٧٠٠)

^{٢٦٣} (سورة آل عمران : ١٨ .

^{٢٦٤} (تفسير القرطبي ج ٤ / ص ٤١ .

معاهد تدريب خاصة للقادة، فلا بد أولاً، ان يكون علي علم بالشريعة الإسلامية فيقرأ ويدرس كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وان يتحصل من العلم علي كل ماله علاقة بطبيعة عمله ، وكذلك لا بد للقائد التربوي ان يتعلم اصول وقواعد ومبادئ القيادة وإدارة والا يعتمد في ذلك فقط علي ما كتب باللغة العربية بل لا بد من الاطلاع علي كل جديد كتب باللغة العربية وغيرها من اللغات وعليه ان يكون حذراً وواعياً وعميقاً في النظر وفي الاخذ وفي الاقتباس. وهنا لنا ان نشترط في الإنسان الذي يتعلم ليصبح قائداً أمرين :^{٢٦٥}
أولهما - أن يكون ذا عقلية إسلامية :

بمعني أن ينظر عقل القائد الي كل الاشياء بمنظار الإسلام، فأراؤه وافكاره واحكامه والمحسوسات والعيبيات يجب ان تخضع لتقييم اسلامي صحيح فيكون عقلية القائد الاسلامي قاعدة فكرية تعكس مفاهيم الاسلام واحكامه في كل شأن من الشئون، ولتكوينها ثلاثة عوامل هي :

أ- الفهم الصحيح مع الدراسة العميقة لكل من الكتاب والسنة بحيث تتضح الخطوط الاساسية للحياة الانسانية واركائها في ضوء الاسلام .

ب- الادراك الكامل للفكر الاسلامي ولاهدافه .

ت- الاستيعاب الكامل والكافي لجوانب التصور الاسلامي دون طغيان لجانب علي الاخر فالعقلية الاسلامية لايمكن ان تكون اسلامية صافية ما لم تطل علي العالم من نافذة الاسلام تفكر وتقدر وتستحسن وتستقبح توازن وتقارن كل ذلك علي ضوء الاسلام ووفق اصوله وقواعده .

ثانيهما : أن يكون ذا نفسية اسلامية :

هذه النفسية هي " الانعكاس الحسي لتفاعل الفكرة الاسلامية واثرها في حياة الفرد ،فميول الإنسان ودوافعه مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمفاهيمه وتصوراته الفكرية، ومن هنا كانت

^{٢٦٥} (مرجع سابق ، فتحي يكن ، مشكلات الدعوة والداعية ، ص ١٠٨ - ١١١ .

النفسية الإسلامية هي الكيفية التي يشبع الداعية علي ضوءها دوافعه وميوله وحاجاته العضوية .

فنفس القائد يجب ان تكون نفساً اسلامية خالصة من الشوائب التي تعلق بها من جراء الثقافات الغربية، الفكر الاجنبي، والديانات والمفرق الملحدة او غيرها، والا فما سر نجاح قيادتنا الإسلامية السابقة في عصور الازدهار وميلها الي الاخفاق حالياً، او ميل بعضها ، طالماً صفا النبع فان الماء الجاري الا يغفل عقليته الاسلامية ولا نفسيته المسلمة ، وعمل القائد التربوي الإداري يحتاج دائماً الي غذاء عقلي ومعرفة " والاعذية الفكرية بالنسبة للقائد يجب أن تكون متنوعة ^{٢٦٦}، فلا يكتفي بالثقافة الاسلامية فقط بل يطلع علي غيرها. ويكون مواكبا للحياة السياسية واحداث الدنيا والساعة، وينبغي الا يقف ركبه عن السير، ولكن يقوده قيادة رشيدة واعية. لابد من القائد ان يحيا حياة كلها حركة ونشاط في ظل الاسلام ووفقاً لمتطلباته واهدافه، لكي يعمل بالركب الي شاطئ الامان ولا ينبغي ان يقف علمه عند مرحلة معينة بل هو في تعلم دائم طالما هو علي قيد الحياة ولا ينبغي ان يجبس علمه في عقله بل عليه ان يترجمه الي فعل وسلوك وقرارات وانجازات وحلول لمشكلات طارئة واجتهاد في ذلك، فلا يقف عند اول عاصفة تواجهه بل عليه ان يقف في وجه الريح صامدا حتي يقتحم العاصفة منتصراً دائماً باذن الله .

٢- الكفاية

الدليل:

قال تعالى: ﴿نَحْنُ قَسَمًا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ ^{٢٦٧}، ففاضل سبحانه بين الناس في المواهب والاستعدادات، و فيما يمكن أن يؤديه كل فرد من عمل، و في مدى إتقانه له ، ولولا هذا التفاوت لتعطلت كثير من الأعمال لفقد أهل الكفاية فيها كما فاضل، عز

^{٢٦٦} (مرجع سابق، فتحي يكن، مشكلات الدعوة والداعية، ص ٧٧ .

^{٢٦٧} سورة الزخرف، الآية ٣٢

وجل بين الناس في الأرزاق (ليسخر بعضهم بعضاً في الأعمال والحرف والصنائع فلو تساوى الناس في الغنى، ولم يحتج بعضهم إلى بعض لتعطلت كثير من مصالحهم ومنافعهم. ^{٢٦٨}

قال ابن خلدون " واما الكفاية فهو ان يكون جريئاً علي اقامة الحدود. فالقائد اعتماداً علي الله أولاً ثم علي علمه العميق ودرايته بالامور والنفوس يكون جريئاً سريعاً في اتخاذ القرارات علي بينه ودلائل ومشورة، اي انه وبلغة العصر يكون علي علم تام وثقة تامة بما يفعله ولم يفعله ويكون ذو حجة ظاهرة في كل ما يقوم به فمثلاً كقائد إداري تربوي يدرك تماماً أهداف التعليم لكل مرحلة وعلاقة كل منها بالمراحل الاخرى ووسائل تحقيقها وبرامجها وتنفيذها ويعرف خصائص تلاميذه ومن يعمل معه واتجاهاتهم ، ويدرك البيئة المحلية ويدرك بقوة ويفهم عميق كيف يوجه كل ذلك للحصول علي تحقيق افضل للاهداف مع المام ومعرفة بالنواحي المالية والادارية وكل ما يتصل بالعملية التربوية فيكون ذا كفاية عالية في عمله أو كفاءة عالية .

٣- الاحساس الكامل بالمسؤولية

والاحساس الكامل بالمسؤولية تجاه أي عمل هو ما نستقيه من قول الرسول صلى الله عليه وسلم ((ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه)) ^{٢٦٩}، وهذا الاحساس لا ينمو ولا يتكون الا باستشعار الانسان الخشية من الله ثم هو يستشعر رقابة الله عليه في جميع حركاته وسكناته ، ولن تغن عنها أي رقابة أخرى ، وهو شعور يؤدي بصحابه الي أن يقوم بعمله كاملاً فيكون أنفع الناس ولقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم ((خير الناس أنفعهم للناس)) ^{٢٧٠}، وهو شعور يؤدي بزيادة نمو حس صاحبه الاجتماعي، فلا صبح شعاره، فالحس الاجتماعي يؤدي الي الايجابية والتقدم والرقى بعيدا عن الانانية وحب الذات،

^{٢٦٨} (ابن سعدي - تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ص ٧٦٥ .

^{٢٦٩} (رواه الطبراني في (الأوسط) (٨٩١)

^{٢٧٠} (محمود احمد السيد ، معجزة الاسلام التربوية (من سلسلة مفاهيم تربوية) ، دار البحوث العلمية ، الكويت ، ط ١ ، ١٩٧٨ م ، ص

وكذلك ناشئ عن عميق الاحساس بالمسؤولية والامانة التي سيسأل عنها يو القيامة كل من حملها ومنهم القائد التربوي الذي تقع علي عاتقه مسؤولية تصريف ادارة امور دائرته، ولعل فقد هذا الشعور في نفوس بعض قياداتنا اليوم هو سبب كبير من أسباب فشلها أو تعاونها وبالتالي ضياع كثير من الجهود المبذولة والاموال المتاحة والوقت " فاذا عرف كل فرد مسؤوليته في مختلف مرافق المجتمع كان ثمة دلالة علي حيوية هذا المجتمع ورقية، مسؤولية المدرس تجاه طلابه والطالب تجاه مدرسته وذويه والناظر نحو جهازه التعليمي وتلاميذه، مدير المؤسسة نحو موظفيه ومرؤوسيه والأم ازاء أولادها وبيتها والحاكم تجاه المواطنين، ولو ادرك كل من هؤلاء مسؤولياته وواجباته وحقوق رعيته عليه، فأدائها خير أداء نهض المجتمع وارتقي سلم التقدم المطرد، ومن هنا كانت الشخصية المتكاملة التي عمل الرسول علي ايجادها هي تلك التي تتحمل المسؤولية ومراعاة حقوق الغير وواجباتهم وادراك المصلحة العامة والتعاون في العمل الجماعي المشترك، والقدرة علي تنسيق الجهود وتقدير عمل الآخرين " ^{٢٧١}، ولو فقد هذا الشعور بثقل الامانة فماذا تكون النتيجة .

الدليل:

قال تعالى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ ^{٢٧٢}، الاحساس بالمسؤولية يجب ان يكون موجوداً تجاه اي عمل ولكن القائد الإداري التربوي احري أن يستشعر هذا الشعور فهو مسؤول عن إدارة عمله الاساسي (بناء واعداد البشر (عماد الامة ، وتخرج قوي عاملة، فمسؤولية كبيرة عظيمة ماذا يحصل له ان تهاون فيها ، قال رسول الله ﷺ ((ما من عبدٍ يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت، وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة)) رواه مسلم. ^{٢٧٣}

^{٢٧١} (مرجع سابق ، محمود احمد السيد ، معجزة الاسلام التربوية ، ص ص ١٤٨ - ١٤٩)

^{٢٧٢} (سورة الأَسْرَاء ، الآية ٣٦)

^{٢٧٣} (رواه مسلم . ٢١٧٧)

٤ - قدرة القائد علي ايجاد حل للمشاكل الطارئة :

الدليل :

قال تعالى: ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ * إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾^{٢٧٤} وذلك بالاستعانة بالله أولاً ثم بالصبر ثانياً والرؤية والثاني والنظر الناقد والثاقب في المشكلة اي بعد دراستها دراسة عميقة، واقتراح الحلول لها ثم يستشعر فيها ذوي الخبرة ليقروا اي الحلول يتم اختيارها وتكون اكثر مناسبة .

٥ - توفر الارادة القوية في القائد

الدليل :

قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِقَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّى أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا﴾^{٢٧٥}، فقد أخبر أنه لا يزال مسافراً وإن طالت علي الشقة، ولحقت به المشقة، حتي يحقق هدفه الذي خرج من لأجله، وهو الوصول إلي مجمع البحرين والعثور علي العبد الصالح.^{٢٧٦} قوة الارادة ركن من اركان الشخصية القيادية بها تذلل الصعاب وبها تحل المشكلات وبها تتجاز العقبات وقادة الاسلام أحوج ما يكونون في هذا العصر الي ارادات فولاذية تهزأ بالحن والخطوب".

^{٢٧٤} (سورة الحجرات ، ٩-١٠)

^{٢٧٥} (سورة الكهف ، الآية ٦٠)

^{٢٧٦} (انظر: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان: للسعدي: ٤٨١)

٦- القدرة علي الحزم والبث في الامور

الدليل:

قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾^{٢٧٧} ، قال الماوردي : اعلم أن من الحزم لكل ذي لب، ألا يبرم أمراً، ولا يمضي عزمًا إلا بمشورة ذي الرأي الناصح، ومطالعة ذي العقل الراجح .^{٢٧٨}

قال عمر بن الخطاب ((يا أيها الناس إني قد وليت عليكم، ولولا رجاء أن أكون خيركم لكم، وأقواكم عليكم، وأشدكم استطلاعاً بما ينوب من مهم أموركم ما وليت ذلك منكم))^{٢٧٩} ، فاقدر الناس علي البر والحزم والنهوض بالاعباء احق من غيره في تولي امور المنصب القيادي .

٧- لا بد ان يتسم القائد ببعد نظر كبير

الدليل:

قال تعالى: ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَةً فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِنْ فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ﴾^{٢٨٠} ، المعني النظرة البعيدة قد يقصد الآثار المستقبلية في الدنيا كما فعلت أم سلمة في إبداء الرأي والمشورة للنبي ﷺ ويدل ذلك علي علي بعد نظرها لما يترتب ليه من آثار للحدث، والنظرة البعيدة من زبيدة تجاه الحجيج ، فبتلك العين وفرت العناء واحتمال ضروب المشقات علي مئات الألوف من حجاج بيت الحرام .

فلا ينظر للامور بنظرة لاتتعدي أنفه أو أن ينظر اليها بمنظار واحد، لعل موقف عمر بن الخطاب رضي عنه من جبلة بن الأيهم وغيرها من المواقف لتعطي صورة صادقة لعدل عمر رضي الله عنه ذكر العقاد أن مافعله عمر لا يقتصر علي العدل فقط بل يحتوي

^{٢٧٧} (سورة ال عمران ، الآية ١٥٩)

^{٢٧٨} (أدب الدنيا كالديف: لانبف أبي الدنيا: ٣٠)

^{٢٧٩} (مرجع سابق ، عباس العقاد ، عبقرية عمر ، ص ١١١)

^{٢٨٠} (سورة التحريم ، الآية ١١)

العدل وبعد النظر فيقول، ((وها هي ذي السنون قد مضت وتلتها الاحقاب والقرون فبدأ لنا اليوم ان النظر البعيد والعدل الشديد في هذه القضية يلتقيان وأن عمر كان أحسن المتصرفين فيها لانه اجتنب التصرف الذي يهواه الدهاة فقد أفاد الاسلام ما لم يفد بقاء جبلة واتباعه علي دينه ووقاه ضرراً أضخم و أوحم من نكون أولئك الصابئين عنه : أفاده ثقة أهله باقامة أحكامه واطمئنان الضعفاء الي كفه ورهبه الاقوياء من بأسه وسمعته في الدنيا برعاية الحق وانجاز الوعد وتصديق معني الدين. ولا معني له ان كان أضعف بأسا من امير العقاد عليه. ^{٢٨١}

٨- الانتماء الي الجماعة ^{٢٨٢}

ان التقاء القائد والجماعة علي ارض واحدة وتفاهم بلغة واحدة واحساسهم بمشاعر متشابهة يؤدي ذلك الي بداية الانطلاق نحو تحقيق الاهداف المشتركة فان الفرد في المركز الرئيسي، مهما بلغت كفاءته، يصعب عليه الوصول الي مرتبة القيادة اذا لم يكن منتمياً الي الجماعة . " فيبقي رئيساً خارج دائرة تفاعل هذه الجماعة .

ولقد قال تعالي تأكيداً لهذا المبدأ ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ ﴾ ^{٢٨٣} ، وقال ﷺ : (أَنَا أَعْرَبُكُمْ، أَنَا مِنْ قُرَيْشٍ، وَلِسَانِي لِسَانُ بَنِي سَعْدِ بْنِ بَكْرٍ). ^{٢٨٤}

٩- التعاون بين القادة والتابعين (المرؤوسين)

الدليل:

قال تعالي: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ ^{٢٨٥} وقال رسول الله ﷺ (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم

^{٢٨١} (مرجع سابق ، عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، ٥٧)

^{٢٨٢} (فتوح محمود أبو العزم ، القيادة الإدارية في الاسلام (أصولها ومفوماتها) المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الاردن ، عمان ، ٩٧٧ م ص

٣١-٣٢)

^{٢٨٣} (سورة التوبة ، الآية ١٢٨)

^{٢٨٤} (عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام. المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، جمهورية مصر العربية ٩٦ م. ص ١٥)

^{٢٨٥} (سورة المائدة ، الآية ٢)

وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).

٢٨٦

بدون تعاون القائد مع مرؤوسيه لن يكون هناك تحقيقاً للأهداف والقائد لا يستطيع أن ينشر افكاره ومبادئه الا اذا وثق فيه من يعمل معه، وهذه الثقة عادة ما تأتي اذا كان هناك ودا مشتركاً بين القادة والمرؤوسين. ونجاح القائد يتحقق بنجاحه في الحصول علي تعاون من يعمل معه .^{٢٨٧}

ويستنتج الباحث من أستخلاص السمات القيادية التي تهيئ الفرد وتكسبه الصلاحية والأهلية للقيادة، وهي تلك السمات التي الوقوف عليها من خلال التحاكم إلي آيات القرآن الكريم، التي توضح سنه وتدبير الخالق سبحانه في آصطفائه واعداده لهؤلاء الرسل الكرام والقادة العظام الذين أختارهم الله عن علم وحكمة لقيادة وهداية الإنسان، وكذلك من خلال التحاكم والأسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام، وهي تلك السمات التي تكسب القائد التربوي القدرة علي تحقيق الغايات والأهداف الموضوعه له ولجماعته بكفاءة عالية وفعالية، كما تكسبه القدرة علي مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به، ومن ثم تكفل له الاستقرار في القيادة، ولقد ثم الوقوف علي تلك السمات ايضاً من خلال التحاكم إلي هدي القرآن والاطرشاد بسنة وسيرة الرسول عليه السلام ، للوقوف على السمات القيادية الحقيقية للقيادة، في مواقف كل من الفكر الوضعي، والفكر الإسلامي تجاه حقيقة تلك السمات، حيث أوضح فيها الفروق بين القيادة في الفكر الإسلامي، وأشارت الدراسة إلى سمات القيادة في الإسلام التي من أهمها صدق العقيدة والقوة والأمانة والشورى والفتنة وبعد النظر والشجاعة والحزم والعفو عند المقدرة والتحلي بالصبر، وأوضحت

^{٢٨٦} (صحيح البخاري، برقم: (٦٠١١)، وصحيح مسلم، برقم: (٢٥٨٦)، واللفظ له.

^{٢٨٧} (مرجع سابق ، حمدي امين عبدالهادي ، الفكر الاداري والاسلامي والمقارن ، ص ص ٢٦٧ - ٢٩٠ .

الدراسة أن الفكر الإسلامي سبق أهم نظريات القيادة في الفكر الوضعي، وكذلك توصلت إلى أن الفكر الإسلامي يتميز بالخصائص الأساسية التالية:

أنه فكر رائد: ونقصد بذلك ما ورد في القرآن الكريم والأحاديث، وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم حول أنماط القيادة وأسلوب معاملة القائد لجماعته، هو فكر سبق كل ما تلاه، حيث ظهر قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، وصلاح طوال هذه الفترة للتطبيق في مواقع مختلفة من بلدان المسلمين بالرغم من اختلاف ظروفهم البيئية والثقافية.

أنه فكر متكامل وغزير: إن المتأمل في التراث الإسلامي يجده من الغزارة لدرجة لم يترك فيها شيئاً إلا وتحدث عنه، فلم يترك لنا القرآن الكريم صغيرة أو كبيرة إلا أحصاها.

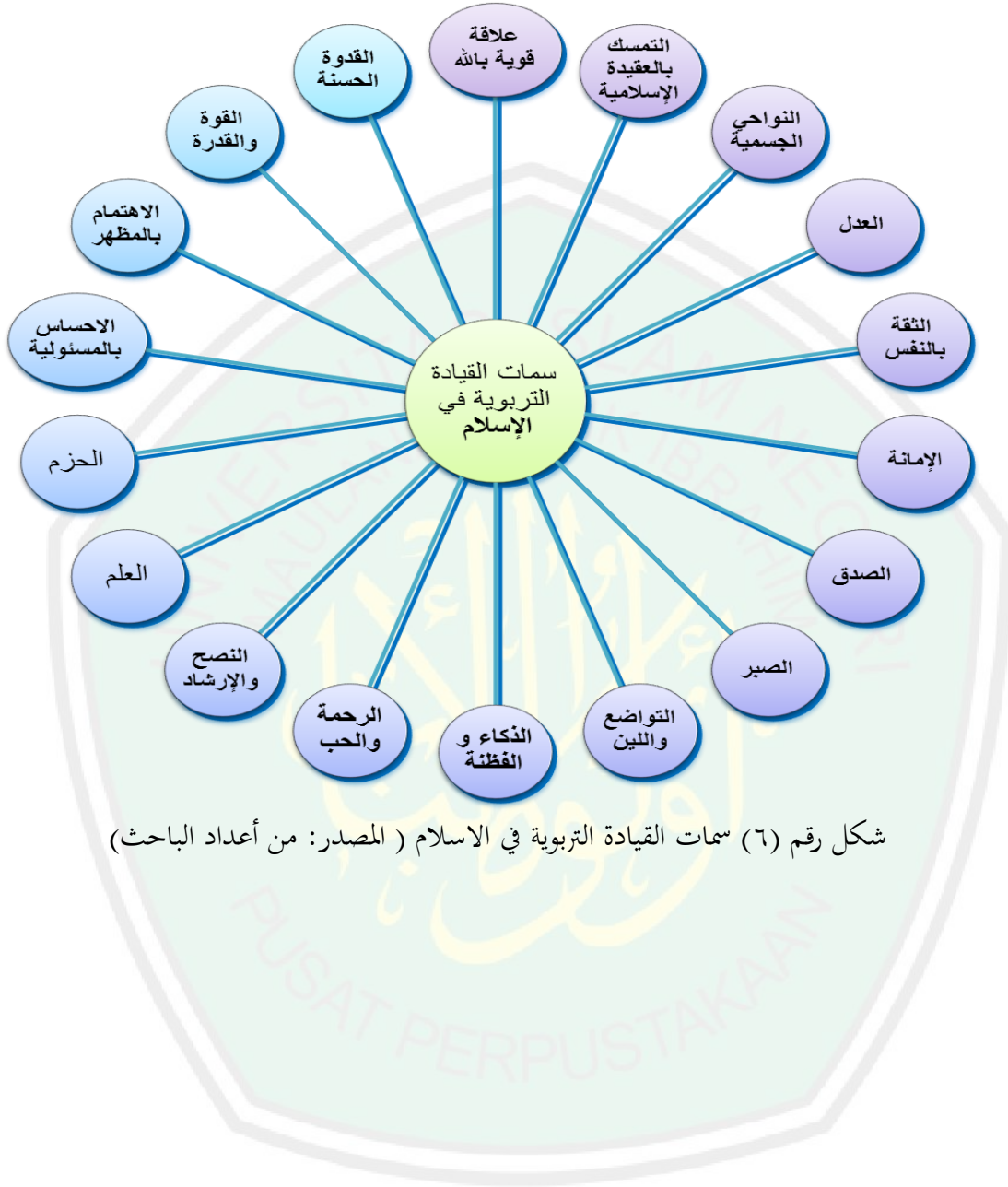
أنه فكر متجدد: أي أنه يصلح لكل زمان ومكان. فحدود الإسلام والتعاليم السماوية التي وردت ليست حكراً على مجتمع بعينه ولكنها ممكنة التطبيق أينما حلت طالما وقرت في القلوب وصدقها العمل.^{٢٨٨}

أنه فكر وقائي عقلائي: بمعنى أنه يدعو إلى التبصر وأعمال العقل، والعمل على التفكير والتروي قبل اتخاذ القرار. فالوقاية خير من العلاج.

وأخيراً نود أن نؤكد أن الإسلام منذ ظهوره وحتى الآن ما زال مصدراً للخير والبركة للمتمسكين به، والعاملين على تنفيذ تعاليمه السمحاء سواء كانوا قادة أو أعضاء في جماعة. لقوله تعالى: ﴿رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفُرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾.^{٢٨٩}

^{٢٨٨} (القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث الإسلامي / نعيم نصير - ص ١١ .

^{٢٨٩} (سورة البقرة ، الآية ٢٨٦



شكل رقم (٦) سمات القيادة التربوية في الإسلام (المصدر: من أعداد الباحث)

المبحث الثاني: الشروط والطرق لتولي القيادة التربوية في الإسلام

أ- الشروط لتولي القيادة التربوية في الإسلام

١- الشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي كما يراها القرآن الكريم

أ- الكفاءة والأمانة: قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^{٢٩٠}، ففي الصفة^{٢٩١}، عن ابن حبان قال: إذا اجتمعت الكفاءة والامانة في القائم بأمر من الأمور فقد تم المقصود.

والأمانة يجب توافرها في الذي يختار، وان في ضياعها لأمرًا صعباً وقد ورد في الحديث ((إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ))^{٢٩٢}.

ب- الصحة البدنية والعلم: قال تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾^{٢٩٣}، ففي الصفة^{٢٩٤}، عن ابن كثير قال، ينبغي ان يكون القائد ذا علم وشكل حسن وقوة في بدنه ونفسه.

ولأن العلم يمكن القائد من سعة الإدراك ونفاذ البصيرة قال تعالى: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾^{٢٩٥}، ففي الصفة^{٢٩٦}، لما بلغ كمال رشدته ونهاية القوة وتمام العقل والاعتدال، اعطيناه الفهم والعلم والفقه في الدين لأن العلم والفهم من أهم موجّهات السلوك القيادي الرشيد.

^{٢٩٠} (سورة القصص، الآية ٢٦)

^{٢٩١} تفسير الصابوني، صفة التفسير (٢/٤١٣)

^{٢٩٢} محمد بن عيسى بن سورة، سنن الترمذي... كتاب: صفة القيامة والرفائق والورع، باب: منه، حديث رقم ٢٤٤

^{٢٩٣} (سورة البقرة، الآية ٢٤٧)

^{٢٩٤} تفسير الصابوني، صفة التفسير (١/١٥٧)

^{٢٩٥} سورة يوسف، الآية ٢٢

^{٢٩٦} تفسير الصابوني، صفة التفسير (٢/٤٢٧)

ت- أن يكون قادراً علي قيادة نفسه، لأنه كلما أكتملت عناصر القوة فيه أكتملت قيادته لغيره قال تعالى: ﴿ إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَّمِنْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾^{٢٩٧}، والأمة، والذي جمع صفات الكمال من العلم والعمل حتي أصبح في ذاته وشخصيته توجيه للغير، و في الحديث ((الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأماني))^{٢٩٨}.

ث- القدرة علي جذب المرؤوسين ، قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾^{٢٩٩}، ويذكر الشوكاني^{٣٠٠}، إن اللين ما كان إلا بسبب الرحمة العظيمة من الله والفظ: الغيظ الجاني، والآية تؤكد نفور المرؤوسين من القائد الغليظ الطبع، القاسي في معاملتهم، وهذه الصفات لاتليق بالقائد المسلم المتزن.

وروي البخاري، أن الرسول ﷺ ((إن الرفق الله رفيق يحب الرفق في الأمر كله))^{٣٠١} وروي أبو داود، عن الرسول ﷺ أنه قال ((من يجرم الرفق يجرم الخير))^{٣٠٢} وذلك ما تدعوا اليه نظرية الإنسانية في العصر الحديث .

ج- مطابقة الأفعال للأقوال، وقد ذم القرآن تلك الفئة من المؤمنين الذين يقولون ما لا يفعلون حين قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾^{٣٠٣}، يذكر الصابوني في الصفوة^{٣٠٤}، أن الآية توضح أن الرسول ﷺ، هو المثل الأعلى الذي يجب أن يقتدي به كل قائد ومقود

^{٢٩٧} سورة النحل ، الآية ١٢٠

^{٢٩٨} البيهقي ، أحمد بن الحسين ، السنن الكبرى ، ج ١٠ ، طبعة حيدر أباد (ب.ن) ، ٣/٣٦١

^{٢٩٩} سورة آل عمران ، الآية ١٥٩

^{٣٠٠} تفسير الشوكاني ، (٣٩٢/١)

^{٣٠١} رواه البخاري ، (٤٤٩/١٠)

^{٣٠٢} رواه أبو داود ، (١٥٧/٥)

^{٣٠٣} سورة الصف ، الآية ٢-٣

^{٣٠٤} تفسير الصابوني ، صفوة التفسير ، (٢٥٠ / ٢)

في جميع الأقوال والأفعال. فالقول سهل لكن التنفيذ صعب لذا فإنه يجب علي القائد أن يتحلي بمكارم الأخلاق وفضائلها حتي تتطابق تصرفاته مع أقواله .

ح- لين الجانب ومخاطبة المرؤوسين علي قدر عقولهم ومراكزهم قال تعالى: ﴿رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾^{٣٠٥} ، وقال تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ﴾^{٣٠٦} ، وقال تعالى موجهاً موسى عليه السلام وأخاه إلي كيفية التعامل مع فرعون ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾^{٣٠٧} ، فلين الجانب مفتاح القيادة الإسلامية وطريقها إلي قلوب التابعين .

يذكر الضحيان^{٣٠٨} ، عند التعليق علي قوله تعالى : ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ﴾^{٣٠٥} تطالب الآية القائد باللين في تعامله، والبعد عن القسوة والغلظة ليكون شديداً في غير عنف، ليناً في غير ضعف، فإذا تحقق هذا الإسلوب استقرت القيادة وحسن الانتماء للوظيفة، وحصل مايريداه المجتمع من خير .

خ- الحكمة والإتزان قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾^{٣٠٩} ، والإتزان يعني الوسطية في القيادة فلا تشدد ينفر المرؤوسين ولا تسبب يضيع اهداف العمل ويشجع علي الفوضى، في تفسير ابن كثير للآية أي: من احتاج منهم إلى مناظرة وجدال، فليكن بالوجه الحسن؛ برفق ولين وحسن خطاب^{٣١٠} .

د- القدرة علي الحوار ورد الشبهات : فالقائد المسلم ينبغي أن يكون لديخ القدرة علي رد الشبهات عن نفسه وعن مرؤوسيه وعن دينه قال تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِي حَاجَّ إِبْرَاهِيمَ فِي رَبِّهِ أَنْ آتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّيَ الَّذِي يُحْيِي وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا

^{٣٠٥} سورة الفتح ، الآية ٢٩

^{٣٠٦} سورة آل عمران ، الآية ١٥٩

^{٣٠٧} سورة طه ، الآية ٤٤

^{٣٠٨} الصيخان ، عبدالرحمن ، ابراهيم ، الإدارة والحكم في الاسلام ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م ، ص ١٢٠

^{٣٠٩} سورة النحل ، الآية ١٢٥

^{٣١٠} تفسير ابن كثير - ج ٤ - ص ٦١٣ .

أُحْيِي وَأُمِيتُ قَالَ إِبْرَاهِيمُ فَإِنَّ اللَّهَ يَأْتِي بِالشَّمْسِ مِنَ الْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ الْمَغْرِبِ فَبُهِتَ الَّذِي كَفَرَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿٣١١﴾ .

ذ- القدرة علي حل المشكلات: فلا ينبغي سلوك الاسلوب العاطفي في التعامل مع المشكلات وذلك من خلال الشعور بالمسئولية وإعمال الفكر لإيجاد الحلول المناسبة ، والقرآن الكريم يحث علي بعد النظر وإستعمال العقل فهناك أكثر من (٤٥) آية تبدأ أو تنتهي بقوله تعالى: أفلا يعقلون، لعلمكم تعقلون، كنتم تعقلون، تكونوا تعقلون ، لقوم يعقلون، لا يعقلون ، يعقلون بها .

وهذه دلالة واضحة علي أهمية إستخدام العقل في كافة الأمور وفي أمور القيادة يكون أولي و أجدي .

ر- الفصاحة وحسن الحديث : فأخلاقيات القيادة تحتاج إلي حسن الحديث والكلام الطيب، فمن مستلزمات القيادة الناجحة الفصاحة والقدرة علي تنظيم الافكار وصياغة العبارات باسلوب حسن مقبول، قال تعالى: ﴿وَهُدُوا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ وَهُدُوا إِلَى صِرَاطِ الْحَمِيدِ﴾ ﴿٣١٢﴾ .

ز- العناية بالمرؤوسين وتفقدتهم والسؤال عن غائبهم قال تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾ ﴿٣١٣﴾ ، تفسير سيد قطب لهذه الآية: ٣١٤ ولهذا نجد سليمان النبي الملك الحازم يتهدد الجندي الغائب المخالف، ولكن سليمان ليس ملكًا جبارًا في الأرض، ولا متسرعًا عجولًا، وهو لم يسمع بعد حجة الهدهد الغائب، فلا ينبغي أن يترك الأناة والثبوت ويقضي في شأنه قضاءً نهائياً قبل أن يسمع منه ويتبين عذره، ومن ثم تبرز سمة النبي العادل المثبت ﴿أَوْ لِيَأْتِيَنَّيَ بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ﴾ أي: حجة قوية واضحة توضح عذره وتنفي المؤاخذه عنه.

٣١١ (سورة البقرة ، الآية ٢٥٨)

٣١٢ (سورة الحج ، الآية ٢٤)

٣١٣ (سورة النمل ، الآية ٢٠)

٣١٤ (انظر: في ظلال القرآن لسيد قطب، ٥/٢٦٣٨، وفقه الدعوة في إنكار المنكر، لعبد الحميد البلاي، ص١٧ .

س- الدهاء المحق للمصالح المشروعة قال تعالى علي لسان إبراهيم عليه السلام : ﴿قَالَ
بَلْ فَعَلَهُ كَبِيرُهُمْ هَذَا فَاسْأَلُوهُمْ إِنْ كَانُوا يَنْطِقُونَ * فَرَجَعُوا إِلَى أَنْفُسِهِمْ فَقَالُوا إِنَّكُمْ
أَنْتُمْ الظَّالِمُونَ﴾. ٣١٥

ش- مشاورة المرؤوسين والمختصين فيما لم يرد فيه نص قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ﴾ ٣١٦ ، للصابوني ٣١٧ وشاورهم في جميع أمورك ليقنتدي بك الناس، وإذا عقدت
قلبك علي أمر بعد الاستشارة ، فاعتمد علي الله، وفوض أمرك إليه .

ص- الإعتراف بالخطأ وعدم الإصرار عليه يقول الحق تبارك وتعالى حكاية عن داوود
عليه السلام ﴿وَوَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ﴾. ٣١٨

يستنتج الباحث، أن الشروط كلها مصدرها مستوحاة من القرآن الكريم، أمر الله بها
سبحانه، كما أمر بها رسوله الكريم في أحاديث كثيرة، حيث أن مدير المدرسة من
الضروري أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط اوالصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية
والأخلاقية، التي تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة ونجاح، ثم إن القيادة لاتعني
التعالي علي أفراد الجماعة أو إعطاء الأوامر لهم، أو السيطرة عليهم، بل إن السلوك
القيادي الناجح يكمن في حث الجماعة علي تحقيق الأوامر لهم، أو السيطرة عليهم، بل
إن السلوك القيادي الناجح، يكمن في حث الجماعة علي تحقيق أهدافها ويتضمن ذلك
إثارة تنسيق جهود أعضائها والتفاعل الإيجابي معهم وتفهم ظروفهم وتشجيعهم، إلي
جانب ذلك إثارة الدافعية لديهم والحفاظ علي تماسكهم، والعمل علي بلوغ أعلي
درجات الأداء المهني حسب إمكانياتهم وقدراتهم ، وذلك في ضل جو من الديمقراطية
والإنسانية .

