

## تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي

المستنير في ضوء المنهج الإسلامي والفكر

التربوي المعاصر

د. علي ناصر شتوي زاهر  
قسم التربية - كلية التربية  
جامعة الملك خالد بأبها

### ملخص البحث :

إن التطوير في المؤسسات يتطلب وجود قيادة واعية، ومدركة للتحويلات، والتغيرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، ووجود القيادة التربوية الداعمة مطلبٌ مهم في جهود المؤسسة التربوية ونشاطاتها، إذ أن القائد الناجح هو الذي يدرك الحاجة المستمرة للتطوير، والتغيير الهادف في كافة جوانب عمل المؤسسة التربوية. وحيث إن البيئة الإسلامية ليست بمعزل عما يدور في الساحة العالمية من تغيرات لا يمكن تجاهلها، والقائد التربوي الذي يمارس مهامه التربوية في مجتمع مسلم يجب أن يتميز عن غيره؛ بانتمائه للمنهج الإسلامي الرياني في القيادة وما يلزم منه من عدم إغفال التطورات العالمية في المجال الإداري، والقيادي المعاصر؛ وهذا يتطلب من القائد التربوي مراعاة حاجة بيئته التعليمية والتربوية. من هذا المنطلق تبرز فكرة هذا البحث لتحاول وضع تصور لتطوير قدرات القائد التربوي المستنير الذي ينطلق من الأصول الإسلامية في إدارته وقيادته، ويستفيد مما تقدمه علوم الإدارة التربوية الحديثة نظرياً وتطبيقاً في التعامل مع قضايا العصر الحديث. وعليه تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية: ما الأسس التي يجب أن ينطلق منها القائد التربوي المستنير في قيادته التعليمية والتربوية؟ ما الأخلاقيات القيادية التربوية التي تسهم في توجيه سلوك القائد التربوي المستنير وتطويره؟ ما أبرز المهارات القيادية التربوية المعاصرة التي يتطلب من القائد التربوي المستنير معرفتها، ومراعاتها، والإلمام بأساليب تطويرها؟

## مقدمة البحث :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وآله ،  
أما بعد :

فإن القيادة ، والعمل الجماعي قديمان قدم الاجتماع الإنساني ، ومتغيران بتغيره ،  
فكلما تغيرت المجتمعات ، واتسعت رقعتها ، تطورت تبعاً لذلك المؤسسات التي تخدم  
تلك المجتمعات ، ومن ذلك ظهور الإدارة من حيث هي فعالية أساسية في تحقيق  
الأهداف والمهام ، وتعتبر القيادة إحدى وظائف الإدارة الفاعلة ، وأحد عناصرها ، بل  
أهمها ، لارتباطها بجوانب تطوير السلوك الإداري المحفز للآخرين وترقيته ، والمتمعن في  
التطور الذي مر به الفكر الإداري الحديث يجد أن ذلك التطور أفرز عدداً من النظريات  
التي تتفاوت في نظرتها لفعالية القيادة الإدارية ، سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالسمات  
الشخصية ، أم فيما يربط بين الوقت والقيادة ، أم فيما يهتم بأنماط سلوك القائد ،  
وعلاقتها بفعالية القيادة ، أم فيما يركز على النظرية الوظيفية ، والأسلوب الانتقائي  
للقيادة<sup>(١)</sup> . ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات جوانب تميز ، وأوجه نقص ، كعادة المنظر  
البشري الذي لا يتحقق الكمال في أعماله ، نظراً لتطور هذه النظريات ، والنماذج في  
بيئات ، ونظم مختلفة ، ولأسباب متعددة ، من ذلك نظر الفكر القيادي الحديث لأهمية  
الدمج والتفاعل بين الكثير من العناصر السابقة.

إن التطوير في المؤسسات يتطلب وجود قيادة واعية ، ومدركة للتحويلات ،  
والتغيرات المحلية ، والإقليمية ، والعالمية ، ووجود القيادة التربوية الداعمة مطلب مهم في  
جهود المؤسسة التربوية ونشاطاتها ، إذ أن القائد الناجح هو الذي يدرك الحاجة المستمرة  
للتطوير ، والتغيير الهادف في كافة جوانب عمل المؤسسة التربوية.

وحيث إن البيئة الإسلامية ليست بمعزل عما يدور في الساحة العالمية من تغيرات لا

(١) حافظ فرج أحمد ، ومحمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٣م ، ص ٦٣ .

يمكن تجاهلها، والقائد التربوي الذي يمارس مهامه التربوية في مجتمع مسلم يجب أن يتميز عن غيره؛ بانتمائه للمنهج الإسلامي الرياني في القيادة وما يلزم منه من عدم إغفال التطورات العالمية في المجال الإداري، والقيادي المعاصر؛ وهذا يتطلب من القائد التربوي مراعاة حاجة بيئته التعليمية والتربوية.

إن أفضل توجيه على الإطلاق يمكن للقائد التربوي أن يقتدي به هو توجيهه الله - عز وجل - لرسوله ﷺ وللمسلمين على وجه العموم وذلك في قوله تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْتُمْ وَلَوْ كُنْتُمْ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوكُم مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

والمتمعن في هذا التوجيه الرياني القيادي الكريم يجد أنه يتضمن توصيات، وتوجيهات، يتطلب مراعاتها لكل من يتولى منصباً قيادياً، وخصوصاً في مجال التربية، ومن تلك التوصيات: اللين، وعدم الغلظة، والعفو، والاستغفار، والدعاء لأصحابه، والمشاورة في كافة الأمور، والتوكل على الله بعد العزم؛ هذه قيم إيجابية أساسية للتربية الناجحة، وأي عمل لا يتضمن قيماً إيجابية لا يمكن تسميته "تربية"، هذا القول يتفق مع رؤية أحد الباحثين إذ يذكر أن التصورات المختلفة للتربية التي عُبر عنها في الأزمنة المختلفة تجسد قيماً مختلفة، وأي تغيير يسير في القيم يؤدي إلى تغيير كبير في التربية، وبيئتنا الإسلامية بيئة تحكمها قيم سماوية راسخة؛ ومن ثم فإن إهمال هذه الحقيقة، وإهمال التراث، وما يمثله من عمق ثقافي له أثر في أنماط التفكير، والسلوك السائدة، والتركيز فقط على المفاهيم والنظريات الوافدة دون النظر إلى ملاءمتها للمجتمع؛ قد يؤدي إلى الرفض القاطع لها، ومن ثم الانغلاق، وعرقلة عملية التطوير، أو القبول غير الواعي الذي يؤدي إلى الاستلاب ومسح قدرة الإنسان على الإبداع، وكلا

(١) سورة آل عمران، آية: ١٥٩.

الاتجاهين خطأ، إذ يجب على القائد التربوي أن يعرف ذاته، وأفكاره، ومصدرها، ويتفهم حاضره، ويتعامل معه من غير حاجة إلى الابتعاد عن ثقافته، وعن المكونات الأساسية لشخصيته وتفكيره<sup>(١)</sup>.

من هذا المنطلق تبرز فكرة هذا البحث لتحاول وضع تصور لتطوير قدرات القائد التربوي المستنير الذي ينطلق من الأصول الإسلامية في إدارته وقيادته، ويستفيد مما تقدمه علوم الإدارة التربوية الحديثة نظرياً وتطبيقاً في التعامل مع قضايا العصر الحديث.

### مشكلة البحث:

يقع على عاتق القيادة التربوية - أياً كان موقعها - مسؤولية نهج الأسلوب القيادي الأصح الذي يرقى ببرامج المؤسسة التربوية وفعاليتها إلى المعالي، ويحقق التميز في أنشطتها، ومنهج الله هو الأصح، والأسمى؛ نظراً لأن المناهج البشرية يعترها النقص، والتناقض النابع من طبيعة النفس البشرية.

والتأمل في واقع البحوث العلمية ذات العلاقة بالإدارة التربوية على وجه العموم والقيادة التربوية على وجه الخصوص يجد تردداً عند المتخصصين في هذه المجالات؛ حول تقديم نموذج الإداري والقيادي العالمي الذي تبرز فيه شخصية القيادة التربوية الإسلامية التي تستوعب تطورات العصر، وتمثلها في إطار قيمها الإدارية والقيادية النابعة من منهج الإسلام الشامل.

ولقد أشار أحد الباحثين (التركي د.ت)<sup>(٢)</sup> في مقدمته لمشروع التأصيل الإسلامي إلى أهمية الاتصال بالشعوب والحضارات الأخرى، وأهمية بناء منظومة من المفاهيم الواضحة، والمتناسكة المتكاملة؛ لأن العلوم الاجتماعية، والإنسانية كلما اقتربت من

(١) مفيدة محمد إبراهيم، القيادة التربوية في الإسلام، الأردن: دار مجدلاوي، ط١، ١٤١٧هـ، ص ١٢.

(٢) عبد الله التركي، التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية: عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، د.ت، ص ٥.

ضياء الكتاب، والسنة، اهتدت، واستقامت، ونأت عن الزيف والالتباس، ويستشهد (التركي د.ت) بأمثلة من المفكرين المسلمين الذين استفادوا من علوم غيرهم من الأمم خصوصاً في مجالي السياسة، والإدارة، مثل: الماوردي، وأبي يعلى، وابن تيمية، إذ ظهرت مؤلفاتهم، وهي مدعومة بهدي الإسلام، وقائمة على أصوله، ومتوخية مقاصده.

ويرجع (المطيري: ١٤١٢هـ)<sup>(١)</sup> الإشكالية إلى ظهور اتجاهات الإدارة المعاصرة في المجتمعات الغربية ذات الظروف، والقيم، والبيئة الخاصة بها، ويلاحظ أنها تدرس في المجتمعات الإسلامية كما هي، على أنها حقائق علمية ثابتة، ينبغي تبنيها، والعمل بموجبها، مما يتطلب ضرورة "أسلمة" هذا النوع من المعرفة.

من هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى وضع تصور للقدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي المستنير الذي ينطلق من المنهج الإسلامي، ويستفيد من العلوم الإدارية المعاصرة، وعليه تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١ - ما الأسس التي يجب أن ينطلق منها القائد التربوي المستنير في قيادته التعليمية والتربوية؟
- ٢ - ما الأخلاقيات القيادية التربوية التي تسهم في توجيه سلوك القائد التربوي المستنير وتطويره؟
- ٣ - ما أبرز المهارات القيادية التربوية المعاصرة التي يتطلب من القائد التربوي المستنير معرفتها، ومراعاتها، والإلمام بأساليب تطويرها؟

### أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في وضع تصور مقترح لتطوير القدرات القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي المستنير الذي ينطلق من المنهج الإسلامي في

(١) حزام ماطر المطيري، مبادئ وأسس الإدارة العامة ومدى أهمية أسلمتها: دراسة استطلاعية، جامعة الملك سعود:

كلية العلوم الإدارية، ١٤١٢هـ، ص ١.

ممارساته القيادية مع مراعاة الاستفادة من الاتجاهات ، والتطورات المعاصرة في القيادة الإدارية ، والتربوية ، أما الأهداف الفرعية للبحث فهي :

- ١ - تحديد الأسس ، والمنطلقات الأساسية التي يجب أن ينطلق منها القائد التربوي المستنير في قيادته التربوية.
- ٢ - مناقشة أبرز القيم والأخلاقيات التي تسهم في الارتقاء بفعالية العمل القيادي التربوي ، سواء أكانت على المستوى المحلي ، أم الأجنبي.
- ٣ - التعرف على أبرز المهارات القيادية الحديثة ذات الأولوية في أعمال القائد التربوي في العصر الحاضر.

#### أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث في محاولته وضع تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي العالمي المستنير في قيادته المؤسسية والتعليمية ، حيث يركز ذلك التصور على مداخل رئيسة ، يتوقع أنها جوهر عمل القائد التربوي من حيث أسس انطلاقه في قيادته التربوية ، والأخلاقيات الإدارية القيادية التي توجه سلوكه ، والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي المستنير من حيث أسسها ، وأهميتها ، والإلمام بإستراتيجيات استخدامها في العمل القيادي التربوي ، والإلمام بتقنيات القيادة الإدارية الحديثة ومهاراتها على وجه العموم.

كما تنبع أهمية البحث من أنه محاولة للدمج ، والمزج بين قيم سلوكية ، وأخلاقية يجب أن يتمتع بها القائد التربوي المسلم حواها المنهج الإسلامي ، وبين توجه حديث ، يبرز تجارب واتجاهات عالمية مستمرة تبحث ، وتنقب عن كيفية التميز في العملية القيادية على وجه العموم ، والقيادة العلمية ، والتربوية على وجه الخصوص.

السعي لإبراز العظمة والتميز في القيادة الإسلامية التي تستمد قدراتها وإمكاناتها من الوحي ، ووجوب استثماره لإبراز شخصية القائد التربوي المستنير.

وتزداد أهمية البحث في أنه أسلوب استرشادي للقيادات العلمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي (قيادة جامعة - قيادة كلية - قيادة قسم - قيادة مركز... إلخ) كما أنه أسلوب استرشادي، يمكن أن تستفيد منه مؤسسات التعليم العام، وإدارات التربية، والتعليم، وكل من يتحمل مسؤولية قيادية بهذه المؤسسات.

#### حدود البحث:

يتحدد موضوع البحث في وضع تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي، تبرز فيه شخصية القائد التربوي المسلم المستنير الذي ينطلق من الأصول الإسلامية في قيادته، ويستفيد مما يطرحه الفكر الإداري التربوي الحديث نظرية، وتطبيقاً؛ ومن ثم فإن البحث يركز على العناصر الرئيسة التي أشير إليها في أسئلة البحث دون التطرق إلى عناصر أخرى مثل:

- تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة والوسطى.
- تطور الفكر القيادي في العصر الإسلامي.
- تطور الفكر القيادي في العصر الحديث.
- أساليب القيادة الإدارية والتربوية وأمطاطها.
- نظريات القيادة الإدارية والتربوية.
- أركان القيادة الإدارية والتربوية.

#### منهج البحث:

يتطلب الأسلوب العلمي الذي يجب اتباعه في عرض البحوث العلمية من الباحث عرض أسئلة بحثه من أجل دراستها بعناية، وذلك باستخدام منهج معين، لذا سوف أتبع في بحثي المنهج الاستقرائي التحليلي (Analytical Inductive Approach)<sup>(1)</sup>، وسبب اختيار هذا المنهج هو الحاجة إلى فحص بعض جزئيات الأفكار الحديثة لموضوع البحث، وتحليلها للوصول إلى رؤية معينة، وهذا يتطلب

(1) أحمد المزجاني، الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)

مجلد ١٢، عدد ٢ ص ٦١ - ٩٣.

مناقشة سؤال البحث مناقشة وافية من خلال الإطار المعرفي الذي سيضم مناقشة أفكار وآراء مستقاة من الفكر القيادي الحديث، وإبراز المنظور الإسلامي الذي يستوعب الرؤية الحديثة، ومن ثم محاولة المزج العلمي في طرح تلك الآراء، ليبرز لنا القائد التربوي الذي يستنير بقيم الإسلام الخالدة ويستثمر اتجاهات الفكر القيادي المعاصر بما لا يتعارض مع منهج الإسلام.

### مصطلحات البحث:

- تم إيراد المصطلحات ذات العلاقة بعنوان البحث وأسئلته وهي على النحو التالي:
- **القدرات:** هي ما يتطلب من القائد التربوي المستنير الإمام بمكوناتها؛ سواء أكانت تلك القدرات مرتبطة بالأسس الرئيسة التي يجب أن ينطلق منها القائد التربوي المستنير؛ كالأساس العقدي، والتشريعي، والخلقي، والتنظيمي، والمصلحي، أم كانت مرتبطة بالموجهات، والقيم الخلقية في الإدارة، والقيادة التربوية، وانعكاسها على ترقية أداء القائد، والمؤسسة التربوية، أم تلك القدرات المرتبطة بالاتجاهات، والمهارات القيادية الحديثة التي تحتم على القائد التربوي معرفتها، واستثمارها بما يتناسب وموقف المؤسسة التربوية.
  - **القائد التربوي المستنير:** هو الشخص الذي ينطلق في قيادته التعليمية، والتربوية من الأصول، والثوابت الإسلامية، ويستفيد مما تقدمه تقنية الإدارة، والقيادة التربوية الحديثة من إستراتيجيات، وجوانب تطوير، لا تتعارض مع أسس الإسلام الخالدة ومبادئه التي تشجع التغيير، والتطوير المستمر، والهادف، ويتسم بالوعي بالتحويلات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، ويعي انعكاساتها على العمل التربوي.
  - **أسس انطلاق القائد التربوي:** يقصد بها في هذا البحث تلك الموجهات النابعة من المنظور الإسلامي، وتلك الموجهات الحديثة التي تناولها الفكر الإداري،



والتنظيمي التي لا غنى للقائد التربوي عن الإلمام بمتطلباتها. وتتمثل في الأسس التالية: العقدي، والتشريعي، والخلقي، والتنظيمي، والمصلحي.

● **الأخلاقيات القيادية:** يقصد به البعد الأخلاقي بما يحويه من قيم إيجابية منها: (تحديد الوظائف، وتفعيل المسؤولية الفردية والجماعية، وقيم التفكير العلمي وأخلاقياته، والاهتمام بالعاملين، وتقوية العلاقة بينهم لتكون علاقات محبة، وأخوة متبادلة، وبث روح الولاء، وتفعيل قنوات اتصال جيدة، ووحدة الصف، والهدف، ونوعية القرارات التربوية ومدى رشدتها، وتفعيل التطوير المؤسسي، والذاتي للقيادات التربوية، وتعويد الأفراد على طلب المعرفة المفيدة بشكل مستمر وغيرها). ومحاولة استثمار المدخل الأخلاقي، ليكون أداة فاعلة في تطوير النظام المؤسسي التربوي، وتطوير ثقافته التنظيمية، والتربوية.

● **المهارات القيادية:** يقصد بها الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري والقيادي الحديث من حيث هي مداخل للتطوير والتغيير، وتطويعها، ليكون تطبيقها مناسباً في المؤسسات التربوية، بامتلاك المعرفة، والقدرة على تطبيقها مع الاهتمام بالنموذج الإسلامي في كل مهارة من هذه المهارات، وتحديداً فقد تم التركيز على ما يتوقع أنها مهارات ذات أولوية في عمل المؤسسات التربوية، ويحركها القائد التربوي والمهارات التي تم التطرق لها تتمثل في إدارة الوقت لدى القائد التربوي، وإدارة التغيير المؤسسي، وإدارة الصراع والخلاف، وإدارة التحولات المعرفية، وتم تكييف تلك المهارات؛ لتكون مناسبة مع الأثر القيادي والتربوي.

#### الدراسات السابقة:

على حد علم الباحث لا توجد دراسة علمية تناولت موضوع البحث بالعنوان نفسه "تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي في ضوء الإسلام والفكر التربوي المعاصر"

ومن خلال البحث والتنقيب العلمي في مجالات الإدارة التربوية والتعليمية لم يعثر الباحث إلا على دراستين، تناولت القيادة التربوية في الإسلام، أما ما عدا ذلك فلدينا الكثير من الكتب، والدراسات التأصيلية التي تناولت موضوع القيادة على وجه العموم، والقيادة الإدارية وخصوصاً في مجال الإدارة العامة والحكومية من حيث هي وظيفة من وظائف الإدارة، أو دراسات، وكتب أيضاً في مجال الإدارة العامة، ولكن تهتم بقضايا التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة العامة. ومن خلال فحص هذه الكتابات والدراسات فإن الباحث استفاد منها كثيراً، وأعطته إطاراً مرجعياً واسعاً، وشعوراً بأهمية تقديم رؤية مغايرة لما لاحظته، تركز على المزج بين فكر قيادي إسلامي نابع من القرآن الكريم والسنة المطهرة، والتطبيقات الإسلامية الناجحة، وبين نماذج ومداخل حديثة، ظهرت في الحقب المعاصرة، لا يستغني عنها أي قائد تعليمي، أو تربوي. ويمكن تناول نماذج من تلك الدراسات دون التعرض لتفصيلاتها، أو التعمق فيما تناقشه، أو سرد الفوائد منها، فمجال البحث لا يتسع لذلك، ولعل أبرز تلك الدراسات يتمثل في التالي:

- ١ - دراسة (زهراء الدين عبيدات: ١٤٢٢هـ): عنوانها: (القيادة والإدارة التربوية في الإسلام) وهي دراسة نظرية وميدانية، ففي الجانب النظري ركزت الدراسة على مفاهيم عامة عن القيادة العامة والقيادة التربوية، وصفات القائد الإداري التربوي المسلم، ومقومات القيادة الإدارية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي، وتأصيل مهام القيادة التربوية في الأردن وعواملها وصفاتها، أما الجانب الميداني فكان انعكاساً وتطبيقاً للجانب النظري، وطبق على مجتمع، شمل جميع القادة الإداريين التربويين في وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي، على مستوى القيادتين العليا والوسطى. وقد أشارت النتائج إلى وجود خمسين مهمة، وعامل، وصفة، تمس القيادة الإدارية التربوية بشكل مباشر، حيث استطاع الباحث استخلاصهما، كما أشار في

نتائجه من القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، واعتبار تلك النتائج مؤشرات على اهتمام الفكر الإسلامي بالجانب القيادي الإداري التربوي خاصة، والجانب الإداري بشكل عام. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: إعادة النظر في توصيف وظائف القيادتين العليا والوسطى، لتوسيع صلاحيات القيادة الوسطى، وجعل التعاون بين القيادتين أقرب للمرونة، ووضع دستور إداري تربوي إسلامي يبين المبادئ الإدارية التربوية الإسلامية، ومهمات القيادة الإدارية التربوية، وعوامل نجاحها، وصفات القائد الإداري التربوي تعتمد على قوانين التربية والتعليم في العالم العربي والإسلامي.

٢ - دراسة (مفيدة محمد إبراهيم: ١٤١٧هـ): عنوانها: (القيادة التربوية في الإسلام) وقد تناولت هذه الدراسة المنظور الفكري الذي تستند إليه القيادة في الإسلام من حيث نظرة الإسلام إلى الإنسان، والطبيعة الإنسانية، والإطار القيمي الذي يحكم سلوك الإنسان، ويحدد توجهاته، كما ركزت الدراسة على مبادئ الفكر القيادي في الإسلام من حيث عدة تساؤلات عن القائد، وما سبب اختياره، وطبيعة العلاقة بينه وبين العاملين، وتناولت الدراسة خصائص المهمة التربوية التي تحدد إطار عمل القائد والعاملين. واستنتجت الباحثة مجموعة من المبادئ، ترى أنها تمثل إطاراً نظرية في القيادة في الإسلام، وتلك المبادئ تتمثل في الحتمية، والأساس الخلقى، ووحدة القيادة، والاعتدال والتوازن، والإنسانية، والأمانة، والمسؤولية، والعزم، والالتزام وغيرها حيث حددت الباحثة سبعة عشر مبدأ.

٣ - دراسة (أحمد المزجاجي: ١٤١٩هـ): عنوانها: (الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص) وانطلق الباحث من أن فكرة الإدارة الإسلامية أصبحت مشار جدل واستفسار عالمي، ومجالاً للمناقشة في الأوساط العلمية، وخاصة في المؤسسات التعليمية والجامعات بقصد تحديد مفهومها، وخصائصها الفكرية والعلمية، وأن التطور الذي حصل في الدولة الإسلامية كان يرجع إلى تنفيذ سياساتها بوسائل إدارية، كانت في غاية

الكفاءة والفاعلية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم إدارية بمنظور إسلامي، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم خصائص الإدارة، ينبع من المقاصد الضرورية التي فرضها الشرع الحنيف وتمثل في حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال. مما يجعل الفكر والتطبيق في الإدارة الإسلامية، تربطها علاقة قوية مباشرة بالعقيدة الصحيحة القائمة على قاعدة عبادة الله عز وجل.

٤ - دراسة (حزام المطيري: ١٤١٢هـ): عنوانها: (مبادئ وأسس الإدارة العامة ومدى أهمية أسلمتها) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء ذوي الاختصاص بهذا الحقل في وضعه الراهن وما إذا كان هناك أهمية لأسلمته أم لا. وركزت الدراسة في جانبها النظري على نظرية المعرفة، ومفهوم الأسلمة، وكيف تتم في العلوم الاجتماعية والإنسانية، أما الجانب العملي فقد ركز على الإطار التطبيقي على المجتمع المختار من جامعات المملكة العربية السعودية التي فيها أقسام للإدارة، ومتخصصون في مجال الإدارة العامة، وكذلك آراء بعض أعضاء هيئة التدريس المهتمين في معهد الإدارة العامة، وقد أبرزت نتائج الدراسة واقع الكتب والمراجع التي تدرس في مجال الإدارة العامة، وأن هذه الكتب تجاهلت بيان المنظور الإسلامي في الإدارة بنسبة ٨٠٪، وأن ذلك يدل على التأثير الشديد للتبعية الفكرية، وأن تدريس الإدارة العامة الحديثة بوضعها الحالي بعيد عن التصور الإسلامي، مما يؤثر على شخصيات الطلاب المسلمين وأفكارهم، وقد أيد ٩٢٪ من عينة الدراسة إضافة المنظور الإسلامي في المقررات، ويرى ٧٥٪ ضرورة المعرفة العامة بالسياسة الشرعية لدى من يدرّس أسس الإدارة العامة الحديثة حتى يتمكن من بيان التصور الإصلاحي الصحيح للطلاب. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات حول إعادة النظر في منهجية أسس الإدارة العامة، وأسلمة الأصول، والأسس في هذا الحقل لكي تلائم المجتمعات المسلمة، وتميزها عن غيرها من المجتمعات.

٥ - دراسة (محمد ياغي، وتوفيق مرعي: ١٤١٠هـ): عنوانها: (نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم) وقد تناولت الدراسة مراجعة النظريات التقليدية ذات العلاقة بالنظريات الإدارية التي نمت في الغرب، وإبراز العناصر الأساسية المكونة للنظرية الإدارية الإسلامية، وتدعو إلى مراجعة المفاهيم الأساسية لفهم الإدارة في التنظيمات الحديثة الكبيرة والصغيرة، وقد تم التحليل والمراجعة للنظريات التي طورت في حقل الإدارة العامة، وتم اكتشاف عيوب تلك النظريات مقارنة بالمستويات القرآنية، وقد تناولت الدراسة أهمية إيجاد بحوث ودراسات في هذا المجال، وتم تصوير النظريات الإدارية الإسلامية المبنية على الإطار المقتبس من القرآن الكريم، ومراجعة هذه النظرية وتقييمها، وأكدت تدريس النظرية الإدارية الإسلامية في الجامعات مطلباً أساسياً ضمن مقررات الدراسة ومناهجها.

