

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صالح الحداية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية

إعداد الطالب
عيضة بن حسين بن محمد آل فريز الزهراني
٤٢٨٨٠١٤٨

إشراف الدكتور
عبدالله بن محمد بن عبدالله الحميدي
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ^ق

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ

عَلِيمٌ ﴾

[يوسف : ٧٦]

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .

الباحث : عيضة بن حسين بن محمد آل فريز الزهراني .

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - استنباط أهم القيم الإدارية من صلح الحديبية .
- ٢ - استنباط أهم المهارات القيادية من صلح الحديبية .
- ٣ - تطبيق القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية .
- ٤ - تطبيق المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية .

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الاستنباطي .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١ - يتضمن صلح الحديبية قيماً إدارية ومهارات قيادية تسهم في الارتقاء بأداء القائد التربوي ، وتؤصل للفكر الإداري الإسلامي .
- ٢ - الشورى ، القدوة الحسنة ، الحوار ، القوة والحزم ، الوفاء بالعهد ، الصبر ، الحلم ، الحكمة ، قيم إدارية يمكن للقائد التربوي تطبيقها في الميدان التربوي .
- ٣ - المبادرة والابتكار ، ضبط النفس ، القدرة على التحمل ، القدرة على رسم الأهداف الاتصال ، إدارة الوقت ، التفويض ، مهارات قيادية على القائد امتلاكها والتدريب عليها وتطبيقها .

أهم التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات منها :

- ١ - إبراز القيم الإدارية ذات الطابع الإسلامي في العمل الإداري باعتبار أن القيم تلعب دوراً هاماً في حياة القائد التربوي
- ٢ - تدريب القادة التربويين على المهارات القيادية المستنبطة في الدراسة تدريباً عملياً والبعث عن التدريب النظري .
- ٣ - دراسة " الشورى " وواقعها في ميداننا التربوي .

Abstract

Title of the Study: The Derived Administrative Values and Leadership Skills from Al-HudaibiaPeacetalk, and its Application in the School Administration.

Researcher: Eidah Hussain Mohammad Al-Fareer Al-Zahrani

Study Objectives: This study aimed at achieving the following Aims:

- 1- To derive the administrative Values from Al-Hudaibia Peacetalk.
- 2- To derive the leadership skills from Al-Hudaibia Peacetalk.
- 3- To apply the derived administrative values from Al-Hudaibia Peace talkin School administration.
- 4- To apply the derived leadership skills from Al-Hudaibia Peacetalk in School administration.

Study Methodology: The discipline approach has been adopted in this study.

The Results of the study: The study has reached to the following results:

- 1- Al-Hudaibia peace contains administrative values and leadership skills, which contributes in promoting the performance of the educational leader, and rooting the Islamic administrative thought.
- 2- Consultation (Shurra), good example, discussion, Fulfillment of the Covenant, patience, wisdom and toleration are considered to be administrative values, which the educational leader should apply in the educational field.
- 3- Innovation, self-control, the ability of tolerance, the ability to determine aims, communication, time management and authorization are considered to be leadership skills, which the leader should have , apply and train on.

The most important recommendation: In the light of the study results, the researcher recommends some recommendations from which;

- 1- Leadership is a trust, so the educational leaders should be selected in terms of the Islamic and administrative thinking.
- 2- The educational leaders should be trained practically on the derived leadership skills from the study.
- 3- Study the consultation (Shurra) and its facts in our educational field.

الإهداء

إلى والدي غفر الله له وجعله في الفردوس الأعلى .
إلى والدتي ، أطل الله عمرها على البر والتقوى إلى نروجتي الغالية،
وأبنائي: مرويا وغادة وعبد العزيز وعبد الملك ومحمد .
إلى إخوتي الأعزاء . . .
إلى أخي وصديقي الدكتور / صالح بن محمد العليان .
إلى شباب وطني وأمتي . . . جعلهم الله ذخراً لديهم ووطنهم .
أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وخاتم النبيين ، محمد الطاهر الأمين ، وعلى آله وأصحابه الغر الميامين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أمّا بعد:

يقدم الباحث جزيل شكره ، ووافر امتنانه ، وعظيم تقديره للصرح العلمي والتربوي الشامخ جامعة أم القرى التي أتاحت لي مواصلة دراستي ، ليكون لي شرف الانضمام إلى كوكتها والسير على خطى قوافلها .