٣١٥ (سورة الإنبياء ، الآيات ٦٣ - ٦٤)

٣١٦ (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩)

٣١٧ (تفسير الصابوني ، (١/ ٢٤٠)

٣١٨ (سورة ص ، الآية ٢٤)

إن للقيادة التربوية طابعاً خاصاً يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى، مما يتطلب من القائد التربوي أن يكون علي دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها ، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع .

أوضح فيها الفروق بين القيادة في الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، وأشارت الدراسة إلى الشروط الواجب توافرها في القائد الإداري التربوي المسلم التي من أهمها الصدق والكفاءة والقوة والأمانة والشورى والفتنة وبعد النظر والشجاعة والحزم والعفو عند المقدرة والتحلي بالصبر، وأوضحت الدراسة إن القيادة في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك توصلت إلى أن الفكر الإسلامي يتميز بأنه فكر رائد ومتكامل وفي الوقت نفسه فكر متجدد ووقائي وعقلاني .



شكل رقم ٧ الشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي في القرآن الكريم

(المصدر: من أعداد الباحث)

٢- الشروط الواجب الإبتعاد عنها في اختيار القائد التربوي في الإسلام .

أ- الاستكبار عن قبول الحق:

الاستكبار هو الامتناع عن قبول الحق معاندة وتكبراً، والمستكبر هو الذي يرى نفسه عظيماً وكبيراً أكبر من الناس، قال تعالى: ﴿وَأَسْتَكْبِرُ هُوَ وَجُنُودُهُ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ إِلَيْنَا لَا يُرْجَعُونَ﴾^{٣١٩} ، وقال تعالى: ﴿إِذْ هَبَّتْ إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَعَى﴾^{٣٢٠} ، أي تجاوز كل الحدود في الظلم، ثم يتجاوز مرحلة الطغيان إلى مرحلة أكبر وأخطر، وذلك حين ينظر إلى نفسه بأنه ربُّ الناس الذي يدبر لهم شؤونهم .

قد يكون لدى أحد طلبتك علم في مسألة معيّنة ليس عندك، أو سمع فيها ما لم تسمع، أو يتّضح لك بعد النقاش أنّ الحقَّ بخلاف ما قلته، فهلا فكّرت في كسر حاجز الهوى، وقبول الحقِّ والانتصار على الوهم الذي يُوحى إليك أنّ هذا يغضُّ من شأنك؟ بل فيه الرفعة والثقة، فالناس كلُّ الناس يُدركون أنه لا كمال لبشر، وأنه ما من أحدٍ من كبار أهل العلم إلا وتعزب عنه شاردة أو واردة، فكيف بي وبك .

بل إنّ الاعتراف بالحقِّ يزيد الطلاب ثقةً أنك لا تقول إلا ما تعلم، ولا تنطق إلا بما توقن، لذا فيعد الإمام النووي من صفات المُعلِّم أو القائد التربوياً لا يستنكف عن التعلُّم ممن هو دونه، في سنٍّ أو نسبٍ أو شهرةٍ أو دينٍ أو في علمٍ آخر، بل يحرص على الفائدة ممن كانت عنده، وإن كان دونه في جميع هذا.^{٣٢١}

ب- الحسد

الحسد سلوك شاذ يصدر عن أصحاب النفوس المريضة حين ترى من فاقها في أمرٍ من أمور الدنيا الفانية، وهو يحمل علاوة على خُبث الطوية سخطاً على قضاء الله وعدم

^{٣١٩} سورة القصص ، الآية ٣٩

^{٣٢٠} سورة طه ، الآية ٢٤

^{٣٢١} المجموع شرح المهذب، ح ٢٩/١.

رضا بعبائه؛ لذا فالمُعلِّمُ أعظمُ قدرًا وأعلى شأنًا من أن يحمل في قلبه حسدًا أو غلاً تجاه أحد أبنائه؛ خاصة حين يفوقه، وهو مسلك حذر منه السلف الصالح.

قال الإمام النووي: ولا يُجسد أحدًا منهم لكثرة تحصيله، فالحسد حرام للأجانب، وهنا أشد؛ لأنه بمنزلة الوالد، وفضيلته يعود إلى مُعلِّمه منها نصيب وافر؛ فإنه مربيه، وله في تعليمه وتخرجه في الآخرة الثواب الجزيل، وفي الدنيا الدعاء المستمر والثناء الجميل.^{٣٢٢}

ت- الفتيا بغير علم

ما أكثر ما يأتيك أخي القائد أو المُعلِّمُ السؤال والاستفتاء من طلبتك، فهلا رَوَّضت نفسك على أن تقول لِمَا لا تعلم «لا أعلم» فمن حُرِّم لا أدري أصيبت مقاتله، وهل وضعت نصب عينيك قوله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ وَالْإِثْمَ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزَّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾.^{٣٢٣}

وقوله سبحانه: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾^{٣٢٤}، وأجرُ الناس على الفتيا أقلهم علمًا كما قال سحنون .

عقد الإمام ابن عبد البر في جامع بيان العلم وفضله بابًا بعنوان ((ما يلزم العالم إذا سئل عما لا يدره ومن وجوه العلم)) وروى بسنده عن عبد الرحمن بن مهدي قال: كنا عند مالك بن أنس، فجاء رجل فقال: يا أبا عبد الله، جئتكم من مسيرة ستة أشهر، حمّلي أهل بلدي مسألة أسألك عنها. قال: فسل. قال: فسأله الرجل عن المسألة. فقال: لا أحسنها. قال: فبُهِت الرجل كأنه قد جاء إلى من يعلم كل شيء. قال: أي شيء أقول لأهل بلدي إذا رجعت إليهم؟ قال: تقول لهم: قال مالك: لا أحسن.^{٣٢٥}

^{٣٢٢} (المرجع السابق شرح المهدب ، ج ١ ص ٢٣ .

^{٣٢٣} (سورة الأعراف ، الآية ٣٣

^{٣٢٤} (سورة الأسراء ، الآية ٣٦

^{٣٢٥} (جامع بيان العلوم وفضله، ج ٢ ص ٥٣ .

وقال مالك رحمه الله: ينبغي للعالم أن يألف فيما أشكل عليه قول «لا أدري»، فإنه عسى أن يهياً له خير قال ابن وهب: وكنت أسمعه كثيراً ما يقول: ((لا أدري)). وقال في موضع آخر: لو كتبنا عن مالك ((لا أدري)) لمألنا الألواح. ٣٢٦

ولذا يوصي ابن جماعة المُعَلِّم بذلك فيقول: "واعلم أنّ قول المسئول «لا أدري» لا يضع من قدره كما يظنه بعض الجهلة، بل يرفعه؛ لأنه دليلٌ عظيم على عظم محله وقوة دينه وتقوى ربه وطهارة قلبه وكمال معرفته وحسن تثبته، وقد روينا معنى ذلك عن جماعة من السلف، وإنما يأنف من قول «لا أدري» من ضعفت ديانتته وقلت معرفته؛ لأنه يخاف من سقوطه من أعين الحاضرين، وهذه جهالة ورقّة دين، وربما يشهر خطؤه بين الناس فيقع فيما فرّ منه، ويتصف عندهم بما احترز عنه، وقد أدّب الله تعالى العلماء بقصة موسى مع الخضر حين لم يردّ موسى عليه السلام العلم إلى الله تعالى كما سُئل هل أحد في الأرض أعلم منك. ٣٢٧

وقال الإمام النووي: "وإذا سُئل عن شيء لا يعرفه أو عرض في الدرس ما لا يعرفه فليقل لا أعرفه ولا أتحقّقه، ولا يستنكف من ذلك، فمن علم العالم أن يقول لما لا يعلم «لا أعلم» أو «الله أعلم»، فقد قال ابن مسعود رضي الله عنه: يا أيها الناس، من علم شيئاً فليقل به ومن لم يعلم فليقل الله أعلم، فإنّ من العلم أن يقول لما لا يُعلم الله أعلم قال تعالى لنبيه عليه وسلم: ﴿قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُتَكَلِّفِينَ﴾. ٣٢٨

وقالوا: ينبغي للعالم أن يُورث لأصحابه لا أدري، معناه: يُكثر منها، وليعلم أنّ معتقد المحقّقين أنّ قول العالم لا أدري لا يضع منزلته، بل هو دليلٌ على عظم محله وتقواه وكمال معرفته؛ لأنّ المتمكّن لا يضرّه عدم معرفته مسائل معدودة، بل يستدلُّ بقوله لا أدري على تقواه، وأنه لا يجازف في فتواه، وإنما يمتنع من «لا أدري» من قلّ علمه

٣٢٦ (المرجع السابق، ج ٢ ص ٥٣-٥٤).

٣٢٧ تذكرة السامع والمتكلم، ص ٧٩.

٣٢٨ (رواه البخاري برقم (٤٥٣١)).

وقصرت معرفته وضعفت تقواه؛ لأنه يخاف لقصوره أن يسقط من أعين الحاضرين، وهو جهالة منه؛ فإنه بإقدامه على الجواب فيما لا يعلمه يبيء بالإثم العظيم، ولا يرفعه ذلك عمًا عرفه له من القصور، بل يستدلُّ به على قصوره؛ لأننا رأينا المحققين يقولون في كثيرٍ من الأوقات «لأأدري»، وهذا القاصر لا يقولها أبدًا؛ علمنا أنهم يتورعون لعلمهم وتقواهم، وأنه يُجازف لجهله وقلة دينه، فوقع فيما فرَّ عنه، وأتَّصف بما احتُز منه، لفساد نيته وسوء طويته.^{٣٢٩}، وفي الصحيح عن رسول الله ﷺ: (المتشبع بما لم يعط كلابس ثوبي زور).^{٣٣٠}

ث - كثرة المزاح

لاشكَّ أنَّ الترويح والدعابة اللطيفة وإذهاب الملل أمر مطلوب، وقد كان ﷺ يداعب أصحابه ولا يقول إلا حقًا^{٣٣١}، لكنَّ المزاح حين يكثر يصبح له أثر آخر يُحدِّرنا منه الخطيب البغدادي قائلاً: يجب أن يتَّقي المزاح في مجلسه؛ فإنه يُسقط الحشمة ويُقلُّ الهيبة. وساق بإسناده إلى الأحنف بن قيس قال: قال لي عمر بن الخطاب: ((يا أحنف، من كثر ضحكك قلت هيبته، ومن أكثر من شيء عُرف به، ومن مزح استخفَّ به))^{٣٣٢} وقال محمد بن المنكدر: قالت لي أمي: يا بني، لا تمازح الصبيان فتَهون عليهم^{٣٣٣} وحين يُكثر المُعلِّم من المزاح فسوف يسقط قدره وتقلُّ هيبته ويهون على تلامذته، ناهيك عن أنَّ من أهم ما يُنتظر من المُعلِّم ومُعلِّم الجيل أن يكون قدوةً سالحة، وأن يسهم في غرس الجدِّ والمثابرة لدى أبنائه، والإسفاف في المزاح وكثرة الهزل يُعطيهم قدوةً سيئةً في ذلك.

^{٣٢٩} انظر: النووي، المجموع شرح المهذب، ج ١ ص ٣٤.

^{٣٣٠} رواه البخاري برقم (٤٩٢١). ومسلم برقم (٢١٣٠).

^{٣٣١} رواه الترمذي برقم (١٩٩٠) وقال: وهذا حديث حسن صحيح، ورواه في الشمائل الحمديَّة ص ١٩٥ برقم (٢٣٨) وقال فيه محقق

الشمائل صحيح

^{٣٣٢} الجامع لأخلاق الراوي آداب السامع. ج ٢ ص ٥٠.

^{٣٣٣} المرجع السابق ج ٢ ص ١٥٠.

ج- استخدام الطلبة في الأمور الشخصية:

على المُعلِّم أو القائد التربوي أن يتجنَّب استغلال الطالب في أموره الشخصية، وذلك بتكليفهم بما هو خارج عن موضوع الدرس؛ كأن يقضي له بعض أموره في الدوائر الحكومية، أو يشتري له ويبيع عنه، أو نحو ذلك .. ومثله يُقال في قبول هداياه، ويتأكد تجنُّبه في الطالب الذي يياشر المُعلِّم تدريسه وامتحانه وتقييمه؛ لأنه مظنة المحاباة، وإن قدَّر عدم وجودها، لكنها تظلّ متوهِّمة، مما يُعكِّر صفو الإنصاف والعدل، وقد يُثير هذا السلوك الشكوك عند زملاء الطالب، أو زملاء المُعلِّم.

يقول الحافظ ابن جماعة: " وكذا ينزّهه ، علمه من طمع في رفق من طلبته بمالٍ أو خدمةٍ أو غيرهما بسبب اشتغالهم عليه وتردُّدهم إليه، وكان منصور ابن المعتمر لا يستعين بأحد يختلف إليه في حاجة .^{٣٣٤}

وقد يُستثنى من ذلك ما إذا كان الطالب من خواصك وهو يشرف بخدمتك، لكن من غير تحمُّل أموال ولا ماهو فوق طاقته، وتكون حاجة عامة غير شخصية، والتنزّه عن ذلك أكمل وأحفظ للعلم وأهله.

ح- الوقوع في مواطن التهم:

المرء مسؤل عن نفسه، وعليه أن يُبَعِّدها عن مواضع التهم كما قال ابن جماعة: وكذلك يتجنَّب مواضع التهم وإن بعدت، ولا يفعل شيئاً يتضمَّن نقص مروءة، أو ما يُستنكر ظاهراً، وإن كان جائزاً باطنياً؛ فإنه يُعَرِّض نفسه للثَّمة، وعرضه للوقية، ويوقع الناس في الظنون المكروهة، وتأثيم الوقية ، فإن اتَّفَق وقوع شيء من ذلك لحاجة أو نحوها، أخبر من شاهده بحكمه، وبعذره ومقصوده كيلا يأثم بسببه، أو ينفر عنه فلا ينتفع بعلمه.^{٣٣٥} ولذلك قال النبي ﷺ للرجلين لَمَّا رأياه يتحدث مع صفة فوليا:

^{٣٣٤} تذكرة السامع والمتكلم. ص ٤٨.

^{٣٣٥} المرجع السابق ص ٤٩.

((على رسلكما، إنها صافية)) ثم قال: ((إنَّ الشيطان يجري من ابن آدم مجرى الدم، فخفت أن يقذف في قلوبكما شيئاً)).^{٣٣٦}

خ- سرعة الانفعال ولغة التهديد:

من لوازم حُسن الخلق الترفع عن سرعة الانفعال وشدة الغضب، واستبعاد لغة التهديد ومن أسوأ الأساليب التي لايجني منها المُعلِّم أو القائد التربوي إلا الكراهية من طلابه بل استخفافهم وسخريتهم: التهديد بما يعلم الطلاب أنه لن يفعله، وعناية المُعلِّم بانضباط الفصل وهدوئه ينبغي ألا تكون على حساب التربية وعلاقته مع الطلاب.

والأغلب أن تكون هذه المواقف ردة فعل لسلوكيات ومخالفات لا ترقى لحجم هذه العقوبة والقسوة، ويمكن تجاوزها بإشارة أو تنبيه لطيف يزيلها ويحافظ للمُعلِّم وقاره وقدره.^{٣٣٧}

د- السخرية من الطالب واحتقاره

قال عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ﴾^{٣٣٨}، وشدد النبي ﷺ من أمر السخرية بالمسلم فقال: (بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم).^{٣٣٩}

لقد جمع الله سبحانه وتعالى بين قلوب المؤمنين بجامع الإخوة، وربط بينهم برابطة التقوى، تلك الإخوة والرابطة التي تذوب عندها كل الفواصل الأرضية والنعرات الجاهلية، ويستوي فيها الصغير والكبير، والشريف والوضيع، ومن الإخلال بهذا الأدب الذي أدبنا الله به في كتابه، ومن ارتكاب الشر الذي نهانا عنه ﷺ أن نحتقر الطالب ونسخر منه،

^{٣٣٦} (رواه البخاري برقم (١٩٣٠)).

^{٣٣٧} (انظر: محمد الدرويش، المدرس ومهارات التوجيه، ص ٦٧ بتصرف).

^{٣٣٨} سورة الحجرات، الآية ١١

^{٣٣٩} (رواه مسلم برقم (٢٥٦٤)).

فُحِرْجِه أمام زملائه؛ فقد يجيب إجابة، أو يسأل سؤالاً، أو يقع في خطأ ما، فهل يعني هذا أن تُمرِّغ كلَّ معاني الخُلُق الفاضل لنوَجِّه له سُخرية لاذعة .

إنَّ إيغار صدره على مُعلِّمه، وردّه لِمَا يسمع منه، ومشاركة سائر الطلبة له مشاعر السُخط كلُّ ذلك نتيجةٌ منطقيةٌ وبدهيةٌ لأسلوب السخرية الذي يُمارسه بعض المُعلِّمين.

ويذكر الأستاذ د. محمد عبد العليم مرسي قصة تصوُّر النتيجة التي يمكن أن يصل إليها الطالب حين يعامل بالسخرية والاحتقار فيقول: ولا زلت أذكر حتى الآن منذ كنت طالباً أنّ زميلاً لي في بداية المرحلة الثانوية وقف ليُخبر مدرس اللغة الإنجليزية أنه قد نظر في القاموس فوجد معنى مختلفاً عمّا قاله الأستاذ، وكانت كارثة؛ لقد تسلّمه الأستاذ سُخريةً واستهزاءً، وانسحب الولد صامتاً، ولم ينته الأمر عند هذا الحدّ، بل قد صارت عادةً للمُعلِّم المذكور كلَّ يوم أن يدخل إلى الفصل ليُبادر بالسؤال: أين صاحبنا الباحث في القاموس؟ أين قاموسنا اليوم؟ وهكذا والطلاب يضحكون من زميلهم، إمّا بمجاملةٍ للأستاذ، وإمّا عدم فهم لحالة زميلهم المسكين الذي انسحب تمامًا من درس اللغة الإنجليزية .^{٣٤٠}

ذ- غيبة الطلاب

يدور الحديث كثيرًا بين المُعلِّمين فيما يتعلق بالطلاب، وقد يمتدُّ هذا الحديث إلى الوقوع في أعراضهم ، وتحريم الغيبة ممّا لا يشك فيه مسلم، قال تعالى: ﴿ وَلَا يَغْتَبِ بَعْضُكُمْ بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَحِيمٌ ﴾^{٣٤١} . ويُشبه النبي ﷺ تحريم عرض المسلم بتشبيهه بليغ، إذ يقول: ((إنَّ دماءكم، وأموالكم وأعراضكم عليكم حرام كحرمة يومكم هذا في شهركم هذا في بلدكم

^{٣٤٠} (العُلم والمناهج وطرق التدريس، ص ٩٩ .

^{٣٤١} (سورة الحجرات ، الآية ١٢

((هذا))^{٣٤٢} ويُعرّف النبي ﷺ الغيبة بتعريف جامع مانع بأنها: ((ذكرك أخاك بما يكره))^{٣٤٣} فالطالب أحم لك أيها المُعلّم، وذكرك له بما يكره من الغيبة التي هي أربى الربا: ((إن من أربى الربا الاستطالة في عرض المسلم بغير حق))^{٣٤٤}.

ر- تعليم الطالب ما لا يدرك

قد تبلغ الحماسة بالمُعلّم والحرص على تعليم طلابه إلى أن يسعى لتعليمهم ما قد يصعب عليه فهمه، أو يكون مدعاة للتخليط واللبس، لذا نهى السلف عن ذلك .. قال علي رضي الله عنه ((حدثوا الناس بما يعرفون، أتحبون أن يكذب الله ورسوله))^{٣٤٥}.

وقال ابن مسعود: ((ما أنت محدّث قومًا حديثًا لا تبلغه عقولهم إلا كان لبعضهم فتنة))^{٣٤٦}، ويرى الغزالي أنّ من وظيفة المُعلّم أن يقتصر بالمتعلّم على قدر فهمه، فلا يلقي إليه ما لا يبلغه عقله؛ فينقّره أو يخبط عليه عقله .^{٣٤٧}

قال الإمام النووي: ولا يلقي إليه شيئًا لم يتأهّل له، لئلا يفسد عليه حاله، فلو سأله المتعلّم عن ذلك لم يُجبه، ويعرفه أنّ ذلك يضره ولا ينفعه، وأنه لم يمنعه من ذلك شحًا، بل شفقةً ولطفًا .^{٣٤٨}

ز- انتقاد المدرسين الآخرين

قد يلحظ المُعلّم أو القائد التربوي على بعض زملائه ملحظًا، أو يكون له وجهة نظر تجاهه في سلوكه، أو أسلوبه في التدريس، أو في تعامله مع طلابه، لكن هذه الملحوظة مهما علا شأنها فلا يسوغ أن تدفع المُعلّم إلى التصريح بانتقاد زميله أمام الطلاب، أو

^{٣٤٢} (رواد البخاري برقم (٦٧) .

^{٣٤٣} (رواد مسلم برقم (٢٥٨٩) .

^{٣٤٤} (رواد أبو داود برقم (٤٨٧٦) .

^{٣٤٥} (رواد البخاري برقم (١٢٧) .

^{٣٤٦} (رواد مسلم في المقدمة باب النهي عن الحديث بكل ما سمع ج ١ ص ٢٥ .

^{٣٤٧} (إحياء علوم الدين، ج ١ ص ٩٦ .

^{٣٤٨} (إحياء علوم الدين، ج ١ ص ٩٦ .

الإيماء لذلك والإشارة إليه، ومثل ذلك الحديث عن مادة معينة وعدم صلاحيتها للتدريس، فهذا مما لا يُقدّم ولا يُؤخّر، ولا يفيد الطالب شيئاً. وهو مسلك كان ينهى عنه الأوّلون^{٣٤٩}، كما قال أبو حامد الغزالي: إنّ المتكفّل ببعض العلوم ينبغي ألاّ يُقبّح في نفس المتعلّم العلوم التي وراءه، كمُعَلِّم اللغة إذ عاداته تقبيح علم الفقه، ومُعَلِّم الفقه إذ عاداته تقبيح الحديث والتفسير.^{٣٥٠}

ويرى الباحث، ان القائد التربوي ينبغي ان يتحلي بالشروط أو الصفات الإيجابية التي ينبغي ان يتصف بها، وليست الشروط السلبية او السيئة التي ينبغي ان يتحلي عنها ، ولكن اذا توافرت فيه الشروط السيئة التي لا تسمح له بممارسة دوره كقائد تربوي بكفاءة وفعالية، مثل الإستكبار علي الحق ، والحسد، الغيبة، وسرعة الغضب... الخ، فإنه لا يستطيع قيادة فريقه بالشكل الصحيح الذي يمكنه من التميز بل يسير بفريقه الي الهاوية ويقودهم نحو مستويات متدنية في العمل .

لا يمكن أن ينجح القادة التربويين في مهامهم ومسؤولياتهم إذا لم يتسموا بالصفات الإيجابية للقيادة الناجحة التي تمكنهم من كسب عقول الناس والتفاعل معهم بصورة حية وجيدة .

^{٣٤٩} (محمد الدرويش، المدرس ومهارات التوجيه، ص ٧١-٧٢.

^{٣٥٠} (إحياء علوم الدين، ج ١ ص ٩٦.



شكل رقم ٨ الشروط الواجب الإبتعاد عنها في اختيار القائد التربوي في الإسلام
(المصدر: من أعداد الباحث)

٣- الطرق لأختيار القائد التربوي في الإسلام :

أن لنا في الطرق التي تم بها اختيار قادتنا في ادارتنا الإسلامية خير اسوة ومثال، فيمكن لنا ان نترجمها في حياتنا في إدارتنا الإسلامية الاساسية التي تم علي أساسها اختيار هذه القيادات فتكون كأحدي الطرق في الاختيار التي نتساءل عنها ، غير ان حديثنا عن هذه الطرق هو الذي سيعطيناً بحق صورة واضحة عن كيف يمكن اختيار القائد في الإسلام .

القائد الإعلي والمربي العظيم (سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم) قد اختاره الله سبحانه وتعالى، فكان أفضل واحسن اختيار، وثم بعده صلى الله عليه وسلم اختيار كل من ابي بكر ثم عمر ثم عثمان ثم علي ، وستعرض لاختيار كل هؤلاء رضوان الله عليهم اجمعين.

طرق اختيار القادة علي نهج الخلفاء الراشدين في الإسلام

أ - طريقة الأنتخاب أو الأختيار

وهي الطريقة التي أختير بموجبها اول الخلفاء الراشدين ابو بكر الصديق، ولم يعهد الرسول صلى الله عليه وسلم بالخلافة من بعده لانسان معين عن طريق نص صريح، ولكنه بطلبه ص أبابكر ان يصلي بالناس في مرضه ، ودلائل أخرى، كلها تشير الي انه صلى الله عليه وسلم كان يري ان احق الناس بخلافته في أمته هو أبوبكر رضي الله عنه ^{٣٥١} ، من ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم ((أرحم الناس بأمتي ابوبكر)) .

ويروي الامام البخاري عن أمراة اتت النبي صلى الله عليه وسلم في شئ فأمرها ان ترجع إليه فقالت يارسول الله ارأيت ان رجعت فلم اجدك ، كأنها تريد الموت ((وفي رواية أخرى : كأنها تعرض بالموت)) قال: ان لم تجدني فاتي ابابكر))، ذكر الطبري ^{٣٥٢} ، كيف تم اختيار ابابكر خليفة فقال " انه لم قبض النبي صلى الله عليه وسلم اجتمعت الانصاري في سقيفة بني

^{٣٥١} محمد يوسف موسي ، نظام الحكم في الإسلام ، دار المعرفة ، القاهرة (جامعة الدول العربية معهد الدراسات العربية العليا ، ٩٦٤ ، ص

٥٣

^{٣٥٢} (مرجع سابق ، محمد يوسف موسي ، نظام الحكم في الاسلام ، ص ٥٥ - ٥٨

ساعده وقالوا نولي هذا الابدع محمد عليه الصلاة والسلام سعد بن عباد، واخرجه اليهم وهو مريض، واخذوا يتداولون في الامر وفيما يقولونه للمهاجرين، واتي عمر الخبير فاقبل الي منزل رسول الله ﷺ فأرسل الي ابي بكر وكان في الدار هو وعلي بن ابي طالب في شغل بجهاز الرسول، ان اخرج فقد حدث امر لابد لك من حضوره فخرج اليه فقال له عمر : اما علمت ان الانصار قد اجتمعت في سقيفة بني ساعده يريدون ان يولوا هذا سعد بن عباد واحسنهم مقالة من يقول منا امير ومن قريش امير .
الدليل :

١- قوله تعالى: ﴿وَسَيُجَنَّبُهَا الْأَتْقَى * الَّذِي يُؤْتِي مَالَهُ يَتَزَكَّى * وَمَا لِأَحَدٍ عِنْدَهُ مِنْ نِعْمَةٍ تُجْزَى * إِلَّا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِ الْأَعْلَى * وَلَسَوْفَ يَرْضَى﴾. ^{٣٥٣}

قال ابن الجوزي: أجمعوا بأنها نزلت في أبي بكر، وفيها التصريح بأنه أتقى من سائر الأمة، والأتقى هو الأكرم عند الله لقوله تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ ^{٣٥٤}، وهذا دليل على أنه أفضل الأمة بعد نبيها ﷺ.

٢- قوله تعالى: ﴿ثَانِيِ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْعَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا﴾ ^{٣٥٥}، أجمع المسلمون على أن المراد بالصاحب هنا أبو بكر.

٣- قال الله تعالى: ﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ ^{٣٥٦}، وقال في تفسير الميسر: ولا يحلف أهل الفضل في الدين والسعة في المال على ترك صلة أقربائهم الفقراء والمحتاجين والمهاجرين، ومنعهم النفقة؛

^{٣٥٣} (سورة الليل ، الآية ١٧-٢١)

^{٣٥٤} (سورة الحجرات ، الآية ١٣)

^{٣٥٥} (سورة التوبة ، الآية ٤٠)

^{٣٥٦} (سورة النور ، الآية ٢٢)

بسبب ذنب فعلوه، ولتجاوزوا عن إساءتهم، ولا يعاقبوهم. ألا تحبون أن يتجاوز الله عنكم فتجاوزوا عنهم. والله غفور لعباده، رحيم بهم. وفي هذا الحثُّ على العفو والصفح، ولو قوبل بالإساءة.

- ٥- عن أنس رضي الله عنه قال: صعد النبي صلى الله عليه وسلم وأبو بكر وعمر وعثمان أحدًا، فرجف بهم، فضربه النبي صلى الله عليه وسلم برجله وقال: ((اثبت أحد فأثمت عليك نبيٌّ وصديقٌ وشهيدان))^{٣٥٧}
- ٦- عن أبي الدرداء أن النبي صلى الله عليه وسلم بعد مغاضبة حدثت بين أبي بكر وعمر رضي الله عنهما، قال: ((إنَّ الله بعثني إليكم فقلتم كذبت، وقال أبو بكر: صدق، وواساني بنفسه وماله، فهل أنتم تاركوا لي صاحبي)) مرَّتين، فما أؤذي بعدها.^{٣٥٨}
- ٧- عن أنس رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((أرحم أمَّتي بأمتي أبو بكر))^{٣٥٩}.

ويري الباحث أن الطريقة التي تمت بها تولي أبوبكر رضي الله عنه الخلافة الآتي :

- ١- يمكن التلميح لانسان معين عند ترشيحه لمنصب قيادي (ونحن استقيننا ذلك من أن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يقل بنص واحد واضح أن أبوبكر (يتولي اموركم) ولكنه امره بالصلاة وامامه الناس فيها والصلاة عمود الدين فان صح لها فانه لا بد وأن يصلح لغيره .
- ٢- الاستنتاج السابق له شروط أساسية الا وهي، أن يكون في المرشح للقيادة في منصب معين صفات وخصائص تؤهله لقيادة هذا المنصب وتناسبه فمن الصفات التي ذكرت في حق أبوبكر رضي الله عنه من الحادثة (انه افضل المهاجرين وثاني اثنين اذ هما في الغار وخليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم في الصلاة)، ثم انه كان الصديق الصدوق رضي الله عنه .

^{٣٥٧} (رواه البخاري ٣٦٨٦)

^{٣٥٨} (رواه البخاري ٣٦٦١)

^{٣٥٩} (رواه ابن ماجه ١٢٥ وصحَّحه الألباني)

أذن لابد من مؤهلات معينة يحملها الانسان الذي يمكن الاشارة والتلميح بأنه سيتولي منصب قيادي معين .

٣- اختيار القائد الاعلي يكون بالانتخاب من الامة وبارادتها أو بارادة ممثلي هذه الامة^{٣٦٠} ، بعض الناس الثقاه يملون محل المجموع في ابداء الرأي ويكون المجموع راضي عنهم فها هي ثقاه من الأنصار يتحدثون نيابة عنهم في توليه احدهم وداهم ثقاه من المهاجرين يتحدثون عنهم في توليه احدهم، ثم ها هي الأمة كلها تتفق مع الرأي الصائب فلا تتم توليه القائد الا برضا المجموع كله أو الغالبية العظمي منه .

٤- رضا المجموع لايعني العدد الكلي بالتمام والكمال ولكن يعني النسبة الكبيرة، فها هو ذا سعد بن عبادة لا يوافق علي توليه هذا الامر لابي بكر لانه اراده لنفسه، (مع الاشارة الي أنه قد رضي بابي بكر خليفة عن رسول الله ﷺ فيما بعد).

٥- تكون صورة اختيار الامة للقائد علي نظام (البيعة) حيث كانت بيعة أبا بكر رضي الله عنه بيعة عامة في المسجد في اليوم التالي ، والبيعة " تعني (اعطاء العهد علي الطاعة)^{٣٦١} ، والبيعة عقد خاص بين الأمة والامام ، هو الوكيل والامة هي الاصيل فهو ليس عقد بيعة ولا عقد وكالة ، فلا يحل للأمة ان تحل العقد الا في حالة خاصة الا وهي الكفر قال ﷺ ((ومن بايع إماما فأعطاه صفقة يده وثمرة قلبه فليطعه إن استطاع فإن جاء آخر ينازعه فاضربوا عنق الآخر))^{٣٦٢}.

حيث تطبق هذه الطريقة على التعليم من خلال الاسترشاد بطريقة الانتخاب عند اختيار القادة وبالرجوع الى تحكيم القران والسنة النبوية وطرق الانتخاب لدى الخلفاء الراشدون والتي ترشدنا اختيار الشخص المناسب لتولى القيادة ولا بد ان يتصف بالاخلاق والقيم الاسلامية والسلوك الذي يتماشى مع بيئة المجتمع الاسلامي فالمؤسسات التعليمية

^{٣٦٠} (محمد ضياء الدين الرئيس ، النظريات السياسية الاسلامية ، ص ١٧٥)

^{٣٦١} (محمد السيد الوكيل ، القيادة والجندي في الاسلام ، دار الانصار القاهرة ، ط ١ ، ١٩٨٠ م ، ص ٣٢)

^{٣٦٢} (مرجع سابق ، محمد السيد الوكيل ، القيادة والجندي في الاسلام ، ص ٣٣ - ٣٤)

يجب ان تختار قيادتها عن طريق الانتخاب وفق شروط تحت اشراف المؤسسات التعليمية والتربوية التي تراها مناسبة لتولي القيادة حيث تختلف المؤسسات التعليمية والتربوية من مؤسسة الى اخرى حسب النشاط وطبيعة المجتمع وحجمها، فأنتخاب القيادة في المؤسسة التعليمية والتربوية يجب ان يتصف بالنزاهة والمصداقية لانه تعود نتائجه على المؤسسات التعليمية والتربوية وأن تتوفر شروط القيادة عند الاختيار لقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾^{٣٦٣}، و مما ورد في تفسير القرطبي لهذه الآية: إنهم لانقيادهم إلى الرأي في أمورهم متفقون لا يختلفون؛ فمدحوا باتفاق كلمتهم. قال الحسن: ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمورهم.

ب- طريقة العهد (عمر بن الخطاب)^{٣٦٤}

وهي الطريقة التي اختير بموجبها ثاني الخلفاء الراشدين عمر ابن الخطاب إذ عهد له ابو بكر بالخلافة قبل وفاته خوفاً من حدوث فتنة بين المسلمين (تفكك المسلمين) مثلما حدث بعد وفاة الرسول في حين كانت الجيوش الاسلامية تحارب الفرس .