٦ - دراسة (محمد القريوتي: ١٤٠٩هـ): عنوانها: (دور الإدارة العامة في التنمية بين الإسلام والنظم الوضعية: دراسة مقارنة) وقد ركز البحث على أثر الإدارة العامة في التنمية بين المذاهب الوضعية الرأسمالية منها والاشتراكية، وأثر الإدارة العامة في الإسلام، وقد أظهر التحليل المستند للدراسات الاجتماعية، والفكرية، والتنموية أن المذاهب الوضعية جزئية، ومحدودة في فهمها للتنمية. وقد أبرز الباحث البديل الإسلامي بديلاً له أثر إيجابي يسهم في تحقيق التنمية المتوازنة التي تقوم على مراعاة الفطرة الإنسانية، وتشمل مختلف نواحي الحياة الإنسانية.

بعد عرض الدراسات السابقة يتضح أن أغلب هذه الدراسات كانت في مجال الإدارة العامة عدا دراسة كل من: (زهراء الدين عبيدات، ١٤٢٢هـ) و (مفيدة أحمد إبراهيم، ١٤١٧هـ)، حيث إن هاتين الدراستين ذات علاقة أكثر بهذه الدراسة من الناحية التربوية، وقد ركزتا على القيادة التربوية في الإسلام من حيث مفاهيمها، وصفاتها، ومقوماتها، ومبادئها، ومهمات القائد التربوي، وهذا يبرز لنا أن هاتين الدراستين كانتا

مركزتين بتعمق على النظرة الإسلامية للقيادة، وتلك الممارسات القيادية التي تمت خلال بعض مراحل تطور الدولة الإسلامية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من خلال الانطلاق في وضع تصور مقترح لتطوير قدرات القائد التربوي في ضوء الإسلام والفكر التربوي المعاصر، وهذا التصور يهتم بتطوير الناحية العملية والإجرائية لقدرات القائد التربوي المتفقه مع رؤية العصر الحديث التي تتطلب قيادة تربوية مستنيرة بالجوانب التالية:

١ - أسس انطلاق القائد التربوي المستنير التي تبرز فيها شخصيته إدارياً مسلماً ينطلق من الثوابت المهمة، ويدرك التغيرات، والتطورات العالمية المعاصرة في مجالي القيادة التربوية، والإدارية، مع محاولة بيان أثر تلك الأسس على شخصية القائد، وتمثل تلك الأسس في الأساس العقدي، والتشريعي، والخلقي، والتنظيمي، والمصلحي.

٢ - الأخلاقيات القيادية التربوية المسهمة في توجيه سلوك القائد التربوي المستنير وتطويره؛ من خلال تلمس تلك القيادة التربوية المستنيرة لمؤسستها، والعاملين بها، المزاي، والمصالح التي ترتقي ببرامجها ولو كان ذلك منطلقاً من نظريات أو نماذج ظهرت في بيئات غير إسلامية، ليحاول الاسترشاد بما حققته تلك النماذج من نجاحات في بيئاتها في إطار القواعد العامة للتشريع الإسلامي.

٣ - أبرز المهارات القيادية التربوية المعاصر التي ينبغي للقائد التربوي المستنير معرفتها ومراعاتها والإلمام بأسسها وإستراتيجياتها لاسيما ذات الأولوية. وعموماً، فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة وخصوصاً في المجال التربوي؛ سواء في نوعية التصور، أم في الدمج والمزج بين الفكر القيادي المعاصر والفكر التربوي الإسلامي، وهذا يسهم في إبراز قيادة تربوية مستنيرة بهدي الكتاب، والسنة

المطهرة، والممارسات الإسلامية الراقية، مع عدم إغفال الاتجاهات الإدارية والقيادية المعاصرة التي لا يستغني عنها القائد التربوي ويستثمرها بما يتوافق والبيئة التربوية والتنظيمية الإسلامية.

### المبحث الأول: أسس انطلاق القائد التربوي المستنير في قيادته التربوية:

يمكن تصنيف الأسس المهمة التي ينطلق منها القائد التربوي المستنير، وتبرز فيها شخصيته إدارياً مسلماً، ينطلق من الثوابت المهمة، ويدرك التغيرات، والتطورات العالمية المعاصرة في مجالي القيادة التربوية، والقيادة الإدارية على وجه الخصوص إلى الأسس التالية:

أولاً: الأساس العقدي. ثانياً: الأساس التشريعي.

ثالثاً: الأساس الخلقى. رابعاً: الأساس التنظيمي.

خامساً: الأساس المصلحي.

وفيما يأتي تفصيل هذه الأسس:

#### أولاً: الأساس العقدي:

لكي تكون القيادة التربوية المسلمة أكثر فعالية في العملية العلمية والتربوية فإن عليها أن تنطلق في عملها من أركان الإيمان الستة المتمثلة في: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه ورسله، واليوم الآخر، والقدر خيره وشره. والإيمان أساس جميع الأقوال والأعمال ولا ينتفع الناس بأعمالهم إلا إذا كانوا مؤمنين حقاً، قال تعالى: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾<sup>(١)</sup>.

كما أن أفعال المؤمن في ذاته ومع غيره موجهة دائماً نحو التقوى، والإيمان، قال

(١) سورة النحل، آية: ٩٧.

تعالى: ﴿وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ وَلَقَدْ وَصَّيْنَا الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَإِيَّاكُمْ أَنْ اتَّقُوا اللَّهَ ۗ﴾ (١)، وقال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَنَجَّيْتُمْ فَلَا تَتَنَجَّوْا بِالْإِنْمِرِ وَالْعُدْوَانِ وَمَعْصِيَتِ الرَّسُولِ وَتَتَنَجَّوْا بِالْبِرِّ وَالتَّقْوَى ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ﴾ (٢)، وقال تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۗ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۗ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ بَلِّغُ أَمْرِهِ ۗ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ۗ﴾ (٣).

وتبرز أهمية العقيدة الإسلامية في حياة القيادة التربوية من أوجه متعددة يتأكد بها أهمية العناية بتربية سلوك القائد من جوانب متعددة لعل من أهمها:

١ - الإيمان بوحداية الله تعالى في كل عمل قيادي وأكاديمي مستندا إلى قول الله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِي إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ﴾ (٤).

٢ - إتباع الإيمان بالعمل في كل عمل يؤديه، قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ﴾ (٥).

٣ - قبول العمل حيث إن كل جهد وعمل لا يُقبل من الإنسان ما لم يكن قائماً على الإيمان الصحيح، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ أُوحِيَ إِلَيْكَ وَإِلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكَ لَئِنْ أَشْرَكْتَ لَيَحْبَطَنَّ عَمَلُكَ وَلَتَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ (٦).

(١) سورة النساء، آية: ١٣١.

(٢) سورة المجادلة، آية: ٩.

(٣) سورة الطلاق، آية: ٢، ٣.

(٤) سورة الأنبياء، آية: ٢٥.

(٥) سورة فصلت، آية: ٨.

(٦) سورة الزمر، آية: ٦٥.



٤ - الاستعانة بالله في جميع أعماله، قال تعالى: ﴿إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ﴾<sup>(١)</sup>.

٥ - دعوة الله - عز وجل - في سراء وضراء الأعمال القيادية، قال تعالى: ﴿وَإِذَا غَشِيَهُمْ مَوَاجٌ كَالظُّلَلِ دَعَوْا اللَّهَ تَحْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ فَلَمَّا نَجَّاهُمْ إِلَى الْبَرِّ فَمِنَهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمَا يَجْحَدُ بِآيَاتِنَا إِلَّا كُلُّ خَتَّارٍ كَفُورٍ﴾<sup>(٢)</sup>.

٦ - الثبات الخلقى، إذ إن ثبات الأخلاق، وعموم تصرفات الأفراد تتفاوت بينهم بحسب قوة الإيمان الذي لديهم، والإيمان الصحيح أساس قوي لتربية ثابتة، مضمونة النتائج، بعكس التربية التي لا تقوم على ترسيخ الإيمان، فإنها تربية عشوائية.

فإذا علمنا أن أركان الإيمان هي الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر، وبالقدر خيره وشره. وحاجة القيادة التربوية إلى موجّهات، فإن أركان الإيمان هي التي توجه ذلك السلوك، وتسيره؛ ويأتي الإقرار بالله - عز وجل - بالربوبية والألوهية، والأسماء والصفات في مقدمة الموجّهات والحواجز لإيمان القلب، وعمل الجوارح، وقول اللسان، فإله - سبحانه وتعالى - صاحب المنّة والفضل فهو الخالق، الرازق، العزيز، الجبار، وهو القادر على كل شيء، وهو الذي بيده مقاليد الأمور. قال تعالى: ﴿إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾<sup>(٣)</sup>. فهو المستحق للعبادة وحده، لا شريك له، فلا يصرف شيء من أعمال الإنسان، أو أهدافه لغيره - عز وجل - ومعرفة رجل القيادة التربوية بأن الله - عز وجل - يسمع ما

(١) سورة الفاتحة، آية: ٥.

(٢) سورة لقمان، آية: ٣٢.

(٣) سورة يس، آية: ٨٢.

يقول، ويرى ما يفعل، ويعلم ما ينويه، ويخطط له، وأنه حكيم فيما يقدر ويقرر، كل ذلك يجعله أكثر اتزاناً واستنارة، وخشية، ومراقبة لله عز وجل، وإتقاناً للعمل، وإنصافاً للآخرين.

والإيمان بالملائكة يشمل التصديق بهم، وتعرف صفاتهم، ومهامهم، ومن أبرزها إنفاذ إرادة الخالق - عز وجل - وحفظ المؤمنين، ونصرتهم، والرقابة؛ وهذه لها رابطة بالسلوك البشري. قال تعالى: ﴿وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ﴿١﴾ كِرَامًا كَتِيبِينَ ﴿٢﴾ يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾﴾<sup>(١)</sup>.

والإيمان بالرسول، قال تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا تَفْرِقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِ ﴿١﴾﴾<sup>(٢)</sup> وهذا فيه ضرورة لا يتوقف على نظر أو استدلال بالنسبة إلى المؤمنين بالله تعالى؛ لأن الله تعالى هو الذي نبأهم، وأرسلهم، وأخبر عنهم، وأمر بالإيمان بهم، وتصديقهم، والإيمان بالله تعالى مستلزم للإيمان بكل ما أمر به من الإيمان بالملائكة، والكتب، والرسول، والبعث، والقدر، والقضاء<sup>(٣)</sup>، وهذا يتطلب ممن يتولى القيادة أن يراعي القيم الإيجابية التي حوتها سير الأنبياء وما مر بهم من المشكلات، وكيفية مقابلة الإساءة بالإحسان، وسمو الهدف، والرفقة والرحمة بالناس عند القدرة على عقابهم، وأساليبهم في الدعوة والإصلاح.

كما يمكن ملاحظة أن الأمر بالعدل موجه لأنبياء الله، فكيف بسائر الخلق. قال تعالى: ﴿يٰۤاٰدَمُ اٰتِ اهلكناك خالفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله ﴿٤﴾﴾<sup>(٤)</sup>. والأمر لرسول الله ﷺ: ﴿وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا

(١) سورة الانفطار، الآيات: ١٠ - ١٢.

(٢) سورة البقرة، من الآية: ٢٨٥.

(٣) أبو بكر الجزائري، عقيدة المؤمن، دار الشروق، ط٤، ١٤٠٤هـ، ص ٢٨١.

(٤) سورة ص، آية: ٢٦.

تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ ﴿١﴾ . ولذلك فالأمر ينسحب على عامة الناس ممن تولى سلطة أو قيادة. قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (٢).

إن معرفة هذه القصص تزود القائد التربوي بأساليب متنوعة لمواجهة، وحل المشكلات، والقيام بالمهام، واستخدام أساليب متنوعة من القيادة حسب الموقف التعليمي والإداري.

والإيمان بالكتب واجباً شرعاً وعقلاً، قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ءَالِكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ عَلَىٰ رَسُولِهِ ءَالِكِتَابِ الَّذِي أَنْزَلَ مِنْ قَبْلُ ءَمَنْ يَكْفُرْ بِاللَّهِ وَمَلَٰئِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ ءَالْيَوْمِ ءَالْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلٰلًا بَعِيدًا﴾ (٣)، ومعرفة أن القرآن الكريم ناسخ لهذه الكتب لفظاً وحكماً<sup>(٤)</sup>، مما يتطلب من القائد التربوي معرفة أن القرآن الكريم أتى بما يصلح للبشرية في كل جوانب الحياة ومنها مهارة العمل التربوي وفق منهج الله الذي نزل من فوق سبع سماوات، قال تعالى: ﴿وَإِنَّهُ لَكِتَابٌ عَزِيزٌ ﴿١﴾ لَا يَأْتِيهِ ءالْبَطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ ءَتَنْزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾ (٥)، وهذا يبرز قيادة تربوية فاعلة تقوم على أساس متين ليس من صنع البشر وإنما من خلق الأرض والسماوات العلى قيادة عالمية راسخة رسوخ الجبال مراعيةً لظروف التغيير والتطوير الذي يتفق مع توجيهات القرآن الكريم.

والإيمان باليوم الآخر ركن مهم، ولا تتم عقيدة المؤمن إلا به، ولا تصح إلا عليه،

(١) سورة المائدة، آية: ٤٩.

(٢) سورة المائدة، آية: ٨.

(٣) سورة النساء، آية: ١٣٦.

(٤) أبو بكر الجزائري، المصدر السابق، ص ٢٤٥، ٢٤٨.

(٥) سورة فصلت، الآيتان: ٤١، ٤٢.

قال تعالى: ﴿لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ﴾<sup>(١)</sup> وهو من الأمور الغيبية، والمؤثرة في حياة الإنسان، حيث إن فيه تدريباً على التخطيط للمستقبل. والمؤمن باليوم الآخر يعمل له، ويستعد بتخطيط بعيد المدى إلا أنه يعلم أنه لن يضيع جهده، فإذا ترسخ هذا المبدأ في ذهن القائد التربوي فإنه يعلم، ويعلم مرؤوسيه أن جهودهم مجتمعة أو فردية لن تضيع.

والإيمان بالقضاء والقدر في العقيدة الإسلامية هما: "علم الله تعالى الأزلي بكل ما أراد إيجاده من العوالم والحالات والأحداث والأشياء، وتقدير ذلك الخلق وكتابته في الذكر الذي هو اللوح المحفوظ، وعدم تأخر شيء عن الوقت والزمن الذي حدد له"<sup>(٢)</sup>، فالعزیز الحكيم جل وعلا يخبر عن قدرته وحكمته بقوله تعالى: ﴿مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ﴾<sup>(٣)</sup>، فالقائد التربوي وهو يخطط، ويصمم، ويتخذ القرارات، ويشرف، ويحرص على الجودة والتميز إلا أن اختلاف النتيجة ومجيء القرار غير محقق للهدف لا يؤدي إلى الجزع لإيمانه بالقضاء والقدر، وأنه لا راد لما أراد الله - عز وجل - الذي له حكمه في كل تقدير، إلا أنه ماجور على فعل الأسباب، واتباع الأسلوب العلمي، والقيام بالأمانة.

### ثانياً: الأساس التشريعي:

يرتبط الأساس التشريعي في النشاطات سواء كانت عامة أو تربوية - بالأساس العقدي إذ لا يتم الإيمان الصادق بالأساس العقدي ولا يظهر أثره إلا باتباع الأساس

(١) سورة البقرة، آية: ١٧٧.

(٢) أبو بكر الجزائري، المرجع السابق، ص ٤٣٢ - ٤٣٣.

(٣) سورة الحديد، آية: ٢٢.

التشريعي والرضا بذلك. قال تعالى: ﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُمْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ﴾<sup>(١)</sup>. وقال عز وجل: ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴾<sup>(٢)</sup>.

فالأساس التشريعي كما ذكر (الحربي: ١٤٢٢هـ)<sup>(٣)</sup> يمثل النظم التي شرعها الله، أو شرع أصولها، لياخذ الإنسان بها نفسه في علاقته بربه، وعلاقته بأخيه المسلم، وعلاقته بأخيه الإنسان، وعلاقته بالكون والحياة.

وقد جاءت الشريعة لتبين أحكام الحياة للعباد في شؤون العبادات والمعاملات، وشؤون الفرد والأسرة والمجتمع والاقتصاد والسياسة، والسلم والحرب، والأمن والخوف، فلا حاجة للبشر إلا وقد وضحت الشريعة حكمه، والموقف منه تصريحاً، أو تلميحاً، تفصيلاً وإجمالاً، وتنوعت أحكامها وتدرجت من التحريم إلى الكراهية، إلى الحل، والإباحة، إلى الحث، والندب، إلى الوجوب، والفرض.

لذلك فالرؤية القيادية المستنيرة تنفرد في مرجعيتها عن غيرها، إذ أن الأساس التشريعي للممارسات يرتكز على أن المشرع هو الله - عز وجل - وأن المرجع في التشريع إلى القرآن الكريم، والسنة المطهرة، وأن أدلة التشريع المتفق عليها هي: القرآن الكريم، والسنة الشريفة، والإجماع، والقياس.

فالقادة التربوية المستنيرة تعتبر القرآن الكريم المصدر الأول في سلوكها، وتوجيهها؛

(١) سورة الأحزاب، آية: ٣٦.

(٢) سورة النساء، آية: ٦٥.

(٣) حامد الحربي، الأسس الفكرية للمناهج الدراسية في التعليم العام: رؤية تربوية إسلامية، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٤٢٢هـ، ص ٢٧.

لأنه المنهاج الذي أمر الله عز وجل باتباعه، فهو شريعة ونظام وأسلوب حياة، اشتمل على القواعد الشاملة لكل الأحكام التي يحتاجها البشر، لهدايتهم إلى الصواب وتحقيق السعادة في الدنيا والآخرة وأن يقوم عليها المجتمع الإسلامي في أي وقت، فقد جاء القرآن الكريم في الحكم والإدارة بمبادئ عامة صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان، ولم يتناول التفاصيل ولا الجزئيات لأنها تختلف باختلاف الزمان والمكان وذلك من أجل مراعاة المصالح الخاصة، وما يقتضيه حلها<sup>(١)</sup>.

وتعتبر السنة النبوية المطهرة الأساس التشريعي الثاني وهي كل ما صدر عن النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير وذلك امتثالاً لأمر الله عز وجل في قوله ﴿ وَمَا آتَاكُمْ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ﴾<sup>(٢)</sup>، وقوله تعالى: ﴿ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾<sup>(٣)</sup>.

والسنة النبوية الكريمة تحمل في طياتها الكثير من الموجهات النبوية المهمة للقائد التربوي أو غيره ممن يتولى المسؤولية، ولعل من الأمثلة على ذلك ما أشار إليه (المطيري: ١٤١٦هـ)<sup>(٤)</sup>، حيث تطرق إلى أربعة أحاديث واعتبرها مرتكزات للإدارة الإسلامية في عالم الواقع. وقد تم التأكد من إسناد تلك الأحاديث الشريفة وصحتها وهي:

**الحديث الأول:** حديث عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - قال سمعت رسول الله ﷺ يقول: (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله

(١) أحمد إبراهيم أبو سنن، الإدارة في الإسلام، الرياض: دار الخريجي، ط٦، ١٤١٧هـ، ص ٢.

(٢) سورة الحشر، آية: ٧.

(٣) سورة النساء، آية: ٥٩.

(٤) حزام المطيري، الإدارة الإسلامية، الرياض: مطابع الفرزدق، ط١، ١٤١٧هـ، ص ٥٧ - ٦٠.

ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه<sup>(١)</sup>.

الحديث الثاني: عن سفیان بن عبد الله الثقفي - رضي الله عنه - قال: قلت يا رسول الله قل لي في الإسلام قولاً لا أسأل عنه أحداً غيرك، قال: "قل آمنت بالله ثم استقم"<sup>(٢)</sup>. ويعد هذا الحديث بمثابة البرنامج العملي التطبيقي والسلوكي اللازم لسبر غور الأفكار والخطط والسياسات التي ينوي الفرد المسلم القيام بها وتنفيذها.

الحديث الثالث: وهو جزء من حديث طويل يبين أركان الإسلام والإيمان، ومرتبة الإحسان أعلى المراتب الدالة على وجوب الإتيان في كل شيء، جاء فيه السؤال عن الإحسان فكانت الإجابة "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"<sup>(٣)</sup>.  
الحديث الرابع: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان"<sup>(٤)</sup>.

إن هذه الأحاديث تحوي مضامين مهمة للقائد وغيره من المسلمين ولعل أبرز تلك المضامين يتمثل في الآتي:

١ - ربط الجهود، والنشاطات بالهدف، والقصد، وهذا يحتم على رجل القيادة التربوية إخلاص النية، وانتهاج الأسلوب، والنمط الراقى لتحقيق المقصود.

(١) صحيح البخاري، كتاب بدء الوحي: باب كيف بدأ الوحي إلى رسول الله ﷺ، الجزء (١) ص ٩. وكذلك ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري.

(٢) الإمام مسلم، كتاب الإيمان: باب جامع أوصاف الإسلام، الجزء ٢، ص ٣٨٦، رقم الحديث ٦٢. وكذلك الإمام النووي، شرح صحيح مسلم، طبعة دار القلم، بيروت، ط ١، مراجعة الشيخ/ خليل الميسي.

(٣) الإمام البخاري، صحيح البخاري، كتاب الإيمان: باب سؤال جبريل النبي ﷺ عن الإيمان والإسلام والإحسان، الجزء ١، ص ١١٤. وكذلك الإمام مسلم، كتاب الإيمان: باب بيان الإيمان والإسلام والإحسان، جزء ١، ص ٢٥٩ - ٢٧٤.

(٤) الإمام مسلم، كتاب الإيمان: باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان، جزء ٢، ص ٣٨١، رقم الحديث ٧٨.

- ٢ - أهمية ترقية السلوكيات القيادية، والأخذ في الاعتبار الطريق الواضح المستقيم الذي لا اعوجاج فيه.
- ٣ - وجود علاقة قوية بين النية وطريقة التنفيذ والتقييم والرقابة الذاتية ثم وجود الرقابة والتقييم المؤسسي والخارجي.
- وبجانب تلك الموجهات يستفيد القائد التربوي من الأساس التشريعي في بناء التصرفات والتوجيهات على أصل شرعي بإعمال القواعد العامة، وبخاصة فيما لا نص فيه، مما يرد على القائد أو الإداري بكثرة في عمله اليومي وعلاقته بمرؤوسيه، ويحتاج فيه إلى إجابة شرعية، من ذلك الاستناد على المقاصد الضرورية للشريعة الإسلامية، وهي حفظ (النفس - العقل - العرض - المال - الدين)، والمقاصد الأخرى وهي (الحاجيات) التي بمراعاتها يتم رفع الحرج والمشقة، وعدمها يوجب الحرج والمشقة، وتجري في العبادات والمعاملات مثل الفطر في السفر. و(التحسينات) وهي الأخذ بما يليق من محاسن العادات، وتجنب المدنسات، والتقرب بنوافل العبادات، والمحافظة على آداب الأكل والنوم والدخول والخروج وغيرها، وحث الشريعة على الاهتمام بالمكملات والتميمات التي إذا فقدت لا تخل بحكمتها الأصلية<sup>(١)</sup>. ولعل هذا التقسيم الذي سبق به علماء الإسلام يذكرنا بما ناقشه (أبراهام ماسلو) في "الفكر الإداري المعاصر" حينما حدد سلم الحاجات من خلال نظريته المعروفة في الإدارة، وتقوم على أساس أن الأفراد يتصرفون حسب أولوية حاجاتهم، وتبدأ بالحاجات الأساسية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات. واعتبر (ماسلو) أن الحافز للفرد هو تحقيق الحاجات، فكلما تحققت الحاجات الأساسية أصبحت حافزاً له لتحقيق حاجات أعلى، وهكذا كلما تحققت حاجة كانت دافعاً لتحقيق حاجات أخرى.

(١) أبي إسحاق الشاطبي، الموافقات في أصول الشريعة، مجلد ٢، بيروت: دار المعرفة، ص ١٠ - ١١.



### ثالثاً: الأساس الخلقي:

يعد أساس أخلاقيات الإدارة مهماً جداً لما له من تأثير في رعاية القادة والعاملين وتوجيههما للإيمان والتقوى والفضيلة، والأخلاقيات في الإدارة كما ذكر (ياغي ومرعي: ١٤١٠هـ)<sup>(١)</sup> هي الإيمان بعدد من الفضائل والقول بها، وممارستها، والدعوة، والصبر على ما يصيب الفرد بسببها، قال تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكْفُورٌ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾﴾. وفي الفضيلة تطهير للفرد، قال تعالى: ﴿وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُنِّمَ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾<sup>(٣)</sup>. وتحقيق منفعة للآخرين، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾<sup>(٤)</sup>.

وتعتبر الكتابات الإدارية الحديثة أن الاهتمام بالجوانب الخلقية في الإدارة يسهم بشكل كبير في القضاء على عوامل الفساد الإداري بل إن هناك كثيراً من الدراسات الغربية تركز على البعد الأخلاقي، وأثره في تطوير النظام التربوي والتعليمي، وتتفق الكثير من المؤلفات في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الأخلاقية جزءاً من إدارة التربية لا يمكن إهماله عند تحقيق التميز<sup>(٥)</sup>.

(١) محمد ياغي وتوفيق مرعي، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) مجلد ٣، ص ص ٢٣٣ - ٢٨٣.

(٢) سورة العصر، الآيات: ١ - ٣.

(٣) سورة المائدة، الآية: ٦.

(٤) سورة النحل، الآية: ٩٠.

(٥) بدر الدين علي، أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مؤتمر أخلاقيات الإدارة التعليمية، ١٩٩٧م.