كلمة لا بد منها في هذا المقام ، ألا وهي ، الشكر والتقدير والعرفان بالجميل، لجميع أساتذتي في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ؛ لأنهم غرسوا في ذواتنا معنى الإدارة فناً وعلماً . وكانوا لنا نعم الآباء ، ونعم المربين ونعم الموجهين الصادقين فلهم منّا الدعاء الصادق على مر السنين وأخص بالشكر – والذي سعادة الدكتور/ عبد الله بن محمد الحميدي المشرف على الرسالة ، الذي بذل غاية وسعه ، وأهدى جميل نبلة وأسبغ واسع علمه . فقد كان بالنسبة لي على مدى هذه الرسالة مصباحها المضيء ، ومعينها الوافر الزلال، فقد كان معين علم وحكمة يعود إليه الباحث لينهل منه ليكمل المسير طيلة مدة الإشراف على الرسالة ، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

نكراً من الأعماق شكراً ولن أوفيك حقك بالكلام

ولكن دعوة بالليل تسري إلى ربي من الأرض الحرام

بأن يجزيك يا أستاذ فضلاً ويدخلك الجنان مع الكرام

كما يتقدم الباحث بالشكر الوافر والتقدير لسعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط؛ لتفضله وتكرمه بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها ، والارتقاء بها، ويقدم الباحث شكره وتقديره لسعادته على جميل

فضله ، ونبيل مكارمه ، فجميله طوق عنق الباحث ، وكريم سجاياه تبقى في النفس ما بقيت النفس .

كما يتقدم الباحث بالشكر الوافر والتقدير الخالص لسعادة الدكتور سلطان بن سعيد بخاري لتفضله وتكرمه بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها والارتقاء بها .
وكان للباحث شرف الدراسة بين يدي سعادة الدكتور/ سلطان بن سعيد بخاري الذي طبع في نفس الباحث ، حب التأصيل للفكر الإسلامي ، ففكرة الرسالة وليدة مادة (الفكر الإداري الإسلامي) التي قدمها سعادته ، فكانت نقطة تحول في حياة الباحث العلمية، نهل منها الباحث وزملاؤه أروع العلوم وأعذبها ، فجزاه الله عنا خيراً ، ووفقه لخيري الدنيا والآخرة .
وأخيراً أتوجه بالشكر والتقدير لكل من أسدى لي نصيحاً ، وقدم لي عوناً منذ بداية هذه الرسالة إلى أن منّ الله علي بإتمامها .

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	■ ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	■ الملخص باللغة الإنجليزية
ج	■ الإهداء
د	■ الشكر والتقدير
و	■ قائمة المحتويات
١٤-١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
	<u>أولاً : الإطار العام :</u>
٢	■ مقدمة الدراسة
٤	■ موضوع الدراسة
٥	■ أسئلة الدراسة
٦	■ أهداف الدراسة
٦	■ أهمية الدراسة
٧	■ منهج الدراسة
٨	■ حدود الدراسة
٨	■ مصطلحات الدراسة
٩	<u>ثانياً : الدراسات السابقة</u>
٥١-١٥	الفصل الثاني : الإطار النظري
١٦	<u>المبحث الأول : القيم الإدارية :</u>
١٦	■ القيم
١٧	■ تعريفات "القيم"
١٩	■ خصائص القيم .

الصفحة	الموضوع
٢١	■ مصادر القيم في الإسلام .
٢٨	■ أهمية القيم وأثرها في الفرد والمجتمع
٢٩	■ أنواع القيم
٣١	<u>المبحث الثاني : القيادة :</u>
٣١	■ مدخل
٣٢	■ تعريف القيادة
٣٤	■ أهمية القيادة ومكانتها
٣٥	■ القيادة
٣٦	■ بعض أنماط القادة الإداريين المدرسية
٣٧	■ نظريات القيادة
٣٨	■ سمات القيادي الفاعل
٣٨	■ صفات القائد
٤٠	■ أركان القيادة في الإسلام ومميزاتها
٤٢	■ دور القائد في البناء والتغيير
٤٣	■ مصادر القوة في القيادة
٤٣	■ الحوافز .
٤٤	■ نظريات الحفز
٤٧	<u>المبحث الثالث : الإدارة المدرسية :</u>
٤٧	■ المدخل
٤٧	■ مفهوم الإدارة المدرسية .
٤٨	■ أهمية الإدارة المدرسية .
٤٩	■ أهداف الإدارة المدرسية .
٥٠	■ خصائص الإدارة المدرسية الناجحة .