وما قام به أبو بكر الصديق رضي الله عنه من عهد لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، ولم يكن هذا العهد جبراً على المسلمين؛ فقد كان باختيارهم، وبعرض من أبي بكر رضي الله عنه لهم؛ فقد ذكر الطبري في تاريخه، أن أبا بكر خرج على الناس في مرض وفاته فقال لهم: "أترضون بمن أستخلف عليكم فإني والله ما ألوت من جهد الرأي، ولا وليت ذا قرابة، وإني قد استخلفتُ عمر بن الخطاب، فاسمعوا له وأطيعوا. فقالوا: سمعنا وأطعنا .

ولم يكن فعل أبي بكر رضي الله عنه هذا مفاجأة للمسلمين؛ فقد استطلع آراء كبار الصحابة قبل قراره هذا، فمما رواه الطبري أن أبا بكر رضي الله عنه لما عزم على

^{٣٦٣} (سورة الشوري، الآية ٣٨)

^{٣٦٤} (مرجع سابق، محمد يوسف موسي، نظام الحكم في الاسلام، ص ص ٥٩-٦٢)

العقد لعمر رضي الله عنه في مرض الوفاة "دعا عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه، فقال: أخبرني عن عمر رضي الله عنه. فقال: يا خليفة رسول الله، هو والله أفضل من رأيك فيه من رجل، ولكن فيه غلظة. فقال أبو بكر رضي الله عنه: ذلك لأنه يراني رقيقاً، ولو أفضى الأمر إليه لترك كثيراً مما هو عليه، ويا أبا محمد قد رمقته فرأيتني إذا غضبت على الرجل في الشيء أراي الرضا عنه، وإذا لنت له أراي الشدة عليه، لا تذكر يا أبا محمد مما قلت لك شيئاً. قال: نعم. ثم دعا عثمان بن عفان، قال: يا أبا عبد الله، أخبرني عن عمر. قال: أنت أخبر به. فقال أبو بكر: على ذاك يا أبا عبد الله. قال: اللهم علمي به أن سريره خير من علانيته، وأن ليس فينا مثله. قال أبو بكر: رحمك الله يا أبا عبد الله، لا تذكر مما ذكرت لك شيئاً. قال: أفعل^{٣٦٥}. ولذلك كان العهد لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه بمنزلة "إجماع الأمة على مرشح الخليفة السابق".

الدليل:

١- قال تعالى: ﴿وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ وَأَمْنَا وَاتَّخِذُوا مِن مَّقَامِ إِبْرَاهِيمَ مُصَلًّى وَعَهِدْنَا إِلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ أَنَّ طَهَّرَا بَيْتِي لِلطَّائِفِينَ وَالْعَاكِفِينَ وَالرُّكَّعِ السُّجُودِ﴾^{٣٦٦}، تفسير الجلالين لهذه الآية ، (وإذ جعلنا البيت) الكعبة (مثابة للناس) مرجعاً يشبون إليه من كل جانب (وأمنا) مأمنا لهم من الظلم والإغارات الواقعة في غيره، كان الرجل يلقي قاتل أبيه فيه فلا يهيجه (واتخذوا) أيها الناس (من مقام إبراهيم) هو الحجر الذي قام عليه عند بناء البيت (مصلى) مكان صلاة بأن وصلوا خلفه ركعتي الطواف، وفي قراءة بفتح الخاء خبر (وعهدنا إلى إبراهيم وإسماعيل) أمرناهما أن أي بأن (طهرا بيتي) من الأوثان (للطائفين والعاكفين) المقيمين فيه (والركع السجود) جمع راع وساجد المصلين. قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ مِن سَلَالَةٍ مِّن طِينٍ﴾^{٣٦٧}، في تفسير الجلالين لهذه الآية، و" اللّهُ "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ" آدَم

^{٣٦٥} (السابق نفسه ٣٥٢/٢ .

^{٣٦٦} (سورة البقرة ، الآية ١٢٥

^{٣٦٧} (سورة المؤمنون ، الآية ١٢

"مِنْ سُأَلَهُ هِيَ مِنْ سَأَلَتْ الشَّيْءَ مِنْ الشَّيْءِ أَيَّ اسْتَحْرَجْتَهُ مِنْهُ وَهُوَ خُلَاصَتُهُ
"مِنْ طِينٍ" مُتَعَلِّقٌ بِسُأَلَةٍ

٢- عن أبي هريرة قال: قال النبي ﷺ: ((لقد كان فيمن كان قبلكم من الأمم ناس
محدثون، من غير أن يكونوا أنبياء، فإن يكن في أمتي أحد فإنه عمر)).^{٣٦٨}

٣- عن عقبة بن عامر رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله يقول: ((لو كان من
بعدي نبي لكان عمر بن الخطاب)).^{٣٦٩}

ويري الباحث، أن الطريقة التي تمت بها بيعة سيدنا عمر رضي الله عنه الاتي:-

١- للقائد أو الرئيس الاعلي أن يختار القادة اللذين يري فيهم الصلاحية للقيادة منعاً
لاحداث فتنة او جلبة او صراع، فابوبكر رضي الله عنه اختار أصلح الناس لقيادة
المسلمين ولم يترك الامر لهم بدون اختيار فأرجعه لهم في البداية ثم عندما ما لم
يتفقوا كان اختياره ، وكل ذلك كان تجنباً ومنعاً للفتنة التي ربما كانت ستقع لو لم
يقرر لهم من سيليه.

٢- اختيار الرئيس الأعلي للقواد في أي موقع لا يكون الا بعد استشارة المختصين
والمعنيين (او ما يسمى باهل الحل والعقد وأولي الامر) .

٣- علي الرئيس الاعلي أن يذكر سبب اختياره للقائد او القواد ومواجهة أي اعتراض أو
رفض مواجهة صريحة وممانعة وفعالة .

٤- التأكيد علي حصول رضا المجموع العام بالقائد الجديد، حيث تمت بيعة سيدنا عمر
رضي الله عنه برضا جموع الامة المسلمة ومبايعته علي ذلك .

٥- ان اختيار سيدنا أبوبكر رضي الله عنه لسيدنا عمر رضي الله عنه ليكون خليفة
الرسول ﷺ لم يكن اختياراً عشوائياً بل كان نتيجة تفكير عميق منه ، فقد عرف

^{٣٦٨} (البخاري: الصحيح، كتاب فضائل الصحابة ٣ / ١٣٤٩، رقم: ٣٤٨٦.

^{٣٦٩} (روى الإمام أحمد (١٧٤٠٥) ، والترمذي (٣٦٨٦) ، والحاكم (٤٤٩٥)

الله عنه أن عمر رضي الله عنه. أجدد من يخلفه، تلك الجدارة التي اكتسبها واستحقها سيدنا عمر رضي الله عنه بعد أن تربي في المدرسة المحمدية والتي صقلته فلقد لقب بالفاروق لما عرف عنه من العدل والذي كان صفة وراثية، ثم ها هو ذا الاسلام بتربيته يجد في نفس عمر أرضاً خصبة للعدل ومرتعاً يلتقيان في نقطة واحدة ليصل عمر في عدله الى قمة العدل البشري .

عند تطبيق طريقة العهد على المؤسسات التعليمية والتربوية فأما تحتاج الى بناء قيادة رشيدة من خلال القيادات التي تتولى المؤسسات التعليمية والتربوية ووضعها في الحسبان حال حدوث أى تغيير، وأن يعهد القائد السابق القيادة الى قائد جديد يعرف سيرته القيادية من خلال الصفات التي يراها أن تخدم المؤسسة و حيث أن هذه الطريقة تعتمد على التزكية وتجنب المؤسسة الاخطار التي قد تحدث من خلال التغيير والبحث عن قيادة جديدة ، وطريقة العهد تضمن استقرار المؤسسات التعليمية وعدم الدخول في أخطار قد تؤدي الى انهيار المؤسسة والافتداء بالصحابه في هذه الطريقة لتولى القيادة تضمن نجاح المؤسسات التعليمية باعتبار أن هذه الطريقة تم استنباطها من احكام القران والسنة. لقوله تعالى: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾^{٣٧٠}، والعهد الموثق واليمين يحلف بها الرجل وقيل ولي العهد لأنه ولي الميثاق الذي يؤخذ علي من بايع الخليفة، العهد والامان والذمة

٣٧١ .

ت- طريقة الشوري (عثمان بن عفان)

تم اختيار رضي الله عنه خليفة للمسلمين بطريقة تختلف عن سابقاتها في بيعة سيدنا أبوبكر وسيدنا عمر رضي الله عنهما، حيث تمت بيعة سيدنا عثمان رضي الله

^{٣٧٠} (سورة البقرة ، الآية ١٢٤

^{٣٧١} (الزبيدي، محمد ، تاج العروس، ج٨، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، ص٤٥٤ .

عنه بطريقة الشوري^{٣٧٢}، ذلك أن عمر بن الخطاب كان يسأل وهو صحيح أن يستخلف فيأبي فصعد المنبر يوماً، فتكلم بكلمات وقال " ان ست فأمركم الي هؤلاء الستة الذين فارقوا رسول الله ﷺ وهم عنهم راضي " وذكرهم وهي : علي والزبير بن العوام، وعبدالرحمن بن عوف وعثمان بن عفان ، طلحة بن عبيد الله وسعد بن ابي وقاص، طلب اليه أن يعهد لمن يراه خيراً للاسلام والمسلمين فقال فيما قال كما يذكر البخاري^{٣٧٣} : ان استخلف فقد استخلف من هو خير مني (يريد أبا بكر) وان أترك فقد ترك من هو خير مني (يريد رسول الله ﷺ) ولن يضيع الله دينه ثم قال : ما أريد ان تحملها حياً وميتاً ، عليكم هؤلاء الرهط الذين قال رسول الله ﷺ انهم من أهل الجنة .

كما امر ان يحضروهم عبدالله في الاجتماع للتشاور علي الا يكون له من الامر شئ فلما أصبح دعا الخمسة الا ولين اذ كان طلحة غائباً وقال لهم اني نظرت فوجدتكم رؤساء الماس وقادتهم ولا يكون هذا الامر الا فيكم وقد توفي رسول الله ﷺ وهو عنكم راضي اني لا اخاف الناس عليكم ان استقتم ولكن اخاف عليكم اختلافكم فيما بينكم فيختلف الناس، انهضوا الي حجرة عائشة باذن منها فتشاوروا واختاروا رجلا منكم ثم قال لا تدخلوا حجرة عائشة ولكن كونوا قريباً منها، ووضع وقد نرف الدم فدخلوا فتناجوا ، وهنا يذكر المؤرخون ماوضع عمر رضي الله عنه من النهج القويم الحكيم حتي لا تتفرق الكلمة وليصلوا في مدة ثلاثة أيام الي اختيار من يتولي أمر المسلمين كما يذكرون ما كان منهم حين اجتمعوا حتي انتهوا الي اختيار سيدنا عثمان وبيعته بيعة عامة يرضي الجميع .

وقد تحدث في القرآن الكريم عن أهل بيعة الرضوان وورد فضلهم في نصوص كثيرة من القرآن والأحاديث النبوية منها :

^{٣٧٢} (مرجع سابق ، محمد يوسف موسي ، نظام الحكم في الاسلام ، ص ص ٦٣ - ٦٤)

^{٣٧٣} (أخرجه البخاري في الجامع الصحيح (٢ / ١٠٧٢))

الدليل:

- ١- قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾^{٣٧٤}، في تفسير السعدي لهذه الآية، والذين استجابوا لربهم حين دعاهم إلى توحيده وطاعته، وأقاموا الصلاة المفروضة بحدودها في أوقاتها، وإذا أرادوا أمرا تشاوروا فيه، ومما أعطيناهم من الأموال يتصدقون في سبيل الله، ويؤدون ما فرض الله عليهم من الحقوق لأهلها من زكاة ونفقة وغير ذلك من وجوه الإنفاق .
- ٢- قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ إِنَّمَا يَنْكُثْ عَلَى نَفْسِهِ وَمَنْ أَوْفَى بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾^{٣٧٥}، في تفسير الجلالين لهذه الآية، (إن الذين يبايعونك) بيعة الرضوان بالحديبية. (إنما يبايعون الله) هو نحو " من يطع الرسول فقد أطاع الله " (يد الله فوق أيديهم) التي بايعوا بها النبي، أي هو تعالى مطلع على مبايعتهم فيجازيهم عليها (فمن نكث) نقض البيعة (فإنما ينكث) يرجع وبال نقضه (على نفسه ومن أوفى بما عاهد عليه الله فسيؤتيه) بالياء والنون (أجرا عظيما).
- ٣- قال تعالى : ﴿لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْمَرِيضِ حَرْجٌ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَنْ يَتَوَلَّ يَعدُّبُهُ عَذَابًا أَلِيمًا * لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا﴾^{٣٧٦}، نفسير السعدي لهذه الآيتين، ليس على الأعمى منكم أيها الناس إثم، ولا على الأعرج إثم، ولا على المريض إثم، في أن يتخلفوا عن الجهاد مع المؤمنين، لعدم استطاعتهم.

^{٣٧٤} (سورة الشوري ، الآية ٣٨)

^{٣٧٥} (سورة الفتح ، الآية ١٠)

^{٣٧٦} (سورة الفتح ، الآيتين ١٧ - ١٨)

ومن يطع الله ورسوله يدخله جنات تجري من تحت أشجارها وقصورها الأنهار، ومن يعص الله ورسوله، فيتخلف عن الجهاد مع المؤمنين، يعذبه عذاباً مؤلماً موجعاً. لقد رضي الله عن المؤمنين حين يابِعوك يا محمد تحت الشجرة (وهذه هي بيعة الرضوان في الحديبية) فعلم الله ما في قلوب هؤلاء المؤمنين من الإيمان والصدق والوفاء، فأَنْزَلَ اللهُ الطمأنينة عليهم وثبت قلوبهم، وعوضهم عما فاتهم بصلح الحديبية "فتحاً قريباً، وهو فتح "خير".

٤- قال رسول الله ((استرشدوا العاقل ترشدوا، ولا تعصوه فتندموا)).^{٣٧٧}

٥- عن أنس رضي الله عنه قال: صعد النبي ﷺ أحداً ومعه أبو بكر وعمر وعثمان، فرجف فقال: (اسكن أحد أظنه ضربه برجله فليس عليك إلا نبي وصديق وشهيدان)^{٣٧٨}

٦- عن أبي هريرة: أن رسول الله ﷺ كان على حراء، وأبو بكر وعمر وعثمان، وعلي، وطلحة، والزبير، فتحركت الصخرة، فقال رسول الله ﷺ اهدأ فما عليك إلا نبي أو صديق أو شهيد.^{٣٧٩}

ويري الباحث، أن الطريقة التي تمت بها بيعة سيدنا عثمان رضي الله عنه الآتي :

١- تنصيب القائد في موقع القيادة يكون بتمكين مجلس من عدد من اجلاء الناس ومن تتوفر فيهم أيضاً الروح القيادية ليختاروا قائداً معيناً اما منهم او من غيرهم بشرط ان يعين القائد الاعلي من أهم أعضاء مجلس الشوري .

٢- اختيار القائد الأعلي لافراد المجلس يجب أن يكون اختياراً قائماً علي الجدارة والاحقية والكفاءة لا لقرابة أو صداقة، فها هو ذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول حين دله المغيرة بن شعبة علي من يستخلف الا وهو عبدالله بن عمر " لا

^{٣٧٧} (الدر المنثور، ٧/ ٣٥٧، البحار ٧٥ / ١٠٠ .

^{٣٧٨} (البخاري، رقم (٣٦٩٧).

^{٣٧٩} (راوه مسلم ، رقم ٢٤١٧

أرب لنا في أموركم ،فما حمدتها فأرغب فيها لأحد من أهل بيتي، إن كان خيراً فقد أصبنا منه، وإن كان شراً فقد صرف عنا..بحسب آل عمر أن يحاسب منهم رجل واحد ويسأل عن أمة محمد.. أما والله لقد جهدت نفسي وحرمت أهلي، وإن نجوت كفافاً-لا وزر ولا أجر إني لسعيد" ^{٣٨٠}، ثم أنه رضي الله عنه طلب اشراك عبدالله في الرأي لا في الاستخلاف لعلمه أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها بالحق .

ان طريقة الشورى في القيادة تتم عندما يكون هناك عدة خيارات متاحة لتولى القيادة فمثل هذه الطريقة يجب أن تكون في الحسبان عند تولى القيادة في المؤسسات التعليمية والتربوية وذلك عن طريق اختيار القيادة بمبدأ الشورى وهو حكم الاغلبية في التزكية وان تكون نزيهة لانها تتم بعملية الاختيار المباشر ولاحتكام للقران والسنة ، بحيث تتوفر في القيادة جميع المتطلبات مثل أن يكون الولاء لله وأن يكون ملتزماً بالشريعة الاسلامية ويحافظ على الامانة وان يقتدى بقيادة الرسول ﷺ بالعفو والتشاور والتوكل على الله والاستغفار، وتحتاج المؤسسات التعليمية الى مبدأ الشورى لتجنب الخلاف الذى قد يطرأ نتيجة غياب القيادة ومبدأ الشورى مبدأ سريع فى اتخاذ القرار ويساعد على الاستقرار والرفع من مستوى المؤسسات التعليمية والتربوية ونجاحها.

ث- طريقة البيعة (علي بن ابي طالب)

الطريقة الرابعة التي تم اختيار الخليفة الراشد علي بن أبي طالب رضي الله عنه من خلالها، كانت غاية في الأهمية ويجب الوقوف أمامها؛ لأنها كانت ملازمة لأحداث استثنائية مرت بها الدولة الإسلامية حينئذ، وهذه الأحداث كانت الفتنة بعينها! ومن ثم، كان من الضروري أن تدرأ الأمة هذه المفسدة قبل استفحالها، فلم يكن من بُد أن يُسرع المسلمون لمبايعة رجل بمكانة علي بن أبي طالب رضي الله عنه، وهو ما تم بالفعل،

^{٣٨٠} (خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول ، دار الكتاب ، بيروت ، ط ٢ ، ١٩٧٤م

حتى إن علي بن أبي طالب رضي الله عنه ، قد اشترط أن تكون بيعته عامة في المسجد، ولقد كان البعض كعبد الله بن عباس رضي الله عنه في تحوُّف من البيعة في المسجد وسط هذه الفتنة وأحداث "الشغب"، لكن البيعة قد تمت بالفعل من المهاجرين والأنصار في مسجد رسول الله ^{٣٨١}. وهذه الآلية الجديدة التي لجأ إليها المسلمون وسط هذه الأحداث الدامية يمكن أن نطلق عليها "اللجوء إلى الرجل المناسب في أوقات المحن".

الدليل :

- ١- قال تعالى: ﴿إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا﴾. ^{٣٨٢} ، تفسير الميسر لهذه الآية: والزَّمنَ بيوتكن، ولا تخرجن منها إلا للحاجة، ولا تُظهرن محاسنكن، كما كان يفعل نساء الجاهلية الأولى في الأزمنة السابقة على الإسلام، وهو خطاب للنساء المؤمنات في كل عصر. وأدِّين يا نساء النبي الصلاة كاملة في أوقاتها، وأعطين الزكاة كما شرع الله، وأطعن الله ورسوله في أمرهما ونهيهما، إنما أوصاكن الله بهذا؛ ليزكيكن، ويبعد عنكن الأذى والسوء والشر يا أهل بيت النبي ومنهم زوجاته وذريته عليه الصلاة والسلام، ويطهّر نفوسكم غاية الطهارة.
- ٢- عن عائشة رضي الله عنها قالت : خرج النبي ﷺ غداة وعليه مرط مرحل من شعر أسود فجاء الحسن بن علي فأدخله ثم جاء الحسين فدخل معه ثم جاءت فاطمة فأدخلها ثم جاء علي فأدخله ثم قال : إنما يريد الله ليذهب عنكم الرجس أهل البيت ويطهركم تطهيرا. ^{٣٨٣}

٣- قال تعالى: ﴿فَمَنْ حَاجَّكَ فِيهِ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ فَقُلْ تَعَالَوْا نَدْعُ أَبْنَاءَنَا وَأَبْنَاءَكُمْ وَنِسَاءَنَا وَنِسَاءَكُمْ وَأَنْفُسَنَا وَأَنْفُسَكُمْ ثُمَّ نَبْتَهِلْ فَنَجْعَلْ لَعْنَةَ اللَّهِ عَلَى

^{٣٨١} (المصدر السابق ٢ / ٦٩٦ .

^{٣٨٢} (سورة الأحزاب ، الآية ٣٣

^{٣٨٣} (صحيح مسلم رقم ٤٤٥٠

الْكَاذِبِينَ ﴿٣٨٤﴾ ، تفسير الجلالين لهذه الآية: (فمن حاجك) جادلک من النصارى) فيه من بعد ما جاءك من العلم) بأمره (فقل) لهم (تعالوا ندع أبناءنا وأبناءكم ونساءنا ونساءكم وأنفسنا وأنفسكم) فنجمعهم (ثم نبتهل) نتضرع في الدعاء (فنجعل لعنة الله على الكاذبين) بأن نقول: اللهم العن الكاذب في شأن عيسى وقد دعا النبي ﷺ وقد نجران لذلك لما حاجوه به فقالوا: حتى ننظر في أمرنا ثم نأتيك فقال ذو رأيهم: لقد عرفتم نبوته وأنه ما بأهل قوم نبيا إلا هلكوا فودعوا الرجل وانصرفوا فأتوا الرسول ﷺ وقد خرج معه الحسن والحسين وفاطمة وعلي وقال لهم: إذا دعوت فأمّنوا فأبوا أن يلاعنوا وصالحوه على الجزية رواه أبو نُعَيْمٍ، وعن ابن عباس: قال: لو خرج الذين يباهلون لرجعوا لا يجدون مالا ولا أهلا، وروي: لو خرجوا لاحترقوا.

٤- سمعت رسول الله ﷺ يقول له خلفه في بعض مغازيه فقال له علي يا رسول الله خلفتني مع النساء والصبيان فقال له رسول الله ﷺ أما ترضى أن تكون مني بمنزلة هارون من موسى إلا أنه لا نبوة بعدي وسمعتة يقول يوم خيبر لأعطين الراية رجلا يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله قال فتناولها لها فقال ادعوا لي عليا فأتي به أرمد فبصق في عينه ودفع الراية إليه ففتح الله عليه ولما نزلت هذه الآية فقل تعالوا ندع أبناءنا وأبناءكم دعا رسول الله ﷺ عليا وفاطمة وحسنا وحسينا فقال اللهم هؤلاء أهلي.

٥- قال تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ ﴿٣٨٥﴾ ، تفسير الجلالين لهذه الآية: (وأنذر عشيرتك الأقربين) وهم بنو هاشم وبنو عبد المطلب " وقد أنذرهم جهارا " ﴿٣٨٦﴾ الحديث قال لما نزلت هذه الآية وأنذر عشيرتك الأقربين قال جمع النبي ﷺ من أهل بيته فاجتمع ثلاثون فأكلوا وشربوا قال فقال لهم من يضمن عني ديني

٣٨٤ (سورة آل عمران ، الآية ٦١)

٣٨٥ (سورة الشعراء ، الآية ٢١٤)

٣٨٦ (رواه البخاري ومسلم # ٢١٥)

ومواعيدي ويكون معي في الجنة ويكون خليفتي في أهلي فقال رجل لم يسمه شريك يا رسول الله أنت كنت بحرا من يقوم بهذا قال ثم قال الآخر قال فعرض ذلك على أهل بيته فقال علي رضي الله عنه أنا. ^{٣٨٧}، البيعة كما عرفنا بانها تعني الإتفاق والعقد وهي عقدا يتم بين عامة المسلمين وشخص الخليفة لياشر حكمه وتعني الطاعة من جانب المسلمين لشخص خليفة النبي، الذي دعا القران الكريم الى طاعته، وينطبق الحال في القيادة الاسلامية بالمؤسسات التعليمية فعند يتعذر عليها اتباع الطرق السابقة الانتخاب او الاختيار والشورى والعهد فانها تلجا الى هذه الطريقة وهي طريقة البيعة والتي يتم من خلالها بيعة العاملين بالمؤسسات التعليمية والتربوية لشخص تتوفر فيه الشروط المناسبة للبيعة التي تتمثل في الحكمة والعلم والالتزام الديني والخلقي وان يكون مقبول لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية والتربوية .

والبيعة على مرحلتين الأولى وتسمى بيعة الإنعقاد وهي بيعة الخاصة أو أهل الشورى أو أهل الحل والعقد وتتم في موضع اختيار القائد والثانية بيعة الطاعة أو العامة وهي من العامة وعدم وجود خلاف عليه في الوسط التعليمي او ابداء أي ملاحظات عليه من خلال الجهة المشرفة والمسؤولة ويصادق عليه من قبل الجهة الاعلى التي تتبعها المؤسسة التعليمية. لقوله تعالى: ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا * وَمَعَائِمَ كَثِيرَةً يَأْخُذُونَهَا وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزًا حَكِيمًا﴾. ^{٣٨٨}

تعد هذه الطرق الأربع في اختيار القادة والحاكم وغيرها من الطرق التي استحدثتها المسلمون بعد عصر الخلفاء الراشدين هو مما يُؤكِّد على مرونة الشريعة الإسلامية، ومن ثمَّ قدرة الحضارة الإسلامية على مواكبة المستجدات، وهذه المرونة هي مما تَفَرَّدَتْ به

^{٣٨٧} (سورة آل عمران ، الآية ٦١)

^{٣٨٨} (سورة الفتح ، الآيات ١٨ - ١٩)

الحضارة الإسلامية على سواها من الحضارات الأخرى، والتي تبرز من خلال هذه الدراسة في الاعتماد عليها لتطبيقها على المؤسسات التربوية رغم أنها قد تواجه تحديات من خلال النظم واللوائح التي تضعها الحكومات على تطبيق الإدارة التربوية، وحال تطبيقها سوف تزيد من قدرة المؤسسات التعليمية التربوية في القيادة لأنها تعتمد على مبادئ أخلاقية تطبق وفق منهج إسلامي يدعم القيادة .

ويري الباحث، أن الأدلة التي جاء بها القرآن الكريم والسنة النبوية ونهج الصحابة عن عملية الاختيار نستنتج بان بعض القواعد العامة في عملية اختيار القادة تتمثل في الآتي:

- ١- أن يكون الشخص المختار قويًا وهذا ما تنادي به اليوم النظريات الحديثة وأهمها نظرية السمات الشخصية .
- ٢- أن يكون أمينًا، فالأمانة سمة تحبب الناس بمن يتصف بها، وإن حبه للناس يقوي علاقاته معهم، ويزيد من تفاعله الاجتماعي والإنساني، وهذا ما يتفق مع النظريات الاجتماعية والإنسانية الحديثة .
- ٣- ينادي الدين الإسلامي بأن نبحت في عملية اختيار القادة عن الشخص الكفاء الذي يتميز بصفات معينة يمكن أن يوظفها في عمله .
- ٤- أن يتصف الشخص المختار بالعدل، ولا يكون هناك عدلاً إلا إذا حكم بما أنزل الله
- ٥- أن يتم الاختيار حسب المهمة المراد القيام بها وطبيعة المرحلة، بحيث تتناسب صفات الشخص المراد اختياره مع العمل المراد تكليفه به .
- ٦- أن يكون القائمون على عملية الاختيار ذوي ثقة وأمانة، حتى يتمكنوا من اختيار الأفضل .
- ٧- أن يكون مبادراً و يستدل على ذلك من قصة موسى مع ابنة نبي الله شعيب عندما سقى لها دون أن تطلب .
- ٨- الولاء التام للشخص المختار، وإطاعته وتنفيذ أوامره .

أوضح الفروق بين الفكر الوضعي، والفكر الإسلامي، اشارت الدراسة إن طرق اختيار القادة في الفكر الوضعي، تقوم علي الأتي :

- الاختيار على أساس منهج السمات: تقوم الطرق التقليدية في اختيار القادة على أساس منهج السمات، ويتم ذلك في الغالب عن طريق تقرير المشرفين على عدد من السمات التي يظن أنها تميز القادة عن غيرهم، ويقوم بهذا التقرير إما مسؤولون يكونون غالبا من الرؤساء في المؤسسة وبينون تقديراتهم على أساس معرفتهم بالمرشحين، وقد يتم الاختيار عن طريق تطبيق اختبارات أو إجراء مقابلات مع المرشحين لتقدير هذه السمات أو قياسها، هذا وقد تسهم اختبارات الذكاء والميول الشخصية في زيادة صدق الاختبار.

- الاختيار على أساس تحليل التفاعل: كان من الطبيعي أن يعاد النظر في هذه الوسائل التقليدية في اختيار القادة، وكان من الطبيعي أيضا أن تبنى هذه الوسائل على أساس النظر إلى القيادة على أنها موقفية، وعلى أساس الاستخدام الشامل لأساليب تحليل التفاعل والتنبؤ من النجاح كقائد.

- الاختيار على أساس الأقدمية: تعتبر الأقدمية أو الخبرة السابقة التي اكتسبها المرشح لشغل منصب مدير مدرسة معياراً منطقياً عند البعض، لأنه لا يخضع للمحابة الشخصية أو التجاوزات غير المبررة، ومن مبررات هذا الأسلوب أما في الفكر الإسلامي، فإن الإسلام سبق هذه الطرق الحديثة، حيث نادي بأن لا يعتلي الإنسان منصبا ما الا وهو مستحق له وأحقته هذه تنبع أولا وأخيراً من التزامه بمبادئ الإسلام والشريعة سلوكاً وفكراً وتطبيقاً ولاننسي القاعدة الأساسية الا وهي الشورى عند الاختيار، وعن طريق الجدارة والكفاءة تتم عملية الترقية . وحين يختار القائد التربوي في الإسلام لا يلتفت فقط للأقدمية او لاختيار وانما للالتزام وتطبيق الشريعة الإسلامية . لان الخلفاء الراشدين ماوصلوا إليه من ازدهار في الحكم والحياة

الاجتماعية الا لاعتناقهم الدين الإسلامي فكراً وعقيدة تربوا عليه أولاً ثم سلوكاً
حيث ربوا الآخريين عليه.^{٣٨٩}



^{٣٨٩} (أبراهيم عبدالعزيز شيحا . الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ص ٢١٣ .

المبحث الثالث: أنماط القيادة التربوية في الإسلام

أ- أنماط القيادة التربوية التي ذكرت في القرآن الكريم :

تشكل القيادة ضابطاً مهماً في حياة الفرد والمجتمع وقد برزت أهميتها منذ أن خلق الله آدم عليه السلام، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴿٣٩٠﴾﴾، والخلافة تعني القيادة وتتابع القيادات الربانية إلي ما يصلح أمر دينها وديناها ، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ ﴿٣٩١﴾﴾ ، فالرسل هم قادة الأمم يخرجونهم من ظلمات الشرك والجهل إلي نور الإيمان والعلم .

سوف يذكر الباحث ماورد في القرآن الكريم من آيات القرآن الكريم تعالج الأنماط القيادية ، ويصنفها وفق السلوك القيادي الذي يهيمن علي الإدارة في المواقف المختلفة ، وذلك قبل وبعد البعثة النبوية الشريفة .

١- نمط الشوري في القرآن الكريم .

يستعرض الباحث آيات القرآن الكريم ، وقصصه يجد نمط الشوري في سلوك بعض القيادات قبل بعثة الرسول ﷺ ويبلغ هذا النمط القيادي قمته بعد البعثة النبوية الشريفة حيث جاءت الآيات القرآنية تنصص علي استخدامه في القيادة وتمتدح العاملين به، ولما لهذا النمط من أهمية بالغة في نجاح العمل القيادي فسوف يتبعه الباحث كما جاء به القرآن الكريم من زاويتين :-

الأولى: وتتعلق بنمط الشوري قبل البعثة النبوية، مما قص الله سبحانه وتعالى في كتابه عن الأمم السابقة، ومدى ارتباط حياتهم بهذا النمط .

الثانية: وتختص بتتبع ماحدث في الإسلام من ارتباط بمفهوم الشوري وتكريس هذا النمط علي اسس معينة وقواعد ثابتة .

٣٩٠ (سورة البقرة ، الآية ٣٠)

٣٩١ (سورة النحل ، الآية ٣٦)

أ- نمط الشوري قبل البعثة النبوية

يستعرض الباحث القصص القرآنية، يقف علي نماذج من أنماط القيادة في العصور الغابرة ، كانت تجعل من أسلوب الشوري فيصلاً في سلوكها القيادي، وذلك إما لتطبيب نفوس المرؤسين وإما للحلحة إلي موافقتهم، وإما للأسائناس بارائهم ، ويتجلي ذلك في قصة ملكة سبأ حين تعرض خبر سليمان عليه السلام لقومها وهو يدعوها للإسلام، فلا تقطع في الأمر برأيها وكانت قادرة علي اتخاذ القرار لكنها لجأت للشوري وقد قص القرآن خبرها في قوله تعالى: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾^{٣٩٢} ، ويعلق ابن كثير في تفسيره،^{٣٩٣} علي هذه الآية بقوله: فقائدة ملكة سبأ، تطلب المشورة من رجالها، وتؤكد طلبها وجديتها للمشورة بقولها: ﴿ما كنت قاطعة أمراً حتي تشهدون﴾ أي حتي تحضرون وتشيرون علي.

وفي الوقت الذي تشاور فيه بلقيس رجالها، وتقترح إرسال هدية إلي سليمان عليه السلام، يلاحظ الباحث إن مشاورتها لقومها لم تلغي دورها القيادي، حيث اقترحت عليهم إرسال هدية إلي سليمان توطئ لمرحلة من الحزم في اتخاذ، وبالمقابل نري سليمان عليه السلام يستشير جنوده بعد ان تلاقي الهدية لكن، المشورة هنا تنحو منحى أكثر صرامة لأنه يعلم قوته فيرفض التعامل بالهدايا لقناعته بأنها أسلوب لا يوافق منهج الرسالة التي يحملها فخرجت الشوري مخرج القرار ، لكنه قرار يخضع للتعديل في ضوء الامكانيات المتاحة وذلك انه طلب أحضارها في عرشها إليه فيما إذا كان ستهتدي ام تكون من الذين لا يهتدون وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾^{٣٩٤} ، ويقع الحوار والمشورة في نسق يورده القرآن الكريم في الآيتين: ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ﴾ * قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآه

^{٣٩٢} (سورة النمل ، الآية ٣٢)

^{٣٩٣} (تفسير القرآن العظيم ابن كثير، (٣ / ٣٦٢)

^{٣٩٤} (سورة النمل ، الآية ٣٨)

مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّيَ غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٣٩٥﴾ ، ثم يبرز دور القائد في المفاضلة بين قدرات جنوده، فيختار الذي يراه جديراً بتحمل المسؤولية حين يفوضها له . فاختار سليمان عليه السلام ، الذي رآه مستقراً عنده، وكلفه بالمهمة .