كما أن القيم الإدارية تستثمر بوجه عام كأداة تشخيصية لتقدير القيم، وعلاقتها بالفعالية الإدارية، وعلى هذا يمكن أن تقود إلى فهم أعمق بين القائد والعاملين، فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ولذلك فإنه يمكن استعمال قائمة القيم الإدارية أداة لحل المشكلات، حيث تمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن القائد من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين لتحسين أدائهم<sup>(١)</sup>.

من هنا فإن الأساس الخلفي يعد من أهم الأسس التي يجب أن ينطلق منها القائد المستنير، لما في ذلك من تحقيق التأثير الإيجابي في المؤسسة التربوية، وتوجيهها توجيهاً مثمراً لصالح البشرية، ورفع أدائها لتحقيق أهدافها، فالقائد الفعال هو الذي يجعل القيم الأخلاقية والإيجابية في مؤسسته حافزاً يدفع العاملين لمزيد من العطاء، وجودة الأداء.

والأساس الخلفي في المنهج الإسلامي يهدف إلى تحقيق إنسانية الإنسان، والمحافظة على هذه الإنسانية، والعمل على إنمائها وتطويرها في إطار مهمة الاستخلاف، وإذا كان التشريع الإسلامي الخلفي والتعبدي يحقق هذا الهدف؛ فإن علماء الإسلام فصلوا في ذلك تفصيلاً كبيراً بعنايتهم بمقاصد الشريعة الإسلامية الضرورية، التي إذا استهان بها القائد التربوي فإن ذلك يعتبر إخلالاً بالنظام الأخلاقي الإسلامي وإخلالاً بالكليات الخمس (الدين - النفس - النسل - العقل - المال). والمقاصد الحاجية التي يفتقر إليها للتوسعة، ورفع الضيق والمشقة، التي تلحق بالأفراد عند فواتها، والفساد فيها لا يبلغ مبلغ القدر المتوقع في المقاصد الضرورية، وهذه المقاصد الحاجية تجري في أمور كثيرة ينبغي مراعاتها فيها، وقد مثله الأصوليون بالبيوع، والإيجارات، والقراض، والمساقاة،

(١) مارك مندال ووليام جوردان، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حامد حسنين، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٤٠١هـ، ص ٢٣.

وحفظ الأنساب، والأعراض، وسد ذرائع الفساد. وعناية الشريعة بالحاجي تقرب من عنايتها بالضروري. وبالإضافة إلى ما سبق تأتي المقاصد التحسينية التي تتمم مكارم الأخلاق، وتضبط الالتزام المسلكي بتقدير كل ما يحسن حال الفرد، ويتفق مع مقتضيات المروءة والخلق الكريم، وتجنب الأحوال التي تأنفها العقول السليمة، وهي جارية في أمور كثيرة، وقد حرم المنهج الإسلامي على الأفراد - أياً كانت مسؤوليتهم - الغش، والتدليس، والإسراف، والبخل، واللامبالاة، والإهمال، وغير ذلك لكي يمنع الفرقة والتباغض بين العاملين، ويؤصل قيم التعامل الواقعية. ولذلك فإن القيادة التربوية مطالبة بتحقيق هذه المقاصد الشرعية، وما تتضمنه من جوانب أخلاقية، وضبط المسلك الفردي والجماعي، وهذا ما اتفقت عليه مدركات العقلاء بوجوب حفظهما تحقيقاً لذات الإنسان وسعادته<sup>(١)</sup>.

#### رابعاً: الأساس التنظيمي:

يعتبر التنظيم أهم عناصر العملية الإدارية وهو مرادف للإدارة، والمتمعن في الفكر الإداري الحديث يجد الكثير من النماذج والنظريات التي تناولت التنظيم من حيث هو وظيفة، وعملية، لعل من أبرزها نظرية النظم، والمواقف، وتصميم التنظيم. وتؤكد هذه النظريات اللجوء إلى مناهج وأساليب قيادية وإدارية، يجب أن تساير الموقف، وعالمنا المعاصر يقر بقاعدة أصبحت من الثوابت، وهي سرعة التغيير التنظيمي التي تتطلب من رجل الإدارة الإدراك لتلك التغيرات التنظيمية، والإجابة الملائمة لها والاهتمام بجوانب التطوير التنظيمي المؤسسي والذاتي، واكتساب عدد من المهارات

(١) انظر: محمد الطاهر عاشور، مقاصد الشريعة الإسلامية، ط، تحقيق ودراسة محمد الطاهر الميساوي، الأردن: دار الفجر والنفائس، ١٤٢٠هـ، ص ص ٢١٩ - ٢٢٧.

علي خليل، النموذج الأخلاقي للإدارة في الإسلام، من أبحاث المؤتمر السنوي الخامس عن أخلاقيات الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، ص ص ١٨٦ - ١٨٧.

والقدرات ومنها كما ذكر (المنيف، ١٤١٤هـ)<sup>(١)</sup>:

- ١- قدرات الإبداع والابتكار من خلال توجيه الأسئلة الفاعلة للنفس والآخرين، ومحاولة التأثير، والفرص المتاحة لإيجاد حلول إبداعية تخرج عن النطاق المتعارف عليه.
- ٢- قدرات قبول الرأي بالحوار وتشكيله، والاستماع إلى الرأي الآخر، والاهتمام به لأن الحياة المعاصرة تتطلب فهم الطرف الآخر.
- ٣- قدرات التصور وفعال البصيرة لما يجب أن يكون عليه المستقبل.
- ٤- قدرات التفكير والتركيز الذهني في قبول التعددية في النظرة وطلاقة الفكر وتوقع التغيير.
- ٥- قدرات الصبر والنظر للأعمال على أنها طويلة في نتائجها وآثارها المستقبلية.

والمنهج الإسلامي يعتبر وظيفة التنظيم من العناصر الأساسية التي تقوم عليها الأفعال والممارسات، فما من عبادة من العبادات، ولا شعيرة من شعائر الله إلا وكان التنظيم شرطاً أساسياً في صحتها وقبولها من الله سبحانه وتعالى، كما أن التفاوت والتدرج خاصة من خصائص التنظيم الإداري الإسلامي، حيث يقول تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنَ الْأَرْضِ رِزْقًا وَمِنْ أَعْيُنِ النَّاسِ رِزْقًا فَمَا يَكْفُرُ لِمَصْرُوفِ هَاتِهِذِينَ إِلَّا لَمَن يَشَاءِ اللَّهُ فَمَا يُلَاقِ اللَّهُ أَجْلًا عَظِيمًا ﴾ (٢).

وإذا تمعنا في العملية القيادية والإدارية في الإسلام نجد أنها ترتبط بوظيفة التنظيم التي تُعنى بإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإسلامية وتصميمه بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل، ويتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة التشريعية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمؤسسة الإسلامية؛ ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل أو بنية تنظيمي، ومن خلال دليل إجراءات العمل الذي تتحدد فيه مواصفات

(١) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط ١، د ن، ص ص ٥٧٢ - ٥٧٣، ١٨٨ - ١٨٩.

(٢) سورة الأنعام، آية: ١٦٥.

كل وظيفة، والمهام والوظائف، والعمليات الإدارية أو المهنية المطلوب أداؤها، وشروط شاغلي كل وظيفة ومواصفاتهم<sup>(١)</sup>.

ويتطلب عند وضع الهيكل التنظيمي مراعاة الأسس العقديّة والتشريعية والقيمية بشكل كامل امتثالاً لقوله عز وجل: ﴿ أَفَمَنْ أُسِّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانَهَارٍ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾<sup>(٢)</sup>. فالمنهج الإسلامي اهتم بالتنظيم منذ فجر الدعوة الإسلامية، واهتم بقاعدة التدرج، وبالسلطة، والمسؤولية، ونطاق الإشراف، وراعى أن لكل فرد مسلم مكانته، وموضعه الذي يجيده، والذي تؤهله له خبراته، ومعلوماته، واستعداده الفطري الذي يبدع فيه، ومن خلاله تظهر مواهبه وإمكاناته، وتستخدم لصالح المؤسسة، أو المنظمة، أو المجتمع، والتدرج في المهام والوظائف لا يتيح للقائد أن يظلم أتباعه، أو من يعملون معه، بل إن الجميع لهم مساواة في الحقوق والواجبات، والجميع أخوة، أكدها الله عز وجل في قوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾<sup>(٣)</sup>.

#### خامساً: الأساس المصلحي:

تقوم الأحكام كلها في الشريعة الإسلامية على المصلحة الإنسانية، فما من أمر شرعه الإسلام بالقرآن الكريم والسنة المطهرة إلا أثبتت المصلحة؛ حتى إن بعض الباحثين من كتاب الفقه يُقررون بأن الأحكام التكليفية في الشريعة ترتبط بالمصلحة ارتباطاً وثيقاً، ومراتب التكليف تختلف باختلاف ما فيها من مصالح. وإن كل حكم تصدى القرآن لبيانه أو السنة لتوضيحه يكون مشتملاً ومصالح العباد، وإن اختلفت على

(١) محسن الخضيرى، الفكر الإداري في الإسلام، ضمن وقائع الندوة (٣١) عن الإدارة في الإسلام، جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ص ١٧٨.

(٢) سورة التوبة، آية: ١٠٩.

(٣) سورة الحجرات، آية: ١٠.

بعض الناس، فإن ذلك لا يمنع وجودها، فخفاء الأمر لا يستلزم عدم وجوده<sup>(١)</sup>. وتحكيم المصلحة والاحتجاج بها مرجعه إلى الصحابة - رضي الله عنهم - وأسهم في ذلك عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - وهو أمر متواتر عنهم، والمصلحة يجب أن تكون ذات علاقة بمقاصد الشارع، والعبارة الجامعة لمقاصد الشارع كلها هي جلب المصالح ودرء المفاسد، وهذا مقرر في جميع أحكام الشريعة وظاهر في أحكام العادات والمعاملات، مما يتطلب أن يكون الاجتهاد الفقهي قائماً على أساس الاستصلاح، وأن يكون فهم النصوص والاستنباط قائم على أساس أن مقاصدها: جلب المصالح ودرء المفاسد، وأن يكون القياس عليها مراعيًا لهذا الأساس<sup>(٢)</sup>. وقد راعى الخلفاء الراشدون - وخاصة عمر بن الخطاب - فيما صدر عنهم من اجتهاد ورأي المصالح المرسلة، فهو رضي الله عنه، لم يستخلف أحداً، وترك أمر المسلمين شورى، وأسقط سهم المؤلفة قلوبهم، وعطل حد السرقة في عام المجاعة، وأجرى النهر في أرض محمد بن سلمة جبراً عنه، ووضع الخراج ودون الدواوين<sup>(٣)</sup>.

وعموماً فإن القائلين بمجتها، والعمل بها حددوا شروطاً، يمكن إجمالها فيما يلي:

- ١ - أن تكون المصلحة من المصالح التي لم يقدّم دليل شرعي معين على اعتبارها أو إلغائها.
- ٢ - أن تكون المصلحة من المصالح العامة، فإذا كانت مصلحة خاصة فلا يعمل بها، وتعتبر المصلحة من المصالح العامة إذا كان بناء الحكم عليها يحقق منفعة لأكثر عدد من الناس، أو يدفع ضرراً محققاً، وتعتبر المصلحة خاصة

(١) محمد صالح عثمان، وجوب تطبيق الشريعة الإسلامية والشبهات التي تثار حول تطبيقها، ضمن البحوث المقدمة

لمؤتمر الفقه الإسلامي، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٠٤هـ، ص ١٦١ - ١٦٢.

(٢) أحمد البسيوني، نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، ط ٢، ١٤١٢هـ، ص ٦٣ - ٦٤.

(٣) حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، د. ت، ط ٣، ص ١٣٣.

- إذا كان الحكم عليها يحقق منفعة لفرد أو أفراد قلائل.
- ٣ - أن تكون من المصالح المحققة أما إذا كانت من المصالح المتوهمة فلا يجوز العمل بها، بمعنى أن يتحقق من أن تشريع الحكم في القضية يجلب نفعاً، أو يدفع ضرراً، أما مجرد توهم أن التشريع يجلب نفعاً دون موازنة بين ما يجلبه من ضرر أو نفع، فهذا يعتبر بناءً على مصلحة متوهمة.
- ٤ - أن تكون المصلحة في ذاتها معقولة، بحيث لو عرضت على أهل العقول السليمة والفهم السمتقيم تلقوها بالقبول.
- ٥ - ألا يعارض التشريع لهذه المصلحة حكماً أو مبدأً ثبت بالنص أو الإجماع<sup>(١)</sup>.

وقد استنبط الفقهاء قواعد فقهية من نصوص الشريعة ومواردها، وتلقاها من بعدهم بالقبول والتطبيق، فقرروا أن الضرر يزال، وأن الضرر لا يزال بالضرر، وأن الضرر الخاص يتحمل لدفع الضرر العام، وأنه يرتكب أخف الضررين، وأن درء المفسدة مقدم على جلب المصلحة، وأن الضرورات تبيح المحظورات، وأن الحاجة تنزل منزلة الضرورة، وأن الحرج مرفوع، وأن المشقة تجلب التيسير، وأن العرف الصحيح هو ما تعارفه الناس، واستقامت عليه أمورهم، وتحققت به مصلحتهم - فيما لا يعارض الشرع - مصدراً من مصادر الأحكام، وأن الذرائع هي الوسائل إلى الغايات يجب سدها ومنعها إذا أدت إلى مفسد، ويجب فتح مجالها وطلبها إذا أدت إلى المصالح، وأن لولي الأمر إذا أمر بمباح فيه مصلحة شرعية أو نهي عن مباح منه ضرر عام يجب امتثال أمره ونهيه، ظاهراً وباطناً<sup>(٢)</sup>.

(١) محمد سعيد البوطي، ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، ط٢، ١٣٨٧هـ، المكتبة الأموية، دمشق، ص

(٢) فؤاد عبد المنعم أحمد، أصول نظام الحكم في الإسلام، ١٤١١هـ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص ٨٥.

لذلك فالقائد التربوي المستنير يجب أن يتلمس للمؤسسة التربوية والعاملين بها تلك المزايا والمصالح التي ترتقي ببرامجها ولو كان ذلك منطلقاً من نظريات أو نماذج ظهرت في بيئات غير إسلامية ليحاول الاسترشاد بما حققته تلك النماذج من نجاحات في بيئاتها، في إطار القواعد العامة للتشريع المشار إليها فيما سبق، ومن ثم الاستفادة منها في إطار المؤسسة التربوية التي يقع على هرمها؛ أخذاً في الاعتبار تحقيق المصالح العامة في العمل التربوي لا تلك المصالح الشخصية الوقتية، ويجب أن تتبع قراراته من عقلانية منظمة ويوازن بين البدائل المطروحة أمامه وخصوصاً تلك البدائل التي تتطلب اتخاذ قرارات جريئة أو تحويلية لينقل المؤسسة التربوية من تخلفها ومشكلاتها إلى حالة من التطوير والتغيير الهادف والمثمر في كل جانب من جوانبها.

### المبحث الثاني: الأخلاقيات القيادية التربوية :

يحاول المبحث الثاني الإجابة على السؤال الثاني عن الأخلاقيات القيادية التربوية التي تسهم في توجيه سلوك القائد التربوي المستنير وتطويره، وقد تم دراسة الكثير من الآراء والاهتمامات التي تؤكد أثر القيم الأخلاقية في الارتقاء بفعالية العمل القيادي التربوي سواء كانت تلك الآراء محلية أو أجنبية، وفي ضوء ذلك فقد ركز هذا المبحث على الجوانب التالية :

أولاً: آراء بعض الباحثين الغربيين عن أخلاقيات الإدارة التربوية.

ثانياً: سمات النموذج الخلفي للقائد التربوي المستنير.

ثالثاً: ملامح النموذج الخلفي في بعض جوانب العمل القيادي التربوي.

رابعاً: أبرز القيم الأخلاقية المسهمة في توجيه السلوك القيادي التربوي.

وفيما يأتي بيان ذلك :

أولاً: آراء بعض الباحثين الغربيين عن أخلاقيات الإدارة التربوية :

تناولت بعض الدراسات الغربية، وخصوصاً في المجتمع الأمريكي، البعد الخلفي؛



وأثره في تطوير النظام التعليمي، وتتفق بعض الكتابات في مجال الإدارة التربوية على تأكيد وضع القيم الخلقية جزءاً تكاملياً في إدارة المدرسة لا يمكن إهماله عند تحقيق التميز العلمي. والتنشئة الخلقية السليمة ينبغي أن يقدمها من يتولى زمام القيادة المدرسية، ويجب أن تركز على المبادئ الخلقية التي ترشد الإداريين، وتحدد مدى مسؤولية المعلمين في تحمل مهام تنمية القواعد الخلقية بالمدرسة وتنفيذها، لذلك يرى (ويليام جرينفيلد)<sup>(١)</sup> أن القيادة المدرسية ملزمة أخلاقياً برعاية مصالح الطلاب وحاجاتهم، وتحسين قدراتهم. ويؤكد (ويليام) على أن القيادة المدرسية الجيدة تتضمن خمسة مستويات هي: (وجود وجهة نظر، ودعوة الآخرين للمشاركة في إبدائها، والتعرف على الممارسات التعليمية الجيدة، وتطوير عادات التفكير التألمي، والتركيز على ما يراه الطلاب عند اتخاذ القرارات). ويبرز (كينيث) وزملاؤه<sup>(٢)</sup> أهمية وجود الأخلاق لدى الإداريين التعليميين، وقد ركز على عدد من الموضوعات الأخلاقية من أهمها: الإدارة والتفكير الأخلاقي، والحرية الفردية، والمصلحة العامة، وتحقيق المساواة في الفرص التعليمية، والسلطة التعليمية، والأمانة والكمال. ويقترح (رالف كيمبروج)<sup>(٣)</sup> برنامجاً تعليمياً للقادة التربويين يعتمد على:

- ١ - التزام قادة التربية والتعليم من الناحية القانونية والمالية بأخلاقيات الالتزام المهني، وتجنب الصراع، وتضارب المصالح، والعدالة، والرسمية، والولاء، والبصيرة، والكشف عن الفساد.
- ٢ - العناصر المتضاربة في الفكر الأخلاقي، ومن بينها تأسيس الفلسفات

(١) William Greenfield, Five standards of good practice for the ethical administration, NASS Bulletin, Vol., 74, October, 1990, pp. 32-38.

(٢) Strik, Kenneth, et. Al., The ethics of school administration teachers leaders, College Press, New York, 1988.

(٣) Ralph, Kimbrough, Ethics a course of study for education leaders, American Association of School Administrations: Aplington, 1985, p.14.

الأخلاقية، وقبولها، والممارسة العقلانية، والإلهام والوحي، مصدرًا للأخلاق، والفلسفات الطبيعية للأخلاق، والنظم الأخلاقية المعتمدة على الدراسة العملية للمجتمع، وبعض الفلسفات الأخلاقية.

وتناول كل من (كارلوتا ورونالد)<sup>(١)</sup> عدداً من القضايا الأخلاقية الرئيسة التي تواجه التعليم العالي، إلا أنه ركز على المعايير والأحكام الأخلاقية التي تؤثر على اتخاذ القرار العلمي، وحل الصعوبات من خلال تحديد الحقوق والمسؤوليات المتعلقة بالحرية الأكاديمية، والمسؤولية الأخلاقية لهيئة التدريس، وتعليم الأخلاقيات. ومن أبرز القضايا التي ناقشها الباحثون ما يلي: تناقص عدد المسجلين للدراسة، ومشكلات التعليم العالي الدولي، والتورط في قبول المسجونين المفرج عنهم، والأخلاقيات المتعلقة بالرياضة، واستخدام الحاسب، وتضارب مصالح أعضاء هيئة التدريس، وأثر الصناعة والتقنية، والمساومة الجماعية، والشبهات الأخلاقية التي تمس هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية.

ويذكر كل من (ديف ومايك)<sup>(٢)</sup> أن هناك اتجاهًا جديدًا أسمياه بالإدارة الراعية أو الطراز الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ توصل بعض القادة الإداريين إلى أن المنظمات في حاجة لأن يكون لها قلوب، وتعبر عن القيم الإنسانية، وتهتم بشؤون العاملين بها، ويشير الباحثان (ديف ومايك) إلى أن المديرين الذين يتخلون عن المبادئ في إدارتهم هم في الواقع يعملون بدون مبادئ مما ينقص قدراتهم وتضعف الثقة فيهم. ومن ثم فإن وجود القيم والأخلاقيات يعتبر مصدر قوة للمؤسسة الأكاديمية إذ أنها:

(١) Carloota & Ronald, Ethical principles practices and problems in higher education, Choles Thomas, Spring File, 1983, p. 272.

(٢) Francis, Dave & Woodcok, Mike, Unblocking organizational values, Foreman Company, 1990.

- ١ - تساعد على قوة القرار التعليمي وتيسر اتخاذه.
  - ٢ - تساعد على إمكانية الحكم على الأمور بطريقة أسرع.
  - ٣ - تساعد على إمكانية التعرف بسرعة على النقاط البارزة في العمل.
  - ٤ - تؤدي بالآخرين إلى احترام الموقف المنطلق من المبادئ والقيم الأخلاقية.
  - ٥ - تساعد على بناء الثقة التنظيمية والمؤسسية.
- من العرض السابق لبعض التوجهات الغربية حول أهمية الأخلاق والقيم في توجيه السلوك المنظمي والفردى يمكن القول: بأن ذلك يبرز للقيادة التربوية والتعليمية المستنيرة أهمية المدخل الأخلاقي، والقيمي، على الرغم من تفاوت أولويات تلك الأخلاق والقيم من مناخ بيئي وتنظيمي إلى مناخ بيئي وتنظيمي آخر. بناءً على المنظور الغربي الذي ينظر للأخلاقيات من جوانبها السلبية والإيجابية فعلى القائد التربوي أن يأخذ بالجانب الإيجابي ويتجنب السلبية خصوصاً في البيئة الإسلامية، حيث إن منهج الإسلام في أسسه وانطلاقاته ينهى عن القيم والأخلاقيات السلبية، وإذا نظرنا في الجانب الإيجابي من هذه الرؤى والتوجهات التي طرحها بعض الباحثين الغربيين نرى أنها ركزت على عدد من الجوانب المهمة للقائد التربوي وهي:
- ١ - دعم القيم الأخلاقية التي تحفز وتدعم العمل الأكاديمي والتعليمي.
  - ٢ - أهمية الإدراك لتأصيل قيم التنشئة الصالحة في المنظومة المؤسسية التربوية.
  - ٣ - الاهتمام بتحديد الوظائف لدى القادة والعاملين في الميدان التربوي، حتى يمكن تفعيل المسؤولية الفردية والجماعية.
  - ٤ - تجويد حاجات الطلاب والدارسين ومصالحهم وتحسين قدراتهم ورعاية ذلك.
  - ٥ - الاهتمام بتشكيل ثقافة حب المشاركة الفعلية من كافة أطراف المنظومة المؤسسية التربوية.
  - ٦ - تشكيل قيم التفكير العلمي والذاتي وأخلاقياته.

- ٧ - تحقيق العدالة والمساواة والاهتمام بالمصالح العامة.
  - ٨ - إدراك أهمية انعكاس القيم والأخلاقيات التي يجبها المسؤول والقائد التربوي مما ينعكس كذلك على نوعية القرارات الأكاديمية.
  - ٩ - تنمية المسؤولية الأخلاقية لدى أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية.
  - ١٠ - اعتبار العمل القيادي التربوي أسلوب رعاية وليس سلطة.
  - ١١ - أهمية تطوير العلاقات المؤسسية والقيادية على وجه العموم.
- إن هذا يدعو الباحث إلى إبراز ملامح النموذج الخلفي للقائد التربوي المستنير وسماته، وخصوصاً عندما تعتمد على قيم المنهج القيادي الإسلامي، وهذا ما سنتناوله في الفقرة التالية.

#### ثانياً: سمات النموذج الخلفي للقائد التربوي المستنير :

يلاحظ المتعمق في الآراء والأفكار التي طرحها كتاب الإدارة الغربيون عن أهمية القيم التربوية والأخلاقية أن تلك القيم موجّهات إيجابية، تسهم في تحقيق جودة الأداء التعليمي، وتبرز العلاقة بين الإيمان بالمبادئ والقيم الأخلاقية وتحقيق الفعالية، مما يوجب على من يتولى زمام القيادة التربوية مراعاة تلك الموجّهات ووعيها.

إذا عرف ذلك فإن المنهج القيادي في المنظور الإسلامي يستند على أساس القيم والأخلاق النبيلة، وهي في المنظور الإسلامي كما يذكر (محمد: ١٤١٤هـ)<sup>(١)</sup> القيم الإيجابية التي توجه سلوك القائد التربوي إلى تحقيق المعالي، لأن القيم والأخلاق السلبية لا تتفق مع روح الإسلام، ولا تتلاءم مع دعوته ومبادئه السامية النبيلة، والأخلاق الإسلامية بحكم توافقها مع النفس البشرية تلائم طبيعة الإنسان فرداً، كما تنمي في الوقت نفسه مشاعره نحو المجتمع عضواً فاعلاً في مجتمع يتأثر به ويؤثر فيه، وهي ليست معاني مجردة، وإنما أخلاق إيجابية ذات فاعلية في واقع المجتمع، وتتصل بالإنسان

(١) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، القاهرة: مكتبة وهبة، ط ١، ١٤١٤هـ، ص ٣٨.

في صميم حياته، وفي عمله، وحركته في الحياة. ولقد امتدح الله سبحانه وتعالى قائد هذه الأمة ورائدها محمد ﷺ بقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>(١)</sup>. وفي هذا دلالة على أهمية الموجهات الأخلاقية وضرورتها للقائد التربوي بصفته قدوة للعاملين وسياجاً وقائياً يمنع الفرد أو القائد من الانزلاق في الفساد أو التفريط في مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، لذلك فإن من المهم هنا الإشارة إلى بعض الأسس والمبادئ التي يجب أن لاتغيب عن نظرة القائد التربوي المستنير قبل الخوض في مناقشة بعض ملامح النموذج الأخلاقي في القيادة، وتلك الأسس كما أشار (خليل: ١٤١٧هـ)<sup>(٢)</sup> تتمثل في الآتي:

- ١ - إن البشر متساوون تماماً في نظر الشريعة الإسلامية من حيث الحقوق والواجبات والمسؤولية، فلا امتياز لأحد على أحد من حيث الأصل الإنساني، وكل مسؤول عن عمله.
- ٢ - إن التمايز في العمل الديني يأتي نتيجة للفروق الفردية في القدرات والمهارات وفي الفضل بالتقوى.
- ٣ - الخضوع في التشريع لله وحده، ومن ثم فإن العلاقة بين الفرد والسلطة، وبين المواطنين والمؤسسة علاقة تنظيم، فهي طاعة في حدود الشريعة ومقاصدها وهي مقيدة بحدود نظام محدد.
- ٤ - القائد أو أي مسؤول ليس مشرعاً تشريعاً مطلقاً، وإنما مجتهد في التعرف على الحكم الشرعي وتطبيقه وفق الأدلة والقواعد الشرعية.
- ٥ - إن البشر استخلفهم الله عز وجل في الأرض، والمسلمون على وجه

(١) سورة القلم، آية: ٤.