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث : صلح الحديبية	٥٢-٦٦
■ مقدمة .	٥٣
المبحث الأول : أحداث صلح الحديبية :	٥٣
■ سنة الخروج وتاريخها ؟	٥٣
■ أسباب الخروج وأسباب نزول الرسول صلى الله عليه وسلم بالحديبية	٥٤
■ موقع الحديبية واسمها	٥٥
■ موقف قريش من خروج الرسول وصحابته إلى مكة	٥٦
■ السفارة بين الرسول صلى الله عليه وسلم وقريش ونتائجها.	٥٧
■ السفراء .	٥٨
■ سفراء الرسول ﷺ إلى قريش .	٥٩
■ بيعة الرضوان	٦١
■ صلح الحديبية	٦٢
■ كتابة وثيقة الصلح .	٦٣
المبحث الثاني : مكانة صلح الحديبية في التاريخ الإسلامي .	٦٥
الفصل الرابع : القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية .	٦٧-١١٢
المبحث الأول : القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية :	٦٨
■ مدخل.	٦٨
■ التسمية.	٦٩
■ التوكل .	٧٠
■ الشورى .	٧٦
■ القدوة الحسنة .	٨١
■ الحوار .	٨٤
■ القوة والحزم .	٨٧

الصفحة	الموضوع
٩٠	■ الوفاء بالعهد .
٩٣	■ الصبر .
٩٥	■ الحلم .
٩٩	■ الحكمة .
١٠٠	المبحث الثاني : المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية :
١٠٢	■ المبادأة والابتكار .
١٠٣	■ مهارة ضبط النفس .
١٠٤	■ مهارة القدرة على تحمل المسؤولية .
١٠٥	■ مهارة القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها .
١٠٨	■ مهارة الاتصال .
١١٠	■ مهارة إدارة الوقت .
	■ مهارة التفويض .
١١٣-١٥٥	الفصل الخامس : التطبيقات في الإدارة المدرسية .
	■ المبحث الأول : تطبيقات القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة
١١٤	المدرسية .
١١٤	■ المدخل
١١٥	■ تطبيق قيمة التسمية.
١١٥	■ تطبيق قيمة التوكل .
١١٦	■ تطبيق قيمة الشورى .
١٢٢	■ تطبيق قيمة الوفاء بالعهد .
١٢٤	■ تطبيق قيمة الصبر .
١٢٧	■ تطبيق قيمة الحلم .

الصفحة	الموضوع
١٣٠	■ تطبيق قيمة الحكمة .
١٣٢	■ تطبيق قيمة القدوة الحسنة .
١٣٤	■ تطبيق قيمة الحوار .
١٣٦	■ تطبيق قيمة القوة والحزم .
	■ المبحث الثاني : تطبيقات المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية في
١٤٠	الإدارة المدرسية .
١٤٠	■ المقدمة
١٤١	■ تطبيق المهارة الأولى : المبادأة والابتكار .
١٤٤	■ تطبيق المهارة الثانية : ضبط النفس .
١٤٥	■ تطبيق المهارة الثالثة : القدرة على تحمل المسؤولية .
١٤٧	■ تطبيق المهارة الرابعة : القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها.
١٤٨	■ تطبيق المهارة الخامسة : الاتصال .
١٥١	■ تطبيق المهارة السادسة : إدارة الوقت .
١٥٣	■ تطبيق المهارة السابعة: التفويض .
١٦٠-١٥٦	الفصل السادس : النتائج والتوصيات والمقترحات
١٥٧	■ مقدمة
١٥٧	■ أولاً: النتائج .
١٦٠	■ ثانياً: التوصيات .
١٦٢	■ قائمة المصادر والمراجع

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولاً : مدخل الدراسة

- * مقدمة الدراسة
- * موضوع الدراسة
- * أسئلة الدراسة
- * أهداف الدراسة
- * أهمية الدراسة
- * حدود الدراسة
- * مصطلحات الدراسة
- * منهج الدراسة

ثانياً : الدراسات السابقة

مقدمة الدراسة :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله وصفيه من خلقه وخليله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

فعندما أصبح العالم كقرية واحدة، بفضل ثورة الاتصالات بشتى أنواعها، امتزجت الثقافات وأصبحت كل أمة تدافع عن قيمها وتسعى إلى إبرازها ونشرها، وبدأ التنافس بين الأمم، فكل أمة من الأمم تريد أن تفرض ثقافتها الفكرية، وتسعى إلى أن تصبح تلك الثقافة هي السائدة والمهيمنة.

فكل أمة لها ثقافتها الخاصة بها والتي تعزز بها وتدافع عنها؛ لأنها تمثل بقاء تلك الأمة أو ذوبانها في بوتقة العولمة.