والقيادة المؤمنة في نمط الشوري، لاتنكر علي المرؤوسين إظهار علمهم ومعرفتهم حتي لو تفوقوا علي معرفة وعلم القائد، وذلك من أهم أساليب التشجيع .

وأحترام الآراء، والإستفادة من خبرات الآخرين، يظهر ذلك في قيادة سليمان عليه السلام حين سأل جنوده ﴿أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بَعْرَشَهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾ وقد كان قادراً علي أن يوجه أمراً صارماً لفئة معينة تقوم بالمهمة، لكنه ترك الامر شوري ليعرف علي القوي المختلفة فيأخذ باقواها لعلاج الموقف، وليس الخب الذي وصل إلي سليمان عليه السلام علي لسان الهدهد إلا مؤشراً علي أن القائد قد تخفي عليه أمور في حين يكون في مقدور رؤوسيه معرفتها والتعامل معها، ولذلك فإن علي القائد الا يحتقر الرأي مهما كان بسيطاً، ولا يحتقر صاحبه مهما كان ضعيفاً ، وليس عيباً في القائد أن يغير قراره إذا رأي غيره أفضل منه، أو رأي الاسباب إلي تغييره أقوى من الدوافع إلي إرضائه ، فهذا سليمان عليه السلام يلغي قرارا ﷺ الانتقام من الهدهد بعد ان سمع عزره وعدل إلي غيره تلطيفاً منه في الحكم واشترط لإلغاء القرار صحة الخبر التي اوردها الهدهد حين قال: ﴿أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ﴾^{٣٩٦} ، ويقول ابن كثير^{٣٩٧} ، أي اطلعت علي ما لم تطلع عليه أنت ولا جنودك ، ويستطرد القرآن الكريم في عرض مواقف الشوري .

^{٣٩٥} (سورة النمل ، الآيات ٣٩-٤٠)

^{٣٩٦} (سورة النمل ، الآية ٢٢)

^{٣٩٧} (تفسير القرآن العظيم ابن كثير (٣ / ٣٦٠))

ففي سورة يوسف يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ﴾^{٣٩٨}، يقول ابن كثير^{٣٩٩}، عندما رأى الملك الرؤيا هالته، فجمع الكهنة وكبار دولته، وقص عليهم الرؤيا استشارهم في تأويلها فلم يعرفوا ذلك. ولما فسرها يوسف عليه السلام، وتحققت براءته ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي﴾^{٤٠٠}، أي أجعله من خاصيتي وأهل مشورتي، ولا يكون الفرد من الخاصة إلا إذا رجع عقله وسددت مشورته وزاد علمه وفهمه .

فيحسن بالقائد التربوي، وأي قائد أن يستخلص من مرؤوسيه، أكثرهم فهماً وتعقلاً ودراية بالأمر الإداري والفنية .

ويقول تعالى علي لسان موسى عليه السلام ﴿وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي﴾^{٤٠١}، ويفسرها ابن كثير^{٤٠٢}، بقوله: في مشاورتي، وتظل الشوري هي النمط القيادي المقبول لدي المرؤوسين عند اختلاف المواقف، وتغير الأحوال، وسخط المرؤوسين فتشكل وقاية لصرح القيادة من التصدع، وتصبح ملجأ للقادة حتي المستبدين منهم بأرائهم تعيد إلي مرؤوسيهم الثقة بهم ، يشهد بذلك قوله تعالى حكاية عن فرعون، قمة الطغيان والتسلط ، حيث بخره موسى عليه السلام بمعجزاته حين قال لمرؤوسيه فيما حكاه عنه ربه : ﴿ قَالَ لِلْمَلَأِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ * يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ * قَالُوا أَرْجِهْ وَأَخَاهُ وَأَبْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ * يَا تُوَكُّ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ﴾^{٤٠٣}، يقول ابن كثير^{٤٠٤}، يطلب مشورتهم ماذا يصنع بموسي، فأشاورا عليه أن أخره وأخاه حتي تجمع السحرة .

^{٣٩٨} (سورة يوسف ، الآية ٤٣)

^{٣٩٩} (تفسير القرآن العظيم ابن كثير ، (٢ / ٤٨٠))

^{٤٠٠} (سورة يوسف ، الآية ٥٤)

^{٤٠١} (سورة طه ، الآية ٣٢)

^{٤٠٢} (تفسير القرآن العظيم ابن كثير ، (٣ / ١٤٧))

^{٤٠٣} (سورة الشعراء ، الآيات ٣٤-٣٦)

^{٤٠٤} (تفسير القرآن العظيم ابن كثير (٣ / ٣٣٣))

وهكذا يظهر الأثر البليغ للشوري في النفوس، واستحلاب المودة والتأييد، إنها انجح أساليب القيادة وأفضلها .

ولا تقتصر الشوري علي كبار السن فقط بل تشمل الصغار (خاصة فيما يتصل بحياتهم وهذا دليل علي حكمة القرآن الكريم في توظيف جميع فئات المجتمع وعدم احتقار الرأي علي فئة دون أخرى لان أفراد المجتمع مطالبون بالمشاركة في بنائه واستقراره كل فيما يقدر عليه فهذا نبي الله أبراهيم عليه السلام يأخذ رأي ابنه في امضاء امر الرؤيا التي رآها ولم يستقل بالنزوع إلي الحكم قال تعالى: ﴿قَالَ يَا بُيِّىَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا آبَتِ افْعَلِي مَا تُؤْمُرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ﴾^{٤٠٥}

ومن هنا فإن علي القائد التربوي أن يشاور تلاميذه، ويتحسس مشكلاتهم، ويستطلع آراءهم في كل مايتعلق بهم، لان وضع الامور في مكانها يوافق النفس البشرية في جميع اطوارها الزمنية والفكرية، والحل الذي يصل إليه المربون من خلال مشاركة طلابهم يحظي بأهتمام الطلاب لأنه يمثل قناعتهم بمعاونة مرشديهم من القادة التربويين، ومن هنا يظهر نجاح اسلوب الشوري في القيادة، لأنه يحقق للنفس البشرية الإحساس بكيانها ، عن طريق المشاركة في مناقشة المشكلات المتعلقة بحركتها في المؤسسة الواحدة .

وكما تكون المشاورة في الأمور الإيجابية، كذلك تكون في الأمور السلبية، فهولاء أخوة يوسف عليه السلام يحكمون المشورة في تبادل الآراء في مصير أخيهم الذي كان موضع إهتمام والدهم مستحوذاً علي جل محبته فحركت الغيرة نفوسهم نحو التخلص من أخيهم فكان منهم الشير بقتله ومنهم من أقل حدة وعنفاً وآخيراً أجمعوا علي عدم قتله وطرحه في البئر يلتقطه بعض السيارة ويصف القرآن هذه المشورة في قوله تعالى: ﴿إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا نَحْنُ غُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ * اقْتُلُوا

^{٤٠٥} (سورة الصافات ، الآية ١٠٢)

يُوسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهَ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ * قَالَ قَائِلٌ مِنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غِيَابَةِ الْجُبِّ يَلْتَقِطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ ﴿٤٠٦﴾

وفي هذه الآيات إشارة تربية تدعو الآباء إلى تحري المساواة بين الأبناء في الحبة فقد جاء في حديث الرسول ﷺ عندما جاء والد النعمان بن بشير يشهده علي هبة خص بها النعمان فقال ﷺ: (اتقوا الله وأعدلوا بين أولادكم) فالعدل المادي مطلوب بين الأبناء أما الحبة فلا تخضع لهذا الشرط ، لأنها من أفعال القلب .

ب- نمط الشوري في القيادة بعد البعثة النبوية

تميزت الرسالة المحمدية باكتمال الدين عبادة وسلوكاً وتشريعاً، وثبات هذه المقاصد في كتاب خالد لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه هو القرآن الكريم، والذي ينعم النظر في آيات القرآن التي تعالج أزمات القيادة، يقف علي ممارسات الشوري قبل البعثة النبوية الشريفة، لكنه ليس هناك نصاً يصرح بكلمة الشوري في تلك السلوكيات، وكأما أثر الحق سبحانه وتعالى الأمة المحمدية بهذا الإصطلاح، وأن الألفاظ المتضمنة للشوري واقعاً وتطبيقاً دون تصريح باللفظ كانت موطئة لنمط القيادة المتكامل الذي جاء محمد ﷺ، ليكون مرحلة متطورة ومتكاملة للقيادة الصحيحة التي تسعى الرسالة إلي تأصيلها في مجتمع متماسك متحاب ولذلك جاء النص الصريح للشوري في قوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ و ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ فكانت الشوري من أركان القيادة الإسلامية التي رضيها الله سبحانه وتعالى للناس جميعاً في التشريع الإسلامي قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِينًا فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾^{٤٠٧}، إن أول مشاورة ذكرها القرآن الكريم بعد البعثة مشاورة كانت تستهدف إطفاء نور الحق وذلك بالكيد لرسول الله ﷺ وقتله في مكة قال تعالى: ﴿وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا

^{٤٠٦} (سورة يوسف ، الآيات ٨ - ١٠)

^{٤٠٧} (سورة آل عمران ، الآية ٨٥)

لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يُقْتَلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ ﴿٤٠٨﴾ ، ففي الطبري^{٤٠٩} ، عن ابن عباس رضي الله عنهما قال : تشاورت قريش ليلة بمكة فقال بعضهم : إذا أصبح فأثبتوه بالوثاق يريدون النبي ﷺ وقال بعضهم : بل اقتلوه وقال بعضهم : بل اخرجوه ، فأطلع الله نبيه علي ذلك فبات علي رضي الله عنه علي فراشه تلك الليلة وخرج ﷺ لحق بالغار... الخ .

وحيث أن الشوري من أهم دعائم البناء الإجتماعي السليم بين الأفراد والجماعات فقد وظفها القرآن الكريم في حل الخلافات السلوكية في بدءا من الإسرة ، قال تعالى : ﴿ فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ ﴾ .^{٤١٠}

وقد أهتم القرآن الكريم بالشوري حتي أصبحت ركناً من أركان القيادة ، فالرسول ﷺ كان يستشير أهل الرأي من أصحابه في أمور الحكم والإدارة ، ويذكر^{٤١١} " أن الله أمر نبيه بالشوري لتأليف قلوب أصحابه ، وليقتدي به من بعده ، وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحي غيره ﷺ أولي بالمشاورة " .

ويذكر سيد قطب في الظلال^{٤١٢} ، أن نص ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ ﴾ نص مكّي أي قبل قيام الدولة ، فهو طابع أعم من الدولة في حياة المسلمين ، انه طابع الجماعة الإسلامية في كل حالاتها ، وسمة مميزة للجماعة المختارة للقيادة .

في تفسير الطبري ،^{٤١٣} لقوله تعالى : ﴿ وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾^{٤١٤} ، أمر الله نبيه ﷺ ان يشاور اصحابه في الأمور وهو يأتيه وحي من السماء لأن المشاورة اطيب لأنفس القوم وعن ابن اسحاق وشاورهم في الامر أي لترتيبهم انك تسمع

^{٤٠٨} (سورة الأنفال ، الآية ٣٠)

^{٤٠٩} (الطبري ، جامع البيان ، (٩ / ٢٢٨))

^{٤١٠} (سورة البقرة ، الآية ٢٣٣)

^{٤١١} (ابن تيمية ، السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية ١٤٠٥ هـ .)

^{٤١٢} (سيد قطب ، في ظلال القرآن ، (٣١٦٥٥))

^{٤١٣} (الطبري ، جامع البيان ، (٣ / ١٥٢ ، ١٥٣))

^{٤١٤} (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩)

منهم وتستعين بهم وان كنت عنهم غنيا وعن الضحاك بن مزاحم، ما امر الله نبيه ﷺ بالشورة إلا لما علم فيها من الفضل وعن الحسن البصري ما شاور قوم قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم وأما قوله تعالى: ((فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ)) فإنه يعني إذا صح عزمك بتبئتنا اياك وتسديدنا لك فيما نابك وحزبك من أمر دينك ودنياك فامض لما امرناك وافق ذلك آراء أصحابك أو خالفها وتوكل علي الله وثق به .

ويذكر من المواقف التي شاور فيها الرسول ﷺ أصحابه فيقول ما ملخصه : -

١- أنه شاورهم يوم بدر أين يكون المنزل فأشار الحباب بن المنذر بالموقع المناسب ونزل ﷺ علي رأيه .

٢- شاور الرسول ﷺ بعد إنتهاء المعركة في مصير الأسري من المشركين .

٣- شاورهم يوم أحد في أن يقعد في المدينة أو يخرج إلي العدو فأشار جمهورهم بالخروج

٤- شاورهم يوم الخندق في مصالحة الأحزاب بثلاث ثمار المدينة فأبي عليه السعدان " سعد بن معاذ " وسعد بن عباد " فنزل ﷺ علي رأيهما .

٥- بل شاورهم في أخص خصوصياته ﷺ وذلك في قصة الإفك حين قال: ((أشيروا علي في اناس أبناوا أهلي ورموهم، وأيم الله ما علمت علي أهلي من سوء، وأبنوهم بمن والله ما علمت من سوء)) .^{٤١٥}

والشوري مبنية علي اختلاف الرأي، والقائد ينظر في ذلك الخلاف، ويأخذ بأقربه إلي القرآن والسنة، وله أن يعدل عن رغبة المرؤوسين إذا رأي المصلحة في ذلك لقوله تعالى : ((فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ)) وقد سبق تفسير ذلك .

وقد اختلف العلماء في وجوب التزام القائد بالشوري من عدمه فمنهم من يري التزامه بالشوري مطلقاً، ومنهم من لا يري ذلك، ولكل أدلته ، وقد ناقش الخالدي هذه المسألة في كتابه " نظام الشوري في الإسلام " أثبت فيها منطقية عدم وجوب التزام القائد

^{٤١٥} (راوه مسلم ، باب التوبة ٥٨)

بنتيجة الشوري ويضيف^{٤١٦}، ان قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ لا تدل علي الوجوب فينقص الوجوب تركها ولو مرة واحدة فلو كانت واجبة علي الرسول صلى الله عليه وسلم والأمر فيها علي ظاهرة لفعالها صلى الله عليه وسلم في كل مرة وفي الصغير والكبير لكنه تركها في امهات المسائل كأمره بالتوجه إلي بني قريظة بعد هزيمة الأحزاب، وأمره بغزوة تبوك، وهو الرأي الذي يتجه إليه، لأن الزام القائد باتباع الشوري يقلل من هيئته ، ويضعف مكانته ، ويقتل المبادأة في سلوكه القيادي ويجعله آلة في يد مستشاريه أو مرؤوسيه .

والذي يتتبع السلوك النبوي الشريف في القيادة تتضح له ممارسات قيادية مختلفة من قبول الشوري وردها، والواجب أن يكون سلوكه صلى الله عليه وسلم، هو النبراس الذي يهتدي به القائد المسلم، والمنهج التشريعي للقيادة المسلمة .

المعايير التي يركز عليها نمط الشوري في القيادة وهي :

١- تطيب نفوس المرؤوسين بمشاركتهم الرأي حتي يدركوا مكانتهم من المسئولية قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ .

٢- الرفق واللين بالمرؤوسين: قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ﴾ والبعد عن الغلظة والقسوة لما يتولد عنهما من النفور ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾. فالأخلاق الحسنة تجذب المرؤوسين إلي التعاون علي حسن التنفيذ وسرعة الانجاز .

٣- ترجيح الآراء والمفاضلة بينها أثناء الحوار ، والآخذ بأحسنها قال تعالى: ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾^{٤١٧}، الي قوله تعالى: ﴿فَلَمَّا رَأَهُ مُسْتَقَرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي﴾ .

^{٤١٦} (جبري ، محمد سلامة ، كتاب الشوري ، دار البحوث العلمية ، الكويت ، ١٤٠٠ هـ ١٩٨٠ م

^{٤١٧} (سورة النمل ، الآية ٣٨

٤- ويسط الشوري للجميع واحترام أفكارهم وآرائهم ، والإيمان بأن من بين المرؤوسين من يعلم مالا يعلمه القائد قال تعالى: ﴿أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ﴾ فقبل سليمان عليه السلام هذا الأسلوب، وأيده برسالة إلي ملكة سبأ مع انه كان متحفظاً علي قبول الخبر حين ﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾ وتحري صدق الخبر مطلوب من القائد قبل أن يتخذ قراره قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾. ^{٤١٨}

٥- الحرص علي مناقشة مشكلات العمل في محيطها فتخضع الأمور الدينية والدينية للشوري بين القائد ومرؤوسيه فلا تستبد أحد منهم برأيه في أمر من الأمور المشتركة بينهم قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾. ^{٤١٩}

والواقع أن الديمقراطية تستمد مبادئها من أجتهدات البشر وتتأثر بأمرجتهم وتوجه وفق مصالح فردية أو طبقية وهي وليدة فكر شري محدود التصور، وتمتاز بالتناقض والعجز عن حل مشكلات الإنسان والاحاطة بدوافعه ومتطلباته ولا ترقى بحال إلي مستوي الشوري لأن الشوري فوق الأهواء والأثرة وفوق المنافع الشخصية والنزوات الفردية لأنها تستمد تشريعها من وحي الله العالم بما يصلح أحوال عباده ويحقق سعادتهم والديمقراطية كما يراها الباحث نظام من أنظمة الحكم الوضعي الذي تكون فيه غالبا سلطة إصدار القوانين والتشريعات من حق المرؤوسين فهم مصدر جميع السلطات التشريعية والتنفيذية والنظامية .

بينما السادة في الشوري لا تكون إلا لله وحده ومهمة المشاورين محصورة في تقليب أوجه الرأي واختيار المناسب من الآراء المعروضة بحيث لا يتعارض مع شرع الله وهي خير

^{٤١٨} (سورة الحجرات ، الآية ٦)

^{٤١٩} (سورة الشوري ، الآية ٣٨)

وسيلة لتربية الامم وإعدادها للقيادة الرشيدة وتدريبها علي تحمل المسؤولية ومن مزايا الشوري كما يري^{٤٢٠}، مايلي:

١- يتعرض القائد في بعض الاحيان إلى اندفاع عاطفي تكون نتيجة سلبية فالشوري من أنجح ضوابط ترشيد هذه العواطف فتعصم بأذن الله من الأقدام علي قرارات تضر بالمرؤوسين .

٢- الشوري تتيح الفرصة أمام المرؤوسين ليقدموا ما يستطيعون من جهود وأفكار ومهارات تستفيد منها المؤسسة .

٣- الشوري نوع من الحوار المفتوح فهي تعزز الحب والثقة بين القائد ومرؤوسيه وهي خير سبيل لنفي الهواجس وإزالة الشكوك لدي المرؤوسين ووقف افشاعات التي تنمو في ظل القيادات الاستبدادية وتنتشر في عتمة الغوغائية التي تحتضنها الديمقراطية.

٤- الشوري تمنح المؤسسة الدفء العاطفي والتماسك بين المرؤوسين وقائدهم ويشعر فيها المرؤوس بقيمته الذاتية والفكرية والإنسانية مما يدفعه للقيام بنشاط اكبر في جو من الإبداع والرضي وتقتضي علي الكبت والحقد .

٥- تطبيق الشوري امثال من القائد لأمر الله واقتداء برسوله صلي الله عليه وسلم .
ويضيف أبوسن^{٤٢١}:

١- أنها تقتضي علي التنظيمات غير الرسمية التي تسعى لتحقيق مطالب معينة أو تفرض سيطرتها علي توجيه السلطة في الإدارة .

٢- أن القيادة لا تقوم علي اساس طبقي بل تستند إلي كفاءة القائد ومعرفته، قال تعالى: ﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾.^{٤٢٢}

^{٤٢٠} (زيدان ، عبدالكريم ، أصول الدعوة ، القاهرة ، ب، ت ، ١٨٠ ،

^{٤٢١} (أبوسن ، أحمد أبراهيم ، الإدارة في الإسلام ، الدار السودانية ، ب ، ت ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٧

^{٤٢٢} (سورة يوسف ، الآية ٧٦

٣- إن القائد ليس تسلطياً ينفرد بأخذ القرار ولا يتركه لمن هم دونه خبرة ودراية لكنه يعرض الأمر للشوري فيصدر القرار برأي الجماعة .

٤- والقيادة التربوية إذا طبقت مبدأ الشوري فأنها تحقق مكاسب دينية ودينية لخصها الحربي^{٤٢٣} ، في النقاط الآتية :

- أ- طاعة الله سبحانه وتعالى حيث يقول : ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ .
- ب- تطبيق سنة الرسول ﷺ كما ثبت عنه في بعض مواقف القيادة المختلفة .
- ت- تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدي المرؤوسين فيعلمون علي تنفيذه برغبة صادقة وحماس شديد .

- ث- زيادة معدل الثقة بين القائد ومرؤوسيه وبين إدارة المؤسسة والمجتمع .
- ج- تنمية القدرات القيادية واكتشاف المواهب الصالحة للقيادة .
- ح- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين عند مشاورتهم فيما يصلح للعمل التربوي ويحقق أهدافه، ومع أن هذه المميزات تؤكد ضرورة اتباع القائد التربوي لنمط الشوري .

٢- النمط المستبد أو المتسلط أو المستقل بالرأي :

يمتاز هذا النمط بقوة الشخصية، والإستبداد بالرأي، وعدم اعتماد مشاورة المرؤوسين، يملي أوامره وقراراته، ولا يسمح بالخروج عنها، وقد جاء هذا الأسلوب القيادي في القرآن الكريم قبل البعثة المحمدية ملازماً لسلوك الملوك المستبدين بالرأي، والأمم الظالمة أمثال فرعون وقوم هود، والملك الذي جاء ذكره في سورة الكهف .

كما أن بعض الحكماء والأنبياء في مواقف معينة استخدموا هذا الأسلوب القيادي، ثم جاءت الرسالة الخالدة بالكتاب المحفوظ " القرآن الكريم" فأقر هذا النمط في بعض

^{٤٢٣} الحربي ، طلال مبارك ، مدي ادراك ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م .

المواقف خاصة مع الكفار وفي أوقات الحرب، وعرض النماذج الغابرة من هذا النمط القيادي. هذا وسوف يعرض الباحث وصف القرآن الكريم لهذا النمط في محورين، قبل البعثة وبعدها وذلك كما يلي :

أ- النمط المستبد برأيه قبل البعثة كما يوضحه القصص القرآنية :

ذكر القرآن الكريم هذا النمط ونعت القائد الذي يتصف به أو يسيطر علي سلوكه بصفات كثيرة منها المستكبر، الظالم، الطاغى، الفاسق، المسرف، المستبد، الجبار ففي وصف الأمم الظالمة يقول تعالى: ﴿ فَأَمَّا عَادٌ فَاسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَقَالُوا مَنْ أَشَدُّ مِنَّا قُوَّةً أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّ اللَّهَ الَّذِي خَلَقَهُمْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يَجْحَدُونَ ﴾^{٤٢٤} ، وقال أبو السعود في تفسيره^{٤٢٥} : أي تعظموا في الأرض علي أهلها واستعلموا فيها، واستولوا علي أهلها بغير أستحقاق للتعظيم والولاية، وإن كانت قوة الجسم من مقومات القيادة الشخصية إلا أنها تصبح مذمومة إذا جنحت إلي التسلط والإستبداد، وفي ذلك يقول الشاعر :

لا باس بالقوم من طول ومن عظم
**جسم البغال وأحلام العصافير

فالخروج بالقوة البدنية عن مسارها في خدمة الناس إلي قهرهم والإستيلاء عليهم يجعلها قوة غاشمة وهذا ماحدث من قوم هود عليه السلام وكانت النتيجة إهلاكهم بقوة القوي الجبار سبحانه وتعالى .

ويقول الله تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِعَادٍ * إِرْمَ ذَاتِ الْعِمَادِ * الَّتِي لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِي الْبِلَادِ * وَثَمُودَ الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ * وَفِرْعَوْنَ ذِي الْأَوْتَادِ * الَّذِينَ طَعَوْا فِي الْبِلَادِ * فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفُسَادَ ﴾^{٤٢٦} ، ويقول ابن كثير^{٤٢٧} ، قوله ((قَبْلَ أَنْ آدَنَ لَكُمْ))

^{٤٢٤} (سورة فصلت ، الآية ١٥)

^{٤٢٥} (تفسير أبو السعود ، (٨ / ٨))

^{٤٢٦} (سورة الفجر ، الآيات ٦ - ١١)

^{٤٢٧} (تفسير ابن كثير (٢ / ٣٨٢))

دليل علي أستحواذه علي عقول الناس، وأنه لا ينازعه أحد في سلطانه ، ولا يعارضه لشدة الخوف منه واستبداده، ومثله قوله تعالى: ﴿قَالَ آمَنْتُمْ لَهُ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ﴾^{٤٢٨}، فيظهر في هذا الأسلوب، سلوك القائد المتسلط المستبد برأيه المتحكم في رعيته، الشديد العقاب لكل من يخالف أمره وذلك لبعده عن الله .

وفي ظلال القرآن^{٤٢٩}، عند تفسير قوله تعالى: ﴿أَذْهَبْنَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ﴾ يقول: لم يكن موسى عليه السلام يعلم انه منتدب لهذه المهمة الضخمة، فسأل الله كل ما يعينه علي مواجهة هذه المهمة العسيرة من الصلاحيات قال ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * واحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي * يَقْفَهُوا قَوْلِي * واجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشُدُّ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾^{٤٣٠}.

ففي الآيات يطلب موسى من ربه صلاحيات تؤيد حجته، وتمكنه من ممارسة المسؤولية . لأن ممارسة المسؤولية دون دعم من صلاحيات تضعف القائد وتضعف إدارته فأعطاه الله سبحانه وتعالى تلك الصلاحيات وفوضها اليه قال تعالى: ﴿قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَىٰ﴾، وفي ذلك عطف تكريم وايناس لموسي حين يناديه الله باسمه، وفي الآية لفته إلي أن ذكر المرؤوس باسمه أمر يقر به من قلب رئيسه، ويدفعه إلي مضاعفة الجهد ، والاطمئنان في العمل .

وهذه القيادة الظالمة المتحيزة في معاملة المرؤوسين من أشد القيادات كراهة ومقتناً عند منسوبي المؤسسة ، وتحمل أسباب فشلها وانحيارها وقد كان ذلك لفرعون وقومه .
وعلي المستوي التربوي فإن اسلوب التسلط والاستبداد بالرأي يكون معول هدم للروح المعنوية لدي المرؤوسين، ومصدر توتر للقائد نفسه، ومعوق للعملية التعليمية والتربوية فينخفض مستوي الإنتاجية والأداء وبالتالي مستوي التحصيل الدراسي للطلاب .

^{٤٢٨} (سورة طه ، الآية ٧١)

^{٤٢٩} (تفسير في ظلال القرآن ، (٥ / ٤١٩))

^{٤٣٠} (سورة طه ، الآيات ٢٥ - ٣٢)

ومن أنماط التسلط والإستبداد ماجاء في قوله تعالى: ﴿أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينٍ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرْذُتُ أَنْ أُعْيِبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُمْ مَلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا﴾^{٤٣١}، قال ابن كثير^{٤٣٢}، يَمرون علي ملك ظالم يأخذ كل سفينة صالحة غصباً.

ب- النمط المستقل برأيه في قصص الأنبياء والحكماء والصالحين :

هذا النمط يمثل السلوك الفردي المستقل للقيادة وذلك عند اتخاذ القرار، ولا يسمح للتابعين بالمشاركة أو المناقشة وهو سلوك تقتضيه المواقف الطارئة في حياة القادة الصالحين كما تقتضيه عدم قدرة التابعين علي أدراك أبعاد القرار الإداري أو معارضتهم له بغرض الانحراف عن الجادة ، وقد تمثل هذا النمط القيادي في القرآن الكريم في سلوك بعض الأنبياء والصالحين حيث يقص الحق تبارك وتعالى أخبار أصحاب هذا النمط، ومعارضتهم لمواقف قيادية معينة بأسلوب لا يقبل الحوار، ولا يتيح فرصة للأعتراض، ومن حق القائد توضيح العلة في صدور القرار أو عدم توضيحها ومن ذلك ما جاء في قوله تعالى: ﴿قَالَ فَإِنِ ابْتِغَيْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا﴾^{٤٣٣}، يذكر ابن كثير^{٤٣٤}، أن من يستمر علي كفره وشركه " فسوف نعذبه " بالقتل، فالتسلط هنا كان بسبب الكفر بالله، وهو الأمر الذي يفسده فطرة التابعين للقيادة المؤمنة فاستئصال هذه الفئة من عوامل استقامة القيادة وتابعيها .

وقد يكون القائد مندرجاً تحت هذا النمط لا مبادأة منه، ولا بتقدير خاص لموقف نابع من ذاته، بل قد يكون مكلفاً بتطبيق هذا السلوك المتمثل في النمط الصارم الذي يصلح لموقف قيادي معين، فيكون القائد مطبقاً لأوامر الله في أسلوب القيادة المناسب، فكما حرم الله القتال في المسجد الحرام وفي الاشهر الحرم، نراه يوجه رسوله ﷺ بالكف

^{٤٣١} (سورة الكهف ، الآية ٧٩)

^{٤٣٢} (تفسير ابن كثير ، ٩٨/٣)

^{٤٣٣} (سورة الكهف ، الآية ٧٠)

^{٤٣٤} (تفسير ابن كثير (١٠٢/٣))

عن القتال حتي يكون المشركون هم المعتدين، وعندئذ يصبح من حق المسلمين القتال دفاعاً عن انفسهم حتي ولو كان ذلك عند المسجد الحرام .

ويورد الصابوني في الصفوة^{٤٣٥}، قول ابن عباس رضي الله عنهما " واغلظ عليهم " أي أشدد عليهم بالجهاد والقتال والإرعاب. وفي القرآن الكريم كثير من الآيات تجوز للقائد المسلم الاستبداد بالمشركين ، وعدم الرأفة بهم وخاصة في أمر الحرب والقتال، ولا يشاور في ذلك يقول تعالى : ﴿فَإِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا فَضَرْبَ الرِّقَابِ﴾^{٤٣٦}.

وقوله ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾^{٤٣٧}.

والقيادة المؤمنة الصارمة في القرآن الكريم تكون غالباً مع الاتباع الذين يخرجون عن منهج الدعوة ويجيدون عن سبيل الله الذي اختاره لعباده ولذلك أمر الله رسوله ﷺ والمؤمنين بأن تكون قيادتهم لهذه الأصناف قائمة علي الحزم والقهر والاستبداد لأن هذا النمط القيادي هو المناسب لمثل هذه الاوصاف .

ومن خلال أستعراض الآيات التي تقرر النمط القيادي المستقل بالرأي في قصص الانبياء والحكماء والصالحين يتضح ان هذا النمط في أكثر أحواله سلوك مقطوع فيه بنص قرآني يدعو القائد للأخذ بهذا الاسلوب وبالتالي فلا مكان للمشاورة في ذلك .

أما الاستبداد بالرأي فيما لم يرد فيه توجيه فإنه من الاساليب القيادية المقوتة غالباً في القرآن الكريم وقد ظهر ذلك جلياً في السلوك القيادي للطغاة والجبابة وكانت نتيجته اخيار قياداتهم وسقوطها .

والفكر الوضعي يعتبر النمط المستبد من الأنماط القيادية مطلقة ويبرر استخدامه في مواقف ذكرها جيري^{٤٣٨}، وأخصها الباحث في صفحة ٢١، وذلك مما يحسن فيه هذا

^{٤٣٥} (تفسير الصابوني (١ / ٥١٩))

^{٤٣٦} (سورة محمد ، الآية ٤)

^{٤٣٧} (سورة محمد ، الآية ٢٩)

^{٤٣٨} (جيري .ل جري ، الاشراف ، مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس ، ترجمة هوانه ، وليد عبد اللطيفن معهد الإدارة العامة ، الرياض

١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م ، ص ٤١٨)

الاسلوب الشيخ وآخرون^{٤٣٩}، يتفقون علي أن النمط نادر التطبيق في الإدارة الحديثة لعدم ملائمته مع متطلباتها ولما يترك من الاثار السلبية علي المرؤوسين وكفاءتهم الإنتاجية ثم صنفوه إلي ثلاثة مستويات من السلوك هي :

النمط الاوتوقراطي المتحكم، والنمط الاوتوقراطي الصالح، والنمط الاوتوقراطي اللبق، ولكل من هذه الأنماط مميزاته وعيوبه لكن النمط الصالح والنمط اللبق من الأنماط القيادية التي تلقي قبولاً عند المرؤوسين وهي في مواقفها تلك تنسجم مع توجيهات القرآن الكريم في الحث علي الحزم في القيادة لحماية مصالح المرؤوسين والمؤسسة التي يعملون فيها.

لكنه يختلف عن نمط القرآن الكريم في الغاية المنشودة فغاية النمط القرآني، إقامة مجتمع صالح يسوده شرع الله وينظم حركته الإيمان، وغاية الأنماط الوضعية الوصول إلي أقصى حد من الإنتاج والربح والمصالح الدنيوية، كما إن النمط المستبد في القرآن ضارب في عمق الحياة البشرية منذ أن بدأت القيادات البشرية مهامها في المجتمعات، بينما الفكر الوضعي لم يناقش هذه الانماط إلا عبر الحضارات التي عرفها الإنسان من خلال آثارها التاريخية كالمصرية واليونانية.. الخ .

٣- النمط الترسلّي في القيادة ((المتسيب)) كما يوضحه القرآن الكريم :

يعتمد هذا النمط علي ترك الأمور تسير علي ما كانت عليه دون تدخل أو تغيير وهو يعكس عدم قدرة القائد علي تبني الأعمال القيادية لضعف فيه أو لقوة في مرؤوسيه يخشي تمردها فيترك الأمور تسير كيفما أتفق .

ويعرف هذا النمط بالمتسيب أو الفوضوي، حيث تظهر في مؤسسته الأفكار والآراء المتضاربة، ويشيع الاستهتار انه ليس اسلوباً قيادياً لأن الشخص " الذي تم اختياره للمنصب القيادي قد فشل في القيام بمهامه بشكل مناسب " .