(٢) علي خليل، النموذج الأخلاقي للإدارة في الإسلام، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، أخلاقيات الإدارة التعليمية، ١٩٩٧م، ص ١٨٦.

الخصوص مستخلفون لتحقيق رسالة الإسلام، ومن ثم فإن القيادة وكافة ما يتصل بها تهتم بإسعاد الإنسانية، وإرضاء الله بتحقيق هذا الإسعاد.

- ٦ - إن صلة البشر بعضهم ببعض - في العقيدة الإسلامية - صلة أخوة، فهم جميعاً عباد الله، وهذا الاعتقاد يتعلق بالعمل ومن ثم تكون صلتهم بالدولة انتماءً اختيارياً إلى عقيدة إيمانية، وإلى شريعة منزلة وليست صلة رحم أو عرق قبلي أو عنصرية قومية.
- ٧ - حفظ حياة الإنسان وتحقيق كرامته، فليس في الإسلام أعظم حرمة من الحياة الإنسانية فردية، وجماعية.

في ضوء التمهيد السابق يمكن تناول سمات النموذج الخلقى للقائد التربوي المستنير من خلال مناقشة بعض ملامح ذلك النموذج التي نرى ضرورتها للقائد التربوي، وسيتم التركيز على العلاقات المؤسسية، وتنمية القيادات التربوية، واتخاذ القرار باعتبار هذه الجوانب من صميم عمل القائد.

#### أ - سمات النموذج الخلقى في العلاقات المؤسسية:

يهتم المنهج الإسلامي بتنمية العلاقات الإنسانية، ولقد كرم الإسلام الإنسان حيث نظر إليه على أنه كائن، يتميز عن سائر المخلوقات، فهو مميز بالعقل والاستخلاف، والأمانة وغير ذلك. يقول عز وجل: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً﴾<sup>(١)</sup>، فالمنهج الإسلامي يعطي اهتماماً بالغاً بالإنسان ويبرز ذلك الاهتمام من خلال:

- ١ - أن الإنسان مخلوق ذو بعدين، ويشكل نسقاً ذا نهايتين يبدأ بتكوينه المادي وينتهي بتكوينه الروحي.
- ٢ - الإنسان له إرادة تمكنه من الاختيار، وذلك بالاعتماد على قدرات فكرية ومعرفية وهبها الله له؛ أعطته التفوق على بقية المخلوقات مما يجعله

(١) سورة الإسراء، آية: ٧٠.

مسؤولاً ومسؤولية كاملة ليس فقط عن مصيره، وإنما تحمل تبعات الأمانة الإلهية في هذا العالم. قال تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾<sup>(١)</sup>.

٣ - أن المجتمع الإسلامي يقوم على أساس التعاون والمحبة، والوثام، والإيثار والإخاء الإيماني. قال تعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾<sup>(٢)</sup>.

لذلك فإن التعاون المنشود بين الأفراد يتمثل في القيادة والإدارة عن طريق تنسيق جهودهم البشرية، وحل مشكلاتهم، كما أن هذه الإدارة تنظر إلى جميع النشاطات البشرية نظرة شاملة، تعمل على تسخير تلك النشاطات لصالح الناس كافة. قال تعالى: ﴿ أَهْمَرِ يَقْسُمُونَ رَحِمْتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا ﴾<sup>(٣)</sup>.

ويمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في الإسلام بين القائد ومن تحت يده تقوم على أسس مهمة يمكن إبرازها في الآتي:

١ - العقيدة تؤثر على نوعية العلاقات، حيث إن العقيدة الإسلامية أوثق ارتباط بين العبد وخالقه، ورسوخها في النفس البشرية ينقيها من الفساد والانحراف، ويدفعها إلى حب الفضائل والكرم والشجاعة، والتزام السلوك الصحيح. قال تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ

(١) سورة الأحزاب، آية: ٧٢.

(٢) سورة الحجرات، آية: ١٠.

(٣) سورة الزخرف، آية ٣٢.

مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١﴾. وقال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (٢).

- ٢ - أن العلاقات الإنسانية الإسلامية ترتبط بتهيئة النفس أولاً لقبول الأوامر والتوجيهات، ولعل هذا يبرز في التدرج في دعوة الرسول ﷺ إذ كان لذلك التدرج الأثر العظيم، حيث ظهر هذا الأثر في نفوس كثير من المدعوين بقبول الحق وسرعة الاستجابة.
- ٣ - مشاركة القائد لمرؤوسيه في العمل يبعث روح الولاء، ولعل ذلك يتجلى في موقف الرسول ﷺ في بناء المسجد النبوي إذ شارك مشاركة فعلية مع أصحابه فكان ينقل اللبن والحجارة (٣).
- ٤ - تقوية المعنويات لدى الأفراد من خلال الاستشارات، ويبرز ذلك في استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم مع عامة جيشه وقادته، وقد قام كبار قادته من المهاجرين، فأحسنوا ومع ذلك كان يهيمه معرفة آراء الفئات، وخصوصاً قادة الأنصار (٤).
- ٥ - تعزيز قنوات الاتصال الجيدة ومحاوله القضاء على المشكلات؛ إذ طبق - عليه الصلاة والسلام - ذلك منذ أن وصل المدينة المنورة، وكانت معاملها تتمثل في صلة الأمة بالله، وصلتها ببعضها، وصلتها بالأجانب ممن لا يدينون بدينها، حتى يخلق قوة واحدة متماسكة ضد العدو (٥).

(١) سورة النحل، آية: ٩٧.

(٢) سورة العنكبوت، آية: ٦٩.

(٣) صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، مكتبة العيكان، ط ١٤١٨هـ، ص ١٦٦.

(٤) ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق مصطفى السقا وآخرين، الجزء الأول، ط ٢، مكة المكرمة: مكتبة الياز،

١٤١٦هـ، ص ١٩٤.

(٥) صفى الرحمن المباركفوري، المرجع السابق، ص ١٦٨، ١٧٣.



٦ - مراعاة الفروق الفردية والحاجات المختلفة، فشخصية الرسول ﷺ نموذج تربوي كامل للإنسان، وهو مربٍ عظيم ذو أسلوب تربوي فذ، يراعي حاجات الطفولة وطبيعتها، ومخاطبة الناس على قدر عقولهم، يجود بالمال لمن يحب المال ليتألف قلبه، ويقرب إليه من يحب المكانة لأنه في قومه ذو مكانة، ومن أمثلة ذلك يوم فتح مكة - وأعطى قريشاً - فتعجب الأنصار وقالوا إن سيوفنا تقطر من دماء قريش، وغنائمنا ترد عليهم، فبلغ ذلك النبي ﷺ فدعا الأنصار فقال: ما الذي بلغني عنكم؟ قالوا هو الذي بلغك، قال: أو لا ترضون أن يرجع الناس بالغنائم إلى بيوتهم وترجعون برسول الله ﷺ إلى بيوتكم؟ لو سلكت الأنصار وادياً أو شعباً سلكت وادي الأنصار أو شعبهم<sup>(١)</sup>.

٧ - العمل بروح الفريق، حيث إن ذلك يسهم في تحقيق الفاعلية ويتجلى ذلك في موقف الرسول ﷺ في هجرته، حيث قسم الأعمال ليعرف كل وظيفته وتجلت تلك المهام في: الإعداد، والتجهيز، والتموين، والاستطلاع والتخاير، والإرشاد واقتفاء الأثر. وقد نجحت هذه الخطة؛ لأن كافة الأفراد المكلفين بأعمال محددة يعملون في تناسق تام، فكان النجاح الرائع الذي حققه ذلك التنسيق، وانعكس على بناء دولة الإسلام، وإظهارها كياناً عالمياً بل نقطة تحول في تاريخ الإنسانية<sup>(٢)</sup>.

هذه بعض الموجهات التي يمكن أن يسترشد بها القائد التربوي، وخصوصاً في جوانب العلاقات المؤسسية والتنظيمية، إذ أن تلك العلاقات يجب أن تسود على أساس من الاحترام المتبادل، والثقة بالنفس. فالقائد التربوي يتحمل عبئاً ليس باليسير، فهو

(١) محمد إسماعيل البخاري، الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله ﷺ وسننه وأيامه، الجزء الثالث، القاهرة: المكتبة السلفية، ط ١، ١٤٠١هـ، ص ٣٧.

(٢) أحمد عبد العظيم المنفلوطي، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري، القاهرة: المؤسسة العربية الحديثة، د.ت، ص ١١٢.

المسؤول الأول في المؤسسة التربوية التي تؤمن على تشكيل الأجيال وتربيتها على تحقيق المعالي والتميز، وتفصل القيم الأخلاقية التي تقوم على أساس حسن العلاقة مع الآخرين، واتخاذ القرارات العقلانية، وتقوية روح الإخاء والمحبة، وتوزيع الأعمال. وهذا يبرز عدداً من الواجبات التي يجب أن يعيها رجل القيادة التربوية تتمثل في:

١ - أن يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وسلوكه أمام المعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

٢ - النظر إلى العلاقات المؤسسية بين القائد التربوي والآخرين على أساس أنها علاقات محبة، وأخوة متبادلة، أساسها الإيمان الصادق بالله - عز وجل - استناداً إلى قوله تبارك وتعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾<sup>(١)</sup>.

٣ - العمل على ترقية روح التعاون ووحدة الصف وتماسك الفريق، حيث إن ذلك سيسهم في تميز المؤسسة الأكاديمية والتربوية.

٤ - الحزم في اتخاذ القرارات الرشيدة، وعدم التردد بعد بذل كل الأسباب استناداً لقوله عز وجل: ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾<sup>(٢)</sup>.

#### ب - سمات النموذج الخلقي في تنمية القيادات التربوية:

تطوير القيادات الإدارية والأكاديمية وتنميتها ضرورة ملحة لضمان نجاح النشاطات، لذلك فقد تضمن النموذج الأخلاقي الإسلامي الاهتمام بالقيادات، وتنمية كل قدراتها في كافة الأعمال، ومن جوانب تنمية القيادات ما يأتي:

الجانب الأول: تطوير القدرات العقلية.

(١) سورة الحجرات، آية: ١٠.

(٢) سورة آل عمران، آية: ١٥٩.

الجانِب الثاني : تطوير القدرات التسخيرية.

الجانِب الثالث : تطوير الخبرات المختلفة.

ويمكن إعطاء بعض التطبيقات العملية لهذه الجوانب وذلك على النحو التالي :

الجانِب الأول : تطوير القدرات العقلية :

إن تطوير هذه القدرات يتطلب تدريب القائد على التفكير العلمي بديلاً عن الظن والهوى ، قال تعالى : ﴿ وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا ﴾<sup>(١)</sup>. لذلك فإن قدرات العقل في المنهج القيادي الإسلامي تنطلق من جوانب مهمة تتمثل في :

١ - التفكير الواعي : يقول الرسول ﷺ "لا يكن أحكم إمعة يقول إن أحسن الناس أحسنت ، وإن أساءوا وأسأت ، بل وطنوا النفس إن أحسن الناس تحسنوا وإن أساءوا تتجنبوا الإساءة"<sup>(٢)</sup>.

٢ - التفكير الشامل : وهو من أخص سمات المؤمنين ، قال تعالى : ﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطُلًا تُبْحِنَكَ فِقِنَا عَذَابِ النَّارِ ﴾<sup>(٣)</sup>.

٣ - التفكير الواقعي : قال تعالى : ﴿ قَالَا رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴾<sup>(٤)</sup>. فهذه الآية تعبر عن التفكير الواقعي الذي يعترف بالخطأ ويبحث عن الحل الصحيح ، وهو المنهج الذي يقره الإسلام في التفكير.

(١) سورة النجم ، آية : ٢٨.

(٢) سنن الترمذي ، كتاب البر والصلة ، الجزء (٦) ، ص ١١٣.

(٣) سورة آل عمران ، آية : ١٩١.

(٤) سورة الأعراف ، آية : ٢٣.

٤ - التفكير الجماعي : وهذا يعني عدم تفرد القائد التربوي بالرأي ، واستشارة المتخصصين وأهل العلم ، ويبرز ذلك في الممارسات القيادية للنبي ﷺ وخلفائه الراشدين - رضي الله عنهم - ومن ذلك ما سبقت الإشارة إليه ، وكذلك حينما ولي عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - شريحاً قضاء الكوفة قال له : "أقض بما استبان لك من قضاء رسول الله ، فإن لم تعلم كل أفضية رسول الله فاقض بما استبان لك من قضاء الأئمة المجتهدين ، فإن لم تعلم كل ما قضت به الأئمة المجتهدون فاجتهد رأيك ، واستشر أهل العلم والصلاح"<sup>(١)</sup>.

#### الجانب الثاني : تطوير القدرات التسخيرية :

يحث القرآن الكريم على تطوير القدرات التسخيرية ، حيث يقول تعالى : ﴿ إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَنَسُفِ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيْحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾<sup>(٢)</sup>.

لذلك فالقدرة على التأمل في الكون وتدبر آياته واستلهام معانيه ، واكتشاف قوانينه ، وتسخير موارده لخير المجتمع ، مطلب ينبغي أن يدركه كل فرد مسلم ، وتزداد المسؤولية بحسب مكانته الإدارية أو القيادية في المؤسسة ، فالقائد المتعقل والمتفكر يستطيع بتصرفاته الحكيمة وسلوكه المستقيم أن يكسب مودة أو محبة العاملين ، ويميز بين الحق والباطل ، والنافع والضار ، وبعد النظر ، حيث إن القائد المفكر ينظر إلى الآثار البعيدة المدى ، وبالتالي فالقائد الناجح هو الذي دربته عباداته المختلفة من صلاة وصيام وحج على

(١) أحمد عبد العظيم محمد ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٤١٤هـ ، ص ١٢٤ .

(٢) سورة البقرة ، آية : ١٦٤ .

النظام والانتظام في أدائه لتلك الشعائر مع جماعة المسلمين الآخرين في أوقات محددة، لذلك فهو جدير بهذه العقلية المنظمة أن يطبقها في أداء عمله القيادي التربوي ليحقق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

### الجانب الثالث: تطوير الخبرات المختلفة

يتمثل ذلك فيما اكتسبه القائد من معارف وقدرات خلال حياته، وتوجيهها للتوجيه المفيد، وهذه الخبرات بما تتضمنه من جوانب عقلية، ومادية لها أثر مهم في تنمية القيادات؛ لأنها تركز على جوانب عملية وحيوية تمت معاشتها، وسبقت تجربتها والاطمئنان إلى نتائجها، حيث إن الخبرة عمل وأثر يتركه هذا العمل في نفس الإنسان. ولذلك يذكر (محمد، ١٤١٤هـ)<sup>(١)</sup> أن الخبرات قد تكون:

- كونية تبحث في العلاقة بين الكون والإنسان.
- دينية توجه مسيرة الإنسان وفق إرادة الخالق.
- اجتماعية مكتسبة من المعاملات والعلاقات اليومية في المجتمع.

وهي تتضافر جميعاً في تحديد أطر الشخصية واتجاهاتها، والاهتمام بها جميعاً ضرورة لنجاح عملية التطوير الإداري للقائد، وتنمية وتطوير القيادات في المفهوم الإسلامي تركز على قاعدة أساسية وهي توجيه نظر القائد إلى أنه يتخذ قرارات تتعلق بالمستقبل، ونجاح هذه القرارات يتوقف على توفيق الله تعالى، وهذا التوفيق يتطلب من القائد التقوى والعمل الصالح.

لذلك فالقيادة التربوية في حاجة إلى تطوير عدد من الخبرات يمكن إجمالها فيما يلي:

- تطوير المبادرة في اتخاذ القرار: إذ إنها من مستلزمات القيادة للتدريب على

(١) أحمد عبد العظيم محمد، المرجع السابق، ص ١٢٧.

- تحليل الأشياء بهدوء ومدارستها باهتمام، وذلك للموازنة بين المحاسن والمساوئ قبل اتخاذ القرار.
- تطوير فعالية التنفيذ لدى العاملين من خلال ما يقوم به القائد من نقلها بنفس قوية لا تفقدها الانفعالات والاضطرابات توازنها.
- الاهتمام بالسنن الكونية والشرعية من خلال استخدام العقل والاستفادة منه، والأخذ من الساسة دهاؤهم، ومن القادة قوتهم، ومن العلماء حجتهم وأدلتهم، ومن الزهاد روحانياتهم وصفاؤهم، أضف إلى ذلك يقين القائد بتحقيق الهدف المأمول.
- العمل على قرن القول بالعمل دائماً وبيدأ الضبط في موافقة القول للعمل من داخل الإنسان، فإذا استطاع النقد الذاتي، وإنكار المنكر على نفسه، فإنه سيقدر الإنكار على غيره.
- التدريب على التخطيط ورسم السياسات، حيث إن التعود والممارسة يحتاجان إلى صبر ومثابرة وتأنى.
- التعود على حل المشكلات في العمل من خلال الاهتمام بالنظرة الكلية دون التفاصيل الجزئية، ويضع المشكلات في حجمها الطبيعي، ويقوم بواجب المسؤولية تجاهها، واتخاذ الخطوات والقرارات اللازمة حسب الموقف.
- تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء لأن ذلك سيدفع العاملين ويمكنهم من تحقيق التوازن بين كمية الأداء والاستمرار في تنمية القدرات.
- الاتصال بالقرآن والسنة، حيث جاء القرآن الكريم بتوجيهات وأسس تهتم بتنمية القيادات البشرية، وقد رسمت الأمة الإسلامية وساد رجالها عندما انطلقت من كتاب ربها وسنة نبيا كما تم الإشارة إليه سابقاً<sup>(١)</sup>.

(١) حزام المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، الرياض، ط ١، ص ص ٢٥٨ - ٢٦٦.

## ج - سمات النموذج الخلفي في اتخاذ القرار:

القرار في المنظور الإداري بأيسر معانيه يعني اختيار البديل المناسب، والأفضل من بين عدة بدائل مطروحة، ويعتبر اتخاذ القرار جوهر عمل الإداري والقيادي التربوي، مما يتطلب منه أن تكون قراراته مقبولة ومدروسة بعيدة عن العشوائية والذاتية. والقرارات التربوية في المنهج الإسلامي تنطلق من أهداف التربية الإسلامية المتمثلة في الإيمان بالله والتوكل عليه، ودعوة الرسول صلى الله عليه وسلم، مع الأخذ بالأسباب، والاستعداد للأخرة بالأعمال الصالحة، والاستعداد لمقابلة أي ظروف مستقبلية، والاستفادة من عبر الماضي منعاً لتكرار أخطاء السابقين، والتعود على التفكير الراجي عند أداء الأعمال المختلفة، والتعود على قوة النفس في العلاقات بين الأفراد، وعند تعاملهم مع الآخر، والتعود على تحمل المسؤولية تجاه كل ما يقوم به الفرد من أعمال، والتعود على الأخوة والولاية.

إذاً المنهج الإسلامي يقوم على النظرة المتكاملة للتنظيم القيادي ويؤسس عدداً من الأخلاقيات تحكم عملية اتخاذ القرار، ومنها:

١ - ليست هناك قرارات بشرية مؤكدة تماماً، والسبب أن ظروف عدم التأكد التي تحيط بمتخذ القرارات لا يمكن تجاهلها؛ وإنما يمكن القول بأن هناك قرارات مقبولة أو معقولة وفق الإمكانيات والظروف المتاحة. قال تعالى:

﴿ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ ﴾<sup>(١)</sup>.

٢ - القرارات المبرمجة أو الثابتة لا تصلح لكل الظروف والأحوال، لأن الظروف متغيرة والأيام متداولة، وهذا يتطلب من المسؤول المرونة في القرارات لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية. قال تعالى: ﴿ وَتَلَّكَ

(١) سورة لقمان، آية: ٣٤.

الْأَيَّامُ نُدَّأُولَهَا بَيْنَ النَّاسِ ﴿<sup>(١)</sup>﴾ .

٣ - يجب أن تكون القرارات لمعالجة مشكلة ليست على حساب العاملين في المؤسسة أياً كانت تلك المؤسسة انطلاقاً من القاعدة الفقهية (لا ضرر ولا ضرار).

٤ - المعلومات أداة مهمة لاتخاذ القرار إلا أن هناك جوانب إلهام لا يمكن تغافلها يضعها الله في نفس متخذ القرار، والإلهام بشروطه ومنها: استنفاد الأسباب الظاهرة من المعلومات وغيرها، ومعرفة القائد الربانية، والطهارة، والسمو، والتجرد من الأهواء، ومنها بيان التعليل للقرار في عمله والبحث له عن مستند شرعي من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ حيث يقول الرسول ﷺ "أتقوا فراسة المؤمن فإنه يرى بنور الله"<sup>(٢)</sup>.

٥ - النشاطات التي يستهدف القرار تحقيقها يجب أن يراعى أن تكون في استطاعة الفرد العامل، ويمكن أن ينفذ دون مشقة، إذ إنه يجب مراعاة اختلاف القدرات البشرية وأن لا تكلف النفس فوق طاقتها استناداً لقول المولى عز وجل: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾<sup>(٣)</sup>.

٦ - التروي والتأني في اتخاذ القرار، وخصوصاً عند استثارته واستفرازه من قبل العاملين معه، أو من قبل المجتمع المحلي، وأن يقابل الحسن بالحسن، والتصرف السيء بالعفو والصفح، ومن الأمثلة على ذلك موقف الرسول ﷺ من ذلك اليهودي الذي قال له: (أعطني حقي يا محمد، أنتم يا بني عبد المطلب قوم مطل (تماطلون بدفع الحق) وثار

(١) سورة آل عمران، آية: ١٤٠.

(٢) سنن الترمذي، كتاب تفسير القرآن عن رسول الله ﷺ، الجزء ١٣، ص ٣٩.

(٣) سورة البقرة، آية: ٢٨٦.



حمية عمر - رضي الله عنه - وكاد يبطش باليهودي، ولكن الرسول ﷺ قابل هذا التصرف بحكمة فقال: "يا عمر كان عليك أن تأمره بحسن القضاء وتأمرني بحسن الأداء، أعطه دينه قبل أن يحين أجله، وزده لقاء ما روعته"<sup>(١)</sup>. لذلك فقد تميزت قرارات الرسول ﷺ المتعلقة بالسياسة التعليمية بالفرضية، والمعقولة، والاختيار الأفضل لأنسب الاحتمالات الممكنة؛ كما أنها مبنية على حقائق، لا على رؤى شخصية أو تعصبية وبعيدة عن التعقيد الأمر الذي سهل التنبؤ السليم بمخرجات السياسة التربوية ونتائجها وقدرتها على تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

ولعل من أبرز القرارات التي قامت عليها سياسته التعليمية تربية الفرد المسلم على الطاعة لله - سبحانه وتعالى-، ولرسوله ﷺ، لتعويده على حسن الاستجابة لشعائر المنهج الإسلامي وأحكامه ونواهيهِ. قال تعالى: ﴿يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا تَحْيِيكُمْ وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.

إن هذه القيم المرتبطة بالقرار تؤصل لدى القيادة التربوية عدداً من القيم الأخلاقية ذات العلاقة بصنع القرار التربوي واتخاذهِ، ومن أبرزها ما يلي:

١ - تعويد العاملين على الإخلاص في الطاعة استناداً لقوله تعالى: ﴿قُلِ اللَّهُ

أَعْبُدُ مُخْلِصًا لَهُ دِينِي﴾<sup>(٤)</sup>. وقد تمثل عمل الرسول ﷺ في تذكير المسلمين

(١) زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق، ط١، ١٤٢٢هـ، ص ١٨٧.

(٢) سالمة أحمد خليل، أخلاقيات الإدارة التعليمية: رؤية إسلامية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي الخامس عن أخلاقيات الإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، ١٩٩٧م، ص ٣٤١.

(٣) سورة الأنفال، آية: ٢٤.

(٤) سورة الزمر، آية: ١٤.

المستمر بالمتطلبات الأخلاقية والدينية والتربوية، التي يجب أن يتميز بها المسلم، مما أدى إلى تحويل هذه المتطلبات إلى خبرات تربوية، تمارس بشكل آلي.

٢ - تعويد الأفراد على طلب العلم والمعرفة المتعلقين بقواعد الدين الإسلامي وأحكامه، وقد تمثل عمل الرسول ﷺ في اشتراكه مع عدد من الصحابة في تعليم المسلمين الآيات القرآنية على قدر استطاعتهم، مع مراعاة الفروق الفردية - حفظاً وأحكاماً وتعاليم - لا يتم الانتقال لغيرها إلا بعد أن يتدربوا على ممارستها، ويتأكد الرسول ﷺ من قدرتهم وصحة تطبيقهم لها. يقول تعالى: ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ ﴾<sup>(١)</sup> بياناً لمكانة العلم وأهله.

٣ - تعويد الأفراد على جودة العمل وإتقانه، والمقصود بالأعمال ممارسة العبادات، وتطبيق أحكام القرآن والسنة وشعائرها، وتم تنفيذ هذا من خلال ملاحظة الرسول ﷺ لسلوكيات المسلمين وتوجيههم وتقويمهم، وتذكيرهم المستمر في رفق ورحمة ولين. قال تعالى: ﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن تَأْمُرُوا بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَالْقَنَاطِئِ مِنَ السُّلُوكِ لَأَجْعَلَ لِكُلِّ فِتْنَةٍ مَخْرَجًا ﴾<sup>(٢)</sup>.