والأمة الإسلامية لها من القيم والأفكار والمبادئ ما يضمن لها البقاء؛ لأنها قيم مستمدة من الوحي وتقوم على العدل وإصلاح الدنيا ولتستنير البشرية بتلك القيم وتهديها إلى أعلى درجات الرقي والحضارة.

وتستمد الأمة قيمها ومبادئها من القرآن الكريم والسنة المطهرة التي تزخر بنفائس القيم وروعة التطبيق في الحياة.

والسنة النبوية تستمد قوتها بأنها وحي ودستور، طبقت في ميدان الحياة بشكل فعلي، وأخرجت تلك السنة وذلك التطبيق أفضل جيل عرفته البشرية جمعاء. والمتأمل في السنة النبوية يقف بإعجاب عند كل محطة من محطاتها فهي تبهر أي متأمل مُنصف لها. وصلاح الحديبية إحدى تلك المحطات التي يقف الدارس للسنة النبوية عندها بما احتواه ذلك الصلح من قيم عليا ومهارات قيادية غاية في السمو

يجدر بالإداري المسلم الوقوف عليهما، والاستعانة بهما في ميداننا التربوي. وقد وصف الله تعالى ذلك الصلح بالفتح المبين :

قال تعالى: ﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُبِينًا ﴾ الفتح: ١، وقد كان الصحابة الأجلاء رضوان الله عليهم ينظرون إلى ذلك الصلح بأنه أعظم الفتوح في الإسلام على الإطلاق وقد روى البخاري (١٤٢١هـ): عن البراء رضي الله عنه قال: (تعدون أنتم فتح مكة فتحاً، وقد كان فتح مكة فتحاً، ونحن نعد بيعة الرضوان يوم الحديبية) حديث رقم (٤١٥٠). ص ٧٢٨

وصلح الحديبية يمثل فتحاً في أكثر من باب من أبواب العلوم فهو فتح في الدعوة وفي الفقه والسياسة والقيادة والإدارة، وهذا ما أشار إليه الأحمدي (١٤١١هـ) حيث يقول: «فغزوة الحديبية هي الفتح المبين الذي يسره الله لنبيه محمد ﷺ، فهي فتح في الدعوة، وفتح في التضحية في سبيل الله وفتح في السياسة الشرعية، وفتح في فقه المصالح، وفتح في الأحكام الفقهية وفتح في فقه الجهاد، وأخر في القيادة والإدارة والمفاوضات...». ص ٣

وواقع أمتنا الإسلامية في هذا الزمن بحاجة ماسة إلى النظر في قيمنا ومبادئنا الإسلامية الأصلية والإفادة منها في ميدان الإدارة وتطبيقها في مناحي الحياة وهذا ما يؤكد الغامدي (١٤٢٠هـ) «إن واقع الأمة الإسلامية وظروفها الراهنة بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى الإدارة بمفهومها ومبادئها وتوجيهاتها الإسلامية، بعيدة عن الاختلاف والمتناقضات معتمدة على مصادر التشريع الإسلامي، وإخضاعها للتطبيق والممارسة الفعلية». ص ٣

لذلك وجد الباحث من الأهمية الوقوف على صلح الحديبية من سيرة الرسول ﷺ واستنباط القيم الإدارية والمهارات القيادية، وكيفية تطبيقها في ميدان الإدارة المدرسية باعتبار أن هذا الصلح برز فيه مجموعة من القيم والمهارات الفذة للقائد

الأول لهذه الأمة. وكيف يستطيع الإداري المسلم أن يطبق تلك القيم في ميدان عمله وأن يصبغ مجال عمله وإدارته بقيمنا الإدارية المستنبطة من سيرة الرسول ﷺ. ولعل دراسة القيم الإدارية والمهارات القيادية واستنباطها من صلح الحديبية يمثل دعوة صادقة للعودة إلى تاريخنا وبالأخص السيرة العطرة للنبي ﷺ وتقديم المنهج الحضاري والتعامل الإنساني للإداري المسلم، وما يحمله من قيم ومبادئ، لو طبقت على أرض الواقع لخرج لنا الأنموذج المثالي في كافة جوانب الحياة.

موضوع الدراسة:

إن سيرة الرسول ﷺ تمثل منهجاً متكاملًا في شتى جوانب الحياة، وهي مصدر للقيم والمهارات بشتى تنوعها، ولا سيما القيم الإدارية والمهارات القيادية والتي يحتم علينا وقتنا الحاضر استنباطها وإبرازها.