^{٤٣٩} (سالم ، فؤاد الشيخ ، وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، شركة دار الشعب ، عمان ، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م ، ص ١٤٢)

وقد شاع هذا النمط في بعض القيادات وجاء ذكره في القرآن الكريم علي سبيل التهكم به وعدم اقراره، لما يمثله من تسيب يؤدي إلي ضياع حقوق المرؤوسين، وقتل الابداع، وتدني مستوي الأداء، فهو لا يحقق مصلحة الأمة ولا يسمو إلي قيادتها، بل يساعد علي نشر الفوضى وعدم الانضباط .

استعرض الباحث القرآن الكريم يتبين له هذا النمط في قيادات ضالة تنكبت السلوك القيادي المرغوب وحادث عن الصواب فكانت لا تأمر ولا تنهي قال تعالى: ﴿لَقَدْ صَدَقَ عَلَيْهِمْ إِبْلِيسُ ظَنَّهُ فَاتَّبَعُوهُ إِلَّا فَرِيقًا مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ* وَمَا كَانَ لَهُ عَلَيْهِمْ مِنْ سُلْطَانٍ إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يُؤْمِنُ بِالْآخِرَةِ مِمَّنْ هُوَ مِنْهَا فِي شَكٍّ وَرَبُّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ حَفِيظٌ﴾ .^{٤٤٠}

يقول الطبري^{٤٤١}، عند تفسير قوله : وما كان له عليهم من سلطان، ما كان له عليهم من حجة يظلمهم بها حيث قال في موضع آخر عن قيادة إبليس ﴿وَمَا كَانَ لِي عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ إِلَّا أَنْ دَعَوْتُكُمْ فَاسْتَجَبْتُمْ لِي﴾ .

وقال تعالى: ﴿لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ* كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَن مَّنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ﴾^{٤٤٢}، ففي الطبري^{٤٤٣}، كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه اتوه، واقسم سبحانه ان مثلهم ذلك بأس الفعل لانهم تركوا النهي عن معاصي الله، وهذا يشمل القيادات والمرؤوسين، وتوضح الآية غياب الدور القيادي في تلك المجتمعات، وتهاونه في القيام بمسؤولياته .

وفي غياب المعايير التي تحكم اختيار القادة، تتدخل العناصر غير المؤهلة في قيادات المؤسسات ، وتلقي الشياطين مكانها علي مقاعد القيادات الضالة مع أن قيادتها للناس

^{٤٤٠} (سورة سبأ ، الآيات ٢٠-٢١)

^{٤٤١} (تفسير الطبري ، (٦/٢١٩))

^{٤٤٢} (سورة المائدة ، الآية ٧٨-٧٩)

^{٤٤٣} (مرجع سابق ، الطبري (٣/١٤٦))

قيادة ترسلية لا قهر فيها ولا قوة ولا إكراه، وفي هذا الخصوص يقول الحق تبارك وتعالى:

﴿وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طَآغِيْنَ﴾. ٤٤٤

وتظهر القيادات الترسلية علي حقيقتها عندما يجئ التعقيب والمتابعة والحساب من الله سبحانه وتعالى يقول تعالى: في وصف هذه القيادات عندما تتصل عن مسؤوليتها

﴿وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِنْ سُلْطَانٍ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طَآغِيْنَ﴾.

وهكذا تصرح بعض هذه القيادات في مواقف المحاسبة بأنها كانت قيادات لا سلطة لها ولا قهر علي المرؤوسين فإنها بذلك تقع تحت النمط الترسلية، لأن القادة الترسلين لا يهتمون إلا بما يحفظ لهم مراكزهم القيادية دون معارضة لما تمارسه المجتمعات والمرؤوسين، وكان ذلك السلوك بارزاً في الامم الغابرة التي تابعت الهوي وناهضت الحق، كانوا بذلك سبباً في انهيار إداراتهم وعذاب وانحيار شعوبهم فالنمط الحر نمط يخالف ما يقرره القرآن الكريم ولا يلح لقيادة المرؤوسين لانه لا يحقق مصلحة ذات بال ولانه من السلوكيات القيادية التي تشجع علي التسيب وإتباع الهوي ومع ان الفكر الإداري يعده من أنماط القيادة إلا أنه في جميع دراسته النظرية والتطبيقية يضعه في ذيل القائمة ويوضح مردوده الإنتاجي الضعيف علي مستوي العمل والافراد بل ان بعض علماء الإدارة مثل جيري لم يعده نمطاً قيادياً وبذلك يتفق مع القرآن في انزال هذا النمط منزلته الحقيقية .

أما الآيات التي ظاهرها تخلي الأنبياء عن قيادة المشركين فإنها إنما تمثل في نظام التأديب الحديث الإنذار بالعقوبة والتهديد بجزاء أقوى مما يتصوره التابعون، وقد أدرك قوم يونس ذلك التهديد فأسلموا وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةٌ آمَنَتْ فَنَفَعَهَا إِيمَانُهَا إِلَّا قَوْمٌ يُونُسَ لَمَّا آمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخُرْبِيِّ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ﴾. ٤٤٥

٤٤٤ (سورة الصافات، الآية ٣٠

٤٤٥ (سورة يونس ، الآية ٩٨

ومن الآيات التي ظاهرها التحلي عن قيادة المشركين قوله تعالى: ﴿وَإِنْ كَذَّبُوكَ فَقُلْ لِي عَمَلِي وَلكُمْ عَمَلُكُمْ أَنْتُمْ بَرِيئُونَ مِمَّا أَعْمَلُ وَأَنَا بَرِيءٌ مِمَّا تَعْمَلُونَ﴾.^{٤٤٦}

ففي الطبري^{٤٤٧}: فإن كذبك يا محمد المشركون، وردوا عليك ماجئتهم به من عند ربك فقل لهم: أيها القوم، لي ديني وعملي، ولكم دينكم وعملكم، وإنما يجازي كل عامل بعمله، فالتأديب ولفت النظر وارد الآية، وفي موضع آخر أمر بقتالهم.

ويقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ سَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَاذِبٌ وَارْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ﴾.^{٤٤٨}

ففي الطبري^{٤٤٩}، أي اعملوا علي تمكنكم من العمل الذي تعلمونه. وسوف تعلمون أننا الجاني علي نفسه والمحسن إليها ويهددهم بسوء الخاتمة عذاب يذلمهم ويخزهم.

ويقول تعالى علي لسان ابراهيم عليه السلام: ﴿رَبِّ إِنَّهُنَّ أَضْلَلْنَ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ فَمَنْ تَبِعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾.^{٤٥٠}، يقول الطبري^{٤٥١}، فمن تبعني علي ما أنا عليه من الإيمان بالله فإنه مني أي مستن بسنتي، ومن خالف أمري وأشرك بالله فإن مرده الي الله يغفر ذنوب المدينين بفضله، ويعفو عنمن يشاء منهم، وظل ابراهيم عليه السلام علي موقفه من الدعوة الي الله حتي أتاه اليقين.

كل هذه الآيات ومثيلاتها في القرآن إنما تضع أمام المرؤوسين أصعب الخيارات وهو الإيدان بنقمة الله علي العصاة، وغضبه جل شأنه لايمثله غضب القادة قال تعالى: ﴿إِنَّ بَطْشَ رَبِّكَ لَشَدِيدٌ﴾.^{٤٥٢}

^{٤٤٦} (سورة يونس، الآية ٤١)

^{٤٤٧} (تفسير الطبري، (١١٩/٧))

^{٤٤٨} (سورة هود، الآية ٩٣)

^{٤٤٩} (مرجع سابق الطبري، ١٠٨/٧)

^{٤٥٠} (سورة إبراهيم، الآية ٣٦)

^{٤٥١} (تفسير الطبري، (٢٢٨/٨))

^{٤٥٢} (سورة البروج، الآية ١٢)

وهكذا يظل القرآن الكريم، المعين الذي لا ينضب، والتشريع الشامل لكل شؤون الحياة، لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، والمرجع الأول لبناء المجتمع الصالح، وترشيد السلوك القيادي المتكامل لقيادة الناس إلى ما يصلح أحوالها .

ويستنتج الباحث إن النمط الديمقراطي (الشوري) بصفة عامة - وليست مطلقة - أسلم أنماط القيادة الثلاث وأصلحها للتطبيق فالقائد بشر وله طاقات وإمكانات محدودة وهو لن يستطيع القيام بكل الأعمال والإشراف عليها بذاته مهما حاول لذلك فالاهتمام بالعاملين وتوزيع المسؤوليات عليهم مع حسن توجيههم وتنظيم العمل وتخطيطه هو الطريق للنجاح .

والعاملون هم الذين يدفعون القائد للنجاح أو يسيبون له الفشل وهذا يتطلب من القائد مرونة إلى حدود معينة وقدرة وكفاءة تمكنه من الاستفادة من كل طاقات العاملين معه وتوجيهها لصالح العمل. إلا أن النمط القيادي الرشيد الخالي من أي نقص أو عيب والذي يكفل لمن تمسك به النجاح المستمر هو النمط الإسلامي المستمد من كتاب الله وسنة رسوله عليه الصلاة والسلام وسيرة الخلفاء الراشدين من بعده فخالق البشر هو الأدرى بما يصلح لعباده إلى أن تقوم الساعة لذلك فالشريعة الإسلامية هي المنهج الشامل لكل شؤون الحياة حاضرها ومستقبلها، ومن اعتمد في قيادته أو أسلوب حياته على المنهج الإسلامي الصحيح فقد رشد ومن حاد عنه فقد ضل وغوى . ولقد أجمل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإداري الرفيع نمط القيادة في قوله : (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي في غير عنف) . ولعل دعاة الديمقراطية في العصر الحديث أيقنوا بأن القواعد والمبادئ التي يدعون الأخذ بها هي مستمدة في الأصل من الشريعة الإسلامية وتعاليمها التي أقرت الديمقراطية الحقيقية منذ أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمن .^{٤٥٣}

^{٤٥٣} (رسالة ماجستير (أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية) ، ١٤١٦ هـ ، ص ١٢٥)

يري الباحث، أن أنماط القيادة التي أجمع عليها الفكر الإداري الحديث ممثلة في النمط الديمقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط الترسلّي، وغيرها من الأنماط التي وردت في الفكر الوضعي، مما يقره القرآن أو يرده ثم قام بدراسة آيات القرآن الكريم التي تتعلق بالقيادة وتفسيرها، تبين من خلال الدراسة يتفق الفكر الوضعي مع ما جاء به القرآن الكريم، وهذا يعني أن الأنماط القيادية التي أقرها القرآن سوف تسيطر علي الفكر الإداري الحديث وتوجهه نحو المسارات الصحيحة للسلوك القيادي التربوي لقوله تعالى: ﴿وَإِنَّهُ لَكِتَابٌ عَزِيزٌ* لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ مَا يُقَالُ لَكَ إِلَّا مَا قَدْ قِيلَ لِلرُّسُلِ مِنْ قَبْلِكَ إِنَّ رَبَّكَ لَدُوٌّ مَعْفِرٌ وَذُو عِقَابٍ أَلِيمٍ﴾.^{٤٥٤}

فإن القرآن الكريم عرض الجوانب النمطية للقيادة منذ أن خلق الله البشرية وأرسل رسله للأمم، وحدد الأنماط القيادية في نمط الشوري والنمط المستبد أو النمط الترسلّي، أو الاخلاقي، أو الأبائي وبذلك يكون القرآن قد شمل الجوانب النمطية في القيادة التربوية قبل أن يولد الفكر الوضعي مصداقاً لقوله تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾^{٤٥٥} وقوله ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾.^{٤٥٦}

^{٤٥٤} (سورة فصلت ، الآية ٤٠-٤٣)

^{٤٥٥} (سورة الأنعام ، الآية ٣٨)

^{٤٥٦} (سورة النحل ، الآية ٨٩)



المبحث الرابع استراتيجيات بناء التعليم فى الاسلام:

ان إستراتيجية التعليم من وجهة النظر الإسلامية، فإن القرآن الكريم قد عنى باحترام العقل، ومخاطبة العقل، وقد استخدم القرآن الكريم العديد من إستراتيجيات التوجيه والخطاب للعقل البشري؛ فقد وجه خطابات عديدة للعقل؛ ليتفكر، ويتدبر، ويتأمل، وحث على إعمال العقل، وعلى التفكير، وعلى التدبر؛ فقال سبحانه وتعالى: ﴿وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾.^{٤٥٧}، وقال تعالى: ﴿تَتَجَافَى جُنُوبُهُمْ عَنِ الْمَضَاجِعِ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ خَوْفًا وَطَمَعًا﴾.^{٤٥٨}

كما بيّن القرآن الكريم أن الإنسان مطلوب منه إعمال البصر، وإحداث التأزر بين حاسة بالبصر وبين العقل، فقال: ﴿أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبْلِ كَيْفَ خُلِقَتْ﴾^{٤٥٩}، وعدد سبحانه وتعالى نعمه وآلاءه؛ وقال: ﴿وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ﴾.^{٤٦٠}

وقد ساق القرآن أستراتيجيات كثيرة؛ فحيناً يذكر القصة، وحيناً يذكر بالعظة والعبرة، وحيناً يذكر بالأمر، وحيناً يذكر بالتدريب والتيسير، وحيناً يذكر للإنسان ببعض النعم، وحيناً يذكر للإنسان بعض الأشياء التي لا يعلمها، والأمور التي ما كان له أن يدركها إلا من خلال علوم الغيب، وفي ذلك إشارة خفية إلى أن هناك جزء من العلم، وجزء كبير يهبه الله لمن يشاء من عباده، وهو العلم اللدني، العلم الذي يأتي في النفوس إذ يقذفه الله عز وجل في قلب من يريد؛ فالقرآن الكريم لم يعط العقل معلومات جامدة، ولم يسيطر على العقل ويهيمن عليه، بل عنى باحترامه، وعنى بمخاطبته، وأعطى له الفرصة في التفكير إلى حدود معينة؛ حتى لا يهلك فيمن هلك.

^{٤٥٧} (سورة آل عمران ، الآية ١٩١)

^{٤٥٨} (سورة السجدة ، الآية ١٦)

^{٤٥٩} (سورة الغاشية ، الآية ١٧)

^{٤٦٠} (سورة الذريات ، الآية ٢١)

ولذلك نحن في حاجة في بيئتنا الإسلامية أن نأخذ من إستراتيجيات التعليم والتربية مما يرد لنا من البيئة الأجنبية، ومما يرد لنا من الغرب ما يتوافق ويتناسب مع تعلمنا، ومع تعليمنا، ومع نظمنا التعليمية، ولا ننساق وراء الكل منها، كما أننا في حاجة وبقدر أكبر إلى أن نبدع وأن نبتكر العديد من النماذج، والعديد من إستراتيجيات التعليم والتربية التي تكون خاصة بمقرراتنا، ومناهجنا الدراسية، ومناهجنا الإسلامية والشريعة على وجه التحديد، وذلك أن العلوم الإسلامية لها خصوصية غير العلوم الطبيعية؛ فهي أشرف وأعظم وأرفع العلوم وأنبهها، كما أن هذه العلوم تعتمد في قدر كبير منها على التجريد مما قد يصعب على عقول بعض المتعلمين عند اختلاف وتفاوت قدراتهم العقلية والمعرفية من استيعابها، فلا بد أن نبذل الكثير من الجهد في البحث، والتأليف، والإعداد، والتصنيف، والترتيب، والإبداع، والابتكار، من أجل أن نصل إلى إستراتيجيات تعليمية وتربوية مناسبة لمقرراتنا ومناهجنا الإسلامية، نفرد بها وحدنا، وتكون نابعة من بيئتنا الإسلامية.

أ- إستراتيجيات بناء التعليم في القرآن الكريم^{٤٦١}

١- إستراتيجية التعليم بالقدوة الطيبة، والموعظة الحسنة

لقد علمنا القرآن الكريم من إستراتيجيات التعليم والتربية وإعداد المتعلم القدوة الطيبة والصادقة في سلوك الأب، والمعلم مع اتباع الموعظة الحسنة، حيث يوجه المتعلم إلى السلوك القويم، وتدعيم الحسنة منه وتخليه المتعلم من السيء والمرفوض منه، ويتضح هذا جلياً في أسلوب سيدنا لقمان عليه السلام مع ابنه وهو يريته قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ ، وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهَنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفَصَّالَةٌ فِي عَمَلَيْنِ إِنَّ أَشْكُرَّ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ، وَإِنْ جَاهَدَاكَ عَلَىٰ أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا وَصَاحِبْهُمَا فِي الدُّنْيَا

^{٤٦١} (آل ياسين. محمد حسين: مبادئ في طرق التدريس العامة. بيروت. الطبعة الرابعة. ١٩٩١ م، ص ٤٦)

مَعْرُوفًا وَاتَّبَعَ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ ثُمَّ إِلَيَّ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ، يَا بُنَيَّ إِنَّهَا إِنْ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ فَتَكُنْ فِي صَخْرَةٍ أَوْ فِي السَّمَاوَاتِ أَوْ فِي الْأَرْضِ يَأْتِ بِهَا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ لَطِيفٌ خَبِيرٌ، يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ ، وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ، وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿٤٦٢﴾ .

فهنا استخدم سيدنا لقمان الموعدة الحسنة، والحكمة والقدوة الطيبة في التعليم والتربية، حيث بدأ يعلم ابنه التوحيد بعد أن علمه هو عقائدياً ومارسه عملياً ﴿لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ﴾ وعلمه المعبود بحق هو القادر على كل شيء ﴿إِنَّهَا إِنْ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ فَتَكُنْ فِي صَخْرَةٍ أَوْ فِي السَّمَاوَاتِ أَوْ فِي الْأَرْضِ يَأْتِ بِهَا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ لَطِيفٌ خَبِيرٌ﴾، ثم أرشده إلى النشاط العملي المؤدي إلى ذلك ﴿أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ﴾، ثم وضع له الدوافع إلى ذلك : ﴿إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾، ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾ ، ﴿إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ﴾ .

وقد تعددت الآيات القرآنية التي اتخذت من الموعدة الحسنة والقدوة أسلوباً لتعديل سلوك المتعلم نحو الأفضل قال تعالى: ﴿وَاللَّاتِي خَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا﴾. ^{٤٦٣}

٢- استراتيجيات التعليم بالتدبر والتفكير

من استراتيجيات التعليم والتربية في القرآن الكريم، والسنة المطهرة، التفكير والتدبر وقد حث القرآن الكريم على ذلك في كثير من آيات القرآن الكريم لفهم كتاب الله،

^{٤٦٢} سورة لقمان ، الآيات ١٢-١٩

^{٤٦٣} سورة النساء ، الآية ٣٤

وامتثال أوامره وليحرص المربون على إكساب طلابهم هذه المهارة؛ لحماية الفطرة الإنسانية من الزلل والانحراف" ولذلك كان من أهم استراتيجيات التعليم والتربية تدريب الإنسان على حسن التفكير والتفكير تفكيراً سليماً وتفكيراً منهجياً أميناً، يرافقه في حياته كلها، مع الشدائد والفتن، ومع لين العيش وطراوته، في الابتلاء بالشدّة، وفي الابتلاء بالنعيم ، ليظل عبداً لله شكوراً" .

أ- التفكير والتدبر في القرآن الكريم والسنة النبوية

ومن الآيات الدالة على التدبر قوله تعالى: ﴿كتاب أنزلناه إليك مبارك ليدبروا آياته وليتذكر أولوا الألباب﴾^{٤٦٤} ، وقال تعالى: ﴿أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافاً كثيراً﴾^{٤٦٥} ولقوله تعالى: ﴿أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها﴾^{٤٦٦} ، ومن آيات الدالة على التفكير قوله تعالى: ﴿الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلاً سبحانك فقنا عذاب النار﴾^{٤٦٧} ومنها قوله تعالى: ﴿أيود أحدكم أن تكون له جنة من نخيل وأعناب تجري من تحتها الأنهار له فيها من كل الثمرات وأصابه الكبر وله ذرية ضعفاء فأصابها إعصار فيه نار فاحترقت كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون﴾^{٤٦٨}.

آيات كثيرة في القرآن الكريم حثت على التفكير في الكون، والتأمل في عظمة الله في خلق الكون، وجدير بالذكر أن المتدبر لآيات الله يلاحظ أن التدبر استخدم في القرآن الكريم للآيات الشرعية في المصحف الكريم، أما التفكير فقد استخدم في أغلب الآيات القرآنية للآيات الكونية مثل السماء والأرض الليل والنهار الجنات الأنهار الجبال الوديان الرياح .. الخ .

^{٤٦٤} (سورة ص ، الآية ٢٩)

^{٤٦٥} (سورة النساء ، الآية : ٨٢)

^{٤٦٦} (سورة محمد ، الآية : ٢٤)

^{٤٦٧} (سورة آل عمران، الآية : ١٩١)

^{٤٦٨} (سورة البقرة ، الآية ٢٢٦)

أما الأحاديث فمنها قوله: ((ما اجتمع قوم في بيت من بيوت الله يتلون كتاب الله ويتدارسونه بينهم، إن أنزلت عليهم السكينة، وغشيتهم الرحمة، وحفتهم الملائكة، وذكرهم الله فيمن عنده)).^{٤٦٩}

ومنها عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: ((الفقيه حق الفقيه لا يقنط الناس من رحمة الله، ولا يؤمنهم من عذاب الله، ولا يرخص لهم في معاصي الله إنه لا خير في عبادة لا علم فيها ولا خير في علم لا فهم فيه، ولا خير في قراءة لا تدبر فيها)).^{٤٧٠}

أما عن التفكير فعن ابن عمر أن النبي ﷺ قال: ((تفكروا في آلاء الله، ولا تفكروا في الله))^{٤٧١}، وقال عليه السلام: ((تفكروا في خلق الله، ولا تفكروا في الله)).^{٤٧٢}

٣- استراتيجية التعليم بالترغيب والترهيب:

لم يسلك القرآن الكريم مسلكا وحيدا في توجيه الإنسان وتربيته، وإنما نوع الاستراتيجية التربوية تنوعا بحسب الحالات وطبيعة المخاطبين، فهو تارة يرغب في تحقيق أمر كقوله تعالى: ﴿وبشر الذين آمنوا وعملوا الصالحات أن لهم جنات تجري من تحتها الأنهار كلما رزقوا منها من ثمرة رزقا قالوا هذا الذي رزقنا من قبل وأتوا به متشابها ولهم فيها أزواج مطهرة وهم فيها خالدون﴾^{٤٧٣}، وتارة يرهب في الإقدام على شيء كقوله تعالى: ﴿قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذابا نكرا﴾^{٤٧٤}، وتارة يزواج بين الأسلوبين كقوله تعالى: ﴿فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله وأما الذين استنكفوا واستكبروا فيعذبهم عذابا أليما ولا يجدون لهم من دون الله وليا ولا نصيرا﴾^{٤٧٥}.

^{٤٦٩} (سنن أبي داود / ١٤٥٥)

^{٤٧٠} (سنن الدارمي / المقدمة باب ٣٩)

^{٤٧١} (صحيح الجامع الصغير وزيادته / ٢٩٧٥)

^{٤٧٢} (صحيح الجامع الصغير وزيادته / ٢٩٧٦)

^{٤٧٣} (سورة البقرة ، الآية ٢٥)

^{٤٧٤} (سورة الكهف ، الآية ٨٧)

^{٤٧٥} (سورة النساء ، الآية ١٧٣)

إن المروحة بين الترغيب والترهيب يعطي للمتلقى توازنا في شخصيته فلا يقنط ولا يغتر، بل يعيش بين الخوف والرجاء. إنه منهج الإسلام السديد الذي جعل الأمور كلها مبنية على الوسطية والاعتدال.

٤- استراتيجيات التعليم بالملاحظة الدقيقة والمنظمة

أقر القرآن أهمية الملاحظة المنظمة والمشاهدة المتكررة في التعليم والتربية، حيث يرسل الله سبحانه وتعالى النبي أو الرسول ويدعم موقفه التعليمي بالمعجزات التي يشاهدها المتعلم (المرسل إليه)، ويستنتج منها النتائج والعظات والعبر، فيعدل من سلوكه إذا فقه الدرس ووعاه، قال تعالى: ﴿وَيَا قَوْمِ هَذِهِ نَاقَةُ اللَّهِ لَكُمْ آيَةٌ فَذَرُوهَا تَأْكُلْ فِي أَرْضِ اللَّهِ وَلَا تَمَسُّوهَا بِسُوءٍ فَيَأْخُذْكُمْ عَذَابٌ قَرِيبٌ﴾^{٤٧٦}، وقال تعالى: ﴿قَالَ هَذِهِ نَاقَةُهَا شَرِبَتْ وَلَكُمْ شِرْبٌ يَوْمٍ مَعْلُومٍ لَا تَمَسُّوهَا بِسُوءٍ فَيَأْخُذْكُمْ عَذَابٌ يَوْمٍ عَظِيمٍ﴾^{٤٧٧}.

وفي هذه الآيات أوضح سيدنا صالح لقومه قدرة الله سبحانه وتعالى بهذه الناقة التي تسير أمامهم، وتشرب الماء في يوم، وتعطيهم اللبن، وقد حشد القرآن الكريم عشرات المواقف التعليمية بالملاحظة المنظمة مثل موقف سيدنا إبراهيم مع الشمس والقمر وعبادته لله، وكذا التفكير في خلق الله.

٥- استراتيجيات التعليم والتربية بالمناقشة

حيث إن التعليم الجيد يستلزم مشاركة المتعلم في العملية التعليمية بحماس وإيجابية، والمناقشة تشجع المتعلم على المشاركة في لموقف التعليمي، والمناقشة لون من الحوار الشفوي بين المتعلم والمعلم يؤدي بالمتعلم إلى التوصل إلى جوانب التعلم المعرفية الأساسية قال تعالى: ﴿وَإِلَى مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ وَلَا تَنْقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحِيطٍ * وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ

^{٤٧٦} (سورة هود، الآية ٦٤)

^{٤٧٧} (سورة الشعراء، الآيات ١٥٥-١٥٦)

مُفْسِدِينَ ﴿٤٧٨﴾ ، وقال تعالى: ﴿قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصْلَاتُكَ تَأْمُرُكَ أَنْ نَتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا
أَوْ أَنْ نَفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لَأَنْتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ* قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ
عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِنْ رَبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ
أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ* وَيَا قَوْمِ لَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي أَنْ يُصِيبَكُمْ مِثْلُ مَا أَصَابَ قَوْمَ نُوحٍ أَوْ قَوْمَ هُودٍ أَوْ قَوْمَ صَالِحٍ وَمَا قَوْمُ
لُوطٍ مِنْكُمْ بِبَعِيدٍ ﴿٤٧٩﴾ ، وقال تعالى: ﴿قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ
فِينَا ضَعِيفًا وَلَا زُهْطًا لَرَجْمَانَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ* قَالَ يَا قَوْمِ أَرَهْطِي أَعَزُّ عَلَيْكُمْ
مِنَ اللَّهِ وَاتَّخَذْتُمُوهُ وَرَاءَكُمْ ظَهْرًا إِنَّ رَبِّي بِمَا تَعْمَلُونَ مُحِيطٌ* وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ
إِنِّي عَامِلٌ سَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَاذِبٌ وَارْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ
﴿٤٨٠﴾ .

ونستنتج من الآيات السابقة مناقشة حرة ومنظمة بين المعلم، سيدنا شعيب عليه الصلاة والسلام وقومه، بدأها بلفت أنظارهم إلى أخطائهم فردوا عليه، فقال لهم إني على بينة من ربي، ونبههم أن أتباع الحق واجب ، وأن الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها أخذها حتى ولو كان من الخصم: ﴿لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقِي﴾، ثم قالوا له في عناد المستكبرين: ﴿مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ﴾، وهما بإيدائه وهنا انقطعت المناقشة ووقف الجميع في انتظار النتائج .

ومن هنا ننبه المعلم المسلم إلى ضرورة اتباع أسلوب الحوار بينه وبين تلاميذه، وأن يكون المعلم المسلم صبوراً على المتعلمين، رقيقاً بهم في الحوار، فالمعلم الناجح يعد قائداً يخطط للحوار في تدريسه بحيث يصبح الحوار منظماً منطقياً مقنعاً، وأن يمس الحوار حاجة عند المتعلم، وأن يعمل المعلم على تعديل سلوك المتعلم بما يقنعه في ذلك من الحوار، وعندما يصل الحوار إلى منتهاه، أو يرى المعلم أن نتائج الحوار غير مجدية فعليه أن

﴿٤٧٨﴾ سورة هود ، الآيات ٨٤ - ٨٥

﴿٤٧٩﴾ سورة هود ، الآيات : ٨٧ - ٨٩

﴿٤٨٠﴾ سورة هود الآيات : ٩١ - ٩٣

- كانت أهداف الموقف التعليمي بين موسى وفرعون واضحة (إثبات نبوة موسى عليه الصلاة والسلام، وأنه رسول رب العالمين) .
- خطط سيدنا موسى للموقف تخطيطاً دقيقاً حيث حدد المكان والزمان ﴿مَوْعِدِكُمْ يَوْمَ الرِّبَّةِ وَأَنْ يُحْشَرَ النَّاسُ ضُحَى﴾ .^{٤٨٢}
- جلس كل فريق في المكان المعد له سيدنا موسى في جانب وفرعون والناس والسحرة في جانب آخر .
- وضوح الرؤية حتى يرى الجميع خطوات الموقف ونتائجه العلمية ﴿وَأَنْ يُحْشَرَ النَّاسُ ضُحَى﴾ .
- وضوح الصوت: ﴿قَالُوا يَا مُوسَى إِمَّا أَنْ تُلْقِيَ وَإِمَّا أَنْ نَكُونَ أَوَّلَ مَنْ أَلْقَى﴾ .
- رؤية المتفاعلات في الموقف (فلما ألقوا) ﴿فَإِذَا جِبَاهُهُمْ وَعِصِيُّهُمْ يُخَيَّلُ إِلَيْهِ مِنْ سِحْرِهِمْ أَنَّهَا تَسْعَى﴾ .

٧- استراتيجيات التعليم بالتجريب العملي والدراسة اللا مختبرية

أقر القرآن الكريم التجريب طريقة من استراتيجيات التعليم و التربية القاطعة، والتي لا شك بعدها، وقد اتضح في موقف سيدنا إبراهيم عليه السلام في قوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَى قَالَ أَوْ لَمْ تُؤْمِنْ قَالَ بَلَىٰ وَلَكِنَّ لِيُطْمَئِنَّ قَلْبِي قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا وَاعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ .^{٤٨٣}

وهذا قمة التعليم بالتجريب فسيدنا إبراهيم يود أن يطمئن عملياً، إلى ما استيقن به نظرياً وعقلياً وقلبياً، فطلب تجربة عملية، فكانت تلك التجربة التي أخذ فيها أربعة من الطير وذبحهن بيديه، بعد أن علمهن وعرفهن جيداً، ثم مزقهن قطعاً ، ووضع بيديه على

^{٤٨٢} (سورة طه ، الآية ٥٩)

^{٤٨٣} (سورة البقرة ، الآية ٢٦٠)

كل جبل منهن جزءاً ، ثم دعاهن فأتينه سعياً على هيئتهن قبل أن يمزقهن ويوزعهن على الجبال.

- وقد سبق لنا في الضبط العلمي التجريبي في كتابنا آيات معجزات في القرآن الكريم أن وضعنا كيف أقرّ القرآن الكريم بالتجربة الضابطة وتجربة النتائج والاستنتاج والتعميم في قوله : ﴿أَوْ كَالَّذِي مَرَّ عَلَى قَرْيَةٍ وَهِيَ خَاوِيَةٌ عَلَى عُرُوشِهَا قَالَ أَنَّى يُحْيِي هَذِهِ اللَّهُ بَعْدَ مَوْتِهَا﴾ إلى قوله تعالى: ﴿قَالَ أَعْلَمُ أَنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾. ^{٤٨٤}

- وقال تعالى على لسان سيدنا عيسى بن مريم عليه الصلاة والسلام: ﴿أَنِّي قَدْ جِئْتُكُمْ بِآيَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ أَنِّي أَخْلُقُ لَكُمْ مِنَ الطِّينِ كَهَيْئَةِ الطَّيْرِ فَأَنْفُخُ فِيهِ فَيَكُونُ طَيْرًا بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُبْرِئُ الْأَكْمَهَ وَالْأَبْرَصَ وَأُحْيِي الْمَوْتَى بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا تَأْكُلُونَ وَمَا تَدْخِرُونَ فِي بُيُوتِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾. ^{٤٨٥}

أ- استراتيجية القرآن الكريم في التطبيق العملي:

- يُقَرَّرُ القرآن الكريم التجريب العملي طريقاً واضحاً لإثبات النتائج فرغم أن سيدنا إبراهيم يعلم أن الله على كل شيء قدير، لكنه أراد أن يطمئن اطمئناناً عملياً، ويؤمن إيماناً قاطعاً فيه اطمئنان للقلب فطلب التجربة العملية، فالتجربة أم البرهان ، وعلى المعلم المسلم أن يستفيد من هذه الآيات ويعلم أن العلم لن يترسخ في أذهان أبنائه وسلوكهم إلا بالتجريب العملي واكتساب المهارات العملية وإتقان الكفايات الخاصة بها.

- تأكد من آيات خلق سيدنا عيسى للناس الطير من الطين بإذن الله، وشفائه للمرضى بإذن الله، وتعلمهم عملياً بقدرة الله وعلمه، وإنبائهم بما يأكلون وبما يدخرون في بيوتهم بإذن الله .

^{٤٨٤} (سورة البقرة ، الآية ٢٥٩)

^{٤٨٥} (سورة آل عمران ، الآية ٤٩)

٨- استراتيجية التعليم بالرحلات والزيارات التعليمية :

- أقرّ القرآن الكريم النشاط التعليمي المخطط له باعتباره جزءاً متكاملًا من عملية التعليم والتعلم الذي يقوم به المتعلم تحت إشراف المعلم في البيئة الخارجية ، ويتضح هذا جلياً في قصة سيدنا موسى مع العبد الصالح (الخضر عليه السلام) والتي سبق لنا أن شرحناها في كتابنا (موسى والخضر عليهما السلام) ، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِقَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّىٰ أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا﴾ إلى قوله تعالى: ﴿ذَلِكَ تَأْوِيلُ مَا لَمْ تَسْطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا﴾.^{٤٨٦}

- حيث خطط للرحلة بحمل الطعام والرفيق، وحدد مكان لقاء المعلم ومواصفاته، والقصة معلومة لنا جميعاً .