٤ - تزكية نفوس المسلمين وأرواحهم وعقولهم وأجسامهم وتطهيرها من السلوكيات المكتسبة من الجاهلية، قال تعالى: ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ

(١) سورة الزمر، آية ٩.

(٢) سورة آل عمران، آية: ١٥٩.

وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١١﴾.

٥ - تعليم المسلمين الكتاب والحكمة والتفقه في الدين وفي علومه. قال تعالى:

﴿ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا

رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾<sup>(١)</sup>.

هذه الجوانب من القيم الأخلاقية تعطي القائد التربوي عظمة المنهج القيادي الإسلامي وأنه منهج يشجع التغيير الإيجابي، والتطوير الهادف الذي يستغل كافة الإمكانيات والقدرات لدى الفرد والمجتمع. فإذا استغل القائد تفكيره فإن ذلك سينعكس على تنمية مهارات التفكير والإبداع لدى من تحت يده، وذلك يتطلب النظر لكل الأبعاد والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وأن لا تكون القرارات ارتجالية، بل تنطلق من عقلانية واقعية، وهذا ما ينادي به الفكر القيادي والإداري الحديث، حيث أشار إلى ذلك (هيربرت سايمون Herbert Saimon) أحد رواد المناهج الإدارية الحديثة.

إن هذا العرض لبعض تلك الأخلاقيات في قدرة واحدة من القدرات التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي تظهر لنا وجود الكثير من الطرق والأساليب التي يهتم بها المنهج الإسلامي القيادي كما أشار إليها (المطيري، ١٤١٧هـ)<sup>(٢)</sup> وجاءت بعد إجمالها وتكييفها لتناسب موقف القيادة التربوية فيما يلي:

- تطوير قدرات المبادرة، والإبداع لدى العاملين.
- عدم إغفال تنمية قدرات التنفيذ لدى الممارسين في مختلف المستويات التربوية.

(١) سورة الجمعة، آية: ٢.

(٢) سورة التوبة، آية: ١٢٢. انظر أيضاً: سائلة أحمد خليل، مرجع سابق، ص ٣٤٩.

(٣) حزام المطيري، مرجع سابق، ص ٢٥٨ - ٢٦٦.

- الاهتمام بالسنن الكونية والشرعية في تطوير الأداء، وعدم إغفال تلك السنن.
- استخدام السؤال لتحريك القدرات الكامنة لدى الأفراد.
- أن تكون أقوال القائد مطابقة لأفعاله، مما يسهم في تطوير الأداء.
- عدم الاكتفاء بما لديه من خبرة، بل لا بد أن يهتم بتطوير قدراته التخطيطية من خلال التدريب المستمر والاطلاع على أحدث تقنيات التخطيط التربوي.
- الاهتمام بإيجاد مناخ تنظيمي وعلمي، يسهم في جوانب التطوير الذاتي وتحقيق الجودة والإتقان.
- تنمية القدرات اللغوية والاتصالية حيث إنها ذات تأثير مباشر على العاملين والاستجابة السريعة.

### ثالثاً: أبرز القيم الأخلاقية المساهمة في توجيه العمل القيادي التربوي:

اهتم المنهج الإسلامي بالقيم بمفهومها الإيجابي، كما أن الدراسات الحديثة – كما تم ملاحظته في الفقرات السابقة – اهتمت بترقية القيم وتحصيلها في العمل الإداري والتربوي، ويمكن إعطاء لمحة موجزة عن أبرز القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتبعها من يتولى منصباً قيادياً تربوياً، وتتمثل في الآتي:

#### ١ - الرؤية وأثرها في تفعيل القيم الخلقية: ويتمثل ذلك في:

أ - تحديد الرؤية: صورة المستقبل المنشود: إذ أنه يوضح للعاملين الحلم، ويحدد في صورة جميلة المستقبل المأمول، وهذا يساعد على التفاؤل، والصمود، والتماسك، والتحمس لأداء الأعمال المطلوبة منهم، ولا يعني ذلك أن القائد التربوي قد ينفرد بصياغة الرؤية، ولكن قد يشاركه الأتباع، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه، أو ورثوه ممن سبقهم. والتاريخ الإسلامي يسطر لنا سيرة الرسول ﷺ الذي دائماً يركز على رؤية نهائية،

وهي التذكير بالآخرة، ولذلك عندما كان الهدف الذي يقاتل من أجله الفرد المسلم واضحاً انعكس ذلك على رفع الروح المعنوية لديه، وإقدامه على القتال صابراً محتسباً. فقد خاطب الله نبيه محمد ﷺ في سورة التوبة بقوله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ تَرْتَضُونَ بِنَاءً إِلَّا إِحْدَى الْحُسَيْنَيْنِ﴾<sup>(١)</sup> والمراد بالحسينين هنا: النصر في الدنيا، أو الفوز بالشهادة. كما أن الرسول ﷺ يحث أصحابه على الجهاد بقوله: "قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض"<sup>(٢)</sup>.

ب - إيصال الرؤية للأفراد العاملين: فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للعاملين بصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها، وتزداد دوافعهم وتضحياتهم من أجل إنجازها، لأنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها العاملون.

ج - تطبيق الرؤية: القائد الفعال لا يكتفي بإيصال الرؤية للعاملين بل يعايش مرؤوسيه، إذ يجب أن تكون علاقته ذات صلة بالرؤية المنشودة، حيث يتأكد من تطابق كافة الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي شكلت عليها، وإذا لاحظ المرؤوسون والعاملون إصرار القائد وصبره وثباته وإرادته العالية فإن ذلك سيزيد من تماسكهم وثقتهم بهذه الرؤية، فهذا عمر ابن الخطاب - رضي الله عنه - عندما لاحظ بيت الرسول ﷺ قال: فوالله ما رأيت فيه شيئاً يرد البصر إلا أهبة ثلاثة، فقلت ادع الله أن يوسع على أمتك فإن فارس والروم وسع عليهم وأعطوا الدنيا وهم لا يعبدون الله، وكان متكئاً فقال: أو في شك أنت يا ابن الخطاب، أولئك قوم عجلت لهم

(١) سورة التوبة، آية: ٥٢.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الإمارة، باب ثبوت الجنة للشهيد، الجزء ١٣، ص ٣٩.

طبياتهم في الحياة الدنيا.<sup>(١)</sup>

د - رفع التزام العاملين تجاه هذه الرؤية: إن القائد الفعال هو الذي يعتبر أن هذه المرحلة لا تغيب عن فكره، ويعلم أن من أعماله الرئيسة زيادة التزام العاملين بها ويمكن أن يتبنى الكثير من الطرق مثل: التشجيع والإشعار المستمر بالقصص، وأخبار السابقين، كقصص الأنبياء والصالحين، ومشاركة العاملين في بناء الرؤية واتخاذ القرار، والقدوة الصالحة، والمصدقية في القول والعمل والتطبيق.<sup>(٢)</sup>

٢ - القوة والأمانة: إذ يجب عند إسناد المهام إرساء قاعدتي القوة والأمانة استناداً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْتَرْتُ أَلْقَى الْأَمِينَ﴾<sup>(٣)</sup>، والقوة هنا تعني الإحاطة الشاملة بمهارات أداء الوظيفة ومتطلباتها، كما أن الأمانة تعني الخشية والخوف من الله، وأداء الشعائر التعبدية؛ حتى يطمئن المسؤول بأن مصالح العاملين تؤدي كما ينبغي. ولقد حث القرآن الكريم على أداء الأمانة وأوجد شعوراً وحساً لدى كل فرد مسلم - سواء كان قائداً أو معلماً أو موظفاً - بأن يحترم ويؤدي الأمانات التي كُلف بها لأنها في ميزان الله ثقيلة، قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾<sup>(٤)</sup>.

٣ - التواضع: وهي صفة أخلاقية حري بالقائد التربوي الاتصاف بها، لأنها تبعث في العاملين القرب منه، والبوح له بأسرارهم واستشارته في شؤونهم وذلك عندما

(١) صحيح البخاري، كتاب المظالم، الجزء ٥، ص ٤٠٧، وصحيح مسلم، كتاب الطلاق، الجزء ١٠، ص ٧٤.

(٢) انظر أيضاً في موضوع الرؤية وأثرها في تفصيل القيم الخلقية: طارق السويدان، وفيصل باشراحيل، صناعة

القائد، دار إبداع، ١٤٢٣هـ، ص ص ١٠٨ - ١١٠.

(٣) سورة القصص، آية: ٢٦.

(٤) سورة الأحزاب، آية: ٧٢.

يشعرون بتواضعه لهم، وعدم تعاليه، وتكبره عليهم، وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بخفض الجناح والتواضع لمن هو معه من المؤمنين فقال تعالى: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

٤ - الرفق: إن الرفق بالآخرين مطلب مهم للقائد التربوي، لأنه ما كان في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه، وأن يكون له في رسول الله ﷺ أسوة حسنة فعندما دخل الأعرابي، وبال في المسجد قام الناس ليقعوا فيه، فقال النبي ﷺ "دعوه وأريقوا على بوله سجلاً من الماء"<sup>(٢)</sup>.

٥ - الانتماء: ويعني الشراكة في العمل والإنتاج والنماء، وهو ضرورة للقائد التربوي لأنه محور هام للارتقاء بالعمل وبناء العقول، وخصوصاً عندما يستقيم القائد على الطريقة المتزنة، كما أنه يسهم في تبني الثقافة التنظيمية الجماعية في العمل المؤسسي.

٦ - الابتكار: فالإنسان كما خلقه الله - سبحانه وتعالى - مزود بكل الإمكانيات والطاقات التي تجعله قادراً على التغيير والتطوير والانطلاق نحو التقدم والابتكار، يقول تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾<sup>(٣)</sup> ولهذه القدرة على العمل والانطلاق في الحياة كرم الله الإنسان وأمره بالعقل ودعاه للسير في الأرض والعمل من أجل إعلاء شأن الحياة، وهذا يجب أن ينطبق على القائد الأكاديمي والتربوي من حيث مجاراة ظروف التطور والاستفادة من الأفكار الحديثة الإدارية في إطار قيم الإسلام الخالدة للظهور بقيادة نموذجية.

٧ - الرقابة الذاتية: إن وجود الرقابة الذاتية مطلب مهم يجب أن يطبقها القائد

(١) سورة الشعراء، آية: ٢١٥.

(٢) صحيح البخاري، كتاب: باب صب الماء على البول في المسجد، الجزء ١، ص ٣٢٣ من حديث أبي هريرة، رقم الحديث ٢٢٠.

(٣) سورة التين، آية: ٤.

التربوي على نفسه، إذا وجدت لديه فستنعكس على العاملين في المؤسسة التربوية، ووجودها يحقق للمؤسسة التربوية كثيراً من الإيجابيات والإنجاز والتفوق العلمي، يقول تعالى: ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ مُلْقَوَةٌ وَنَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾<sup>(١)</sup>.

وفي الحديث الشريف "عبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"<sup>(٢)</sup>. فهذا النوع من أنواع الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

### المبحث الثالث: أبرز مهارات القائد التربوي المستنير :

يتناول هذا المبحث الإجابة عن أبرز المهارات القيادية التربوية المعاصرة التي ينبغي للقائد التربوي المستنير معرفتها ومراعاتها والإلمام بأسسها وإستراتيجياتها، لاسيما المهارات ذات الأولوية، لذا كان التركيز على أربع مهارات وهي كما يلي :

- ١ - مهارة إدارة الوقت التربوي.
  - ٢ - مهارة إدارة التغيير المؤسسي.
  - ٣ - مهارة إدارة الصراع التنظيمي.
  - ٤ - مهارة إدارة التحولات المعرفية.
- وفيما يأتي تفصيل لكل واحدة منها:

#### ١ - مهارة إدارة الوقت التربوي :

##### أ - مفهوم إدارة الوقت :

المؤسسة التربوية (مدرسة - كلية - جامعة) مقيدة بالوقت والوعي بأهميته في كافة

(١) سورة البقرة، آية: ٢٢٣.

(٢) صحيح البخاري، وصحيح مسلم، مصدر سابق، ص ١١٤، ٢٥٩.

انظر في ذلك أيضاً: علي ناصر آل زاهر، ومنصور القحطاني، تطور الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية، ١٤٢٥هـ، ص ١٤.



أعمالها ونشاطاتها التدريسية والعلمية والأكاديمية ، ومن ثم فإن إدارة الوقت التربوي أو التعليمي تتمثل في عملية الاستفادة من الوقت المتاح ، وتحريك المواهب الشخصية المتوافرة لدى العاملين ، والقادة التربويين لتحقيق الأهداف التربوية على وجه الخصوص ، والأهداف التي يسعى لها كل فرد صالح في حياته ؛ مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. ويعتبر الوقت من أهم الموارد للقائد أو المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر ، وتعني إدارة الوقت "الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، وإذا أراد القائد تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام ، والتحليل ، والربط ، والمتابعة ، وإعادة التحليل" (١).

ب - أهمية إدارة الوقت وتخطيطه :

يعتبر استثمار الوقت وإدارته من أبرز مؤشرات التقدم والتخلف ، حيث إن للوقت قيمة فهو ثروة ، والتزام ، وحرية ، ومسؤولية ، وفرصة للتغيير ، وقابل للهدر. وقد أولى الإسلام الوقت أهمية واضحة ، فحياة الفرد المسلم تدور وفقاً لمعايير زمنية محددة ؛ فالصلاة ، والصيام ، والزكاة ، والحج ، والدعاء تؤدي في أوقات معينة لا تتجاوزها. وترتبط القيادة التربوية بتحقيق الأهداف في المؤسسة التربوية ، وهذه الأهداف تحتاج إلى وقت ؛ لذلك فالوقت مرتبط بكل عملية من عمليات القيادة الإدارية والتربوية ، وكل عمل قيادي يحتاج إلى وقت لإنجازه وتوقيت مناسب لتحقيق الأهداف المتوقعة. وقد تناول القرآن الكريم في آياته العظيمة مواقف ترتبط بوظائف الإدارة ، وأشار إليها في أكثر من موقع ، ففي تحديد الأهداف يقول تعالى : ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِۦ

(١) Jack Ferner (1980), Successful time management, N. Y: John Wily and Sons, p.

أَهْدَىٰ أَمِّنَ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿١﴾ وهذا فيه إشارة إلى أن القائد الذي يحدد الهدف ويبدل الجهود لتحقيقه أهدى ممن يتخبط بطريقة عشوائية وبدون أهداف واضحة.

وفي بذل الأسباب والوسائل المشروعة يقول تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ <sup>(٢)</sup> وهذا يوجب على القائد التربوي التحري في مشروعية الوسائل التي يستخدمها في تحقيق الأهداف، حيث إن الغاية في المنهج الإسلامي لا تبرر الوسيلة.

وفي تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات نلاحظ ذلك من قول المولى عز وجل على لسان نبيه يوسف - عليه السلام - حيث قال تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ <sup>(٣)</sup> إذ يمكن ملاحظة يوسف - عليه السلام - يرى أن لديه قدرة على إدارة الجوانب المالية. وهذا أمر ينسحب على إدارة المؤسسة التربوية إذ لا بد لها من قيادة إدارية تربوية، تخطط، وتنظم، وتوجه، وتراقب، ويمكن إعطاء نموذج في التخطيط يبرز من خلاله موضوع إدارة الوقت؛ حيث استوعب التخطيط كل مقومات التخطيط العلمي السليم، وقد أعطى القرآن الكريم للبشرية أمثلة واقعية تبين أن الذين لا يعتمدون على الحقائق، ويستندون إلى الظن يضلون عن أهدافهم، قال تعالى: ﴿وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا﴾ <sup>(٤)</sup>. فأي عمل يستهدف المستقبل لا بد أن يعتمد على العلم بحقيقة الأمور قبل القيام به، وهذا يحتاج إلى وقت حتى تتوافر المعرفة التامة عن تلك الأهداف المستقبلية، ويقول عز وجل: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ

(١) سورة الملك، آية: ٢٢.

(٢) سورة الأنفال، آية: ٦٠.

(٣) سورة يوسف، آية: ٥٥.

(٤) سورة يونس، آية: ٣٦.

دَابَّأَ فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلَيْهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿١٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿١٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ ﴿١٩﴾. وهذه الآيات تدل على أن يوسف - عليه السلام - قد وضع خطة زمنية للسنوات المقبلة، ومن ثم يتضح عنصر الوقت من عدد سنوات القحط وسنوات الرخاء، إذ تم إعداد خطتين قد تسمى سبعية ومن ثم برز كسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج، وتخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منه في سنوات الجذب.

وقد قامت الدعوة الإسلامية على أساس من التخطيط الذي لا ارتجال فيه، تخطيط إلهي عن طريق الوحي، وتخطيط بشري يأخذ في الحسبان الأحوال المتباينة للمجتمع وفقاً لظروف الزمان والمكان مع تحديد الأهداف وحسن اختيارها، والقدرة على توصيفها التوصيف الدقيق، وهذا ما طبقه الرسول ﷺ في سيرته العطرة، فعند تخطيطه لدعوته في المراحل الأولى وهو التخطيط لنشر الدعوة الذي جاء محكماً بعناية من الله تعالى، وقد راعى ﷺ كافة الإمكانيات المتاحة فبدأت الخطة متسلسلة محكمة من خلال: البدء بالدعوة سراً، ثم الجهر بالدعوة، والدعوة بالإقناع والموعظة الحسنة، ورد الاعتداء دون الابتداء به، والفتوح الإسلامية<sup>(١)</sup>. ولعل هذا التخطيط يعطي القائد التربوي نموذجاً في التخطيط الذي يراعي المرحلية، ويحدد الأهداف بدقة، وطرح جميع البدائل التي تناسب الموقف.

وقد أولت نظريات الإدارة الوقت أهمية في أسس بنائها من منطلق أن الإدارة

(١) سورة يوسف، الآيات: ٤٧ - ٤٩.

(٢) محمد نجيب المطيعي، كتاب المجموع: شرح المهذب للشيرازي، مصر: المكتبة العلمية، الجزء ١٨، ط ١، د.ت، ص ٣٣٨، ٣٣٩.

انظر أيضاً: محمد عساف، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٤٠٧هـ، ص ٨١.

حركة، وزمن، أو عمل، ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا في وقت، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة بشكل واضح في أوائل القرن العشرين، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بدراسة الحركة والزمن، وتلا ذلك نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الجانب الاجتماعي والإنساني المركز على علاقات الأفراد مع بعضهم ومع رؤسائهم ومع غيرهم داخل المؤسسة وخارجها، وقد أخذ الوقت أهمية في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العاملين فترات للراحة، وأخرى للعمل مما ينعكس إيجاباً على معنويات العاملين، وأتت النظريات الحديثة في التنظيم كنظرية اتخاذ القرارات التي استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، والنظرية البيولوجية التي ترى أن المؤسسة كائن حي يولد ثم يتطور ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت<sup>(١)</sup>.

مما سبق يمكن القول إن إدارة الوقت مهمة في عمل القائد التربوي، وأن أي عملية من العمليات القيادية التي يمارسها القائد تحتاج إلى عنصر الوقت، واستثماره الاستثمار الأمثل، وإذا كانت القيادة كما يذكر علماء الإدارة وظيفة من وظائف الإدارة فإن التعرف على إستراتيجيات إدارة الوقت في الإدارة التربوية من الأولويات لتلك القيادة، وفيما يلي بيانها:

### ج - إستراتيجيات إدارة الوقت التربوي:

لكي يتطور نشاط إدارة الوقت لدى القائد التربوي فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار عدداً من الطرق والإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق فعالية إدارة المؤسسة التربوية، وقد تناول بعض الباحثين بعض هذه الإستراتيجيات على وجه العموم (الجريسي: ١٤٢٠هـ، وأحمد: ١٤٢٣هـ)<sup>(٢)</sup>، وقد تم تصنيفها - من وجهة نظر الباحث - لتناسب واقع المؤسسات التربوية مع إبراز التطبيقات الإسلامية لها، وأبرز تلك

(١) نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، الأردن: دار مجدلاوي، ١٤١١هـ، ص ٣٣ - ٣٤.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، ١٤٢٣هـ، ص

الإستراتيجيات يتمثل فيما يلي :

١ - تحديد الأهداف وترتيب الأولويات: من المهم تحديد الأهداف جيداً، وترتيبها حسب أولوياتها، بحيث تصبح الأهداف واضحة، وهذا يجعل القائد التربوي قادراً على تبسيط عملية القرارات وصنعها، إذ إن الذي يحدد أهدافه وفقاً لأولوياتها أفضل وأهدى ممن يتخبط عشوائياً، وهذا مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾<sup>(١)</sup>. كما أن الله سبحانه وتعالى حدد دعوة الأقربين أولوية يبدأ بها الرسول ﷺ في برنامج دعوته، قال تعالى: ﴿ وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴾<sup>(٢)</sup>.

٢ - وضع مدة وبرنامج عمل: ويتم ذلك من خلال تحديد أوقات الأعمال والمهام والمسؤوليات أولاً بأول، وقد أشار (أحمد) وفقاً لآلكن لا يمكن (Alan Lekine) إلى أن ترتيب المهام حسب مراتب (أ) و (ب) و (ج)، فالمهام (أ) لا يمكن تأخيرها، وينبغي تنفيذها أولاً لأنها أهم المهام، وهكذا في بقية المهام حيث إن أي برنامج عمل تربوي يجب أن يكون محددًا بوقت وكذلك النشاطات الداخلة ضمن إطار هذا البرنامج حتى يكون التنفيذ دقيقاً. والمتأمل في قوله تعالى: ﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْتَقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَأَنْتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾<sup>(٣)</sup> يجد أن هذه الآية تدل على مدة أو وقت محدد، ويعتبر الوقت قريباً في علم الله - عز وجل - وقدرته وهو واضح كالغد القريب لمن ينتظر الصباح.

(١) سورة الملك، آية: ٢٢.

(٢) سورة الشعراء، آية: ٢١٤.

(٣) سورة الحشر، آية: ١٨.

٣ - بذل الأسباب والوسائل المشروعة وسد منافذ الهروب: إذ إنَّ تحقيق الأهداف لا بد أن يقابلها وقت وجهد عملي، وبذل الأسباب لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة، قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾<sup>(١)</sup>، وهذا يتطلب من القائد التربوي على اختلاف الموقع التحري في مشروعية الطرق والوسائل التي ينتهجها في تحقيق الأهداف، وتتطلب وقتاً زمنياً معيناً، فالغاية في تحقيق الأهداف في منظور الإسلام لا تبرر الوسيلة، كما أنه يجب سد منافذ الهروب التي تبتعد منها النفس عندما تواجه أعمالها ومسؤولياتها، وخاصة تلك الصعبة أو الثقيلة، فالنجاح دائماً يرتبط بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة مع التوكل على الله والعزم، لأن النجاح يؤدي إلى مزيد من النجاح. وقد حث النبي ﷺ على طلب العون من الله والتوكل عليه، ونهى عن العجز، لأن فيه إهدار للوقت، حيث قال: "المؤمن القوي خيرٌ وأحبُّ إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كلِّ خير، احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز"<sup>(٢)</sup>.

٤ - تعلم التفويض: يعتبر التفويض من مبادئ إدارة الوقت، والسبب أن الفرد (القائد) مهما أوتي من قدرة فإنه لا يستطيع القيام بجميع المسؤوليات، وتحقيق جميع الأهداف بنفسه، مما يتطلب من القائد تفويض المسؤوليات، وتوكيل بعض المهام إلى العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ تلك المهام، كتفويض بعض القرارات التي تتكرر دائماً عند وضوح الأهداف والخطط، والجوانب التي لا يجد القائد نفسه مؤهلاً للقيام بها أو التي تزيد على مستوى تخصصه، ولا يمتلك مهاراتها. ولقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك في قصة موسى - عليه السلام - حين كلفه بمهمة الرسالة، وأمره

(١) سورة الأنفال، آية: ٦٠.

(٢) صحيح مسلم، كتاب القدر، باب الأمر بالقوة وترك العجز، الجزء (٤)، ص ٢٠٥٢، رقم الحديث ٢٦٦٤.

وكذلك مسند الإمام أحمد، مسند أبي هريرة، الجزء (٣)، ص ٦٢.

بدعوة فرعون، فعندما شعر - عليه السلام - بأن تلك المهمة صعبة طلب من المولى عز وجل أن يشد عضده بأخيه هارون، وأن يشركه معه في هذه المهمة. قال تعالى: ﴿وَأَجْعَلْ لِي وَزيراً مِّنْ أَهْلِي﴾ هَرُونَ أَخِي ﴿٢٩﴾ أَشَدُّ بِمِةً أَرزِي ﴿٣٠﴾ وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي ﴿٣١﴾.

ونبينا محمد ﷺ يفوض أمته في التبليغ بقوله: "بلغوا عني ولو آية"<sup>(٢)</sup>. وقد مارس عليه الصلاة والسلام التفويض في دعوته لأجل نشر الإسلام وتعليمه للناس، وإقامة دولة ذات دعائم إيمان راسخة، وبذلك صنع أمة استطاعت أن تخرج في فترة زمنية وجيزة من أمة مشرذمة إلى أمة امتدت في أصقاع المعمورة.