وصلح الحديبية من أهم مراحل وأحداث السيرة النبوية على الإطلاق فقد تجلت في هذا الصلح عبقرية الرسول ﷺ في القيادة، وإدارة الأزمات، وحكمته، وبعد نظره في سياسة الأمور ويؤكد ذلك هيكل (٢٠٠٦م): «لم يبق إذاً ريب في أن عهد الحديبية فتح مبين، وهو قد كان كذلك وقد أثبتت الأيام أن هذا العهد حكمة سياسية وبعد نظر لهما أكبر الأثر في مستقبل الإسلام وفي مستقبل العرب كله...». ص ٢٠٩

إن دراسة صلح الحديبية وإبرازه بهذه الدراسة يبين للإداري المسلم كيف قاد الرسول ﷺ أصحابه لهذا الصلح وهذا الفتح، ويبرز ما فيه من قيم ومهارات إدارية ومواقف تبين وتجلي حكمة وسياسة الرسول وإدارته وكياسته عليه الصلاة والسلام، وبعد نظره، وسلامة تخطيطه، وثباته على إمضاء هذا الصلح على الرغم من اعتراض جل أصحابه عليه. وهذا الصلح يبرز جوانب من منهج القيادة النبوية والتي يمكن تطبيقها عملياً، وجعلها مبادئ وأسس تُنير الطريق للإداري المسلم

عند اتخاذ قراراته الإدارية ويرى الباحث بأن السيرة النبوية ملاذٌ وكنزٌ آن للأمم أن تعود إليها لتتهدى بها ولتعيد للأمم الأجداد بإتباع خطى تلك السيرة، والسير على منوالها، ونشر تلك السيرة؛ لتستفيد منها البشرية قاطبة فمواقف الرسول ﷺ في شتى سيرته تستلهم منها الدروس والعبر.

وصلح الحديبية مشعل من مشاعل النور في تلك السيرة العطرة التي تشتاق البشرية إلى نشرها وإبرازها بما فيها من قيم ومهارات ورحمة.

لذلك فإن الباحث في ضوء هذه الدراسة سوف يُسلط الضوء على صلح الحديبية من منظور إداري، و يتطرق إلى القيم الإدارية والمهارات القيادية التي يمكن أن تستنبط من ذلك الصلح، وذلك العهد، وذلك الفتح المبين؛ للاستفادة منها في مجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة وفي مجال الإدارة التربوية والإدارة والقيادة بصفة عامة .

وعلى ذلك فإنه يمكن تحديد موضوع الدراسة في السؤال الرئيس التالي؟

- ما القيم الإدارية والمهارات القيادية التي يمكن استنباطها من صلح الحديبية ويمكن تطبيقها في الإدارة المدرسية؟

أسئلة الدراسة:

من السؤال الرئيس السابق تتفرع الأسئلة الآتية:

- س ١ / ما أهم القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية ؟
- س ٢ / كيف يمكن تطبيق القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية؟
- س ٣ / ما أهم المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية ؟
- س ٤ / كيف يمكن تطبيق المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - استنباط القيم الإدارية من صلح الحديبية .
- ٢ - تطبيق القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية.
- ٣ - استنباط المهارات القيادية من صلح الحديبية .
- ٤ - تطبيق المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الدور الفاعل والأساس الذي تلعبه القيم في شخصية القائد وفي سلوكه، وكيفية ضبط ذلك السلوك في كافة مجالاته الحياتية.

وقد حظي موضوع القيم باهتمام خاص؛ لما تمثله القيم من مكانة كبيرة وما تقوم به من دور بارز في التأثير على القائد، فهي التي تسيّره ومن خلال إيمانه بتلك القيم يدير مؤسسته، ويصدر قراراته، ويقيم علاقاته الشخصية داخل مؤسسته التربوية.

والمجتمعات المعاصرة تسعى إلى إبراز قيمها ونشرها باعتبارها هي القيم الأولى بالتطبيق والأجدر بالبقاء.

ومن خلال تلك المعطيات تسعى تلك المجتمعات إلى أن تسيطر قيمها؛ لأن القيم هي في الحقيقة مصدر بقاء المجتمعات، وبقاء هويتها، وأن ذوبان تلك القيم في بوتقة العولمة إيذانٌ بزوال تلك المجتمعات واختفائها وبالتالي فنائها لتصبح أثراً بعد عين. والقيم الإسلامية قيم عليا، قيم سماوية، قيم ربانية، وجدت لتبقى ووجدت لقيادة البشرية إلى طريق الفلاح والسعادة.