٩- استراتيجية التعليم الاجتماعي :

بنى القرآن الكريم تعلم العقائد وتأدية العبادات (الصلاة والصيام والزكاة والحج) على النشاط والسلوك الجماعي حتى ولو كان الفرد يؤدي العبادة منفرداً حيث يقول المسلم في كل صلاة : ﴿إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ﴾ * اِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿^{٤٨٧} ، وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرْصُوصًا﴾.^{٤٨٨}

١٠- استراتيجية التعليم الإبداعي والعصف الذهني :

استخدم القرآن الكريم التعليم الإبداعي والعصف الذهني في التعليم والتربية، قال تعالى: ﴿وَهَلْ أَتَاكَ نَبَأُ الْخُسْفِ إِذْ تُسَوِّرُوا الصَّخْرَةَ لِتَسْقُوا مِنْهَا مَشْتَبِيًا وَمَا يَتَسَوَّرُونَ﴾ * إِذْ دَخَلُوا عَلَىٰ دَاوُودَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لَا تَنْخَفِ خَصْمَانِ بَغَىٰ بَعْضُنَا عَلَىٰ بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَىٰ سَوَاءِ الصِّرَاطِ * إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَعَجَةً لِوَلِيِّ نَعَجَةٍ وَاحِدَةً فَقَالَ أَكْفَلْنَاهَا

^{٤٨٦} (سورة الكهف ، الآيات ٦٠-٨٢)

^{٤٨٧} (سورة الفاتحة ، الآيات ٥-٦)

^{٤٨٨} (سورة الصف ، الآية ٤)

وَعَزَّيْنِي فِي الْخُطَابِ ﴿٤٨٩﴾ ، إلى قوله تعالى: ﴿وَوَظَّنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ﴾ ﴿٤٩٠﴾ ، وقال تعالى: ﴿قَالَ بَلْ فَعَلَهُ كَبِيرُهُمْ هَذَا فَاسْأَلُوهُمْ إِنْ كَانُوا يَنْطِقُونَ﴾ ﴿٤٩١﴾ .

١١ - استراتيجية التعليم الذاتي :

أقر القرآن الكريم أسلوب التعليم الذاتي في إحداث تغيير في سلوك المتعلمين سواء أكانوا فرادى أو جماعات، حيث أمرهم القرآن الكريم بالتفكير في خلق الله بدون معلم أي بالذات، وهذا من أحدث الاستراتيجيات التربوية التي ينادي بها رجال التربية في العصر الحديث، قال تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْمُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَاءٍ فَأَخْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ ﴿٤٩٢﴾ ، وقال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَعْظُمُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مثنًى وَفُرَادَى ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا مَا بِصَاحِبِكُمْ مِنْ جِنَّةٍ﴾ ﴿٤٩٣﴾ .

١٢ - استراتيجية التعليم بالثواب والعقاب :

ثبت علمياً أن للثواب والعقاب أهمية كبرى في عملية التعليم والتربية وتعديل سلوك المتعلم ، وقد أقر القرآن الكريم مبدأ الثواب والعقاب في كثير من المواقف قال تعالى: ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلاَفٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ ﴿٤٩٤﴾ . وقال تعالى: ﴿الزَّانِيَةُ وَالزَّانِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا مِئَةَ

﴿٤٨٩﴾ سورة ص ، الآيات : ٢١-٢٣

﴿٤٩٠﴾ سورة الأنبياء ، الآيات : ٢١ - ٢٤

﴿٤٩١﴾ سورة الإنبياء ، الآية : ٦٣

﴿٤٩٢﴾ سورة البقرة ، الآية : ١٦٤

﴿٤٩٣﴾ سورة سبأ ، الآية : ٤٦

﴿٤٩٤﴾ سورة المائدة ، الآية : ٣٣

جَلَدَةٍ وَلَا تَأْخُذْكُمْ بِهِمَا رَأْفَةٌ فِي دِينِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلِيَشْهَدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٤٩٥﴾ ، كما أقرّ القرآن بقطع يد السارق حتى يصبح عظة وعبرة وتعلماً وتعليماً لمن تسوّل له نفسه الاعتداء على حرّيات المجتمع .

١٣ - استراتيجية التعليم بالعبادة والطاعة :

حيث ربط الإسلام بين العبادات وتعديل السلوك قال تعالى: ﴿أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ﴾ .^{٤٩٦}

١٤ - استراتيجية التعليم والتربية بالقصة والعرض التاريخي

المعلوم أن للقصة أثراً طيباً في تعديل السلوك والتعليم والتربية، فهي تستحوذ على لب المتعلمين في جميع الأعمار وتؤتي ثماراً طيبة إذا كانت القصة ذات مغزى مفيد، وكلماتها غير مفسدة ، وقد تميز القصص القرآني بأنه أحسن القصص حيث الواقعية والصدق والعفة ونبيل الهدف ، قال تعالى: ﴿لَخَنَّ نَفُسٌ عَلَيْكَ أَن حَسَنَ الْقُصَصِ بِمَا أُوحِيَٰنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ﴾^{٤٩٧} وقد وردت كلمة قص باشتقاقها المختلفة في القرآن الكريم (٢٦) مرة، وفي القرآن سورة تسمى سورة القصص وقد قص الله علينا قصص عاد وثمود وفرعون وقوم لوط وقوم هود، كما عرض علينا القرآن في أسلوب تعليمي تعليمي تاريخي الأمم السابقة لتتخذ منها العبرة، ونعدل سلوكنا ونبدأ من حيث انتهى الآخرون .

١٥ - استراتيجية التعليم بضرب الأمثال

وقع في القرآن الكريم أمثال، وأمثال القرآن لا يعقلها إلا العالمون فإنها تشبيه شيء بشيء في حكمه، وتقريب المعقول من المحسوس، أو أحد المحسوسين من الآخر واعتبار

^{٤٩٥} (سورة النور ، الآية : ٢)

^{٤٩٦} (سورة العنكبوت ، الآية ٤٥)

^{٤٩٧} (سورة يوسف ، الآية : ٣)

أحدهما بالآخر، وهذا أسلوب علمي تربوي سبق به القرآن الكريم علماء التربية الحديثة في تقريب المجرد بالمحسوس فضرب الله سبحانه وتعالى مثلاً للمنافقين في قوله تعالى: ﴿مَثَلُهُمْ كَمَثَلِ الَّذِي اسْتَوْقَدَ نَارًا فَلَمَّا أَضَاءَتْ مَا حَوْلَهُ ذَهَبَ اللَّهُ بِنُورِهِمْ وَتَرَكَّهُمْ فِي ظُلُمَاتٍ لَا يُبْصِرُونَ﴾.^{٤٩٨}

كما ضرب سبحانه المثل التالي للمؤمنين: ﴿أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلَهُ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾.^{٤٩٩}

حيث شبه الله سبحانه وتعالى الوحي الذي أنزله لحياة القلوب والأسماع والأبصار بالماء الذي أنزله لحياة الأرض بالنبات، وشبه سبحانه القلوب بالأودية، فقلب كبير يسع علماً عظيماً كواد كبير يسع ماء كثيراً وهكذا إلى نهاية الآية .

كما شبه الله سبحانه وتعالى الدنيا في المثل التالي، قال تعالى: ﴿إِنَّمَا مَثَلُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا كَمَاءٍ أَنْزَلْنَاهُ مِنَ السَّمَاءِ فَاخْتَلَطَ بِهِ نَبَاتُ الْأَرْضِ مِمَّا يَأْكُلُ النَّاسُ وَالْأَنْعَامُ حَتَّى إِذَا أَخَذَتِ الْأَرْضُ زُخْرُفَهَا وَازَّيَّنَتْ وَظَنَّ أَهْلُهَا أَنَّهُمْ قَادِرُونَ عَلَيْهَا أَتَاهَا أَمْرُنَا لَيْلًا أَوْ نَهَارًا فَجَعَلْنَاهَا حَصِيدًا كَأَنْ لَمْ تَغْنَبِ بِالْأَمْسِ كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾^{٥٠٠}

١٦- أ استراتيجية التعليم بالتقصي والأسلوب المنطقي العلمي في التفكير

كما نعلم فإن للتفكير الصحيح خطوات من حيث الشعور بالمشكلة، وجمع الأدلة لتعرف مدى صحتها، ورفض الطالح منها والإبقاء على الصالح، والخروج بالنتائج، ويتجلى هذا الأسلوب في الآيات التالية: قال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ نُرِي إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ

^{٤٩٨} (سورة البقرة ، الآية : ١٧)

^{٤٩٩} (سورة الرعد ، الآية : ١٧)

^{٥٠٠} (سورة يونس ، الآية : ٢٤)

السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ، فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُحِبُّ الْإِفْلِينَ ، فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَيْسَ لَمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ ، فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِعَةً قَالَ هَذَا رَبِّي هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي بَرِيءٌ مِمَّا تُشْرِكُونَ، إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ^{٥٠١}.

١٧- أسترراتيجية التعليم بالعربة والعظة التاريخية

استخدم القرآن الكريم طريق العبرة والعظة بما حدث للسابقين في تعليم وتعلم المؤمنين قال تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِعَادٍ، إِرْمَ ذَاتِ الْعِمَادِ، الَّتِي لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِي الْبِلَادِ، وَثَمُودَ الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ، وَفِرْعَوْنَ ذِي الْأَوْتَادِ، الَّذِينَ طَعَوْا فِي الْبِلَادِ ، فَأَكْتَرُوا فِيهَا الْفُسَادَ، فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ، إِنَّ رَبَّكَ لِبِالْمُرْصَادِ^{٥٠٢}﴾ ويستنتج الباحث بأن التربية المتنوعة والمتباينة والشاملة والسابقة للتعليم والتربية، والذي تقف الأساليب العلمية التربوية الحديثة قاصرة وعاجزة أمامه وأمام الإعجاز القرآني في مجال التربية والتعليم وان القرآن الكريم هو المصدر في وضع الاستراتيجيات.

ب- استراتيجيات بناء التعليم في السنة النبوية^{٥٠٣}

كذلك أهتمت السنة النبوية عن بعض استراتيجيات التعليم والتربية في سنة المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم، لنعلم أن نبينا محمداً صلى الله عليه وسلم أسوة المرين وإمامهم وخاتم الأنبياء والمرسلين، ومعلم البشرية إلى يوم الدين ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

^{٥٠١} (سورة الأنعام ، الآيات ٧٥ - ٧٩)

^{٥٠٢} (سورة الفجر ، الآيات ٦ - ١٤)

^{٥٠٣} (آل ياسين. محمد حسين: مبادئ في طرق التدريس العامة. بيروت. الطبعة الرابعة. ١٩٩١م)

١- استراتيجية التعليم بالأسوة الحسنة

الأسوة الحسنة من أفضل الاستراتيجيات في التعليم والتربية، وقد شاء أن يتصف رسوله صلى الله عليه وسلم بصفات الكمال، فأصبح بفضل الله أسوة لجميع أفراد الأمة ليأخذوا عنه ويتعلموا منه ويقتدوا به ويستجيبوا له إذا دعاهم لما يبيهم وقد أوجز الله سبحانه وتعالى هذا في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾^{٥٠٤}، فلم يثبت على رسول صلى الله عليه وسلم قبل البعثة، ولا بعدها، أي كذب حتى ولو مازحاً، ومن هنا لقبوه بالصادق الأمين، وكان صلى الله عليه وسلم فطناً ذكياً، فهو الذي جمع قومه يوم اختلفوا على وضع الحجر الأسود.

ولم يكن لرسول الله صلى الله عليه وسلم حياته الخاصة التي يخفيها عن أتباعه، فكان يعلم أصحابه أدق التفاصيل في الحياة العامة والخاصة.

وبعد مبعثه صلى الله عليه وسلم اجتهد في تبليغ الدعوة في إخلاص وهمة وحماس قال تعالى: ﴿فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسِكَ عَلَىٰ آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا﴾^{٥٠٥}.

وكان صلى الله عليه وسلم أعبد الناس، قال تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِنْ ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَائِفَةٌ مِّنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عَلِمَ أَنْ لَنْ تُحْصَوْهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ﴾^{٥٠٦}، وعن المغيرة بن شعبة رضي الله عنه كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقوم من الليل حتى تتورم قدماه، فلما قيل له: أليس قد غفر الله لك ما تقدم من ذنبك وما تأخر قال: ((أفلا أكون عبداً شكوراً))^{٥٠٧}.

^{٥٠٤} (سورة الأحزاب ، الآية : ٢١)

^{٥٠٥} (سورة الكهف ، الآية : ٦)

^{٥٠٦} (سورة المزمل ، الآية : ٢٠)

^{٥٠٧} (أخرجه البخاري، كتاب تفسير القرآن ، ٤٨٣٧)

ومع ذلك لم يطلب من أمته أن تقلده في العزم على العبادة، وطلب منهم أن يخففوا عن أنفسهم قائلاً لهم: (إني لست مثلكم ، أظل يطعمني ربي ويسقيني).^{٥٠٨}

وكان صلى الله عليه وسلم يعطي عطاء من لا يخشى الفقر ، وكان أجود بالخير من الريح المرسلة، وكان أجود ما يكون في رمضان .

وحياته صلى الله عليه وسلم منهج حياة للأمة فقد تزوج من هي أصغر منه سناً، ومن هي أكبر منه سناً ، ليكون أسوة لمن يفعل ذلك وتزوج البكر والثيرب وكان يلاطف زوجاته ويلعب معهن، وقال : ((خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي))^{٥٠٩}.

وفي المعارك كان صلى الله عليه وسلم أول من يقابل العدو ، وكان عندما يشتد وطيس المعركة يجتمى الصحابة برسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة والمعلم .

وقد صارع المصطفى صلى الله عليه وسلم ركانة بطل أبطال المصارعة بقريش، فصصره صلى الله عليه وسلم ثلاث مرات فقال له ركانة بعد الثالثة : أشهد أنك رسول الله، ومع ذلك فقد أمر صلى الله عليه وسلم أمته أن يكون الضعيف أمير الركب رحمة ورأفة، ومراعاة للفروق الفردية والقدرات الخاصة.

٢- استراتيجية التعليم بالعروض العملية

استخدم رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم العروض العملية ووسائل الإيضاح في عملية التعليم والتربية لأصحابه، ومن يبلغهم الدعوة ويعلمهم إياها، روى البخاري رضي الله عنه في صحيحه عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: خط لنا رسول الله صلى الله عليه وسلم خطاً مربعاً وخط خطأ خارجاً منه، وخط خطوطاً صغيراً إلى هذا الذي في الوسط من جانبه الذي في الوسط فقال: (هذا الإنسان، وهذا أجله محيط به، وهذا الذي خارج (عن الخط) أمله، وهذه الخطوط الصغار والأعراض هي الحوادث والنوائب المفاجئة، فإن أخطأ هذا

^{٥٠٨} (متفق عليه (خ ٧٢٤١، م ١١٠٤).

^{٥٠٩} (سنن الترمذي - المناقب (٣٨٩٥)

نُحِشَهُ هَذَا، وَإِنْ أَخْطَأَ هَذَا نُحِشَهُ هَذَا، وَإِنْ أَخْطَأَ هَذَا نُحِشَهُ هَذَا، وَإِنْ أَخْطَأَهُ كُلُّهَا أَصَابَهُ الْهَرَمُ) .

وروى الإمام أحمد ، رضي الله عنه في مسنده عن جابر رضي الله عنه قال : كنا جلوساً عند النبي ﷺ فخط بيده في الأرض خطأً هكذا فقال: (هذا سبيل الله) ، وخط خطين عن يمينه وخطين عن شماله، وقال: (هذه سبيل الشيطان)، ثم وضع يده في الخط الأوسط ثم تلا هذه الآية : ﴿ وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾^{٥١٠}.

وكان ﷺ يمسك العينات بيده ويوضحها أمام المتعلمين ليريهام الشيء المنهي عنه بالمشاهدة أثناء العرض الشفهي، فقد روى أبو داود والنسائي وابن ماجه عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال : أخذ رسول الله ﷺ حريراً بشماله، وذهباً بيمينه ، ثم رفع بهما يديه ، فقال: (إن هذين حرام على ذكور أمتي، حلٌّ لِنَاثِمِهِمْ)^{٥١١}.

٣- استراتيجية التعليم بالتجريب العملي

سبق رسولنا المصطفى ﷺ علماء التربية الحديثة في إقرار مبدأ التعليم والتربية بالتجريب العملي، حيث كان يقوم بالعرض العملي أمام المتعلمين، ثم يطالبهم بعد ذلك بإجراء ما تعلموه علمياً ، قال ﷺ لأصحابه: (صلوا كما رأيتموني أصلي)^{٥١٢}.

روى أبو داود والنسائي وابن ماجه من حديث عمرو ابن شعيب عن أبيه عن جده أن رجلاً أتى النبي ﷺ فقال : يا رسول الله كيف الطهور (أي الوضوء) فدعا رسول الله ﷺ بماء في إناء فغسل كفيه ثلاثاً حتى استوفى ، ثم قال : (فمن زاد عن هذا أو نقص فقد تعدى وظلم)^{٥١٣}.

^{٥١٠} (سورة الأنعام ، الآية : ١٥٣)

^{٥١١} (أخرجه ابن ماجه ١١٨٩/٢ .

^{٥١٢} (رواه البخاري رقم ٦٣١)

^{٥١٣} (أبو داود ١٣٥)

وروى البخاري حديثاً ذكر فيه أنه صلى الله عليه وسلم صلى مرة بالناس إماماً وهو على المنبر ليروا صلاته كلهم، وليتعلموا من مشاهدته وأفعاله. فلما فرغ أقبل الناس فقال: (يا أيها الناس إنما صنعت هذا لتأتموا بي ، ولتعلموا صلاتي)^{٥١٤}.

٤ - استراتيجية التعليم بالحكمة والموعظة الحسنة :

كان صلى الله عليه وسلم لا يترك فرصة إلا وعلم أتباعه بالحكمة (وهي السنة)، والموعظة الحسنة، فقد روى الترمذي عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: (كنت خلف النبي صلى الله عليه وسلم يوماً فقال: ((يا غلام إني أعلمك كلمات : احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده تجاهك ، إذا سألت فاسأل الله، وإذا استعنت فاستعن بالله ، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف) .

٥ - استراتيجية التعليم بضرب الأمثال

استخدم رسول الله صلى الله عليه وسلم الأمثال لتشبيه المجرد بالمحسوس، وهذا أسلوب علمي تربوي سبق به رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم علماء التربية في عملية التعليم والتربية للمتعلمين، فقد روى الشيخان عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إن مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل غيث أصاب أرضاً، فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلاً والعشب الكثير، وكان منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله بها الناس فشربوها منها وسقوا وزرعوا ، وأصاب منها طائفة أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت كلاً ، فذلك مثل من فقه في دين الله ، ونفعه ما بعثني الله به فعلم وعلم، ومثل من لم يرفع بذلك رأساً ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به) .

وهنا شبه الرسول صلى الله عليه وسلم العباد حسب استفادتهم من الهدى النبوي بالأرض التي يسقط عليها الماء، فبعضها طيب ينزل عليها الماء فيعطي الزرع الوفير، وبعضها يحتجز

^{٥١٤} (راوه البخاري (١ / ١٤٨)

الماء فينتفع به الناس، وبعضها والعياذ بالله أرض خبيثة لا تمسك الماء ولا تنبت الزرع، فهي أرض فاسدة لا تنتفع بالخير ولا تنفع به غيرها .

٦- استراتيجية التعليم بالملاحظة المنظمة والتقويم السليم

استخدم رسولنا ﷺ الملاحظة المنظمة في تعليم وتعلم المتعلمين، فقد لاحظ رجلاً يصلي صلاة ناقصة فأمره أن يعيدها قائلاً : (صلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تَصَلِّ) ، وأخذ يكررها عليه ثلاثاً ثم بعد ذلك أرشده إلى الصلاة الصحيحة وعلمه إياها، واطمأن إلى أنه يؤديها كما يجب بعدما لاحظته يؤديها أداءً صحيحاً .

٧- استراتيجية التعليم الإبداعي والعصف الذهني

استخدم رسول الله ﷺ أسلوب التعلم الإبداعي والعصف الذهني في تعليم المسلمين، حيث قال لأصحابه كما قال عبد الله بن عمر بن الخطاب : قال رسول الله ﷺ : (مثل المؤمن كشجرة لا يتحات (أي لا يسقط ورقها) قال ابن عمر : فوقع في نفسي أنها النخلة ، وعنده رجال من العرب، فذكروا الشجرة فما أصابوا حتى قال رسول الله ﷺ : (هي النخلة) ، فقلت لأبي : لقد وقع في نفسي أنها النخلة ، فقال : يا بني : ما منعك أن تتكلم بها فقلت : الحياء، وكنت من أصغر القوم سنأ، فقال : لأن تكون حياً أحب إليّ من كذا وكذا، أخرجته الشيخان مع اختلاف يسير .

روى البخاري قال: لنا رسول الله ﷺ صلاة الصبح بالحديبية على أثر سماء كانت الليلة (أي مطر)، فلما انصرف النبي ﷺ أقبل على الناس فقال لهم : (هل تدرون ماذا قال ربكم) قالوا : الله ورسوله أعلم قال: (أصبح من عبادي مؤمن بي وكافر، فأما من قال : مطرنا بفضل الله ورحمته ، فذلك مؤمن بي، كافر بالكواكب، وأما من قال : مطرنا بنوء كذا وكذا فذلك كافر بي، مؤمن بالكواكب) .

وفي هذا المثال يستخدم المصطفى ﷺ العصف الذهني للتعليم والتربية، وهذا قمة ما توصل إليه حديثاً رجالات التربية وباحثوها .

٨- استراتيجية التعليم التعاوني

فحياة المسلمين كلها أعمال جماعية كالصلاة والحج والجهاد، والرسول ﷺ يقول: (إنما يأكل الذئب القاصية من الغنم)، وكان يقول لهم: (لا تختلفوا فتختلف قلوبكم)، وكان يعمل معهم في حفر الخندق، ويجمع لهم الطعام ليجمعوا عليه، والعمل الجماعي والتربية الجماعية والتعاونية شعار الإسلام قال تعالى: ﴿إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ * اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ﴾. ٥١٥

٩- استراتيجية التعليم بالرفق

الرفق واللين من استراتيجيات التعليم والتربية التي علمنا إياها المصطفى ﷺ، حيث علمنا: ((إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينتزع من شيء إلا شانه)). ٥١٦

وقد رأى المصطفى ﷺ وأصحابه رجلاً يبول في المسجد فهم الناس إليه ليعاقبوه فنهاهم المصطفى ﷺ، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: بال أعرابي في المسجد فقام الناس إليه ليقعوا فيه، فقال النبي ﷺ: ((دَعُوهُ وَهَرِيئُوا عَلَى بَوْلِهِ سَجَلًا مِنْ مَاءٍ، أَوْ ذَنْبًا مِنْ مَاءٍ، فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيسِّرِينَ وَلَمْ تُبْعَثُوا مُعَسِّرِينَ)). ٥١٧

وقد طلب شاب من رسول الله ﷺ أن يرخص له في الزنى، فعلمه الرسول بالرفق واللين، فقد روى الإمام أحمد بإسناد جيد عن أبي أمامة رضي الله عنه أن غلاماً شاباً أتى النبي ﷺ فقال: يا نبي الله أتأذن لي في الزنى؟ فصاح به الناس، فقال ﷺ (قربوه، اذن) فدنا حتى جلس بين يديه فقال عليه الصلاة والسلام: (أتحبه لأمك) قال: لا جعلني الله فداك، قال: (كذلك الناس لا يحبونه لأمهاتهم، أتحبه لابنتك) قال: لا جعلني الله فداك، قال: (كذلك الناس لا يحبونه لبناتهم، أتحبه لأختك) قال: لا جعلني الله فداك،

٥١٥ (سورة الفاتحة، الآيات: ٥ - ٦)

٥١٦ (راوه مسلم، (٢٥٩٤)

٥١٧ (صحيح البخاري ٢٢٠)

قال: (فكذلك الناس لا يحبونهم لأخواتهم) ثم وضع الرسول ﷺ يده على صدره، وقال: (اللهم طهر قلبه، واغفر ذنبه، وحصن فرجه) فلم يكن شيء أبغض إليه من الزنى.

١٠ - استراتيجية التعليم بالمداومة على الطاعة

من ينظر في سنة النبي المصطفى ﷺ يجده قد علم أتباعه بمداومة الطاعة، فسراً منهج الدعاء والتسبيح في كل حياة المتعلم، حيث علمهم دعاء النوم ودعاء الاستيقاظ منه، ودعاء دخول الخلاء ودعاء الخروج منه، ودعاء الخروج من البيت ودعاء الدخول إليه، ودعاء ركوب الدابة، ودعاء الطعام، واللبس، وهكذا وهذه المداومة من الوسائل والطرائق المهمة في ربط المتعلم بالمنهج الإيماني وتعديل السلوك.

١١ - استراتيجية التعليم بالقصة

فقد روى المصطفى ﷺ ما رآه في الإسراء والمعراج من قصص تعليمي حق، وقص علينا قصة الأعمى والأقرع والأبرص من بني إسرائيل، وقصة أصحاب الأخدود والساحر والراهب والغلام، وغيرها من القصص النبوي الشريف، وهذا أسلوب فعال في عملية التعليم والتربية.

١٢ - استراتيجية التعليم باللغو المباح

فقد كان ﷺ يسابق السيدة عائشة، وكان يساعدها على رؤية الأحباش يلعبون في المسجد، وهذا استراتيجية للتربية والتعليم.

١٣ - استراتيجية التعليم بمخالفة المشركين

من أهم الاستراتيجيات التعليمية التي اتبعها المصطفى ﷺ في تعليم وتربية أتباعه تدريبهم على أن من اقتضاء الصراط المستقيم مخالفة أصحاب الجحيم في العبادات، والعبادات، والمظاهر العامة، وقد خالف ﷺ الجاهليين في العديد من المسائل، وهذا يعلم المسلم التمايز التربوي، ويعدل من سلوكه المشابه لسلوك الكفار والمشركين.

١٤ - استراتيجية بناء التعليم والتربية بالتطبيع الاجتماعي

فقد نهي المصطفى ﷺ المرأة المسلمة أن تتشبه بالرجال، ونهى الرجل المسلم أن يتشبه بالنساء، فقد روى البخاري عن ابن عباس رضي الله عنهما قال : لعن رسول الله ﷺ المتشبهين من الرجال بالنساء والمتشبهات من النساء بالرجال، وفي هذا تطبيع اجتماعي للمسلمين، كما لعن رسول الله ﷺ المخنثين من الرجال والمترجلات من النساء، وحرّم على المسلمين ثياب الخيلاء، وتغيير خلق الله، روى مسلم عن رسول الله ﷺ قال: لعن رسول الله ﷺ الواشمة والمستوشمة والواشرة والمستوشرة (يرد الأسنان بالمبرد).^{٤١٨}

يستنتج الباحث من استراتيجيات التعليم في القرآن الكريم والسنة النبوية، في انه لابد من توفير نظام تعليمي شامل يراعي منهج الرسول ﷺ التربوي وتفعيله ومتابعته ومن أجل تحقيق هذا النظام لابد من مراعاة مكونات العملية التعليمية من حيث:

أ- القائد التربوي أو المعلم: يمكن أن يستفيد القائد التربوي أو المعلم من استراتيجيات القرآن الكريم والسنة النبوية في التربية والتعليم من خلال استلهامه واستخدامه لهذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع أهداف العملية التعليمية والتربوية ومن أنواع هذه الاستراتيجيات: اسراتيجية القدوة الحسنة، واستراتيجية التفكير والتدبر، واستراتيجية الترغيب والترهيب، واستراتيجية التعليم بالحوار والمناقشة، واستراتيجية استخدام العروض العلمية، واستراتيجية التحريب العملي، واستراتيجية الرحلات والزيارات التعليمية، واستراتيجية التعليم الإبداعي والعصف الذهني ، واستراتيجية الثواب والعقاب، واستراتيجية القصة والعرض التاريخي، واستراتيجية ضرب الأمثال، واستراتيجية التقصي والاسلوب المنطقي العلمي في التفكير، واستراتيجية الملاحظة المنظمة والتقويم السليم، واستراتيجية التعليم التعاوني، واستراتيجية التعليم والتربية بالرفق، واستراتيجية المداومة على الطاعة، واستراتيجية التطبيع الاجتماعي.

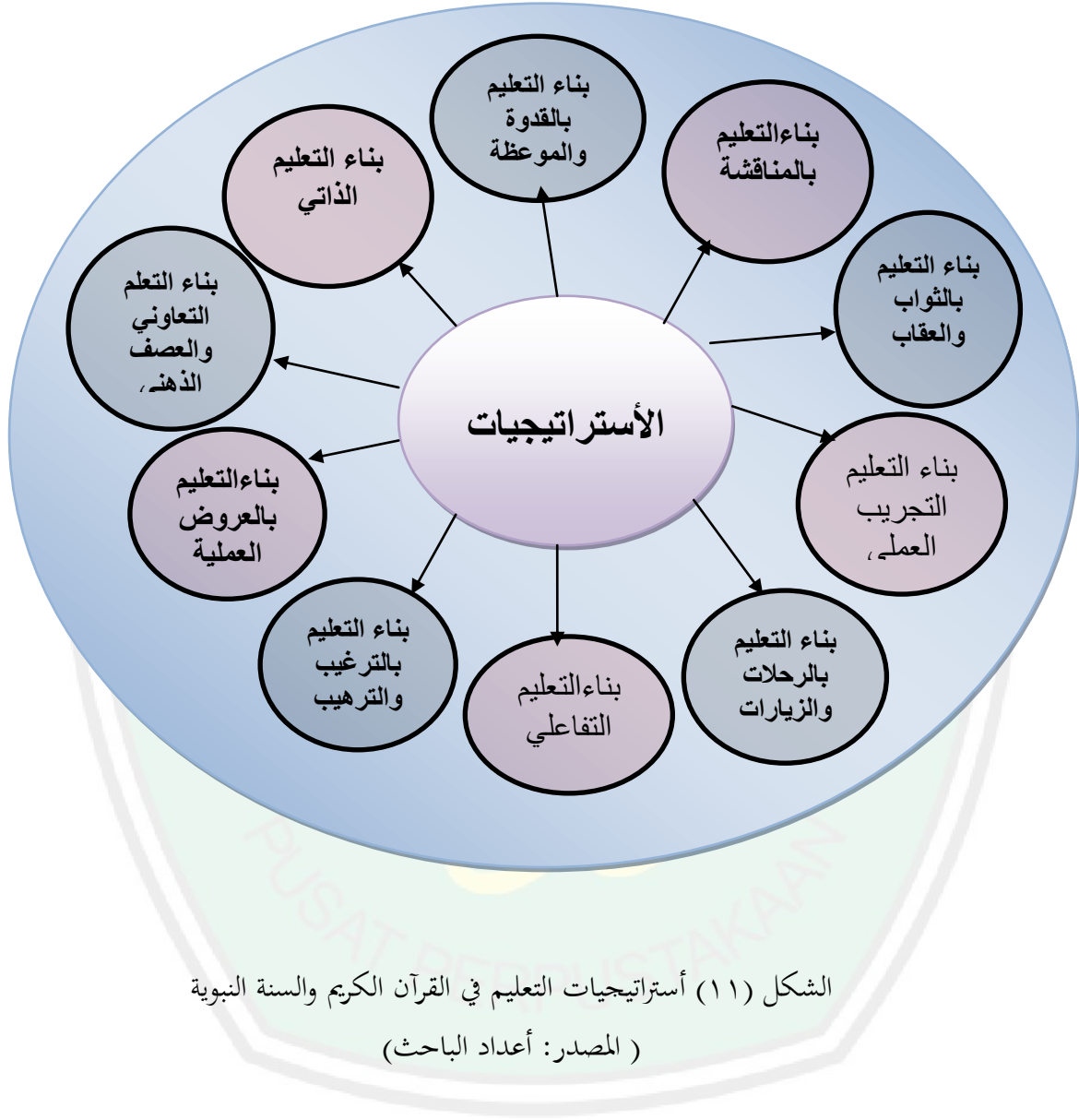
^{٤١٨} (رواه البخاري (٤٨٨٦) ومسلم (٢١٢٥))

فيجب على القائد التربوي أو المعلم توظيف هذه الاستراتيجيات واستغلالها في العملية التربوية والتعليمية فيما يعود على التلاميذ بالنفع في الدنيا والآخرة ويظهر ذلك جلياً إذا ما كان هذا القائد التربوي أو المعلم مثلاً في العبادة والطاعة ومثلاً في تحصيل العلوم والمعارف المهمة، كما أن المعلم المواكب للأحداث والتطورات والقادر على توظيفها في مجال عمله وربط الطلاب بها لاشك أن تدريسيه سيكون ذات معني وأثر على الطلاب، كما أن للترغيب والترهيب دوره في تنمية الجانب الإيماني في نفوس الطلاب وإثارة الآخرة الباقية على الدنيا الفانية، كما يجدر بالعاملين في سلك التعليم التمتع بدرجة من الثقافة الإسلامية والمعرفة والقيم النبيلة ليتمكنوا من التأثير في الطالب وإيصال المعارف المناسبة لعمره ومرحلة نموه.

ب- المتعلم: مساعدة كل طالب على أن يتعلم مهنة ويتقنها إضافة إلى مواكبة دراسته العلمية والشواهد في السيرة النبوية التي بينت فضل العلم وفضل العمل كثيرة وخير شاهد على ذلك امتهان النبي الكريم لمهنة رعي الأغنام في مقبل حياته ثم التجارة بعد ذلك ، وكان يعين أصحابه في الأعمال المختلفة كالبناء والجهاد وغيرها إضافة لأداء دوره في تبليغ الرسالة وأداء الدعوة على الوجه الذي يحب الله ويرضيه.

ت- المنهاج: إيجاد مناهج دراسية مناسبة ترتبط أهدافها وموضوعاتها ارتباطاً مباشراً بالعقيدة الإسلامية، وبالأخلاق النبيلة كالتضحية والجهاد في سبيل الله ومواكبة مستجدات العصر لإيجاد مواطن صالح ينفع أمته ووطنه.

ت- الإدارة المدرسية: على الإدارة المدرسية استثمار الاستراتيجيات التربوية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية وذلك من خلال توفير مواد دراسية ووسائل تعليمية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب وتراعي توفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم وأن تتميز قوانينها بالمرونة الهادفة.