- ٥ - عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية: إذ يجب على القائد أن لا يستسلم لأي أمر غير ضروري؛ لأن هذا الاستسلام يسلبه قدراته وفعاليته، ويجعل وقته ملكاً لغيره، فكلما قل تنظيم القائد لنفسه، وفشل في إدارته لذاته، ولم يحدد أهدافه أصبح ضحية للمهام والأعمال العاجلة وغير الضرورية؛ وهذا ينعكس سلبياً على قدرات إنتاج المؤسسة التربوية.
- ٦ - تعليق النتائج بمشيئة الله: فالله سبحانه وتعالى هو المصدر للجهود، والقائد التربوي المستنير يجب أن يتوكل على الله بعد بذل كل الأسباب المشروعة، وقد وجه الله عز وجل الخطاب لنبيه ﷺ ومن ثم فهو خطاب شامل لكل المسلمين وذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَا تَقُولَنَّ لِشَأْنٍ إِيَّايَ فَاعِلٌ ذَلِكَ عَدَا﴾ ﴿٣٢﴾ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ ﴿٣٣﴾، وهذه الآية الكريمة تدل على أنه مهما كان الوقت قصير في أي نشاط من الأنشطة لبلوغ الهدف فإنه لا بد من ربطها

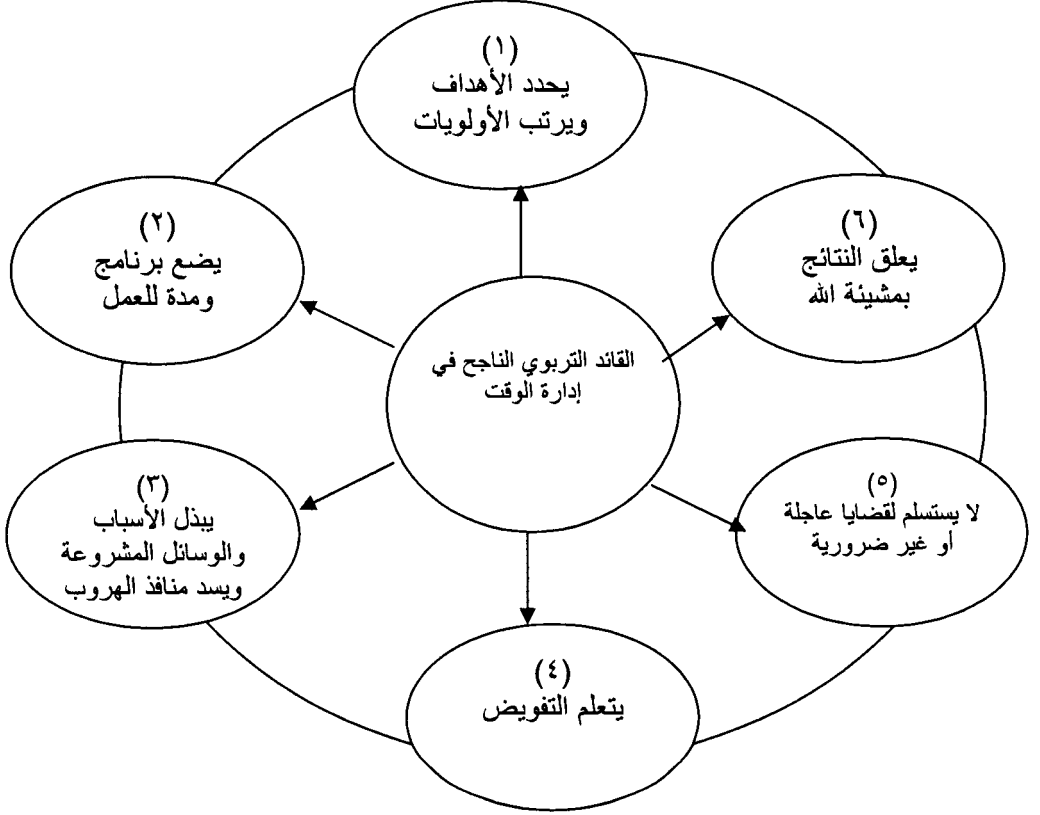
(١) سورة طه، آية: ٢٩-٣٢.

(٢) صحيح البخاري، كتاب الأنبياء، الجزء (٧)، ص ١٧٢.

(٣) سورة الكهف، آية: ٢٣-٢٤.

بمشيئة الله سبحانه وتعالى قولاً وفعالاً.

ويوجز الشكل التالي إستراتيجيات نجاح القائد التربوي المستنير في إدارة وقته.



شكل رقم (١)

### القائد التربوي الناجح في إدارة الوقت

٢ - مهارة إدارة التغيير المؤسسي :

أ - طبيعته وأهميته :

يتطلب من القائد التربوي معرفة المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، وكيفية تعامله معها، والعمل على الاستفادة منها في تطوير المؤسسة التربوية، وبناء فرق العمل المساعدة على إحداث التغيير، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك المؤسسات.



ويهدف التغيير والتطوير التنظيمي إلى تنمية قدرات الأفراد وتحسينها وفق عملية متكاملة، تأخذ في الاعتبار عدداً من العمليات ذات العلاقة بالجوانب البشرية، والمؤسسية، والبيئية، التي تتكامل مع بعضها، لتشكل التوجه المقصود من التطوير والتغيير.

وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي (المؤسسي)، ويقصد به "تنمية البناء التنظيمي وتطويره بأسلوب مخطط ويركز على عدد من الجوانب تتمثل في:

- تطوير المؤسسات سلوكياً من خلال العمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية والمواجهة لإدارة التغيير المطلوب، وأساليب حل المشكلات.
- تطوير المؤسسات وترشيدها من خلال القرارات الحكيمة، والنماذج وتطبيقات بحوث العمليات، ونظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية.
- تطوير الهياكل التنظيمية وإعادة تصميم الوظائف والعمليات.
- تطوير المؤسسات من خلال دمج التقنية بأساليب العمل وتدفعه<sup>(١)</sup>.

ويقصد بالتغيير المؤسسي أيضاً التدخل المقصود الذي يهدف إلى تصحيح مسار المؤسسة، وتوجيهها نحو الأهداف والغايات المرجوة، بتغيير مجموعة القيم، والأفكار، والعادات، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم، وعلاقاتهم، وأهدافهم، وتشكيلهم، والعوامل التنظيمية، لتتناسب مع المتغيرات المحيطة، وتوفير متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج توضع موضع التنفيذ، ومن ثم إحداث التوافق بين المنظمة وبين المتغيرات المحيطة<sup>(٢)</sup>.

(١) فريد راغب النجار، المديرين والمنظمات: مدخل تجريبي لتنمية المهارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٤١٩هـ، ص ١١٠.

(٢) فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، ط ١، ١٤١٧هـ، ص ٩٨.

والتغيير المخطط للمؤسسة التربوية تعديل هادف ومقصود سواء في سلوك أفرادها، أم في بنيتها التنظيمية أم فيهما معاً، وهذا التعديل قد يكون جزئياً أو كلياً، أو متدرجاً أو جذرياً، ويقسم التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية إلى عدة أنواع:

- التطوير والتغيير باعتبار شموليته وهو نوعان (تغيير جذري - تغيير كلي).
- التغيير باعتبار أسلوبه (التغيير المتدرج - التغيير الجذري).
- التغيير باعتبار المدى الزمني الذي يتطلبه التغيير (قصير المدى - طويل المدى).
- التغيير باعتبار مصدره (تغيير داخلي - تغيير خارجي).
- التغيير باعتبار صلته بأبعاد المؤسسة (تغيير في الأهداف - التغيير في البنية التنظيمية - التغيير في سلوك العاملين - التغيير في التقنية والوسائل المستخدمة)<sup>(١)</sup>.

والمنهج الإسلامي يقر بالتغيير والتطوير المنظمي المخطط الذي لا يخالف الثوابت الإيمانية، ويعتبر التغيير في الفكر الإسلامي ظاهرة طبيعية، فالنمو والتطور والاندثار حكمة إلهية، وسنة سنها الخالق لخلقها، فالفرد ينمو، ويتطور، ويتغير عبر مراحل حياته ثم يموت، ولكن الإنسان لا يقف جامداً سلبياً أمام كل ما يحدث له، ويحدث حوله من تغيرات، بل يؤثر فيها ويتأثر بها، وللتفكير والتدبر أثر كبير في مسألة التطوير، فالله خلق الإنسان وميزه بالعقل والإرادة، وأمره أن يستعمل عقله ويتدبر أمره، ونهاه عن إهمال العقل والانسحاق وراء الأوهام والحرافات والموروثات التي لا تستند على العقل والمنطق، وتقليدها بغير سند، ولا حجة. وقد استنكر المولى عز وجل التقليد والمقلدين في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءِآبَاءَنَا<sup>٤</sup>

(١) سعد الزهراني، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، عدد ١٢

أُولُو كَانٍ ءَابَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ ﴿<sup>(١)</sup>﴾.

والتغيير لا يقتصر على الإنسان وحده، بل يشمل كل شيء من حوله من الموجودات، وهذا يحفزنا إلى إحداث تغيير جديد. ولقد أشار الرسول ﷺ إلى سنة التغيير حيث قال: "يأتي على الناس زمان الصابر منهم على دينه كالقابض على الجمر"<sup>(٢)</sup>. وقال أيضاً: "أوصيكم بتقوى الله والسمع والطاعة فإنه من يعش منكم فسيري اختلافاً كثيراً..."<sup>(٣)</sup>. كما حث ﷺ على إحداث التغيير النافع، حيث قال: "من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له أجر من عمل بها ولا ينقص من أجورهم شيئاً، ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيئاً"<sup>(٤)</sup>. بالإضافة إلى ذلك فكما ذكرت (مفيدة: ١٤١٧هـ)<sup>(٥)</sup> إلى أن المنهج الإسلامي يراعي عناصر جوهرية ثابتة لا تتغير، والثبات والتغيير قانونان متلازمان في الكون والحياة، ويجمع الإسلام بين عناصر الثبات والمرونة في تناسق مبدع واضعاً كلاً منهما في موضعه الصحيح، الثبات فيما يجب أن يبقى، والمرونة فيما ينبغي أن يتغير، ويتطور، ومجال الثبات هو الثبات على الأهداف والغايات، ومجال المرونة هو في الوسائل والأساليب، الثبات على الأصول والكليات، والمرونة في الفروع والجزئيات، فمثلاً وجود القيادة وولاية الأمر أمر ثابت؛ يؤكد عليه في القرآن والسنة، ولكن نوعية نظام الاختيار فيه مرونة.

مما سبق يمكن القول إن المنهج الإسلامي يشجع على التعليم والتطوير المستمر،

(١) سورة البقرة، آية ١٧٠.

(٢) سنن الترمذي، كتاب الفتن، باب ٧٣، الجزء ٦، ص ٤٠٤، وأبو داود في الملاحم، باب ١٧.

(٣) أبو داود، كتاب السنة، باب لزوم السنة، رقم الحديث ٤٦٠٧، والترمذي، كتاب العلم، رقم الحديث ٢٦٧٨، والدارمي، كتاب النبي ﷺ، الجزء ١، ص ٤٤.

(٤) صحيح مسلم، كتاب العلم، الجزء ١٦، ص ١٩٤، ومسند الإمام أحمد، من حديث جرير، الجزء ٥، ص ٤٧٧.

(٥) مفيدة محمد إبراهيم، القيادة التربوية في الإسلام، مرجع سابق، ص ٣٦٧.

ويبحث على الاستزادة من العلم، إذ أن التعليم لا حد له في الزمان، وطلب العلم مستمر في حياة الأفراد امثالاً لقوله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾<sup>(١)</sup>.

ولذلك فإن من يتولى زمام مسؤولية قيادة المؤسسات لا بد أن يطور حس التغيير والتطوير الهادف والرغبة فيه في مؤسسته، وأن يمتلك قدرات التحفيز والتشجيع، والطرق والمداخل التي يمكن أن يتم من خلالها التطوير التنظيمي، وأن يأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد، والعاملين المهنية والتخصصية ورغباتهم، وظروف المؤسسة التربوية وما يقابلها من تحديات، مع التأسيس على الرؤية الواضحة واستخدام الإستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير.

### مقاومة التغيير المؤسسي:

تعتبر مقاومة التغيير في المؤسسات أياً كانت طبيعة نشاطها أمراً طبيعياً قائماً، وتختلف المقاومة من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لعدة عوامل منها: طبيعة التغيير المقترح ونوعه، وبيئة المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، وأسلوب توجه القيم وأهميتها لدى القائد الإداري، والبعد أو التباين الإداري بين القائد والفرد الذي اقترح التغيير، والتكاليف أو الاستثمارات سواء أكانت مالية أم نفسية<sup>(٢)</sup>.

ويحمل العطيات (١٤٢٥هـ) قادة التغيير القصور في قبول التغيير بسبب عدد من الأخطاء يقعون فيها تتمثل في:

- الإحساس الضعيف بضرورة التغيير.
- عدم وجود فريق متميز يقود التغيير.
- ضعف الرؤية والمشاركة في بنائها.

(١) سورة طه، آية: ١١٤.

(٢) Gohen Steven, Brand, Ronald, Total management in government, Jassey Bess Publisher, Administration series, San Francisco, U.S.A., 1993, 112

- عدم نقل الرؤية للمتأثرين بها.
  - عدم إزالة العوائق التي تعترض الرؤيا الجديدة.
  - التخطيط غير المنظم لإيجاد نجاحات سريعة.
  - عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة<sup>(١)</sup>.
- أما (سكوت وويكس Scott & Weekes)<sup>(٢)</sup> فيشيران إلى الحواجز التي تواجه رجل التطوير والتغيير في مؤسسات التعليم العالي وهي:
- المفاهيم المسبقة والتقليدية الموجودة لدى عضو هيئة التدريس عن التدريس والتعلم على أنه محاولة ذاتية وشخصية.
  - النظرة للتدريس على أنه أقل أهمية من البحث العلمي.
  - خطر التطوير والتغيير الذي يهدد - كما يرى البعض - الحرية والاستقلال الأكاديميين.
  - انشغال أعضاء هيئة التدريس بالمحتوى التدريسي على أنه سلعة يمكن نقلها للطلاب بأي طريقة تبدو ملائمة.
  - قبول الطلاب للوضع الراهن والوضوح الأجوف لطريقة تقديم المحاضرات التقليدية.
- لذلك فإنه يجب على القيادة التربوية المستنيرة أن تعلم أن مقاومة التغيير تأتي من جهات متعددة منها الأفراد والمعلمون، ومنها ما هو تنظيمي ذو علاقة بنمط القيادة السائد، ومنها ما يرجع إلى نقص الدعائم والحوافز الداعمة للتغيير. وذلك يتطلب من القيادة التربوية التنبيه لهذه الأسباب، ومحاولة التعرف على آثارها ومسبباتها، وتخفيف حدتها، وإيجاد الإستراتيجيات الملائمة لمعالجتها.

(١) محمد العطييات، إدارة التغيير بفعالية، الجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثالث، ١٤٢٥هـ، ص ٥.

(٢) Scott Denis, Weeks Patricia, Collaborative staff development innovative higher education, Vol. (21) No.: 2 Winter, 1996.

كما يجب أن يأخذ القائد التربوي في الاعتبار أن الفرد كما خلقه الله سبحانه وتعالى مزود بكل الإمكانيات والطاقات التي يمكن أن تستثمر وتحول من مقاومة إلى داعمة للتغيير، وقادرة على عمارة الأرض والانطلاق نحو التقدم والتطوير. يقول تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾<sup>(١)</sup>. ولهذه القدرة على العمل والانطلاق في الحياة كرم الله الإنسان وأمده بالعقل، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَخَلَقْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾<sup>(٢)</sup>.

وقد عني المنهج الإسلامي عناية فائقة بتنمية الفكر، قال تعالى: ﴿وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِّلْمُوقِنِينَ﴾<sup>(٣)</sup> وفي أنفسكم آفلاً تُبْصِرُونَ<sup>(٤)</sup>. إلا أن المنهج الإسلامي وهو يدعو إلى التغيير والابتكار يضع بعض القيم الضرورية لحماية المؤسسات والأفراد منها كما يذكر (محمد، ١٤١٤هـ)<sup>(٥)</sup>:

١ - النظر إلى كل جديد على أنه نظريات، تقبل الصواب والخطأ، حتى تتم تجربتها على أرض الواقع، وهذه النظريات إذا اختلفت مع مبدأ أو أساس من الأسس الإسلامية فهي مرفوضة لأن ما جاء به المنهج الإسلامي هو منزل من عند الله عز وجل، ولا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه؛ أما إذا اتفقت مع حقائق الإسلام وشريعته، فليس هناك ما يمنع من تجربتها في المجتمعات الإسلامية.

٢ - معرفة أن القرآن الكريم يحمل في طياته كنوزاً من المعرفة لم تكتشف بعد،

(١) سورة التين، آية ٤.

(٢) سورة الإسراء، آية: ٧٠.

(٣) سورة الذاريات، الآيات: ٢٠ - ٢١.

(٤) أحمد عبد العظيم محمد، مرجع سابق، ص ١٠٢ - ١٠٤.

وسيظهر الله آياته للناس، حيث يطلب الاستفادة منها، ويوم يعود الأفراد للقرآن، ويجعلونه همهم، ويتدبرون آياته ومعانيه، فسيفتح الله عليهم آفاق المعرفة وحب التغيير الإيجابي، ويهديهم إلى اكتشاف أسرار الكون.

٣ - استخدام المبتكرات والتغييرات في مجالات الخير والبر، وليس لترويع الآمنين أو زرع الخوف في نفوس الأفراد، قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾<sup>(١)</sup>.

أما يالجن (١٤١٨هـ)<sup>(٢)</sup> فيشير إلى شروط تربية يمكن أن تدعم التغيير وتخفف مقاومته، ويركز تلك الشروط في شخصية:

- المعلم أو المسؤول عن التربية وتمثل في الآتي:
  - ١ - وجوب معرفة المربي أو القائد الحقائق الطبيعية من الغرائز والدوافع ومدى قابليتها للتكيف والتعديل.
  - ٢ - وجوب الاعتراف بأن تلك الغرائز الفطرية ليست إلا استعدادات أولية قابلة للتوجيه والتغيير.
  - ٣ - وجوب تبصير الأفراد والدارسين بقوانين التغيير لأن تلك المعرفة تساعد على تغيير الذات لأن الذي لا يعرف نفسه لا يستطيع توجيهها وتعديل سلوكها.
  - ٤ - تكوين إرادة التغيير بالرغبة والعزم، وتكوين روح التضحية من أجل النجاح في التنفيذ.
- ج - إستراتيجيات تعامل القائد مع التغيير:

(١) سورة المائدة، آية: ٢.

(٢) مقداد يالجن، التربية الإسلامية والطبيعة الإنسانية، ط١، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر.

- يرى آبس (Apps, 1988)<sup>(١)</sup> أن التغيير في الكليات والجامعات يتطلب إيجاد قيادات إدارية قوية وتخطيطاً مؤسسياً يستجيب لحاجات المجتمع المتعلم، ويؤكد:
- ١ - تنمية الوعي بواقع المؤسسة الحالي وعلاقتها بالمجتمع وكيفية استجابتها لحاجاته.
  - ٢ - البحث عن بدائل لتقديم الخدمات للمجتمع المتعلم.
  - ٣ - تحقيق التكامل بين الأجزاء المتناثرة.
  - ٤ - التحول من الأفكار القديمة إلى الأفكار الجديدة التي ينبغي تغييرها وتطويرها.
  - ٥ - إيجاد برامج تهتم بتطوير العاملين في الميدان التربوي.
- وهناك عدداً من الإستراتيجيات يمكن أن يستخدمها القائد التربوي في دعم التغيير وتنفيذه وهذه الإستراتيجيات هي كما يذكرها (الزهراني)<sup>(٢)</sup>:

- ١ - الإستراتيجية العقلانية: وهي الإستراتيجية العقلية العملية، وتفترض أن الأفراد عقلانيون بطبعهم وقادرون على تمييز الحقيقة وتكييف سلوكهم، والحافز في هذه الإستراتيجية يتمثل في نوعية التغيير ذاته، وتهتم هذه الإستراتيجية بقنوات الاتصال وأنشطته لتوصيل أفكار التغيير إلى الأفراد من خلال عدد من الآليات مثل إعادة التربية والتعليم، والتدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

(١) Jerold, W. Apps, Higher education: A learning society, copyright by Jossey Boss Inc. 1988, p. 138 ترجمة شحده فارح، ١٤١٢هـ.

(٢) سعد الزهراني، نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية، ١٤١٦هـ، ص ٣٣ - ٤٢.



- ٢ - إستراتيجية المناورة والإقناع ، وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهاره في صورة تجعل الأفراد والجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير شيء جيد. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجية بتوفير بعض المواد المهمة للتغيير، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير، والدعاية، والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير أو تسهيل حدوثه، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير تتفاوت وفقاً لجهودهم في دعم ومناصرة التغيير.
- ٣ - إستراتيجيات التسهيل، وتقوم على فكرة المساعدة اللازمة للأفراد حول تطبيق التغيير وجعلها متاحة لهم وقت الطلب مما يتطلب نظاماً فعالاً للمعلومات والعلاقات، وتفترض هذه الإستراتيجية:
- أن العاملين بالمؤسسة على درجة من الإدراك للمشكلة ولديهم القبول والاستعداد لتلقي المساعدة.
  - أن الأفراد العاملين على درجة عالية من الاستعداد والتهيؤ والرغبة في التغيير.
  - أن هناك دعماً قوياً للتغيير من القيادات العليا بالمؤسسة.
- ٤ - إستراتيجيات النفوذ (القوة)، إذ أن قائد التغيير يمتلك السلطة الكافية لتوجيه المصادر المالية للمؤسسة، وإصدار القوانين، ومنح الحوافز، وفرض العقوبات، بما يعمل على تبني التغيير وتطبيقه، وتعد هذه الإستراتيجية مفيدة في الحالات التي تتطلب الإسراع في إحداث التغيير والتغلب على القوى المقاومة لعمليات التغيير.
- ٥ - الدمج بين عدد من الإستراتيجيات، إذ قد يتطلب الأمر من قائد التغيير العمل على تصميم خطة التغيير بصورة فيها نوع من الإبداع والبراعة في

تنوع الإستراتيجيات حيث يمكن نهج أكثر من إستراتيجية في كل مرحلة من مراحل التغيير المتتالية.

ويمكن القول إنه يتطلب من القائد التربوي التعامل مع عمليات التغيير ببراعة والانطلاق من الأهداف والسياسات، ودواعي التغيير عند الشروع في بناء خطط التغيير وتنفيذها مع مراعاة ما قد يقابله من مقاومة ورفض في صفوف المعلمين أو العاملين أو الإداريين، وهذا يفرض مسؤولية كبيرة على قيادة المؤسسة التربوية، ويتطلب مهارة في إنجاز التغيير.

### ٣ - مهارة إدارة الصراع التنظيمي:

يزداد أثر القائد في التعامل مع ظاهرة الصراع أو الخلاف كلما زاد حجم المؤسسة التربوية التي يمارس مهام قيادتها، إذ أن تلك المؤسسة تتنوع مؤهلات أفرادها ومهاراتهم، وتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف إدراكاتهم وآرائهم، ومن ثم تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية مما يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام. ولذلك يبرز التعرف على ظاهرة الصراع وخصوصاً أنها ترتبط بأحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، وتوضح الأسباب التي تحكمه مما ييسر فهمه وتحليله، ومن ثم القدرة على التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية ناجحة.

#### أ - طبيعة الصراع التنظيمي:

تقدير ظاهرة الصراع في المؤسسات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة التي لا يمكن لأي قائد تجاهلها أو الوقوف موقف المتفرج منها بأي حال من الأحوال، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من صميم مهمات القائد التربوي، ويشير (الطجم)<sup>(١)</sup> إلى رؤية (مارش وساميون March & Simon) حول النظرة للصراع في المجال التنظيمي على أنه التغيير أو الاختلاف الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية اتخاذ

(١) عبد الله الطجم وطلق السواط، السلوك التنظيمي، ط ١، جدة: دار النوايع، ١٤١٥هـ، ص ٢٠٨.

القرارات.

وإدارة الخلاف الناتج من تعارض رغبات فرد أو تعارض أهداف فردين أو مجموعات من الأفراد وأدائهم، بحسب المنهج الإسلامي، تستمد من الفهم السليم للقرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ وسيرته ومنهجه في علاج الخلافات التي حصلت في حياته، مع الاستفادة من التجارب البشرية في هذا المجال بما في ذلك الطرق التي أنتجها الفكر الإداري القيادي العالمي طالما أنها لا تتعارض مع نص قرآني أو حديث شريف أو مع روح الإسلام وطبيعته.

ب - أسباب الصراع التنظيمي:

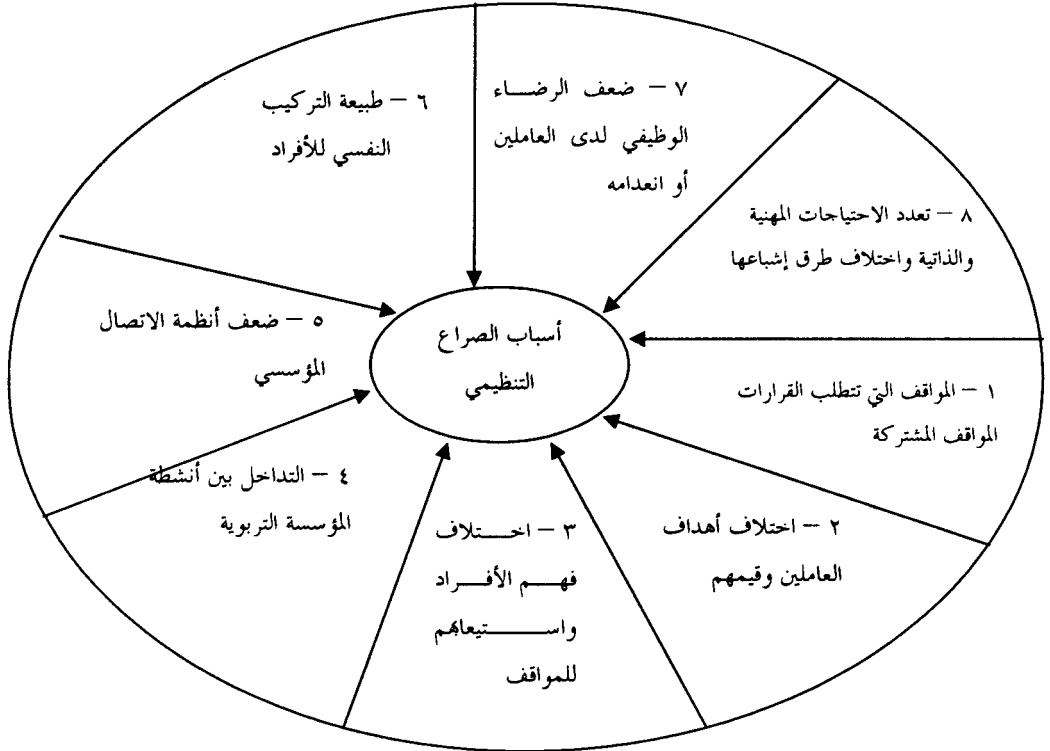
إن القيادة الفاعلة هي التي تأخذ في اعتبارها بأن التناقضات سمة مميزة للسلوك في كثير من التنظيمات، وأن هناك أسباباً متعددة يجب أخذها في الاعتبار منها:

- ١ - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.
- ٢ - اختلاف أهداف وقيم العاملين.
- ٣ - اختلاف فهم الأفراد للمواقف واستيعابهم لها.
- ٤ - التداخل بين أنشطة المؤسسة.
- ٥ - عدم وجود نظام اتصالي فعال.
- ٦ - التركيب النفسي للأفراد.
- ٧ - ضعف الرضا الوظيفي للأفراد أو انعدامه.
- ٨ - تعدد الاحتياجات واختلاف طرق إشباعها<sup>(١)</sup>.