وسوف يتناول الباحث في هذه الدراسة القيم الإدارية والمهارات القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي ، ويأمل الباحث أن تسهم دراسته في استنباط بعض القيم الإدارية والمهارات القيادية التي تُعين القائد التربوي في قيادة مؤسسته التربوية وفقاً لتلك القيم الإدارية المستنبطة من سيرة الرسول ﷺ في صلح الحديبية، ويأمل الباحث أن تسهم رسالته في التأصيل الإداري وفقاً لمنهجنا الإسلامي وقيمنا الإسلامية العليا.

منهج الدراسة

يعتمد الباحث الطريقة الاستنباطية والمتفرعة من المنهج التاريخي والتي وجد الباحث أنها الأنسب لهذا البحث.

ويعرفه حلمي (١٤١٨هـ) بأنها: « السير بالعقل من قضايا يقينية أو من مبادئ ثابتة مسلم بها حتى يستخلص منها قضايا أخرى دون الالتجاء إلى التجربة ». ص ٤٢

وسوف يقوم الباحث باستنباط القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية ، ويكون ذلك الاستنباط من مجموعة من المؤلفات التي تُعنى بالسيرة النبوية المطهرة وهي :

١ - صحيح البخاري .

٢ - صحيح مسلم

٣ - السيرة النبوية لابن هشام .

٤ - الفصول في سيرة الرسول ﷺ لابن كثير .

٥ - الرحيق المختوم للمباركفوري .

٦ - فقه السيرة للغزالي .

٧ - موسوعة الغزوات الكبرى لباشميل .

٨ - هذا الحبيب محمد رسول الله ﷺ يا محب للجزائري .

٩ - السيرة النبوية للشعراوي

ثم يضع الباحث بعض التطبيقات المستنبطة من صلح الحديبية والتي يمكن أن تساهم في الرقي بالواقع الإداري في الميدان التربوي.

حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة الموضوعية على استنباط القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية .

مصطلحات الدراسة:

القيم: هي مثل ومبادئ عليا يؤمن بها الفرد أو المجتمع ويسعى الفرد والمجتمع إلى تطبيقها واقعاً ملموساً في حياتهم.

المهارة : إتقان العمل وتجويده ، ويعرف الفيروزآبادي (٢٠١١م) الماهر: "الحاذق بكل عمل ، والسابح المجيد " . ص ١٢٤٥

الإدارة: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بـغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

الحديبية: اسم بئر على بعد اثنين وعشرين كيلاً إلى الشمال الغربي من مكة، وتعرف الآن بالشميسي.

الدراسات السابقة:

ويقصد بالدراسات السابقة تلك الرسائل العلمية والأطروحات والبحوث المحكمة التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة.

لقد اتصل الباحث بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية فلم يجد من تطرق أو تحدث عن صلح الحديبية من ناحية القيم الإدارية والمهارات القيادية، وقد تطرقت رسائل حول صلح الحديبية من جوانب عدة وكانت هذه الدراسات على النحو التالي:

الدراسة الأولى

دراسة الحكمي (١٤٠٣هـ) وهي بعنوان: (مرويات غزوة الحديبية جمع وتخرّيج ودراسة).

وهدفت إلى دراسة مرويات غزوة الحديبية من كتب السنة والقيام على تخرّيج أسانيد تلك الروايات ودراستها والوقوف على الصحيح والضعيف من الأسانيد بهدف العمل بما يصح عن المصطفى صلى الله عليه وسلم وإبرازها. واستخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنباطي.

تتشابه الدراستان في دراسة السيرة النبوية ، واختيار صلح الحديبية وإبرازه والتركيز عليه.

وتختلف الدراستان في كون دراسة الحكمي دراسة لمرويات غزوة الحديبية، وكيفية تخرّيج تلك المرويات أي أنها دراسة تهتم بجانب الأحاديث المتعلقة بغزوة الحديبية وإبراز الصحيح والضعيف.

والدراسة الحالية دراسة تهتم بالجانب الإداري، والقيم الإدارية ، والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية ، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

الدراسة الثانية:

دراسة حجازي (١٤٠٤ هـ) بعنوان: (منهج الإعلام الإسلامي في صلح الحديبية).

وهدف الدراسة إلى التعرف على النتائج والآثار الإعلامية لصلح الحديبية والتعرف على المفاوضات والحرب النفسية.

واستخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنباطي - المنهج المقارن.

وأهم نتائج الدراسة بيان أهمية ومكانة الإعلام واهتمام الإسلام بالإعلام ووظيفته وتأثر الإعلام الإسلامي بالسرايا والغزوات التي كان يقوم بها الرسول صلى الله عليه وسلم. والدعاية للدين الإسلامي من خلال السرايا والغزوات وتوجيه انتباه الناس للدين الإسلامي.