الفصل الخامس

مناقشة النتائج

من خلال أستعراض الدراسات السابقة والبحوث التربوية وكذلك الأطلاع علي القيادات الغربية والإسلامية والتعرف علي أبرز الاتجاهات والدراسات والتجارب العالمية المميزة فقد خلص الباحث إلي أهم النتائج والتوصيات المقترحة لتحديد القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء أستراتيجيات التعليم وهي مآيلي:

أولاً: مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وسماتها :

في العقود الماضية اشتغل عدد من الباحثين العرب على المسألة القيادية، في محاولات جهد بعضها لبلورة بعض المفاهيم والأفكار التي تخص الفكر الغربي والإسلامي من وجهة نظر أولئك الباحثين، ويدخل في ذلك عملية التعريف بالقيادة من منظور غربي إسلامي، مع الإشارة إلي تعدد تلك التعريفات، ومن ذلك جاسم الياسين حيث يقرر بأنها: "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء، تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجّه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة".^{٥١٩}

على أن كثيراً من تلك المحاولات العلمية، للأسف الشديد، لم تتجاوز إطار النقل الحرفي من الفكر الغربي، الأمر الذي يجعلنا لانطبق اعتبارها من الفكر الغربي الإسلامي، إذ إنها مجرد مرآة للفكر الغربي، استعرض عام لأبرز الإسهامات التي سعت لبلورة بعض المفاهيم والأفكار القيادية بمنظور غربي و إسلامي، إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

حيث يرى الباحث أن الفكر الاسلامي قدم موضوعات عديدة في سياق القيادة من منظور إسلامي، واستعرض بشئ من التفصيل السمات للقيادة الإسلامية، وشروطها

^{٥١٩} (جاسم الياسين، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، مقتبس من حزام المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة ص ٢٣

السلوكية، كما أنه قام بعملية تقويم لعناصر القيادة الغربية في ضوء تلك السمات وقد شدد على ضرورة استكمال ذلك العمل البحثي عبر ترجمة تلك السمات إلى قواعد وسياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأداء، القيادي وحسن اختيار القادة في بيئة الأعمال في مختلف المجالات.

بينما يرى الباحث، للسمات القيادية الإسلامية، قد أكد علي أهميته مبيناً أن الخلق الحسن يعتبر دعامة وسممة من السمات الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الرشيدة في الإسلام، وقد ساق الكتاب جملة من النصوص الدينية التي تعضد ذلك ، ومنها قوله تعالى: ﴿وإنك لعلی خلو عظیم﴾، وقوله تعالى: ﴿ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك﴾، وقوله تعالى: ﴿وما أنت عليهم بجبار﴾، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾، وفي الحديث الشريف يؤكد اعظم قائد أخلاقي صلى الله عليه وسلم علي أهمية الأخلاق بقوله ((إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)) . وأكد علي أن القدوة هي المقوم السلوكي الأول للقيادة الإسلامية، واستهل معالجته لموضوع القدوة بالقول المأثور: ((إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل)) .

ويستنتج الباحث، أن "القيادة الإسلامية" ، تحث فيه عن ضرورة القيادة ودورها في تحقيق المصالح المشتركة، مستشهداً بنصوص عديدة من الوحيين، ومن ضمنها حثه صلى الله عليه وسلم، علي تنظيم مسألة القيادة حيث يقول ((لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم))، كما أكد علي ارتباط القيادة في الإسلام بالعهدة ارتباطاً وأثيقاً، ووضح أن لبَّ القيادة يتمحور حول قدرة القائد على التأثير على التابعين وتوجيههم وفقاً لقيم الإسلام بما يضمن ولاءهم وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يخدم مصلحة الجماعة وتطرق الباحث، إلي حرص الإسلام علي القيادة بوصفها ضرورة اجتماعية توحد طاقات المجتمع وتسهم في تحقيق أهدافه وتطلعاته، وقد استشهد لتدعيم

رأيه بحديث : ((إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ))^{٥٢٠} ، وقد أوضح أن اختيار القائد هو حق للجماعة، يتم بإدارتها ولا يفرض عليها .

ومن خلال النظريات السابقة يرى الباحث، أن هناك تشابهاً كبيراً بين السمات الواردة في الدراسات الإسلامية والسمات الواردة في الدراسات الغربية، بيد أنها تتابن في الدوافع والضوابط التي تمتاز بأنه مؤطرة بالإيمان بالله لدي القائد المسلم، ومن أبرز السمات التي عددها مايلي : الحكمة ، العدل، العلم، الصبر، الصدق، الأمانة، الإيمان، الإخلاق، الثقة.، إلا أنها تواجه قصور في عدم إستقرار رأي العلماء والباحثين في الفكر الغربي في مجال القيادة علي وضع تعريفاً شاملاً للمفهوم القيادة، والذي عاجته نظريات القيادة الإسلامية بالقرآن الكريم والسنة النبوية ، بالدليل والبرهان حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنْ اعبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ﴾^{٥٢١} ، وأما من ناحية السنة النبوية، فإن القيادة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لاتنفات عنها لأن العقيدة علياً يؤمن بها الإنسان في مسؤولية نابعة من قول الرسول الكريم عليه السلام ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ))^{٥٢٢} .

المبحث الثاني: الشروط وطرق تولي القيادة التربوية في الإسلام :

تعد النظريات الغربية في دراسة القيادة من طرق اختيار القادة في المؤسسات التعليمية، في أنها تتشابه في كل ما جاء به الفكر الإسلامي ، ولكنها تختلف في مسمي الكلمة و إنما بمعاني ورد بعضها في القرآن الكريم والتطبيق، أي أنها لم تطبق في التعليم، وفق المعايير المحددة لأختيار القادة. والذي عاجته النظريات الإسلامية بالقرآن الكريم والسنة النبوية، في الطرق التي أستحدثها المسلمون بعد عصر الخلفاء الراشدين وهو ما

^{٥٢٠} (رواه أبو داوود ٢٦٠٨)

^{٥٢١} (سورة النحل ، الآية ٣٦)

^{٥٢٢} (رواه البخاري ١٩٧٩ : ص ١١١)

يؤكد علي مرونة الشريعة الإسلامية والتي تبرز من خلال الدراسة في الاعتماد عليها في تطبيقها في التعليم، لأنها تعتمد علي مبادئ أخلاقية ، تطبق وفق النهج الإسلامي .

حيث تبين من الدراسة الحالية، هناك بعض الاستنتاجات من طرق تولي الخلفاء الراشدين في اختيار القيادات التربوية في التعليم ، وهي كالتالي :

١- إن واقع القيادات التربوية ، هو أن تكون هذه العناصر البشرية القيادية إسلامية، بمعنى أن ننتهج الإسلام فكراً وعقيدة وسلوكاً ابتداءً من الرئيس وانتهاءً بمدير المدرسة أو المعلم داخل الفصل، ولهم في أبي بكر رضي الله عنه وعثمان رضي الله عنه وعلي كرم الله وجهه خيراً سوه وخير مثال ، ولا تغفل هنا مربي هؤلاء جميعاً ومعلمهم الأول وهو الرسول ﷺ .

٢- هذه العناصر القيادية يجب أن تكون قيادية إسلامية تربوية مربية، بمعنى أن تكون قدوة حسنة في التربية والأخلاق الإسلامية الرفيعة، بحيث يمكن بعد ذلك أن تكون عناصر مربية، فلا أنجح من الاقتداء "بالقدوة الحسنة الجيدة من وسائل التعليم والتربية الحديثة، فالقيادات الأربعة السابقة الذكر تربت في أعظم مدرسة وأرفعها سموا وأخلاقاً الاوهي، المدرسة المحمدية، ثم وبعد أن أقتنعت ترجمت الاقتناع والعقيدة إلي سلوك عملي واقعي .

٣- عند اختيار القائد في أي مؤسسة فأنا يمكن أن نستقي ذلك من طريقة مجلس الشوري الذي وضع أسسه عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث يقر هذا المجلس في المؤسسة المراد اختيار فيها المسؤول (مثلاً) المواصفات اللازم توافرها فيه المؤهلات التي يجب أن يحملها ثم وبعد المشاورة يقررون من يستحق المنصب وأسباب اختيارهم له. فكما، أن هناك مواصفات معينة كانت من الأسباب التي أكدت اختيار أبوبكر خليفة أول لرسول الله ﷺ ومواصفات معينة عند اختيار رئيس في المؤسسة التعليمية، فإنه لا بد من مواصفات معينة ومؤهلات خاصة يحملها

من سيقوم بأمانة ومسؤولية قيادة أي مؤسسة تربوية بما يتناسب مع هذه المؤسسة.

٥٢٣

٤- عند اختيار هذا القائد الأعلى للتعليم ، لمن هم تحت يده من مدراء إدارات تعليمية وتربوية يمكنه إن يضع مواصفات معينة ومؤهلات معينة لكل من يدير كل إدارة ويستشير مجلس الشوري، خاص بمجلس إدارة التعليم لمن يستحق لتولي تلك المناصب . وقد يكون ذلك بعقد اجتماع مفتوح يناقش فيه (من سيكون في إدارة ما ، فيتم عملية ترشيح فرد من الأفراد ، ويمكن عمل أستفتاء لمن له علاقة بتلك الإدارة من مسؤولين وإداريين أو مفتشين يدلون فيه برأيهم فيمن يستحق القيادة لتلك الإدارة) وتتم الموافقة علي القائد الجديد من قبل الجميع عن طريق مبايعته بحيث تتم مصافحته وأعطاه العهد علي السمع والطاعة وهو بدوره يعطيهم العهد علي القيام باعباء مسؤولياته كاملاً .

٥- يمكن للقائد الأعلى في إدارات التعليم، إن يترك لا فراد الإدارة في المؤسسة التعليمية تحت أمره رئيسها في عملية اختيار موظفيها ومديري المدارس فيها، علي أساس أن يضع أو تضع المؤسسة الشروط الأساسية لذلك والتي تقتضيها المصلحة العامة الإسلامية والخاصة للفرد والتي يجب توافرها فيمن يتولي أي منصب بحيث تتمشي مع المنهل العام والخطوط الأساسية للسياسة التي تضعها الدولة والتي تتمشي بدورها علي إدارات المؤسسة، وقد يلمح القائد الأعلى برغبته في تولى شخص معين لقيادة منصب إداري تربوي إذا وجد فيه الصلاحية التامة، لذلك بشرط أن يكون أميناً في هذا الاختيار

٦- إن مجلس الشورى والذي ينتج عنه قرار اختيار إنسان ما لقيادة منصب ما سواء أكان المجلس الشورى علي مستوي الأمة أو علي مستوي وزارة التعليم، يجب أن يكون ممثليها من ثقاه الناس وأفاضلهم وأجدرهم لحسن اختيار القادة (فهذا هو ذا

٥٢٣) ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ص ص ٢٠٨ - ٢١٥ .

عمر رضي الله عنه يختار الستة ولكن اختياره كان لسبب رئيسي وهو أنهم من العشرة المبشرين من الجنة بالإضافة إلي أن رسول الله ﷺ مات وهو عنهم راض، أي أنهم تمثلوا الإسلام فكراً وسلوكاً وهذا أهم شيء يتطلب في قيادتنا الإسلامية في أي موقع وأهمها المؤسسات التعليمية والتربوية في مجتمع مسلم .^{٥٢٤}

٧- وقد يكون هناك طرق عديدة يتم اختيار القادة الإداريين في التربية والتعليم في أي مجتمع إسلامي، علي حسب تغيرات العصر ولكن لابد من أسس هامة لهذا الاختيار الا وهي :-

أ - أن يتفق هذا الاختيار مع الإسلام، فمثلاً لا يختار مدير مسيحي لإدارة مدرسة مسلمة .

ب- أن يتم أعداد هؤلاء القادة بالذات بالنسبة لإدارة التعليم أعداداً إسلامياً جيداً وبتربية إسلامية جيدة. فمثلاً من الخطر أن تنصب رئيساً للمؤسسة مسلم أسماً ولكن مبادئه وأخلاقه غريبة .. الخ ، لمجرد أنه يحمل مؤهلات علياً .

ج- أننا ننادي هنا بأن يتم اختيار القادة في التعليم والتربية الإسلامية بحيث يكونون قلباً وقالباً معتنقين الإسلام، لأن الخلفاء الراشدين ما وصلوا إليه من ازدهار في الحكم والحياة الإجتماعية الا لاعتناقهم الدين الإسلامي فكراً وعقيدة (تربوا عليه أولاً) ثم سلوكاً، حيث ربوا الآخرين عليه .

٨- يمكن في الحالات الطارئة (كما حصل حين وفاة سيدنا عثمان رضي الله عنه وأنتخاب علي رضي الله عنه) أن يتكون مجلس شوري من الثقة والعدول ويرشحون أسم قائد تربوي بدل آخر، وقد يوصي هذا القائد بأنسان معين فان كان القائد السابق علي قدر كبير من الثقة والامانة أمكن الاخذ برأيه والاعتماد عليه ولكن بعد المشورة في ذلك.

^{٥٢٤} (خالد محمد خلفاء ، خلفاء الرسول ، دار الكتاب ، بيروت ، ط ٢ ، ١٩٧٤ م ، ص ٢١٨)

٩- هناك قواعد أساسية نلاحظها في اختيار القادة التربويين في التعليم في الإسلام الا وهو:

- أ- لابد من وجود صفات معينة في هذا القائد
- ب- لابد من مراعاة الموقف الذي سيقوده (رئيس المؤسسة أو مدير المدرسة وغيره)
- ت- رضا المجموع بهذا الاختيار (المبايعه)
- ث- اتخاذ الشوري قاعدة أساسية في الاختيار .

والإسلام سبق هذه الطرق الحديثة حيث نادى بأن لا يعتلي الإنسان منصباً ما الا وهو مستحق له وأحقته هذه تنبع أولاً واخيراً من التزامه بمبادئ الإسلام والشريعة سلوكاً وفكراً وتطبيقاً ولا ننسى القاعدة الأساسية الا وهي الشورى عند الاختيار، وعن طريق الجدارة والكفاءة .

المبحث الثالث: أنماط القيادة التربوية في الاسلام

تتبع الباحث أنماط القيادة التي أجمع عليها الفكر الغربي ممثلة في النمط الديمقراطي ، و النمط الاوتوقراطي، والنمط الترسلّي، وغيرها من الأنماط التي وردت في الفكر الوضعي، مما يقره القرآن أو يرده ثم قام بدراسة آيات القرآن الكريم التي تتعلق بالقيادة وتفسيرها، حيث تبين الدراسة الحالية إن القرآن الكريم عرض الجوانب النمطية للقيادة منذ أن خلق الله البشرية وأرسل رسله للأمم، وحدد الأنماط القيادية في نمط الشوري والنمط المستبد أو النمط الترسلّي، وبذلك يكون القرآن قد شمل الجوانب النمطية في القيادة التربوية قبل أن يولد الفكر الوضعي مصداقاً لقوله تعالى: ﴿مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ وقوله ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾. ^{٥٢٥}

^{٥٢٥} (سورة النحل ، الآية ٨٩)

وتشير الدراسة الحالية إلي مايلي :

١- قدم الفكر الوضعي عبر تاريخه، بدء بالحضارة المصرية القديمة، وعبر عن الحضارات الإغريقية والرومانية والصينية والحديثة، معالجات قيادية تقترب وتبتعد عن نموذج القيادة في القرآن الكريم، مرد ذلك أن المفكرين في السلوك القيادي تعرفوا من قريب أو من بعيد علي سلوك الانبياء في كل أمة من الأمم لأن الله يقول: ﴿وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا﴾^{٥٢٦}.

سواء أقروا بذلك أم تجاهلوه والسلوك القيادي في القرآن انتشر في اصقاع الدنيا عبر الفتوحات الإسلامية ومعني ذلك فإنه لا بد أن يؤثر في الفكر الغربي لتلك الشعوب هذا وقد جاء القرآن الكريم مشتملاً علي أنماط القيادة وهي: نمط الشورى، والنمط المستبد بالرأي، والنمط الترسلّي، وهي الأنماط التي استقر عليه الفكر الوضعي بعد دراسة لبييت وهوايت عام ١٩٣٩ م .

٢- استعراض الباحث أنماط القيادة في القرآن الكريم للتعرف علي موافقة أو مخالفة ما جاء به الفكر الوضعي من أنماط قيادية للقرآن الكريم وذلك علي النحو الآتي :

أ- نمط الشوري في القرآن الكريم والديمقراطية في الفكر الوضعي:

يعرض القرآن نموذجين من هذا النمط :

النموذج الأول: نمط الشوري التي يقرها القرآن الكريم ويدعو القادة التربويين وغيرهم للممارستها وترتكز الشوري في هذا النمط علي الآيات الواردة في قوله تعالى: ﴿أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بَعْرَشَهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾^{٥٢٧}، ﴿وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾^{٥٢٨} وقوله ﴿أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بَعْرَشَهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾^{٥٢٩}، وقوله ﴿وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي﴾^{٥٣٠}

^{٥٢٦} (سورة النحل ، الآية ٣٦

^{٥٢٧} (سورة الشوري ، الآية ٣٨

^{٥٢٨} (سورة آل عمران ، الآية ١٥٩

^{٥٢٩} (سورة النمل ، الآية ٣٨

^{٥٣٠} (سورة طه ، الآية ٣٢

النموذج الثاني: الشوري التي فرضتها سلامة التفكير، وإدراك طبيعة البشر وجهم للمشاركة أو فرضها قوة المرؤوسين وضعف القائد، رغبة في تحقيق مكاسب مادية كالمحافظة علي الملك والسلطان، هذا النموذج بصورة قول الحق تبارك وتعالى علي لسان ملكة سبأ ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾^{٥٣١} ، وقوله علي لسان فرعون عندما خاف علي ملكه ﴿قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ * يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ﴾^{٥٣٢}.

ويستنتج الباحث بان الفكر الوضعي بديمقراطيته يتفق مع النموذج الثاني للشوري التي جاءت في القرآن لتحقيق مكاسب مادية ومصالح إجتماعية وشخصية، ومراكز قيادي، وذلك لخلوها من المرجع العقدي الذي تقوم عليه الشوري الإيمانية، ويدعو القرآن إلي ممارستها في القيادة التربوية والفلتات التي جاءت بها الديمقراطية موافقة لبعض خصائص الشوري الإسلامية، إنما جاءت بعد التجارب التي تؤكد فطرة الله التي فطر الناس عليها، أو أنها تتلمذت علي منابع القيادة الإسلامية وشهدت استقرارها في نفوس المرؤوسين فطبقت بعض خصائصها لتغزو الفكر الإسلامي فينخرط وراء بريقها وذلك ما نشهده في مؤلفات الإدارة في الإسلام التي تعد الديمقراطية قمة الشوري الإسلامية .

ب- النمط المستبد أو المستقل برأيه في القرآن الكريم و الفكر الوضعي:

١- ورد هذا النمط القيادي في توجيه القيادات المسلمة للأخذ به في بعض المواقف التي لاتصلح لها الشوري، كالمواقف الطارئة (المفاجئة) في الحرب والتعامل مع المشركين، وقد وصف الله نبيه ﷺ وأصحابه بالشدة والغلظة علي أعداء الله ، قال تعالى: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾^{٥٣٣}، فهذا النمط القيادي تبرر استخدامه بعض الممارسات الخاطئة في شتي مجالات القيادة، لأن تلك

^{٥٣١} (سورة النمل ، الآية ٣٢)

^{٥٣٢} (سورة الشعراء ، الآية ٣٤ - ٣٥)

^{٥٣٣} (سورة الفتح ، الآية ٢٩)

الممارسات تؤدي إلى تغيير الأهداف المرغوبة، كما إن ممارسته من قبل القائد مع مرؤوسيه تصبح واجبة إذا وجد النص الذي يخول للقائد التربوي الأخذ به سواء كان ذلك النص عقدياً، أم تشريعياً كاللوائح والأنظمة الصادرة من قيادة مسلمة .

٢- كما ورد هذا النمط مقترنا بالقيادات الجبارة والأمم المتغترسة في الظلم وذلك في العصور الغابرة مثل: فرعون، والمملك الذي جاء ذكره في سورة الكهف، وقوم هود، فكان ملازماً للكبرياء في الأرض بغير الحق، مدفوعاً بالأنانية وحب التسلط والبعث عن منهج الله والرغبة في الحفاظ علي الملك والسلطان وقهر الشعوب .

ويري الباحث إن النمط المستبد في الفكر الوضعي مع هذا النمط الخالي من المرجع الإيماني لأن القيادة في نظر هذا الصنف هدف في حد ذاتها وليست وسيلة لخدمة الأمة ورعاية مصالحها ، وقد خفت وطئة هذا السلوك القيادي عندما عرف الفكر الحديث ان التسلط المطلق كما يري، من أسوأ نظم الحكم لأنه يعني حكم القوة الغاشمة فراح يحدد المواقف القيادية التي تستدعي ممارسة هذا النمط من السلوك القيادي، بل أن الفكر الحديث استبعد مسمي (استبدادي) لأنه يمثل التطرف نحو التسلط والتحكم مما يجعله كالمعلمين وبقية الموظفين في المدارس في حالة محاولتهم الانحراف عن الجادة .

ت- النمط الترسلّي أو الحر في القرآن الكريم و الفكر الوضعي :

١- عندما عالج القرآن الكريم أنماط القيادة، عرض هذا النمط في سياق التهكم بأصحابه من المشركين، ووصفهم بعدم الوعي وضعف الإدراك والتجمد الفكري لأنهم يتبعون قيادات ضالة خاطئة ، قال تعالى: ﴿ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴾^{٥٣٤}.

وقد وجه الله أنبياه إلى لفت نظر أولئك القادة، وتلك الأمم وإنذارهم بالعقوبة الشديدة في الدنيا والآخرة ، قال تعالى علي لسان هود عليه السلام: ﴿ وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا

^{٥٣٤} (سورة المائدة ، الآية ٧٩)

عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ سَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَاذِبٌ وَارْتَقِبُوا
إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ ﴿٥٣٥﴾.

ومن الأمم الغابرة من أدرك سوء العاقبة ، فعاد إلي النمط القيادي الذي يحقق صلاح الاستخلاف في الأرض مثل قوم يونس عليه السلام ومنهم من بقي علي سلوكه المقلد لآبائه فوقع عليه العذاب .

٢- أما الفكر الوضعي فإنه يقر هذا النمط من السلوك القيادي ويورد له مبررات تجعله مقبولاً في شكله القيادي لفئات من المرؤوسين كأن يكون القائد ضعيفاً أما مرؤوسيه ، لكن بعض المفكرين من علماء الإدارة في العصر الحديث يتحفظون علي هذا النمط ، ولا يعده بعضهم نمطاً قيادياً ، وقد أشار الباحث إلي ذلك عندما ساد هذا التصور الفكر الإداري واجمع عليه العلماء الإدارة فإن هذا النمط سيتفق مع ما جاء به القرآن الكريم وهذا يعني أن الأنماط القيادية التي أقرها القرآن سوف تسيطر علي الفكر الإداري الحديث وتوجهه نحو المسارات الصحيحة للسلوك القيادي التربوي، وصدق الله العظيم ﴿إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِالذِّكْرِ لَمَّا جَاءَهُمْ وَإِنَّهُ لَكِتَابٌ عَزِيزٌ * لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾^{٥٣٦}.

وتبين من خلال الدراسة، وجدنا أن النمط الشوري هو الأنسب للأستخدام في المؤسسات التعليمية نظراً لأن مدير المدرسة كقائد تربوي يتعامل مع فئة مثقفة ، بالتالي يستطيع أن يشركهم في بعض مهام الإدارة وتفويض بعض صلاحياته، كما أن النمط (الشورى) يسوده جو من الثقة والتعاون ضرورياً لسير المدرسة كمؤسسة تعليمية نحو تحقيق و رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

^{٥٣٥} (سورة هود ، الآية ٩٣)

^{٥٣٦} (سورة فصلت ، الآيات ٤١-٤٢)

المبحث الرابع : استراتيجيات بناء التعليم في الإسلام

أقرّ القرآن الكريم استراتيجيّة التعليم في إحداث تغيير سلوك المتعلمين سواء كانوا فرادى أو جماعات حيث أمرهم القرآن الكريم بالتفكير في خلق الله بدون معلم أي بالذات، وهذا من أحدث الاستراتيجيات التربوية التي ينادي بها رجال التربية في العصر الحديث، كما تعدّ التربية النبوية المشرفة التي تجمع بين الأنماط المختلفة للتعليم والتربية، كاستراتيجية تعديل سلوك المتعلم، فالرسول الكريم بعث معلماً من العليم الخبير إلى عباد الله وهذا لا يستطيع ان ينكره من غير المسلمين من التربويين للبراهين التي وردت في القرآن والسنة النبوية والتي قد يلجأ إليها كل من يهتم بالقيادة التربوية في الإسلام وغيرها.^{٥٣٧}

ويستنتج من خلال الدراسة الحالية إلى أن هناك تنوعاً وشمولاً في الاستراتيجيّة التربوية التي أستخدمها النبي ﷺ في تربيته لأصحابه من خلال سيرته العطرة، كأستراتيجية التعليم والتربية بالقدوة ، والتربية في القصة وما للقصة من دور في تنمية خيال الطالب وتهذيب وجدانه وتقوية حفظه وشحن ذاكرته ، وأستراتيجية التعليم والتربية بالموعظة وما للموعظة من فوائد في توفير الجهد عن طريق نقل خبرة الراشدين إلى غير الراشدين ، وأستراتيجية التربية بالمناقشة والحوار والقيمة التربوية له وكيف أنه يسهم في توضيح الأمور وإزالة الغموض ويغرس في نفس المتعلم قيمة احترام وجهة نظر الآخرين، وأستراتيجية التعليم والتربية بالأحداث وماله من فوائد تربوية قيمة كتوفير الفرصة للعمليات العقلية كالوصف والتحليل والحكم علي الأمور والأحداث بأستخدام معايير قائمة علي التعقل والتدبر، وأستراتيجية التعليم بضرب الأمثال ودورها في تمثيل الأشياء غير المادية وغير المنظورة بحيث تصبح في متناول الإنسان ليفهمها ويتدبرها، وأستراتيجية الجمع بين الترغيب والترهيب حيث أن النفس البشرية فيها إقبال وإدبار وفيها نشاط وفتور ومن ثم تعامل هذا المنهج التربوي الإسلامي مع هذه النفس بكل هذه الاعتبارات.

^{٥٣٧} (اللقاني احمد حسين: المناهج بين النظرية والتطبيق. القاهرة. عالم الكتب. ١٩٨١م

ومن خلال الدراسة استنتج الباحث بأن هناك أوجه تشابه واختلاف بين المنظور الغربي والاسلامي للاستراتيجيات حول بناء التعليم تتمحور في الاستراتيجيات المبنية على النظريات الغربية على أدوار المعلمين الأكفاء وهذه الأدوار تعد بمثابة المرشد والموجهة لمتعلميهم، وهي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الصيغ التقليدية فهي أدوار تعليمية موجهة للتربية على أساس خريطة من المهارات المتدرجة لا على أساس التحصيل الضيق الذي يقتصر على مستوى التذكر والفهم، ولذا أصبح من الضرورة أن يكرّس المعلمون قدرًا أكبر من وقتهم للتفاعل مع الطلاب حتى يتعلم الطلاب بالممارسة لا أن يتعلموا لفظياً، إنهم يتعلمون المادة التعليمية ولا يتعلمون عنها كما هو سائد في البرامج التقليدية، وهذا الاتجاه التقدمي لا ينبغي أن يفسر على أنه نكران لأهمية التنظير، وإنما هو محاولة علمية جادة لتحقيق التكامل بين النظر والعمل، إن هذا التكامل يعني بالضرورة أن يتمثل الطلاب الأساس النظري بحثاً واستنتاجاً، ولم يتحقق لهم ذلك إلا إذا اختبروا فكرهم في السياق الذي يطبق عليهم، والمعلمون الأكفاء يقدمون للطلاب مواد تعليمية متطورة، ويساعدون طلابهم على تحويل عملهم وتفكيرهم النظري إلى عملي في ميدان فعلي، ويحصلون في ذلك على تغذية مرتجعة أو مرتدة يصححون بها مسارهم.

أما عن إستراتيجية التعليم من وجهة النظر الإسلامية فإن القرآن الكريم قد عني باحترام العقل ومخاطبة العقل، وقد استخدم القرآن الكريم العديد من إستراتيجيات التوجيه والخطاب للعقل البشري. وبالنسبة للنظرة التربوية الحديثة فتعتمد على دور المعلمين الأكفاء والذي يتمحور حول ستة أبعاد وهي التفكير المطلوب لتكوين اتجاه إيجابي نحو التعلم، والتفكير اللازم لاكتساب المعرفة، والتفكير اللازم لتعميق المعرفة وصلها، والتفكير اللازم لاستخدام المعرفة ثم عادات العقل المنتجة والقدرة على الابتكار.

حيث نلاحظ ان النظريات العلمية تعتمد على اسس علمية بحثه في التفسير المنطقي للأستراتيجيات، بينما في الاسلام تعتمد على أدلة وبراهين مدعومة بالآيات

القرآنية التي تفسر على مدى اهتمام الاسلام بالاستراتيجيات في التعليم كما ورد في الايات سالفه الذكر وكذلك الاحاديث النبوية، وان مبدأ الاختلاف يأتي ما بين الاثنين في الاولي متغير حسب الدراسات والاراء الفكرية للافراد بينما في الثانية المعتمدة على القرآن الكريم والسنة النبوية فهي استراتيجيات ثابتة وفق النصوص القرآنية والاحاديث الصحيحة ولم تتغير الابتفسير منطقي مبني على القرآن والسنة وهو ما يبرهن بان الاستراتيجيات في الاسلام تستمد قوتها من الايات القرآنية والاحاديث وتفسير اهل العلم لذلك وفق متطلبات العصر. أما من حيث التشابه كلاهما استراتيجيات في نفس السياق والمسمى، وكلاهما مستمد من مصادر مختلفة فالاستراتيجيات العلمية المبنية على النظريات الغربية تعتمد على دراسات وخطط وارهاء المفكرين، اما الإسلامية مستمدة من القرآن والسنة وارهاء العلماء المسلمون الذين يعتمدون على القرآن ومعانيه وتفسير اهل العلم لها.

الفصل السادس

أ- الخاتمة

ان الحاجة للقيادة مهمة جدا في جميع الميادين، وعلى الساحة التربوية هناك حاجة لقادة جيدين للغاية كما هو الحال اليوم يغرق العالم من خلال التخبط في كثرة المؤسسات وتنوعها والتي إذا لم يتم تصحيحها عن طريق قيادة حكيمة يمكن ان تنتهي نتيجة عدم وجود مبادئ تقوم عليها وفق قيم و اخلاق وثقافات. ونموذج القيادة الإسلامية والمبادئ المرتبطة بها تقدم بديلا للقيادة التي يمكن أن تفتح الباب من التميز والإنجاز، واستقاها المبادئ من القرآن قول العزيز الحكيم، وممارسة وأحاديث النبي محمد صلى الله عليه وسلم الشخصية وأفعال الخلفاء الراشدين وغيرهم من القادة المسلمين العظماء.

يتناول هذا الفصل استعراض نتائج الدراسات والبحوث التربوية المعاصرة، وكذلك الإطلاع على الجديد في الفكر الإداري التربوي والتعرف على أبرز الاتجاهات والدراسات والتجارب العالمية المميزة فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المقترحة لتحديد القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء إستراتيجيات التعليم، وذلك على النحو التالي

ب- نتائج الدراسة

١- تبين من خلال الدراسة اتفاق الفكرين الغربي والإسلامي ان مفهوم القيادة يتضمن وجود شخص يتولى شؤون المجموعة من الأفراد، ووجود التابعين، وضرورة توفر سمة القدرة في التأثير والسعي لتحقيق هدف أو إصلاح معين و التوصل إلى أن كل ما جاء به الفكر الغربي من حيث القيادة وسماقتها ما هي إلا إعادة بلورة للأفكار التي جاء بها الفكر الإسلامي قبل الآف السنين من خلال كلام الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم وأحاديث رسوله الكريم محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، علما أن للفكر الوضعي فضل كبير علي المجتمعات المعاصرة من مؤسسات تعليمية

وعلماء وباحثين وقادة إداريين ومنظمات أعمال نظراً لما حققه من معارف ونظريات وقواعد استقفاها سواء من الفكر الإسلامي أو غيره من العلوم، كما أنه تميز عن الفكر الإسلامي حيث استطاع أن يفرز علم مستقل أضيف إلي صرح العلوم الأخرى والتركيز علي طرح المواضيع ذات العلاقة وتناولها بشكل مباشر واعطاءها طابع التخصصية ، بالإضافة إلي إمكانية الاستفادة منه من قبل مختلف الشعوب علي اختلاف اللغة والثقافة والدين .

٢- الإستفادة من منهج الخلفاء الراشدين رضي الله عنهما في اختيار القيادات وتطبيقها في استراتيجيات التعليم ، وضرورة تقويم معايير اختيار القيادات التربوية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات التعليم في الوقت الحاضر، ومن الواجب أن يتولى تصريف شؤون القيادات التربوية بصورة جيدة لأنها تعد من القوى البشرية لأي موقع من المواقع في أي بلد، لذا يجب أن تكون قيادة التربية في المجتمعات الإسلامية قيادة إسلامية واعية رشيدة؛ بمعنى أن تكون قدوة حسنة في التربية والأخلاق الإسلامية الرفيعة لتخريج المسلمين والمسلمات والعاملين في مواقع المجتمع المختلفة، وهذه القيادة الإسلامية يجب أن تتمتع بكل ما يجعلها صالحة لتولي هذا المنصب الهام وبما يتفق مع الإسلام ولا يختلف معه.

٣- تبين من خلال الدراسة إن القرآن الكريم عرض الجوانب النمطية للقيادة منذ أن خلق الله البشرية وأرسل رسله للأمم، وحدد الأنماط القيادية في نمط الشوري والنمط المستبد أو المستقل بالرأي والنمط المتسبب أو الحر وبذلك يكون القرآن قد شمل الجوانب النمطية في القيادة التربوية قبل أن يولد الفكر الوضعي مصداقاً لقوله تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ وقوله ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ﴾ سورة النحل ٨٩. على عكس الفكر الغربي المعاصر جاء تابعا لما اشتمل عليه القرآن الكريم وأن أنماطه : (الديمقراطية ، والديكتاتورية، والترسلية جاءت موافقة لأنماط القيادة القرآنية التي كانت تلاوم ممارسات المشركين والطغاة والمتسيبين

ذلك لأن أنماط القيادة في الفكر الغربي خالية من المرجع العقدي الإسلامي الصحيح وهي تهتم بالانتاج بالدرجة الأولى بغض النظر عن الاهتمام بالمصالح العامة للمرؤوسين ورعايتها .