(١) انظر في أسباب الصراع:

- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، الأردن: عمان، ١٤٠٩هـ، ص ١٤٢.
- اندرودي سيزلاتي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو القاسم، ١٤١٢هـ، ص ٢٧٢.
- عبد الله الطجم وطلق السواط، المرجع السابع، ص ٩٤.

ويمكن أن نوجز أسباب الخلاف والصراع في الشكل التالي :



شكل رقم (٢)

### أسباب الصراع التنظيمي

بناءً على ما سبق فإن على القائد التربوي الأخذ بالمنهج الوقائي بتوخي حدوث هذه الأسباب قبل وقوعها، والمنهج العلاجي بالتخفيف منها قدر الإمكان حسب وقوعها، والاسترشاد بالقيم القيادية التي جاء بها المنهج الإسلامي، حتى لا تستفحل هذه الأسباب، فمنهج القائد التربوي يجب أن يهتم بتوخي الظواهر السيئة في شخصية الفرد، وينمي روح الألفة، والمحبة، والتعاون بين العاملين بدلاً من قيم الشقاق، والخلاف، ومن أهم تلك القيم السلبية التي نهى عنها الإسلام:

- ١ - سوء الظن بالغير. قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَجْتَبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾<sup>(١)</sup>.
- ٢ - احتقار الفرد لأخيه الفرد، قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُوا قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ﴾<sup>(٢)</sup>.
- ٣ - التكبر على الغير، قال تعالى: ﴿وَمِن ءَايَاتِهِ ءَأَن خَلَقَكُمْ مِّن تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنتُم بِبَشَرٍ تَنتَشِرُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.
- ٤ - البعد عن الظلم، قال تعالى: ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ ءَللَّهِ غَنِيًّا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخَّرُهُم لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ ءَلْبَصَرٌ﴾<sup>(٤)</sup>.
- ٥ - البعد عن الغش والخداع، قال تعالى: ﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ﴾<sup>(٥)</sup>.

### ج - إيجابيات وفوائد الاختلاف:

إذا كان اختلاف الألسنة والألوان ومظاهر الخلق آية من آيات الله، فإن اختلاف المدارك والعقول وما تنتجه تلك المدارك والعقول آية من آيات الله تعالى كذلك، ودليل من أدلة قدرته البالغة، وأن إعمار الكون وازدهار الوجود، وقيام الحياة

(١) سورة الحجرات، آية: ١٢.

(٢) سورة الحجرات، آية: ١١.

(٣) سورة الروم، آية: ٢٠.

(٤) سورة إبراهيم، آية: ٤٢.

(٥) سورة المطففين، الآيات: ١ - ٣.

لا يتحقق أي منها لو أن البشر خلقوا سواسية في كل شيء، وكلّ ميسر لما خلق له. قال تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١١٨﴾ إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ ۗ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ﴾<sup>(١)</sup>.

وذلك يقودنا إلى أن هناك فوائد وإيجابيات للاختلاف الذي ينشأ في المؤسسات ويمكن إيجاز تلك الإيجابيات فيما يلي:

- ١ - أنه قد يكون مدعاة لإشباع رغبات الفرد النفسية وحاجاته.
- ٢ - يؤدي إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم.
- ٣ - يساعد القيادة المؤسسية على اكتشاف بعض الطرق التي يمكنه استخدامها في حل مشكلات الخلاف أو الصراع.
- ٤ - يعتبر رياضة للأذهان وتلاقح الآراء وفتح مجالات التفكير.
- ٥ - يوجد حلولاً متعددة أمام متخذ القرار لكل واقعة ليهتدي إلى الحل المناسب<sup>(٢)</sup>.

#### د - طرق إدارة الصراع التنظيمي:

سبقت الإشارة إلى أن المنهج الإسلامي يهتم بالوقاية من الوقوع في المشكلات والأسباب التي تؤدي إلى الصراع، إلا أن طبيعة البشر واختلاف مدركاتهم وحاجاتهم وتوجهاتهم تجعل القائد الإداري والتربوي يأخذ في الاعتبار بعض الوسائل التي يمكن أن تسهم في الحد من استفحال جوانب الخلاف أو الصراع التنظيمي، ويمكن تناول بعض الطرق المهمة التي أشار لبعض منها كتاب الإدارة ومنهم (الطجم)<sup>(٣)</sup> والتي يمكن أن تستخدم على اختلاف المواقف، إلا أننا حاولنا تكييف تلك الطرق، وتأييدها

(١) سورة هود، الآيات: ١١٨ - ١١٩.

(٢) سعود النمر، السلوك الإداري، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١٠هـ، ص ٢٦.

(٣) عبد الله الطجم وطلعت السواط، مرجع سابق، ص ص ٢٢١ - ٢٢٤.

بالتطبيقات، والأحاديث التي حواها المنهج الإداري والقيادي الإسلامي وهذه الطرق تتمثل فيما يلي:

١ - حل الخلاف بالرجوع إلى القرآن والسنة، فلو حدث خلاف بين مجموعتين

أو بين الأفراد أو بين منظمات، فإنه ينبغي إرجاع ذلك الخلاف إلى القرآن الكريم والسنة استناداً لقوله تعالى: ﴿ وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ ۗ

إِلَى اللَّهِ ذَٰلِكُمْ اللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ۗ ﴾<sup>(١)</sup>. وقال تعالى: ﴿ قُلِ

اللَّهُمَّ فَاطِرَ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ عَلِيمَ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ أَنْتَ تَحْكُمُ بَيْنَ عِبَادِكَ

فِي مَا كَانُوا فِيهِ يَخْتَلِفُونَ ۗ ﴾<sup>(٢)</sup>. فإذا وجد نص يعالج الخلاف فإنه يجب

على المسؤولين أفراداً أو جماعات استخدامه أساساً للحل، ولقد اختلف صحابة رسول الله ﷺ ومن ذلك اختلافهم بعد وفاته، وقد أصر عمر -

رضي الله عنه - على أن الرسول ﷺ لم يمت حتى جاء أبي بكر - رضي

الله عنه - وقرأ على الناس قوله تعالى: ﴿ وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ

مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ ۗ أَفَلَا يَنْظُرُونَ ۗ أَمْ قُلُوبٌ غُلُوبٌ ۗ أَمْ قُلُوبٌ غُلُوبٌ ۗ أَمْ قُلُوبٌ غُلُوبٌ ۗ أَمْ قُلُوبٌ غُلُوبٌ ۗ

عَقَبِيهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ ۗ ﴾<sup>(٣)</sup>.

٢ - جلسات المواجهة، وتتمثل في أن يلتقي الأفراد المختلفون في مكان ما

وجهاً لوجه لمناقشة موضوع الخلاف لأجل اتخاذ قرار يقتنع به الجميع دون

فرض وفيه مصلحة عامة للمؤسسة والأفراد، وهذه الطريقة لها تسميات

في الفكر الإداري القيادي المعاصر مثل طريقة المواجهة أو طريقة حل

(١) سورة الشورى، آية: ١٠.

(٢) سورة الزمر، آية: ٤٦.

(٣) صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، مرجع سابق، ص ص ٤٣١ - ٤٣٢.

المشكلة، وقد استخدم الصحابة - رضوان الله عليهم أجمعين - هذه الطريقة عندما حدث خلاف فيمن يخلف رسول الله ﷺ بعد وفاته، وكذلك في قضية مانعي الزكاة بعد وفاته ﷺ<sup>(١)</sup>.

٣ - استخدام أهداف علمية مشتركة، حيث يتم توجيه جهود الأفراد أو المجموعات المختلفة إلى تحقيق أهداف مشتركة لهم، وتحقيقها فيه مصلحة مشتركة لا تتحقق إلا بتعاونهم، إذ أنه أثناء التعاون لتحقيق تلك الأهداف سيزداد الاتصال والتفاهم والثقة بين الأفراد، ومن ثم تؤدي إلى وجود علاقات مشتركة، وقد استخدم رسول الله ﷺ هذه الطريقة لحل الخلاف الذي نشأ بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود مكانه عند إعادة بناء جدران الكعبة قبل بعثته ﷺ حيث جعل القبائل جميعها يحققون هدفاً مشتركاً ومصلحة مشتركة عن طريق وضع الحجر الأسود في ثوبه ثم طلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية من الثوب ثم رفعوه جميعاً حتى بلغ مكانه ثم وضعه في مكانه وبنى هو عليه بيده الشريفة<sup>(٢)</sup>.

٤ - استخدام وسيط، حيث يكون الوسيط طرفاً محايداً يرضى عنه ذوو الخلاف، ويكون مؤهلاً لحل الخلاف بينهم، قال تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنَ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ<sup>٥</sup> وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ آتِبْغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾<sup>(٣)</sup>.

٥ - استخدام أسلوب القوة، وهذا يتم من السلطة الرسمية، من قبل القائد أو

(١) ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: مصطفى السقا وآخرين، الجزء الرابع، ط٢، بيروت، دار الخير، ١٤١٦هـ، ص ص ٢٢٨ - ٢٣٢.

(٢) ابن هشام، السيرة النبوية، الجزء الأول، مرجع سابق، ص ١٦٠.

(٣) سورة النساء، آية: ١١٤.



الرئيس، وهذه الطريقة لا تكون مقبولة إذا كانت تقوم على أساس الظلم وغبن أفراد أو فرد لصالح آخرين، ولكن يمكن انتهاجها إذا كانت قائمة على العدل والحق وتحقيق المصلحة العامة بما يؤدي إلى حسم الخلاف، ويقر المنهج الإسلامي هذا المبدأ لمنع البغي والظلم وإنهاء الخلاف إذا لم تصلح الطرق الأخرى، قال تعالى: ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقْتُلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَقِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاتَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾<sup>(١)</sup>. وهذه الطريقة في علاج الخلاف تصلح إذا كان الخلاف قائماً لرغبة مجموعة في استغلال أخرى فيجب على قيادة المؤسسة في هذه الحالة إنهاء الخلاف باستخدام سلطاتها في إطار ما يسمح به النظام، وبما لديها من وسائل القوة، وفرض الحل على الأفراد حتى تتحقق العدالة في المؤسسة.

٦ - طريقة تهدئة الموقف، وهذا ما فعله الرسول ﷺ حيث قام بتهدئة الموقف عندما حدث خلاف بين الأنصار بسبب نعرات قبلية أيام الجاهلية حيث قضى على هذا الخلاف بتذكيرهم بأنهم ينبغي أن يعتصموا بحبل الله جميعاً لأنهم فئة مؤمنة، ولا ينبغي أن تسود بينهم نعرات الجاهلية، وقام وتلا عليهم قوله تعالى: ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا<sup>٥</sup> وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ

(١) سورة الحجرات، آية: ٩.

لَعَلَّكُمْ يَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾ وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ... ﴿١٠٤﴾<sup>(١)</sup>.

٧ - التطوير والتغيير في البناء التنظيمي ، إذ أنه في بعض الأحيان يكون تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الوسيلة المناسبة لمعالجة بعض أنواع التناقضات<sup>(٢)</sup> ، والمنهج الإسلامي يقرر أن الخلاف يمكن أن يحسم ويحل إذا فوض اتخاذ القرار إلى ذوي الاختصاص ومن له الحق في حله ، وفي ذلك يقول تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾<sup>(٣)</sup>.

٨ - الاهتمام بالأفراد وإشباع حاجاتهم وتطلعاتهم ، وبناء الفرد ، وإبراز أهميته للمؤسسة وأهدافها مع إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد ، وما يمليه عليه الواقع وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته.

٩ - تفعيل القيم الاجتماعية ، ويتم من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية ، وتنمية روح الانتماء ، والحب ، والتضحية لدى العاملين بالمؤسسات ، وأن توجد موضوعية وعدالة في الأوامر والقوانين التي تحكم العلاقة بين الأفراد العاملين والقيادة.

#### ٤ - مهارة إدارة التحولات المعرفية :

(١) سورة آل عمران ، الآيات : ١٠٣ - ١٠٥ .

(٢) فؤاد القاضي ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص ١٤٧ .

(٣) سورة النساء ، آية : ٥٩ .

## أ - إدراك أهمية التحولات المعرفية والتقنية :

يشهد العالم ثورة هائلة في التقنية والمعلومات ، والتقدم العلمي ، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يركز على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية ، وأصبح العالم يتجه نحو نظام عالمي يتغير فيه نمط الحياة تماماً فرض نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة ، والحاجة إلى أفراد عاملين على مستوى عالٍ من التعليم والتدريب ، والقدرة على التحول من مهنة إلى أخرى<sup>(١)</sup>. ولم تعد مقومات الإنتاج قاصرة على العوامل الاقتصادية التقليدية (الأرض - العاملين - رأس المال) بل ظهر مقوم رابع ، يتقدم العوامل جميعاً ، وهو ما أطلق عليه : المعلم المعرفي (Knowledge) وفي نتائج لبحث نشرته مجلة الإدارة (Management Review) شمل عدداً من المؤسسات توصل ذلك البحث إلى عدة نتائج من أهمها أن (٧٩٪) من عينة البحث يؤمنون بأن إدارة التحول السريع أو إدارة المعرفة عامل أساس للنجاح والتميز المستقبلي للمؤسسات<sup>(٢)</sup>.

ويؤكد (والدروب وسكوت Waldrop & Scott, 2000)<sup>(٣)</sup> في نتائج بحث نشر بمجلة الدراسات التكنولوجية "The Journal of Technology" أهمية الإدارة التقنية ، وأهمية إدراك أثرها وتضمينها في أي نظام لضمان النجاح على المدى الطويل ، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار التركيز على عملية التقنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة ، وأهمية التحول في قوة العمل وامتلاك الأفراد قدرات جديدة تسهم في القدرة على مقابلة التنافس الذي يقابل الأفراد والمؤسسات في عصر التحولات السريعة.

(١) زاهر المسعري ، فن الإدارة المدرسية ، مكتبة المنبي ، ١٤٢٤هـ ، ص ٥١.

(٢) فهد السلطان ، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، الرياض : مطابع الخالد ، ١٤٢٥هـ ، ص ١١٢.

(٣) S., Woldrop & Tomas Scott, Making total quality management just – in time manufacturing work, The Journal of Technology, JTS-Summer, jots@bgnet.bgu, 2000, p 5.

إن ثورة المعلومات المتسارعة تتطلب من المؤسسات التربوية إدراك أهمية المعرفة، والقدرة على الإسهام في هذه الثورة المعرفية بما يخدم مصالح المؤسسة التربوية، وحل مشكلاتها، وتقرير جودتها، وذلك بتعزيز المعرفة في المناخ المؤسسي وإبراز أهميتها، ومعرفة مصادرها، وكيفية التعامل معها، وهذا يستدعي أن تكون المؤسسة التربوية، بمختلف مستوياتها، موفرة لقنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق المعلومات وانسيابها بين كل أعضاء المؤسسة، وإيجاد بيئة متكيفة وحافزة تؤدي إلى إطلاق الطاقات البشرية، وتحقيق الانتماء للمؤسسة.

وقد أثبتت الدراسات أن الرغبة هي إحدى العوامل التي تحدد إنتاج الأفراد مما يتطلب من القيادة التربوية مراعاة الآتي:

- تكوين بيئة تعليمية وبحثية إبداعية تسمح بالتمايز والتفكير المستقبلي، وتقديم الأفكار والآراء الجديدة.
- التعامل مع تطوير المعرفة على أنه عملية مستمرة وليست عملية وقتية.
- اعتماد مبدأ المشاركة بالإبداع والمقترحات، وتنظيم صيغ العمل الجماعي، والتوجيه نحو تطوير جودة العمل التعليمي.
- تبني إستراتيجيات التغيير التحويلي التي تؤكد إطلاق الطاقات الكامنة في المؤسسات التربوية حتى يصبح أفرادها أكثر قوة وقدرة على إنتاج علمي وفكري أعلى.
- الاهتمام بفئات النخبة الذين لهم قدرة على الابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة<sup>(١)</sup>.
- امتلاك مهارات القيادة القادرة على التحويل في المؤسسة التربوية أو ما يسمى القيادة التحويلية.

(١) علي ناصر آل زاهر، ومنصور القحطاني، مرجع سابق، ص ٣٩.

- أن يجعل هم المؤسسة التربوية هو التحول والتغيير المستمر، وأن يهيئ جواً من التغيير، مع وجود الاستعداد لهذا التغيير<sup>(١)</sup>.

من هذا المنطلق فإن القيادة التربوية المستنيرة مطالبة بأن تكون قيادة عصرية على مستوى المسؤولية وقادرة على إدارة التحولات الحديثة، وتحقيق الاستمرار في التطوير، وخصوصاً أن طبيعة المعرفة الحالية ينتابها تغييرات سريعة بسبب مجموعة من العوامل المحيطة بالمؤسسة التربوية، كما أن المعرفة النظرية بعمله مطلب مهم، فالذي لا علم له ولا خبرة لا يستطيع تنفيذ الأعمال المطلوبة منه، والشارع الكريم أشار إلى نصوص قرآنية تدل على فضل اكتساب المعرفة بصفة عامة، ويلزم من ذلك أن يكون أهل العلم هم قادة الأمة، وإليه المرجع بما يرد عليها من مشكلات وقضايا، فالمنهج الإسلامي يشجع دائماً على التعلم والمعرفة فهو يؤكد:

١ - أن التعلم المستمر سبيل للبصيرة والسلامة من الوقوع في الضلال، فطلب المعرفة والاستزادة منها لا حد لها في الزمان، حتى الأنبياء الذين ينزل عليهم الوحي من المولى عز وجل أمروا بالتوجه دائماً في الطلب المستمر للمعرفة والاستزادة تحقيقاً لقوله تعالى مخاطباً الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾<sup>(٢)</sup>.

٢ - تعلم العلم والنجاح في اكتساب المعرفة: حيث أشار القرآن الكريم في قصة نبي من أنبياء الله وكليم الله موسى - عليه السلام - الذي يعتبر قائد رسالة عظيمة، ومع ذلك لم يكتف بما لديه وإنما استشعر أهمية الاستزادة من المعرفة. يقول عز وجل: ﴿قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ

(١) فؤاد أبو حطب، إدارة التعليم الجامعي في مصر: رؤية مستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر العلمي السابع: الإدارة الجامعية في الوطن العربي، دار الفكر العربي بمصر، ١٤١٩هـ، ص٤٤.

(٢) سورة طه، آية: ١٢٤.

أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عَلَّمْتَ رُشْدًا ﴿١﴾. وقد قال رسول الله ﷺ "الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها" (٢).

٣ - الصبر وتحمل الأعباء المصاحبة لاكتساب المعرفة: فالفرد المسلم يجب أن يصبر ويتحمل ما قد يصاحب ترقية الأداء المعرفي من صعوبات، فقد صبر نبي الله موسى - عليه السلام - على ما قابله أثناء طلب المعرفة من الخضر - عليه السلام. قال تعالى: ﴿ قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴾ (٣) وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا ﴿٤﴾ قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا ﴿٥﴾.

٤ - تنوع خبرات القائد: فقد ذكر الله عز وجل ذي القرنين بما يمتلكه من قدرات في سورة الكهف عندما قال عز وجل: ﴿ وَتَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا ﴿٦﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿٧﴾.

٥ - تشجيع العمل الجماعي: إذ يجب مزج صفات القيادة والإدارة الذاتية والعمل الجماعي، ولعل ذلك من مقومات نجاح القيادة التحويلية، حيث يتعاون القائد والموارد البشرية في المؤسسة التربوية من أجل إرساء ثقافة جديدة تشجع العمل الفريقي، ويستفاد من خبرات الكبار والصغار، والاعتراف بالأخطاء من أجل الإصلاح والتطوير لا من أجل العقاب

(١) سورة الكهف، آية: ٦٦.

(٢) سنن الترمذي، كتاب العلم، الجزء السابع، ص ٤٢٧.

(٣) سورة الكهف، الآيات: ٦٧ - ٦٩.

(٤) سورة الكهف، الآيات: ٨٣ - ٨٤.

والتأنيب، ويؤكد ذلك حديث الرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال:  
"يد الله مع الجماعة"<sup>(١)</sup>.

ب - عناصر مقومات إدارة التحولات المعرفية:

لكي يكون القائد التربوي مدركاً للتحولات المعرفية فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره بعض العناصر والمقومات التي تدعم الاستفادة من نوعية المعرفة ومنها:

١ - الاستفادة من التقدم العلمي، وقد أشاد المنهج الإسلامي بالمعرفة

وأهميتها حيث تكرر لفظها ومعناها في أكثر من (٨٨٠) مرة في آيات

القرآن الكريم، واعتبرت المعيار الأساسي والمؤهل الحقيقي لتولي

المسؤولية، وتصدر الأولوية، يقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ

إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا

وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ

عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾<sup>(٢)</sup>.

٢ - المعرفة المستمرة: فالرسول صلى الله عليه وسلم هو القائد والمعلم

والمربي لأصحابه، ومن مقومات المعلم والمربي النجاح أن يكون ملماً

ومتتمكناً في الأمور والمعارف التي يقدمها للمتعلمين، وقد توفرت تلك

المقومات في النبي القائد المعلم، حيث كانت حياته رحلة للمعرفة يتعلم

ويعلم، قال تعالى: ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ

ءَايَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ

(١) سنن الترمذي، كتاب الفتن: باب ما جاء في لزوم الجماعة، الجزء (٦) ص ٢٢٣، وكذلك سنن النسائي في تحريم الدم، باب قتل من فارق الجماعة.

(٢) سورة البقرة، آية: ٢٤٧.

مُبين ﴿<sup>(١)</sup>﴾. وقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على التعلم من التجارب وعدم إعادة الخطأ، حيث قال: "لا يُلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين"<sup>(٢)</sup>.

٣ - تنمية أعضاء المعرفة وإيجادها<sup>(٣)</sup>: إذ يتطلب من القائد التربوي التخلي عن القيم والعادات السلبية، والمعارف البالية وذلك من أجل اكتساب المعرفة الجديدة، وقيمها الفعالة، والتحلي بها، وتعليم الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية كيف يتعلمون، وماذا يتعلمون، لأن المعرفة بطبيعتها متقادمة ولا يبقى إلا المهارات التي يستتجها الأفراد من تلك المعارف، فإذا عرف الإداري، والقائد، والفرد التربوي أين يجد المعرفة وكيف يستثمرها، أمكنه التأقلم مع التغييرات الجديدة، ومواكبة عصر المعرفة، ومواصلة التعلم، والاعتماد على الذات من أجل ترقية وتطوير ذاته.

٤ - الاحتفاظ بالمعرفة داخل المؤسسة: فالمعرفة إذا رسخت في عقول الأفراد فإن سحبها من تلك العقول قد يكون أمراً مستحيلاً؛ وخصوصاً عند مغادرتهم وتركهم للمؤسسة، وهذا يتطلب إيلاء الحفاظ على المعرفة أهمية كبيرة، وتدعيم مفاهيم التعلم، فالقائد أو المسؤول ليس هو الوحيد الذي يعلم، بل إن المؤسسات والمنظمات اليوم منظمات تعلم، فقد أصبحت المعرفة في جميع الاتجاهات بحيث يتعلم الكبار من الصغار، ويستفيد الصغار من خبرات الكبار، ويحدث التفاعل والمزج لتخرج

(١) سورة الجمعة، آية: ٢.

(٢) صحيح البخاري، كتاب الأدب: باب لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين، الجزء (١٠) ص ٥٢٩، رقم الحديث ٦١٣٣ من حديث أبي هريرة وكذلك مسلم في كتاب الزهد، رقم الحديث ٦٣.

(٣) إيمان الغراب، التعليم الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٤٢٣هـ، ص ١٧.



المعارف الجديدة التي تعتبر الرأسمال الفكري للمؤسسة.

٥ - قيادة العقول: فالقائد أو الرئيس في ظل إدارة المعرفة يجب أن يتحول من فرد أو قائد يملي نظامه على مرؤوسيه إلى فرد مرشد يدعم إستراتيجيات روح الفريق، ويشجع التجديد، ويؤمن بالتجربة والخطأ، ويدير عقولاً لديها إبداعات وابتكارات؛ تختلف في طموحاتها، ودوافعها وتستثمر في رأسمالها (رأس المال الفكري) عن طريق تأسيس التعلم المستمر مدى الحياة، لذلك فهذه النوعيات والقدرات تحتاج إلى معاملة مختلفة تستدعي من القائد التربوي المستنير أن يعرف مواطن القوة منها ويستثمرها أفضل استثمار؛ عن طريق جعلها أمام مسؤولياتها في حالات من التحدي الذي يحرك القدرات والطاقات والمعرفة الكاملة في العقول إضافة إلى المعرفة الظاهرة مما ينعكس على تحقيق المؤسسات التربوية لذاتها وأهدافها.

٦ - مواكبة التغييرات ومواجهة التحديات: إذ يجب أن يغرس القائد التربوي في الأفراد والشخصيات العلمية والتربوية حب التغيير والسبق في التطور وفق الحكمة، فالمنهج الإسلامي ينبذ الجمود الفكري استناداً لقوله عز وجل: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۗ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُونَ ۝ ﴾<sup>(١)</sup>.

\* \* \*

(١) سورة الجاثية، آية: ١٣.