تتشابه الدراستان في كونهما يبحثان في السيرة النبوية العطرة وفي صلح الحديبية تحديداً وتشابه في استخدامهما المنهج الاستنباطي.

وتختلف في كون دراسة حجازي تبحث في المنهج الإعلامي المتبع في صلح الحديبية وأهم تلك الجوانب الإعلامية، أما الدراسة الراهنة فهي دراسة استنباطية لأهم القيم الإدارية، والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

الدراسة الثالثة:

دراسة يمانى (١٤٠٦ هـ) بعنوان: (صلح الحديبية وأبعاده في نشر- الإسلام داخل الجزيرة العربية وخارجها).

وهدف الدراسة إلى التعرف على كافة جوانب الصلح التاريخية منذ خروج الرسول صلى الله عليه وسلم من المدينة حتى عودته إليها، والوقوف على نتائج الصلح التاريخية والتعرف على بيعة الرضوان وأسبابها والتعرف على سفراء الرسول صلى الله عليه وسلم وسفراء قريش والتعرف على وثيقة الصلح وبنودها.

واستخدم الباحث المنهج التحليلي - المنهج التاريخي.

أهم نتائج الدراسة اختلاف أهل السيرة في تحقيق عنوان مناسب لخروج الرسول صلى الله عليه وسلم فالبعض يطلق عليها غزوة الحديبية والبعض يسميه صلح الحديبية أو عمرة الحديبية وقد ذهب الباحث إلى تسميتها بعمرة الحديبية لأن سبب خروج الرسول صلى الله عليه وسلم كان زيارة البيت الحرام.

وإسهام الصلح في نشر الدعوة الإسلامية في كافة أرجاء الجزيرة العربية وضمن عدم تدخل قريش العسكري، وتوحيد الجهد، وتوجيه الطاقات نحو التجمعات اليهودية في خيبر وما جاورها.

تشابه الدراستان في كونها تبحثان في السيرة النبوية وفي صلح الحديبية تحديداً وكذلك اعتمادهما على المنهج التحليلي الاستنباطي.

وتختلف دراسة يمانى عن الدراسة الحالية في كونها دراسة تاريخية والدراسة الحالية دراسة استنباطية لأهم القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

الدراسة الرابعة:

دراسة الأحدي (١٤٢٥ هـ) بعنوان (المسائل العقدية والأديان المستنبطة من
عزوة الحديبية)

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية دراسة العقيدة من واقع السيرة
النبوية. والتعرف على مسائل الإيمان والنبوات في الغزوات والتعرف على أحكام
التعامل مع الكفار في الغزوات.

واستخدم الباحث المنهج التاريخي - التحليلي - الاستنباطي - المقارن.
تتشابه الدراستان في كون الدراستين تبحثان في صلح الحديبية واستخدامها
المنهج التاريخي.

وتختلفان في كون دراسة الأحدي تبحث في المسائل العقدية المستنبطة من
غزوة الحديبية والدراسة الحالية تبحث في القيم الإدارية والمهارات القيادية
المستنبطة من صلح الحديبية.

الدراسة الخامسة:

دراسة اللحاني (١٤٢٨ هـ) بعنوان (المضامين التربوية المستنبطة من صلح
الحديبية وتطبيقاتها التربوية في الأسرة والمدرسة).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أهداف صلح الحديبية مع استنباط
المضامين التربوية المتعلقة بعدة جوانب منها الجانب (الإيماني - الأخلاقي -
السياسي - الإعلامي - الأسري - المدرسي).
واستخدمت الباحثة المنهج التاريخي .

وتتشابه الدراستان في دراسة السيرة النبوية واختيار صلح الحديبية والتركيز عليه.

وتختلف الدراستان في كون دراسة هدى دراسة لعدة جوانب تربوية منها الإيمان والأخلاقي والسياسي والإعلامي والأسري والمدرسي بينما الدراسة الحالية تهتم بجانب القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

ومن أهم نتائج دراسة هدى : أن دراسة السيرة واستنباط المضامين التربوية وتطبيقها تؤدي إلى السعادة التي ينشدها المسلم في الدنيا والآخرة.
مما تبين من صلح الحديبية أنه من أراد أن يغرس المبادئ عليه أن يطبقها على نفسه، أولاً ليكون قدوة فعلية .

الدراسة السادسة :

دراسة النبهى (١٤٣٠هـ) بعنوان : (قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي القرنين بالقرآن الكريم وتطبيقاتها في القيادة المدرسية) .
وهدفت الدراسة إلى العمل على استنباط بعض القيم الأخلاقية الواردة في قصة ذي القرنين ، والعمل على توضيح أثر القيم المستنبطة من القصة والعناصر الإدارية المستنبطة من القصة على الارتقاء بمستوى القائد التربوي.