٤- تبين من خلال الدراسة إلى أن هنالك تنوعاً وشمولاً في الاستراتيجيات التعليمية والتربوية التي استخدمها النبي ﷺ في تربيته لأصحابه من خلال سيرته العطرة، كأستراتيجية التعليم بالقدوة، والتربية في القصة وماللقصة من دور في تنمية خيال الطالب وتهذيب وجدانه وتقوية حفظه وشحن ذاكرته، وأستراتيجية التعليم بالموعظة وما للموعظة من فوائد في توفير الجهد عن طريق نقل خبرة الراشدين إلى غير الراشدين ، وأستراتيجية التعليم بالحوار والقيمة التربوية له وكيف أنه يسهم في توضيح الأمور و إزالة الغموض ويغرس في نفس المتعلم قيمة احترام وجهة نظر الآخرين، وأستراتيجية التعليم بالأحداث وما له من فوائد تربوية قيمة كتوفير الفرصة للعمليات العقلية كالوصف والتحليل والحكم علي الأمور والأحداث بأستخدام معايير قائمة علي التعقل والتدبر، وأستراتيجية التعليم بضرب الأمثال ودور هذا الأستراتيجية في تقريب وتمثيل الأشياء غير المادية وغير المنظورة بحيث تصبح في متناول الإنسان ليفهمها ويتدبرها، وأستراتيجية الجمع بين الترغيب والترهيب حيث أن النفس البشرية فيها إقبال وإدبار وفيها نشاط وفتور ومن ثم تعامل هذا المنهج التربوي الإسلامي مع هذه النفس بكل هذه الاعتبارات.

النظرية

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الدراسة، يتميز مفهوم القيادة التربوية في الإسلام بالوسطية والاعتدال لقوله ﷺ "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم" رواه البخاري. وإن تكامل عناصر القيادة قيد أصبح أمراً لازماً للحفاظ علي وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها من خلال اشباع الحاجات الجماعية والفردية، ويدعو الإسلام إلى وجوب القيادة ، فقال ﷺ: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم" (رواه البخاري)

،لان في ذلك السلامة للجماعة من الخوف والهلاك، فإذا امروا احدهم قل الاختلاف واجتمعت الكلمة .

ومن الشروط التي يستند إليها القائد التربوي المسلم : العدل لقوله تعالى " وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء ٥٨) و الشوري لقوله تعالى: " وشاورهم في الأمر" (آل عمران ١٥٩) والقدوة الحسنة لقوله تعالى: " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" (الأحزاب) . ومن سمات القائد التربوي المسلم : صدق وثبات العقيدة ، والرقابة الذاتية، والتشاور مع الآخرين حتي لاينفرد القائد بقراراته ، والقوة والأمانة لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص ٢٦)، والفتنة وبعد النظر، الشجاعة، والحزم والعفو عند المقدرة لقوله تعالى: يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين " (البقرة ١٥٣) .

وترتبط نظرية القيادة التربوية في الإسلام بين سمات أو صفات القائد المسلم من خلال نظرة الإسلام لشروط ومتطلبات ومكونات العملية القيادية من ناحية مفهوم النظم من ناحية أخرى، والنموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، إلي أن يرث الله الأرض ومن عليها .

ويتكون النظام- أي نظام- من مجموعة من الأجزاء الأساسية التي تكمل بعضها البعض، وتعمل في إطار دقيق وهي كالتالي :

١- الهدف الأسمى

لاشك أن الأساس لأي عمل هو تحديد الهدف. وهدف منظومة القيادة من وجهة نظر القائد التربويالمسلم هو ابتغاء مرضاة الله، ونشر تعاليمه، وعبادة الله في أرضه، فقد قال تعالى في كتابه الكريم: " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون" (الذاريات ٥٦).

٢- المدخلات

وهي الأدوات التي يحتاج إليها القائد والجماعة في تحقيق الأهداف، ويمكن أن يدخل في إطار تلك المدخلات ما قد يحد من القدرة على الحركة لأسباب مادية أو معنوية وروحية و عقيدية ثابتة، والنفس مطمئنة التي ترضى بقضاء الله وقدره، والنفس اللوامة، التي تلوم نفسها وتمتع بالنقد الذاتي حتى وإن اجتهدت. ومن ناحية أخرى نجد هناك مجموعة من المحددات التي قد تمثل قيودا يجب التعامل معها، ومنها: احتمال عدم توفر بعض الطاقات المطلوبة، أو ظهور النفس الأمارة بالسوء عند أحد أعضاء الجماعة.

٣- العمليات

وتتمثل بدور القائد التربوي من خلال المشاورة والأسوة الحسنة ومعرفة حاجات الجماعة، أما دور الجماعة فهو إرضاء القائد واتباع توجيهاته والمشاركة في سبيل تحقيق الهدف الأسمى - ألا وهو ابتغاء مرضاة الله جل وعلى. ولاشك أن هذا كله لن يتحقق إلا من خلال العقيدة الثابتة التي تلزم صاحبها بطاعة الله ومراعاة حدوده في السر والعلن.

٤- المخرجات

وهي الاشباع الروحي للفرد ، والاشباع المادي للحاجات والانتماء والولاء للهدف الأساسي، وثبات العقيدة في القلوب، وزيادة التكاثف وانتشار روح التعاون والبر والتقوي والإيثار بين الجماعة الواحدة، تعاضم دور الرحمة والمحبة بين الجماعة و زيادة الأمن .

٥- التغذية الراجعة

هي الآثار المترتبة على العمل، وردود فعله التي تظهر من خلال عملية التقييم والتقويم مثل التناصح بين الناس (الدين النصيحة)، كما يسود مبدأ النقد الذاتي ويتعاضم دور (النفس اللوامة) التي تراجع الإنسان من وقت لآخر ليعترف بأخطائه

إن وقع فيها، ويعمل جاهدا على تحقيق مستوى أفضل للأداء من اجل رفعة راية الله العلي القدير وإعلاء كلمة الدين.

٦- البيئة الخارجية

وهي البيئة المحيطة، والظروف الخاصة التي يتعامل فيها القائد مع جماعته، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاقتصادية والسياسية والدينية والاجتماعية، بحيث تكون قراراته وتوجيهاته للجماعة في حدود ما يمكن تحقيقه. (إذا أردت أن تطاع، فأمر بما يستطاع).

إن القيادة التربوية الإسلامية التي تنبع من العقيدة الراسخة قادرة على تحقيق أهدافها، لأن القائد التربوي المسلم يتوقع من أتباعه السمع والطاعة لما يتمتع به من سمات وصفات تجعلهم يثقون به، فيكون القدوة الحسنة لهم، وقد ضرب المسلمون أروع الأمثلة في تاريخ الفتوحات الإسلامية، كما كانت الرعاية المسلمة خير رعاية تراقب نفسها وتقوم انحرافاتهما .

ومن خلال الدراسة يمكننا الوصول إلى أن الفكر الإسلامي قد سبق الكثير من المدارس والنظريات المستحدثة التي وردت خلال القرنين الأخيرين، وأن هذا الفكر الإسلامي قد تميز بالخصائص الأساسية التالية:

١- أنه فكر رائد:

ونقصد بذلك ما ورد في القرآن الكريم والأحاديث، وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم حول أنماط القيادة التربوية وأسلوب معاملة القائد لجماعته، هو فكر سبق كل ما تلاه، حيث ظهر قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، وصلاح طوال هذه الفترة للتطبيق في مواقع مختلفة من بلدان المسلمين بالرغم من اختلاف ظروفهم البيئية والثقافية.

٢- أنه فكر متكامل وغزير:

إن المتأمل في التراث الإسلامي يجده من الغزارة لدرجة لم يترك فيها شيئا إلا وتحدث عنه، فلم يترك لنا القرآن الكريم صغيرة أو كبير إلا أحصاها.

٣- أنه فكر متجدد:

ونقصد به أنه يصلح لكل زمان ومكان. فحدود الإسلام والتعاليم السماوية التي وردت ليست حكرا على مجتمع بعينه ولكنها ممكنة التطبيق أينما حلت طالما وقرت في القلوب وصدقها العمل.

٤- أنه فكر وقائي عقلائي:

بمعنى أنه يدعو إلى التبصر وأعمال العقل، والعمل على التفكير والتروي قبل اتخاذ القرار. فالوقاية خير من العلاج.

وأخيرا نود أن نؤكد في نهاية هذا المقال أن الإسلام منذ ظهوره وحتى الآن ما زال مصدرا للخير والبركة للمتمسكين به، والعاملين على تنفيذ تعاليمه السمحاء سواء كانوا قادة أو أعضاء في جماعة.

من خلال نتائج الدراسة توصل الباحث، إلى استنتاج نظرية يطلق عليها (نظرية القيادة التربوية في الإسلام) باعتبار إن النموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

ت - التوصيات

١- التزام كتاب الله وسنة رسوله ﷺ ليكون منهجاً تتبعه الأمة الإسلامية في كافة جوانب الحياة .

٢- أن العناية ببناء المؤسسات التعليمية والتربوية واختيار الأفراد الذين يتولون قيادة وإدارة هذه المؤسسات على أسس من المبادئ الإسلامية القائمة على توافر

الأمانة والقوة والعدل للنهوض برسالة هذه المؤسسات على خير أداء وتحقيق التعاون على الخير ونشر الفضيلة والتقوى في أداء العمل مخافة لله تعالى قبل كل شيء ثم تحقيق الرفاهية وبث المصلحة العامة نحو الآخرين. وتقدير جهود الأفراد من خلال منحهم معاشاتهم أولاً بأول مع إضافة الحوافز المادية لتشجيعهم على بذل المزيد من الإنتاج والعمل وتأسيس سلم رواتب وترقيات تحوي العديد من المميزات والعلاوات المادية من اجل تحسين الوضع المعيشي والاجتماعي للعاملين واستقرار أحوالهم مما يؤدي إلى رفع العامل النفسي وبالتالي زيادة الفاعلية والإنتاج في الأداء .

٣- تقويم الأداء المؤسسي. نظراً لأهمية التقويم كعنصر أساسي في المؤسسات التعليمية والتربوية فمن الضروري أنتشار مراكز متخصصة تتولي هذا الأمر وتزويدها بالمختصين علي أعلي المستويات وأن يكون لها الأستقلال الذاتي الذي يعطيها الصلاحيات لتقييم مدي جودة مخرجات المؤسسات التعليمية والتربوية والكشف عن الجوانب السلبية في المؤسسات وأقتراح سبل العلاج .

٤- التركيز علي تنمية القادة التربويين والأهتمام بتنمية مهاراتهم من خلال دورات تدريبية وتنظيم أكثر الندوات وورش العمل والمؤتمرات، حتي يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التربوية الإسلامية ودوافعها وآثارها ونواتجها، فيسعون فيما بعد إلي ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات التعليمية(المدارس) بصورة تعاونية .

٥- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية والتربوية علي الجوانب الأنسانية والأخذ بمبدأ الشورى وتفويض السلطات ومنح الصلاحيات الواسعة للمؤسسات التعليمية . هذا المبدأ الذي آقره الإسلام لقوله سبحانه وتعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) الشورى

٦- ضرورة اهتمام التربويين بالسيرة النبوية فهي غنية بالأسس والمبادئ والأستراتيجيات التربوية والتي يمكن العمل على تفعيلها لإيجاد العديد من الحلول لبعض المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه المربي المسلم.

٧- كما نوصي واضعي المناهج والمسؤولين أن يهتموا بأستراتيجيات التعليمية في القرآن الكريم والسنة النبوية، ويضعوها في اعتبارهم عند وضع المناهج وخاصة منهاج التربية ويوضحوا للمعلمين كيفية الاستفادة من هذه الأستراتيجيات عند تدريس المقررات الدراسية .

ج- المقترحات

١- الأستمرار في إجراء الدراسات والإبحاث وحلقات العمل حول القيادة التربوية من المنظور الإسلامي وأثره علي النتاجات الفكرية في المواضيع الإدارية الأخرى.

٢- برامج مقترحة لأعداد القيادة التربوية الإسلامية في المؤسسات التعليمية.

٣- المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسات التعليمية والتربوية وتطبيق مبادئ وسمات القيادة التربوية الإسلامية .

٤- تطوير الإدارات المدرسية في المؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء القيادة التربوية الإسلامية .

٥- من خلال هذه الدراسة يقترح الباحث على الباحثين والدارسين عامة والتربويين خاصة أن يهتموا بالدراسات التي تتصل بالقرآن الكريم، والسنة النبوية في المجالات التربوية والتعليمية وخاصة استنباط المزيد من أستراتيجيات التعليمية التعليمية .

هذا ما توصلت إليه في هذه الدراسة المتواضعة ، فإن أحسنت فمن الله وإن أسأت

فأستغفر الله ، وآخر دعوانا أي الحمد لله رب العالمين

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

الاحاديث النبوية

أولاً:- كتب التفسير

ابن منظور : لسان العرب، ط ١ ، الجزء الثالث ، دار الكتب العلمية، بيروت ، ٢٠٠٣ م

ابن حنبل، أحمد ، مسند الإمام أحمد بن حنبل ، المكتب الإسلامي، بيروت. ١٩٧٨م

أبوسن ، احمد ابراهيم ، الإدارة في الإسلام ، الدار السودانية (ب، ت) ١٣٨٧ هـ

أدب الدنيا والدين : للماوردي : شرح وتعليق : محمد كريم ، الطبعة الرابعة (١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م
التفسير الوسيط للقرآن الكريم :: للدكتور محمد سيد طنطاوي (شيخ الأزهر) دار السعادة - القاهرة ،
(١٣٩٣ هـ ، ١٩٧٣ م) .

تفسير القرآن الحكيم ، المشهور بتفسير المنار: للشيخ محمد رشيد بن علي رضا (المتوفى: ١٣٥٤ هـ)
، دار الفكر - الطبعة الثانية

تفسير القرآن العزيز: لأبي عبدالله محمد بن عبدالله بن أبي زمنين : (و:٣٢٤، ت: ٣٩٩)، تحقيق
أبي عبدالله حسن عكاشة ، ومحمد بن مصطفى الكنز ، الفاروق الحديثة للطباعة ، والنشر
، الطبعة الأولى : (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م)

تفسير القرآن العظيم: لأبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (٧٠٠-٧٧٤هـ)،
تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية (١٤٢٠هـ-
١٩٩٩م

تفسير مفاتيح الغيب، المسمى بالتفسير الكبير، للعلامة المفسر فخر الدين الرازي الشافعي ، دار
إحياء التراث العربي ، الطبعة الأولى بيروت - لبنان ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م

تفسير الكريم . الرحمن في تفسير كلام . المنان : للسعدي ، تحقيق عبد بن معلا اللويح ، مؤسسة
الرسالة ، الطبعة الأولى ، ١٤٢٠ هـ ٢٠٠٠ م .

تفسير البحر المحيط: لمحمد بن يوسف الشهير بأبي حيان الأندلسي:

- مباحث في التفسير الموضوعي، مصطفى مسلم، دار القلم، دمشق - بيروت، ٢٠٠٠ م .
- في ظلال القرآن الكريم : للأستاذ سيد قطب، دار الشروق : (القاهرة - بيروت)، الطبعة الشرعية السابعة عشرة (١٤١٢ق - ١٩٩٢).
- فتح الباري، للحافظ ابن حجر العسقلاني، ت (٨٥٢هـ)، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠١م
- المجموع شرح المهذب، أبو زكريا محي الدين بن شرف النووي؛ دار الفكر.
- إحياء علوم الدين، أبو حامد الغزالي، دار الحديث، ط ١، ١٤١٢هـ.
- تذكرة السامع والمتكلم في أدب العالم والمتعلم، ابن جماعة الكتاني؛ دار رمادي، ط ٢، ١٤١٦هـ.
- جامع العلوم والحكم، ابن رجب الحنبلي، دار الجيل، بيروت، ١٤٠٧هـ.
- جامع بيان العلم وفضله، الخطيب البغدادي، دار الكتب العلمية.
- الجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع، الخطيب البغدادي، تحقيق محمود الطحان، مكتبة المعارف، ١٤٠٣هـ.
- جامع البيان عن تأويل آي القرآن: لأبي جعفر محمد بن جرير الطبري (٢٢٤-٣١٠هـ) حققه، وعلق علي حواشيه: محمود محمد شاكر، راجعه، وخرج أحاديثه: أحمد محمد شاكر، الطبعة الثانية، مكتبة ابن تيمية - القاهرة .
- الجامع لأحكام القرآن للقرطبي (ت: ٦٧١هـ) تحقيق : هشام سمير البخاري، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة (١٤٢٣هـ-٢٠٠٣).
- صحيح مسلم، للإمام الحافظ مسلم بن الحجاج بن حسين النيسابوري ت (٢٦١هـ)، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان (١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م).
- سنن أبو داود، للحافظ: أبي داود، ت (٢٧٥هـ)، دار ابن حزم (بيروت لبنان)، الطبعة الأولى ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م .
- صحيح البخاري، للحافظ: محمد بن إسماعيل البخاري، ت (٢٥٦هـ)، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٢م .

الترمذي : سنن الترمذي، بشرح الإمام بن العربي المالكي، مطبعة الصاوي، القاهرة ، ١٩٣٤م
 الشوكاني ، فتح القدير، دار أحياء التراث العربي ، بيروت (ب . ت)
 الصابوني ، صفوة التفاسير، دار القلم ، بيروت ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م

المراجع العربية

- السلسلة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية : لشيخ الإسلام ابن تيمية ، ت (٧٢٨هـ) دار
 الأرقم الكويت ، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م .
- الاغيا، رياض والأغيا، نخصة : الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة منصور،
 غزة، فلسطين ، ١٩٩٦م
- أبو الاعلي المودودي ، الاسس الاخلاقية للحركة الاسلامية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، طبعة عام
 ١٩٨٠م ،
- الحربي، قاسم بن عائل، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، ط ١، الرياض،
 مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، ١٤٢٥هـ
- المعاينة، عبدالعزيز عطالله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان،
 ٢٠٠٧م
- القيسي، هناء : الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع،
 عمان الأردن ، ٢٠١٠م
- العبيدي، غانم سعيد . اتجاهات معاصرة في اقتصاديات التعليم، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض،
 ١٤٠٢هـ
- النوري، عبد الغني . اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم فيالبلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة،
 ١٤٠٩هـ
- العدوي، محمد أحمد : الكفاية الداخلية للمؤسسات التعليمية المفهوم والقياس، الكتاب السنوي في
 التربية وعلم النفس، مجلد (١٦)، دارالفكر العربي بالقاهرة ، ١٩٩٠م

الخضراء، بشير، النمط النبوي الخليلي، نظرية لمفهوم القيادة عند العرب، عمان، الجامعة الأردنية،

١٩٨٢م

الهاشل، سعد : القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، قطر. ١٩٨٧م

المنيف، ابراهيم عبدالله، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلم، الرياض، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٣م

البلداوي، عبد الحميد. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي. عمان، دار الشروق للنشر

والتوزيع، ٢٠٠٧م

محمد بن عبد الله الدرويش المدرس ومهارات التوجيه، دار الوطن، الرياض، ط٢، ١٤١٦هـ.

محمد عبد العليم مرسى العلم، والمناهج وطرق التدريس، دار عالم الكتب، ط١، ١٤٠٥هـ.

رجب، إبراهيم عبد الرحمن . مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. الرياض، دار عالم الكتب

للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م

فتوح محمود أبو العزم ، القيادة الإدارية في الاسلام (أصولها ومفوماتها) المنظمة العربية للعلوم

الإدارية ، الاردن ، عمان ، ١٩٧٧م .

رهيف، علي هداد، آيات الرحمن ومسلمات النظرية القيادية، ملخص بحث، ٢٠٠٢م

أسعد، وليد أحمد، الإدارة التعليمية، ط١، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر، ٢٠٠٥م

الدويك، تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دارالفكر، عمان .

الحريري ، رافدة . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية عمان. دار المناهج، ٢٠٠٧م

الأحكام السلطانية ، للماوردي ، دار الكتب العلمية بيروت سنة ١٣٧٤ هـ

السلمي، علي إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١م .

الزبيدي، محمد، تاج العروس، ج٨، مطبعة حكومة الكويت، الكويت،

الصيخان، عبدالرحمن، ابراهيم، الإدارة والحكم في الاسلام ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١م

الكسندر هيام ، " تحفيز الموظفين ومكافأهم " ، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠١م .

البدرى، طارق عبد الحميد. أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، ٢٠٠٥ م

آل ناجي، محمد. الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر. (٢٠٠١ م ١٠ (٢٠) ، ١٧٧ - ٢٠٩

آل ياسين. محمد حسين: مبادئ في طرق التدريس العامة. بيروت. الطبعة الرابعة. ١٩٩١ م .

الفيومي، أحمد بن محمد بن علي . المصباح المنير، دارالمعارف، القاهرة ، ١٩٧٧ م

اللقاني احمد حسين: المناهج بين النظرية والتطبيق. القاهرة. عالم الكتب. ١٩٨١ م .

أحمد، حسن عبد الملك . الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بالأزهر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر. مصر. ١٩٨٢ م

ابن خلدون ، عبدالرحمن بن محمد، مقدمة ابن خلدون، دار العلم، بيروت ، ١٤٢٠ هـ / ١٩٨١ م

أسعد، وليد أحمد، الإدارة التعليمية، ط١، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ٢٠٠٥ م

ابراهيم عبدالعزيز شيخا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة ، للطباعة والنشر، الاسكندرية ، ١٣٨٠ هـ

أحمد ، احمد : تحديث الإدارة التعليمية . الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة للنشر ، ١٩٩٨ م

عبدالرحمن صالح عبدالله، حلمي محمد فودة، المرشد في كتابة البحوث التربوية، دار الشروق، جدة ، ١٤٠٨ هـ.

عبد الرحمن حسن حبنكه الميداني، أسس الحضارة الإسلامية ووسائلها، ط ، ١٩٧٠ م ،

عدلي سليمان الوظيفة الاجتماعية للمدرسة دار الفكر العربي مصر ١٩٩٩ م

عباس محمود العقاد، عبقرية الامام علي، المكتبة العصرية، بيروت

عباس محمود العقاد، عبقرية الصديق، المكتبة العصرية ، بيروت، صيدا ،

عابدين، محمود عباس . علم اقتصاديات التعليم الحديث. الدار المصرية اللبنانية القاهرة. مصر

١٤١٢ هـ

- عطوي، جودت عزت. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م
- عبد الصمد الأغبري. الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط ١ بيروت : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠م
- عبد الفتاح محمد دويدار علم النفس الاجتماعي - أصوله ومبادئه، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٩م
- عبد الدائم، عبدالله . التربية في البلاد العربية. دار العلم للملايين، ط ٤، بيروت ، ١٩٨٣م
- عبدالحالقي، عبدالحالقي وعلي، محمد. الإدارة والتخطيط التربوي. الدمام : مكتبة المتنبّي. ط ٣، ٢٠٠٩م
- عبيدات، زهاء الدين : القيادة و الإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان ، ٢٠٠١م
- عبد ال زاهي الراشدان في اقتصاديات التعليم الطبعة الاولى عمان ٢٠٠١م
- عبد الباري، درة : العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٨٢ م .
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام. المعهد العالمي للفكر الإسلامي: القاهرة، جمهورية مصر العربية ١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م.
- عبد الحلیم قشظة: الجماعات والقيادة ، دار العراق ، الكتب الموصل ، ١٩٨١م.
- علي عسکر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت ، ٢٠٠٥ م .
- د. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة " ، الطبعة الأولى، دارالمعارف، القاهرة ١٩٧٢م
- د . أحمد عزت راجح . علم النفس الصناعي، الإسكندرية ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، ١٩٦١م
- د .محمد مصطفى زيدان، " عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية "، دار مكتبة الأندلس، بنغازي ، ليبيا، ١٩٧٤م
- د.عبدالكريم درويش، د.ليلي تكلا، " أصول الإدارة العامة "، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٦م.

- د. حمد أمين عبد الهادي، "نظرية الكفاية في الوظيفة العامة" الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٦٦ م
- د. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، الاصول العامة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦ م،
- د. مختار حمزة، "الفرد والمنظمة"، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، نوفمبر ١٩٦٧ م
- تيسير الدويك وآخرون، "أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ١٩٩٨ م -
 كنعان، نواف القيادة الإدارية، عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩ م.
- كومز، فليب . أزمة العالم في التعليم من منظور الثمانينيات، ترجمة محمد خيرى حربي وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٨٦ م
- مرسي، محمد منير . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر، ١٩٩٣ م
- مرسي، منير والنوري، محمد. تخطيط التعليم واقتصادياته، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٧٧ م
- مرسي، منير حسان، حسن محمد (١٩٨٦ م). واقع الكفاية الداخلية الكمية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة أم القرى (دراسة تحليلية)، الكتاب السنوي للتربية والنوري، محمد : تخطيط التعليم واقتصادياته، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ١٩٧٧ م
- سعيد، إسماعيل على . بحوث في التعليم في المملكة العربية السعودية. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر، ١٩٨٥ م .
- مباحث في التفسير الموضوعي، مصطفى مسلم، دار القلم، دمشق - بيروت، ٢٠٠٠ م
- محمد أحمد الغنام . في الإدارة التربوية، الإسكندرية، ١٩٧١ م
- محمد ضياء الدين الريس، النظريات السياسية الإسلامية، مكتبة دار التراث القاهرة، ط ٦ ١٩٧٦ م
- محمد السيد الوكيل، القيادة والجندي في الإسلام، دار الانصار القاهرة، ط ١، ١٩٨٠ م .

محمد المجذوب، مشاهد من حياة الصديق، دار الاعتصام، القاهرة. ط ٣، ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م
 محمد علي (ترجمة منير البعكبي)، حياة محمد ورسالته، دار العلم للملايين، بيروت ، ط ٣ ،
 ١٩٧٧ م.

محمد عبدالمنعم خميس، إدارة في صدر الإسلام (دراسة مقارنة)، المجلس الاعلي للشئون الاسلامية
 ، لجنة التصريف بالاسلام، ج. م. ع.، الكتاب التسعون، ١٩٧٤ م
 محمد يوسف موسي، نظام الحكم في الإسلام، دار المعرفة، القاهرة (جامعة الدول العربية معهد
 الدراسات العربية العليا، ١٩٦٤ م .

محمد عبدالله دراز، دستور الاخلاق في القرآن، مؤسسة الرسالة، دار البحوث العلمية، الكويت ،
 ط ٣ ، ١٩٨٠ م

محمود شلي ، محمد المرابي الامين (سلسلة شخصية محمد رقم ٩) الدار التونسية للنشر ، تونس
 والشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر ، ١٩٧٢ م

محمود احمد السيد ، معجزة الاسلام التربوية (من سلسلة مفاهيم تربوية) ، دار البحوث العلمية ،
 الكويت ، ط ١ ، ١٩٧٨ م

جبيري، محمد سلامة، كتاب الشوري، دار البحوث العلمية، الكويت ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م
 جبيري .ل جراي، الاشراف، مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس، ترجمة هوانه، وليد عبد
 اللطيفن معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م

جاسم الياسين، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، مقتبس من حزام المطيري، الإدارة الإسلامية
 المنهج والممارسة.

حسين عبدالله محضر، " الجديد في الإدارة المدرسية "، الطبعة الثانية، ١٩٧٨ م، دار الشروق، جدة .
 حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي،
 مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ، ٢٠١٠ م

خالد محمد خالد، خلفاء الرسول (عليه وسلم) دار الكتب العربي، بيروت لبنان، ط ٢ ، ١٩٧٤ م

سعيد حوي، الرسول، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، الجزء الاول ، ط ٤ ، ١٩٧٩ م

سلطان، محمود السيد . دراسات منهجية في الكفاءات البشرية والكفاية التعليمية، ١٩٨١م
سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط ١، داراسامة للنشر والتوزيع، الأردن،
م ٢٠٠٩

سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، عمان، ١٤٠٢ هـ/
م ١٩٨٢

سماك، أندريه . قياس الكفاءة الداخلية للنظام للتعليمي، مجلة التربية الجديدة، العدد الثالث، السنة
الأولى، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية بيروت، ١٩٧٤م
براين أونيل، " اختبار مهاراتك القيادية "، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.

بلقيس، أحمد : القيادة وديناميات الجماعة . الانروا، معهد التربية، عمان : الأردن ، ١٩٩٠م
نشوان، يعقوب ونشوان، جميل، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان : دار
الفرقان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م

يوسف نبرواي ، وعلي محمد يحيي . العلاقة بين القدرة والقيادة التربوية وبعض السمات الشخصية
لدي مديري المدارس، حولية كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، عدد ٢ ،
السنة الثانية ، ١٨٧٩م.

يوسف القرضاوي، الحلول المستورده وكيف جنت علي امتنا الاسلامي، مكتبة وهبه ، القاهرة ،،
ط ٣ ، ١٩٧٧ م

ياغي، محمد عبد الفتاح(١٩٩٦م): مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي، الرياض، السعودية.
كتاب لفاروق عمر بن الخطاب لمحمد رضا ، المكتبة العصرية ، صيدا ، بيروت ١٤٢٢هـ
م ٢٠٠٢

الرسائل العلمية

الطويقي، نوال : بعنوان: "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، رسالة
ماجستير الجامعة الإسلامية- غزة ، ٢٠٠٢م

- قنديل، أنيسة عطية : "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، ٢٠٠١م
- الحماد، إبراهيم : "دراسة مقارنة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ١٩٩٣ م
- الشتي، فهد : "القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي"؛ رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ١٩٨٤ م
- الخوتاني، سعيد: "المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ١٩٨٣ م
- الحارثي، سعد. درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم ،رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة مؤتة ،سنة ، ٢٠٠٨م
- الشتي، فهد سعد، القيادة التربوية بين المفهوم الغربي والإسلام، (رسالة ماجستير غير منشورة) مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، ١٩٨٩م.
- محمد، طاهر حامد الحاج (١٩٨٩م): مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي(دراسة ميدانية)، مكتبة جدة، جدة، ١٩٨٩م
- أبو صالح، عبير : "القيادة التربوية في الإسلام مضامينها وإمكانات تطبيقها في الحاضر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ١٩٨٢ م
- الآغا ، رائد.المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري ،رسالة ماجستير مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة غزة سنة ،٢٠٠٨م .
- أبوزعيتز، منير، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها،رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية جامعة كلية التربية جامعة غزة ،سنة ٢٠٠٩م.

- أبو النور، مروة : العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ٢٠١٢ م
- الحميلي، مطر: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، ٢٠٠٨ م
- الخطيب، مازن: النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، ٢٠٠٤ م
- الشريف، طلال : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ، ٢٠٠٤ م
- الوكيل، صبري كامل . مدى كفاءة الدراسات العليا في ضوء معوقات والإمكانيات المتاحة دراسة مقارنة بين مصر والكويت والسعودية.رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا. مصر ، ١٤٠٩ هـ
- البديري، عبد الرحيم محمد . الكفاءة الداخلية لإدارة الدراسات العليا بالجامعات الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس. مصر ١٩٩٧ م .
- الخويت، سمير عبد الوهاب. دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة فيالكفاءة الداخلية بدور المعلمين والمعلمات بالمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر ، ١٩٨٨ م
- النعمي، أحمد بن ناصر . الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بجامعة الإمارات رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر. ١٩٨٨ م .
- العواد، هيا عبد العزيز . الكفاءة الداخلية والخارجية للدراسات العليا بكليات البنات بالرياض التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ، ١٤١٥ هـ
- الزكري، عبد الرحمن عبدالله. الكفاءة الداخلية لكليات التربية بجامعات دول مجلس التعاون الخليجي،رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه الملك سعود، الرياض. ١٤١٨ هـ

مغاري، تيسير : نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعالقتة بصنع القرار التربويمن وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
(٢٠٠٩م)

الحري، طلال مبارك، مدي ادراك ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعض مفاهيم الإدارة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القري، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،
١٤١٥هـ - ١٩٩٥م .

رسالة ماجستير(أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدي تطبيقها في الإدارة المدرسية) ١٤١٦ عبد العال، فتحي تهامي : الكفاءة الداخلية والخارجية لمعهد كيما بأسوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر. ١٩٩٥م

بركات، سمير حسناين . الكفاءة الداخلية لنظام الدراسات العليا بجامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر. مصر ، ١٩٨٦م

عطية، نوال حلمي . واقع الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٤م

إبراهيم، مفيدة محمد : القيادة التربوية في الإسلام، دار مجدلاوي، عمان ، ١٩٩٧م

خليل سيباني، " المدير الفعال وبناء القائد الناجح " ،دار الراتب الجامعية، بدون تاريخ

تحي يكن، مشكلات الدعوة والداعية، مؤسسة الرسالة ن بيروت، الطبعة الرابعة، ١٤٠٠ هـ /
١٩٨٠م،،

زيدان ، عبدالكريم ، أصول الدعوة ، القاهرة ، ب،ت

المراجع الأجنبية

Bennio.W.and R.Towned(١٩٩٥) Reinventing leadr ship ،London
piatkus, p.f

Tich, N.M and .Sherman (١٩٩٤) Control your own desting or some
one else will, New york Harber business p٢٧٨

Morden, Tony, (١٩٩٩) Anintroduction To business strategy London
Mc graw hill Co,p٢٠٠٢ .

- KOCH, RICHARD(٢٠٠٢) THE Financiat times guide to London,
Anded prentice Hal, p.٧٣ .strategy
- Hill, Charles. W.L. and Jones .GR . (١٩٩٨) Strategic Management
New york ,Houghton Mifflin CO .p.٩١
- Medley, D.M Criteria for Evaluating (١٩٨٧؛(Teaching. Oxford Press

والمجالات المقالات ، والمواقع الإلكترونية (الانترنت)

- عوض محمد نقد: مقومات الإدارة التربوية، مجلد الإداري، العدد الحادي عشر، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ١٩٨٢ م
- د.علي السلمي، " سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية " ،مكتبة دار المعارف، القاهرة ١٩٧٢م،
- د.سعد جاسم يوسف الهاشل حولية كلية التربية، جامعة قطر، ص (٢٤٧)، السنة الخامسة ، العدد الخامس ، ١٤٠٧ هـ
- مجلة المعرفة ، العدد ٧٤ جمادي الأول ١٤٢٢ هـ أغسطس ٢٠٠١ م الرياض،
- محمد يوسف حسن . فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كم يدركها المعلمون ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، المجلدان الحادي عشر والثاني عشر، دار الفكر العربي، القاهرة ، ١٩٨٦ م.
- جعفر عبد السلام، كتاب أمير المؤمنين علي بن أبي طالب إلى الأشر النخعي لما ولاه مصر(مقال) أعمال الندوة العلمية ، حقوق الإنسان
- وعلم النفس، المجلدان (١١) و(١٢)، دار الفكر العربي بالقاهرة.