## نتائج البحث :

في ضوء أهداف البحث وأسئلته ومحاولة استقراء العديد من الآراء والقيم والإستراتيجيات التي طرحها اتجاه الفكر القيادي الإسلامي التربوي وكذلك المعاصر وتحليلها فقد توصل البحث إلى النتائج التالية :

١ - أن القيادة التربوية المستنيرة تعتبر القرآن الكريم المصدر الأول في سلوكها وتوجيهها، فهو شريعة، ونظام، وأسلوب عمل في الحياة على اختلاف نشاطاتها، وقد جاء القرآن الكريم في الحكم والإدارة بمبادئ عامة صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان، ولم يتناول التفاصيل، ولا الجزئيات لأنها تختلف باختلاف الزمان والمكان. كما أن القائد التربوي ليس مُشرعاً وإنما مجتهد ومنفذ لأسس وأحكام الشريعة الإسلامية، ويتحمل تبعات الأمانة الإلهية في العالم.

٢ - القيادة التربوية المستنيرة عمل له تأثيره على السلوك التعليمي والتربوي، ومن ثم يبرز أثر قوة العقيدة التي يؤمن بها القائد التربوي؛ حيث توجه سلوكه التربوي والقيادي، ويظهر أثر العقيدة الإسلامية في اتزان تصرفات القيادة وسلوكها، ومراقبته، وإتقان العمل، وإنصاف الآخرين. والعلم بأن البشر استخلقهم المولى عز وجل لتحقيق رسالة خالدة شرعها الله مما يجعل القيادة التربوية المستنيرة تهدف إلى إسعاد الفرد العامل في المؤسسة التربوية، وإرضاء الله بتحقيق هذا الإسعاد.

٣ - وجود الكثير من الأساليب والطرق التي وضحها القرآن الكريم عن الأنبياء - عليهم السلام - وتلك الوسائل كانت مرتبطة بالمشكلات التي مرت بهم، وطرق مقابلة الإساءة بالإحسان، ونبيل الهدف، والرأفة والرحمة بالأفراد عند القدرة على عقابهم، وأساليب الدعوة والإصلاح

التي اتبعت؛ كل ذلك يعطي القائد التربوي المستنير رؤية واضحة، ويزوده بأساليب متنوعة لمواجهة المشكلات وحلها، وتنفيذ الأعمال القيادية التربوية أو الإدارية، كما أنها تخلق لديه انطباعاتاً يشحذ فيه الهمم للمضي في تبني الإستراتيجيات والبرامج التي تسهم في جودة قدرات الموارد البشرية والمؤسسية التربوية على وجه العموم دون الاستسلام للمثبطات التي قد تقابل جهود العمل المؤسسي التربوي.

- ٤ - أهمية إدراك القيادة التربوية المستنيرة للأسس التي يقوم عليها تنظيم العمل المؤسسي التربوي، من حيث بناء الهياكل التنظيمية التي تحقق أهداف المؤسسة التربوية ومراعاة أسس التنظيم العلمي، وأن لكل فرد مكانه وموضعه الذي يتناسب مع إمكاناته وقدراته، واستعداده الفطري الذي يبدع فيه، وعدم النظر للتدرج من منظار ظلم القائد التربوي للعاملين، بل للجميع لهم مساواة في الحقوق والواجبات، مع ضرورة إدراك أهمية سرعة التغيير التنظيمي في النظام القيادي التربوي والإداري.
- ٥ - تعتبر القيم والأخلاقيات الإيجابية التي يتمتع بها القائد التربوي جوانب وقائية تمنعه من الانزلاق في الفساد والمشكلات الإدارية والتربوية بل تعتبر أداة وقائية لحماية مصالح المعلم والطالب والمؤسسة والمجتمع.
- ٦ - اتفاق النموذج الإداري الإسلامي مع الرؤية الإدارية الحديثة حول دور الأخلاقيات في القضاء على عوامل التخلف والفساد الإداري والإسهام في تطوير النظام التعليمي إذ إن تلك الأخلاقيات موجّهات مهمة، تتكامل مع إدارة التربية وتسهم في حل مشكلاتها ومساعدة القائد التربوي وتمكينه من تشكيل ثقافة حب التطوير الإيجابي.
- ٧ - أهمية التزام النظام التربوي بتحقيق الاحتياجات والمقاصد الضرورية،

وما تتضمنه من جوانب أخلاقية، تضبط السلوك الفردي والجماعي مع أهمية محافظتها على إنسانية الفرد وتطويرها، ومراعاة أن تلك الحاجات والمقاصد الضرورية تراعي الجانب الدنيوي والأخروي حيث لا تستقيم مصالح العاملين والأفراد إلا بها فإذا فقدت فقد اختل النظام الحياتي والمؤسسي والأخلاقي.

٨ - أكدت الاتجاهات الإدارية والقيادية الحديثة نمط القيادة الرعوية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، وما يحققه من رعاية لحاجات الدارسين ومصالحهم وتحسين لقدراتهم، وهذا التوجه الحديث معمول به في النموذج القيادي الإسلامي منذ أن سطع نور الإسلام ومنهجه، وقد عبر النموذج الإسلامي عن المسؤولية بمسؤولية الرعاية حيث نُمى روح المسؤولية من أعلى فرد في المجتمع إلى أقلهم مسؤولية "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ..... الحديث" كما أن العلاقات القائمة بين المستويات الرئاسية ومستويات المرؤوسين (العلاقات الرسمية) ليست علاقات تسلطية بل تركز على مفهوم الرعاية التي يجب أن يمارسها كل مسؤول مع رعيته ولعل ذلك يرسخ الاحترام المتبادل والتعاون على البر والتقوى.

٩ - إن تطوير قدرات القائد التربوي المستنير يجب أن ينطلق من التفكير (التطويري - الشامل - الواقعي - الجماعي) مما ينعكس إيجاباً على تنمية مهارات التفكير والإبداع لدى الطلاب والدارسين والنسق القيمي التربوي.

١٠ - إن تخطيط الوقت وإدارته لدى القائد التربوي المستنير ليست عشوائية وإنما تنطلق من عدد من الأسس والإستراتيجيات التي تؤكد عليها النظرية الإدارية القيادية الحديثة، وتفعيل الاهتمام الدقيق بالوقت

- وإدارته، والاهتمام بالوقت وحسن استثماره، مما أكد عليه المنهج الإسلامي في كل تصرف وسلوك يأتيه الفرد.
- ١١ - انطلاق القائد التربوي المستنير من الجمع بين عناصر الثبات والمرونة في تناسق مبدع؛ الثبات على الأهداف والأسس والغايات التي ينطلق منها، والمرونة في الفروع والجزئيات.
- ١٢ - إن مقاومة التغيير في المؤسسات التربوية أمر طبيعي يجب أن يدركه القائد التربوي المستنير، فتلك المقاومة مرتبطة بعدد من الأسباب التي لا ينبغي إغفالها، وتلك الأسباب قد تكون مرتبطة بالجوانب الذاتية والتنظيمية، وقد تكون نابعة من نمط القيادة السائد، وقد تكون بسبب ضعف الدعائم والحوافز التي تدعم التغيير. ووجود تلك المقاومة قد يؤدي إلى الصراع التنظيمي الذي لا يخدم أهداف التربية والتعليم.
- ١٣ - أهمية إيمان القائد التربوي المستنير بالقدرات والإمكانات والطاقات التربوية الموجودة بالمؤسسة التعليمية التي تشكل نظاماً متكاملًا لتحقيق أهداف الجهود والنشاطات العلمية والبحثية والإدارية وفعاليتها.
- ١٤ - إن القيادة التربوية المستنيرة قيادة عصرية على مستوى المسؤولية ولديها القدرة على إدارة التحولات الحديثة، وتمتلك عدداً من العناصر والمقومات التي تسهم في الاستفادة من التقدم العلمي والاستمرارية والمحافظة على المعرفة المؤسسية.

**التوصيات:**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بما يلي:

١ - إيجاد برامج حفز وتشجيع للجهود والدراسات التي تهتم بربط الممارسات القيادية الحالية في المؤسسات التربوية بالأسس والمنطلقات والأخلاقيات النابعة من النموذج القيادي التربوي الإسلامي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم جوائز داعمة نقدية ومعنوية على مستوى المؤسسات التربوية وعلى اختلاف مسؤولياتها (وزارات - جامعات - معاهد - كليات) وتوجه تلك الجوائز لدعم البحوث والدراسات التي تهتم بالتأصيل وإبراز النموذج الإسلامي في القيادة التربوية، مع أهمية تحمل مراكز البحث في الدول الإسلامية مسؤولياتها تجاه تخصيص جزء ولو صغير من ميزانياتها لتشجيع البحوث والدراسات في هذا الصدد؛ على غرار تلك المنح البحثية التي تتبناها مؤسسات القطاع العام أو الخاص في مختلف الدول.

٢ - تصميم برامج للتطوير المهني هدفها الارتقاء والتطوير لقدرات القيادات

التربوية ومهاراتها ويمكن أن تركز تلك البرامج على المجالات التالية:

- أسس تنمية المسؤولية الأخلاقية لدى أعضاء الهيئة التعليمية.
- إستراتيجيات بناء الثقة المؤسسية ونماذجها، وثقافة المشاركة.
- العقلانية والرشد في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي.
- إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية وتخطيطه.
- أساليب التحفيز والإبداع ومهاراته.
- طرق الخلاف المؤسسي وإستراتيجياته وسبل استغلالها.
- أساسيات إدارة التحول المعرفي على المستوى المؤسسي والفردى.

٣ - أن يدرك القائد التربوي أهمية التغيير المؤسسي والتنظيمي وسرعته مما يتطلب امتلاك قدرات التطوير التنظيمي المؤسسي، وقدرات التطوير الذاتي، وقدرات الإبداع والتصور والصبر، وهذا يؤهله للتميز في تحقيق الأهداف المؤسسية والتعليمية والرقي ببرامج النظام التعليمي، والمؤسسة التعليمية، والأخذ في الاعتبار تحقيق أكبر قدر ممكن من المصالح المشتركة للمؤسسة التعليمية، والقوى البشرية من معلمين وأعضاء هيئة تدريس، والبناء التنظيمي على وجه العموم.

٤ - تشكيل الأخلاقيات التعلمية والمؤسسية التي تدعم نشاطات العمل التربوي وقراراته وتدعيمها وذلك من خلال:

- رعاية حاجات الدارسين ومصالحهم والحرص على تحسين قدراتهم المعرفية والعلمية.
- دعم قيم التفكير العلمي والتعلم الذاتي وأخلاقياته.
- تحقيق العدالة والمساواة بين الدارسين والاهتمام بمصالحهم العلمية والمهنية.
- إدراك أهمية انعكاس الأخلاقيات الإيجابية على نوعية القرارات الأكاديمية والمدرسية وأهمية استثمار تلك الأخلاقيات.
- اعتبار العمل القيادي التربوي أسلوباً ونمطاً يهتم بالنمط القيادي الرعوي وليس النمط التسلطي.
- تفعيل تحديد الأثر لدى كل من القيادة والعاملين في الميدان التربوي.

٥ - أن يستشعر القائد التربوي المستنير تلك الموجهات والمؤشرات الإرشادية والتنظيمية التي حوaha النموذج الإسلامي في جوانب العلاقات المؤسسية والبشرية

ومنها:

• تطبيق أسلوب القيادة ونمطها بالقدوة التي تؤصل في عقول العاملين  
الافتداء الواعي بالقائد وخصوصاً في سلوكه وتصرفاته أمام مجتمع  
المعلمين، وأعضاء هيئة التدريس وجمهور الدارسين على اختلاف  
مستوياتهم.

• النظر للعلاقات المؤسسية بينه وبين الآخرين على أساس أنها  
علاقات محبة وأخوة متبادلة أساسها الإيمان الصادق بالله عز وجل  
والعمل على ترقية فعاليات التعاون، ووحدة الهدف والصف،  
وتماسك الفريق في البيئة التعليمية.

٦ - اختيار القيادات التربوية التي تهتم بقم التطوير والإصلاح التربوي  
والتعليمي الهادف، وهذا يتطلب امتلاك القائد التربوي عدداً من المهارات تتمثل في  
مهارات التحفيز والتشجيع، وطرق تطوير النشاطات التربوية ومداخلها، والاهتمام  
بالرؤية الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير. ولعل من أبرز إستراتيجيات التغيير  
(العقلانية - الإقناع - التسهيل - السلطة) وكذلك امتلاك مهارة الدمج بين عدد من  
هذه الطرق والإستراتيجيات، واستثمار قدرات الأفراد المعارضين للتطوير من قوى  
مقاومة إلى قوى داعمة للنشاطات التربوية والتطويرية المستمرة التي تتطلبها ظروف  
العصر.

٧ - يجب على القائد التربوي مراعاة عدد من الموجهات عند الشروع في تبني  
مداخل وطرق التغيير المعاصر، ولعل من تلك الموجهات:

• النظر إلى كل جديد على أنه نظريات فيها الصواب والخطأ، ولذلك  
فسرعة الحكم عليها لا تتم إلا بعد فحصها وتجربتها في الواقع، ومدى



الاستفادة منها مع مراعاة أن لا تتعارض مع قيم النموذج الإسلامي وأأسسه.

• وضع تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة نصب عيني القائد المستنير إذ إنها تدعم آفاق المعرفة، وتساعد على إظهار أسرار القيادة المتميزة.

٨ - تعزيز قدرات الحصول على المعرفة ونشاطاتها في المناخ التعليمي والتربوي، وإبراز أهميتها، وكيفية التعامل معها، ومصادرها، ويجب في هذا الصدد مراعاة الآتي:

• تكوين بيئة تعليمية ومدرسية وبحثية إبداعية تسمح بالتمايز والتفكير المستقبلي، وتقديم الرؤى والأفكار الجديدة.

• التعامل مع تطوير المعرفة على أنه عملية مستمرة وليست وقتية.

• تبني إستراتيجيات التغيير التحويلي التي تؤكد على إطلاق الطاقات الكامنة في المؤسسات التربوية وإعادة الهيكلة التعليمية والتدريسية بما يضمن إيجاد البيئة المناسبة لتلك الطاقات.

• الاهتمام بالأفراد والموارد البشرية التي يلاحظ قدرتها على الابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة.

٩ - طرح أكثر من مساق في الدراسات العليا بكليات التربية في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، والبلاد الإسلامية على وجه العموم، تنقب وتبحث في الجوانب المرتبطة بالقيادة المستنيرة عموماً، والفكر القيادي الإسلامي على وجه الخصوص، مع مراعاة تنوع تلك المساقات على اختلاف كل مرحلة من مراحل التعليم العام والعالي والأهلي وأهدافها.

## قائمة المراجع :

## أولاً: القرآن الكريم

## ثانياً: الحديث الشريف :

- ١ - الإمام البخاري، كتاب بدء الوحي: باب كيف كان بدء الوحي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، الجزء (١).
- ٢ - ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، المتوفى سنة ٨٥٢هـ.
- ٣ - الإمام مسلم، كتاب الإيمان: باب جامع أوصاف الإسلام، الجزء (٢).
- ٤ - الإمام النووي، شرح صحيح مسلم، بيروت، طبعة دار القلم، الطبعة الأولى، مراجعة الشيخ / خليل الميس.
- ٥ - الإمام البخاري، كتاب الإيمان: باب سؤال جبريل النبي ﷺ عن الإيمان والإسلام والإحسان، الجزء (١).
- ٦ - الإمام مسلم، كتاب الإيمان، باب بيان الإيمان والإسلام والإحسان، الجزء (١).
- ٧ - الإمام مسلم، كتاب الإيمان: باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان، الجزء (٢).
- ٨ - الترمذي، سنن الترمذي: كتاب البر والصلة، الجزء (٦).
- ٩ - الترمذي، سنن الترمذي: كتاب تفسير القرآن عن رسول الله ﷺ، الجزء (٨).
- ١٠ - الإمام مسلم، كتاب الإمارة: باب ثبوت اللجنة للشهيد، الجزء (١٣).
- ١١ - الإمام البخاري، كتاب المظالم، الجزء (٥).
- ١٢ - الإمام مسلم، كتاب الطلاق، الجزء (١٠).
- ١٣ - الإمام البخاري، كتاب الوضوء: باب صب الماء على البول في المسجد، الجزء (١).
- ١٤ - الإمام مسلم، كتاب القدر: باب الأمر بالقوة وترك العجز، الجزء (٤).
- ١٥ - الإمام البخاري، كتاب الأنبياء، الجزء (٧).
- ١٦ - الترمذي، سنن الترمذي، كتاب الفتن: باب ٧٣ الجزء (٦).
- ١٧ - أبو داود، كتاب السنة: باب لزوم السنة.
- ١٨ - الترمذي، كتاب العلم.

- ١٩ - الدارمي، كتاب النبي ﷺ: الجزء (١).
- ٢٠ - الإمام مسلم، كتاب العلم: الجزء (١٦).
- ٢١ - الإمام أحمد، مسند الإمام أحمد، الجزء (٥).
- ٢٢ - الترمذي، سنن الترمذي: كتاب الفتن، باب ما جاء في لزوم الجماعة، الجزء (٦).
- ٢٣ - النسائي، تحريم الدم: باب من قتل من فارق الجماعة.
- ٢٤ - الإمام البخاري، كتاب الأدب: باب لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين، الجزء (١٠).

### ثالثاً: المراجع العربية :

- ١ - إبراهيم، مفيدة محمد (١٤١٧هـ)، القيادة التربوية في الإسلام، ط١، الأردن: دار مجدلاوي.
- ٢ - ابن هشام (١٤١٦هـ)، السيرة النبوية، بيروت، دار الخير، تحقيق مصطفى السقا وآخرين، الجزء الرابع.
- ٣ - ابن هشام (١٤١٦هـ)، السيرة النبوية، مكة المكرمة: مكتبة الباز، تحقيق مصطفى السقا وآخرون، الجزء الأول، ط٢.
- ٤ - أبو حطب، فؤاد (١٤١٩هـ)، إدارة التعليم الجامعي في مصر: رؤية مستقبلية، ضمن لقاءات المؤتمر السنوي السابع عن الإدارة الجامعية في الوطن العربي، دار الفكر العربي.
- ٥ - أبو سن، أحمد (١٤١٧هـ)، الإدارة في الإسلام، ط١، الرياض: دار الخريجي للنشر.
- ٦ - أبو شيخة، نادر (١٤١١هـ)، إدارة الوقت، الأردن: دار مجدلاوي.
- ٧ - أحمد، أحمد إبراهيم (١٤٢٣هـ)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي.
- ٨ - أحمد، حافظ، محمد (١٤٢٣هـ)، إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب.
- ٩ - أحمد، فؤاد (١٤١١هـ)، أصول نظام الحكم في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ١٠ - آل زاهر، علي والقحطاني، منصور (١٤٢٥هـ)، تطوير الممارسات القيادية لرؤساء

- الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية.
- ١١ - البوطي، محمد سعيد (١٣٨٧هـ)، ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، دمشق، المكتبة الأموية.
- ١٢ - التركي، عبد الله (بدون تاريخ)، التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة البحث العلمي.
- ١٣ - الجريس، خالد (١٤٢٢هـ)، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، الرياض: مطابع الحمبضي.
- ١٤ - الجزائري، أبو بكر (١٤٠٤هـ)، عقيدة المؤمن، دار الشروق، ط ١.
- ١٥ - الحازمي، خالد (١٤٢٦هـ)، أصول التربية الإسلامية، ط ٢، المدينة المنورة: مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع.
- ١٦ - الحربي، حامد (١٤٢٢هـ)، الأسس الفكرية للمناهج الدراسية في التعليم العام: رؤية تربوية إسلامية، جامعة أم القرى، معهد البحوث العلمية، مركز البحوث التربوية والنفسية.
- ١٧ - الحضييري، محسن (١٤١١هـ) الفكر الإداري في الإسلام، ضمن وقائع الندوة (٣١) عن الإدارة في الإسلام، جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- ١٨ - خليل، سائلة أحمد (١٩٩٧م)، أخلاقيات الإدارة التعليمية: رؤية إسلامية، ضمن بحوث المؤتمر السنوي الخامس عن أخلاقيات الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ١٩ - خليل، علي (١٩٩٧م) النموذج الأخلاقي للإدارة في الإسلام، في أبحاث المؤتمر السنوي الخامس عن أخلاقيات الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي.
- ٢٠ - الريسوني، أحمد (١٤١٢هـ)، نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، ط ٢.
- ٢١ - الزهراني، سعد (١٤١٦هـ)، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، عدد (١٢)، ص ص ٢٤٨ - ٣٠٨.

- ٢٢ - الزهراني، سعد (١٤١٦هـ)، نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالمي، جامعة أم القرى: معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، مركز البحوث التربوية والنفسية.
- ٢٣ - السلطان، فهد (١٤٢٥هـ)، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
- ٢٤ - السويدان، طارق، باشراحيل (١٤٢٣هـ)، صناعة القائد، ط١، دار إبداع.
- ٢٥ - سيزلاقي، أندرودي، ووالاس، مارك جي (١٤١٢هـ)، السلوك التنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة، ترجمة جعفر أبو القاسم.
- ٢٦ - الشاطبي، أبو إسحاق، الموافقات في أصول الشريعة، مجلد (٢) بيروت، دار المعرفة.
- ٢٧ - الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (١٤١٥هـ)، السلوك التنظيمي، ط١، جدة: دار النوايح.
- ٢٨ - عاشور، محمد الطاهر (١٤٢٠هـ)، مقاصد الشريعة الإسلامية، ط١، تحقيق ودراسة محمد الطاهر المساوي، الأردن: دار الفجر والنفائس.
- ٢٩ - عبد الهادي، حمدي (١٣٩٥هـ)، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة: دار الفكر العربية.
- ٣٠ - عبيدات، زهاء الدين (١٤٢٢هـ)، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، ط١، الأردن: دار البيارق.
- ٣١ - عساف، محمود (١٤٠٧هـ)، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة القصر العيني.
- ٣٢ - العطيّات، محمد (١٤٢٥هـ)، إدارة التغيير بفعالية، ورشة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة.
- ٣٣ - علي، بدر الدين (١٤١٧هـ)، أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي، ضمن أبحاث المؤتمر السنوي عن أخلاقيات الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ٣٤ - عنان، محمد صالح (١٤٠٤هـ)، وجوب تطبيق الشريعة الإسلامية والشبهات التي تثار

- حول تطبيقها، ضمن البحوث المقدمة لمؤتمر الفقه الإسلامي، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣٥ - الغراب، إيمان (١٤٢٣هـ)، التعليم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣٦ - القاضي، فؤاد (١٤١٧هـ)، إدارة التغيير، ط١، المطبعة العثمانية.
- ٣٧ - القريوتي، محمد (١٤٠٩هـ)، دور الإدارة العامة في التنمية بين الإسلام والنظم الوضعية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، مجلد (٢).
- ٣٨ - المباركفوري، صفي الرحمن (١٤١٨هـ)، الرحيق المختوم، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٣٩ - محمد، أحمد عبد العظيم (١٤١٨هـ)، أصول الفكر الإداري في الإسلام، ط١، القاهرة: مكتبة وهبة.
- ٤٠ - المزجاني، أحمد (١٤١٩هـ)، الإدارة الإسلامية: المفهوم والخصائص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) مجلد (١٢ عدد (٢).
- ٤١ - المسعري، زاهر (١٤٢٤هـ)، فن الإدارة المدرسية، مكتبة المتنبي.
- ٤٢ - المطيري، حزام (١٤١٢هـ)، مبادئ وأسس الإدارة العامة ومدى أهمية أسلمتها: دراسة استطلاعية تحليلية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.
- ٤٣ - المطيري، حزام (١٤١٧هـ)، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، ط١، الرياض: مطابع الفرزدق.
- ٤٤ - المطيعي، محمد نجيب (د.ت)، كتاب المجموع: شرح المهذب للشيرازي، مصر: المكتبة العلمية، الجزء (١٨) ط١.
- ٤٥ - مندال، مارك، وجوردان، وليام (١٤٠١هـ)، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حامد حسنين، عمّان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٤٦ - المنفلوطي، أحمد عبد العظيم (د.ت)، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري، القاهرة، المؤسسة الحديثة.
- ٤٧ - النيف، إبراهيم (١٤١٤هـ)، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط١، د.ت.
- ٤٨ - موسى، صافي إمام (١٣٩٧هـ)، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة الإدارة العامة،

الرياض: معهد الإدارة العامة.

- ٤٩ - موسى، محمد منير (١٤١٦هـ)، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- ٥٠ - النجار، فريد راغب (١٤١٩هـ)، المديرين والمنظمات: مدخل تجريبي لتنمية المهارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- ٥١ - النمر، سعود (١٤١٠هـ)، السلوك الإداري، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٥٢ - ياغي، محمد، مرعي، توفيق (١٤١٠هـ)، نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، مجلد (٣).
- ٥٣ - يالجن، مقداد (١٤١٨هـ)، التربية الإسلامية والطبيعة الإنسانية، ط١، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

##### أ - مراجع مترجمة:

- 1- Cohen, Steven, Brand, Ronald (1993), **Total quality management in government**, Jossey Bass Publisher, Administration Series, San Francisco, USA.  
ترجمة د. عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة (١٤١٨هـ)
- 2- Dave, Francis, Mike Woodcock (1990), **Unblocking organizational values**, Foresman and Company.  
ترجمة د. عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة (١٤١٦هـ)
- 3- Jerold, W. Apps (1988), **Higher education: A learning society**, Copyright by Jossey Boss Inc. Publishers.  
ترجمة د. شحدة فارح، الأردن: دار البشير (١٤١٢هـ).

##### ب - مراجع غير مترجمة:

- 1- Carloota and Ronald (1983), **Ethical principles parctices and Problems in higher education**, Chales Thomas, Spring File.
- 2- Greenfield, William (1990), **Five standards of good practice for the ethical administration**, NASSP Bulletin, Vol. 74, October, P. 32.
- 3- Jack Ferner (1980), **Successful time management**, N. Y.: John Wiley and Sons.
- 4- Kenneth, Strike, et al. (1988), **The ethics of school administration teachers college**, Press New York.
- 5- Kimbrough Rolph, (1985), **Ethics a course of study for education leaders**, American Association of School Administrators: Aplington.

- 6- Scott Denis Weaks Patricia (1996), **Collaborative staff development innovative higher education**, Vol. (21) No. 2 Winter.
7. Woldrop, s & Scott, Tomas (2000), Making total quality management + just-in-time manufacturing work, The Journal of Technology, JTS-Summer, [jots@bgnet.bgsu.edu](mailto:jots@bgnet.bgsu.edu). P.5

\* \* \*