تشابه الدراستان في كونهما يبحثان في مجال القيم واستنباطها من القرآن والسنة. واستخدامها المنهج الاستنباطي ، وكلاهما في مجال الإدارة التربوية .

ويختلفان في كون دراسة النبهى تهتم بالاستنباط في قصة ذي القرنين، والدراسة الحالية تهتم بالاستنباط من صلح الحديبية .

ومن نتائج الدراسة : أن قصة ذي القرنين تحتوي على قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية تساهم في تعزيز قدرة القائد التربوي لأداء أفضل .

الدراسة السابعة :

دراسة العلياني (١٤٢٨هـ) بعنوان : (ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين) .

وهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين . .

وتتشابه الدرستان في كونهما تبحثان في مجال القيم الإدارية من منظور إسلامي وتختلف الدراستين في استخدام العلياني للمنهج الوصفي المسحي ، واستخدام الدراسة الحالية للمنهج الاستنباطي .

ومن نتائج الدراسة : القيم الإدارية الإسلامية لدى المديرين في التعليم العام التي تمت دراستها هي : العلم ، والأمانة والعدل والشورى ، واللين والتسامح والقوة والحكمة والقدوة الحسنة والإبداع ، وقد جاء ترتيب تلك القيم حسب الدراسة على النحو التالي : الأمانة ، اللين ، التسامح ، القدوة الحسنة ، القوة ، العدل ، الحكمة ، العلم ، الإبداع ، الشورى .



الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : القيم :

- * مدخل .
- * خصائص القيم الإسلامية .
- * أهمية القيم وأثرها في الفرد والمجتمع.
- * أنواع القيم .
- * تعريفات القيم .
- * مصادر القيم في الإسلام .

المبحث الثاني : القيادة :

- * مدخل .
- * أهمية القيادة ومكانتها .
- * بعض أنماط القادة الإداريين في المدرسة .
- * نظريات القيادة .
- * صفات القائد .
- * أركان القيادة في الإسلام ومميزاتها
- * دور القائد في البناء والتغيير .
- * الحوافز .
- * مهارات القائد .
- * المبحث الثالث : الإدارة المدرسية :
- * مفهوم الإدارة المدرسية .
- * أهمية الإدارة المدرسية .
- * أهداف الإدارة المدرسية .
- * خصائص الإدارة المدرسية الناجحة .
- * سمات القيادي الفاعل .

المبحث الأول : القيم الإدارية

أولاً القيم:

- لكل أمة من أمم الأرض وشعوبها قيم تعتز بها وتذود عنها وتسعى إلى إظهارها، ونشرها، والحفاظ عليها، لأن القيم هي التي تعطي لتلك الأمة وذلك الشعب هويته وتميزه بين الشعوب. وقد شغلت القيم وموضوعاتها الفلاسفة والمفكرين منذ فجر الفكر الإنساني وفي ذلك يقول زاهر (١٩٨٠م): «شغلت القيم وموضوعاتها اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين منذ فجر الفكر الإنساني، وذلك لأن الإنسان في تعامله مع بني جنسه وكذا في تعامله مع المواقف التي قد يعرض لها يحتاج إلى نظام يكون موجهاً لسلوكه، وطاقاته، ودوافعه، هذا النظام الموجه هو القيم التي إذا غابت أو تضاربت في الجماعة أو لم تكن واضحة فإنه سرعان ما يحدث الصراع القيمي، والاجتماعي، الذي قد يدفع النظام إلى التفكك والانهيار». ص ٧

والمجتمع الإسلامي يحمل من تلك القيم أعلاها وأنبهها لأنها مستمدة من كتاب الله وسنة نبيه ﷺ أي أنها قيم قابلة للحياة على مر العصور وعلى اختلاف البيئات.

وقد أثنى الله تعالى على هذه الأمة بأنها خير أمة أخرجت للناس بما تحملها من قيم فاضلة سامية هي الخير للإنسانية جمعاء قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ آل عمران: ١١٠.

ونحن في هذه الحقبة التاريخية في حاجة ماسة للرجوع إلى القيم الإسلامية المستوحاة المستمدة من الوحيين لكي توحد تلك القيم ما تفرق، وتقوم ما أعوج في سلوك الأمة ولن يصلح آخر الأمة إلا بما صلح عليه أولها، وفي ذلك يقول المبارك:

«لقد استطاع المسلمون الأوائل بفضل تمسكهم بالقيم التي استمدوها من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ أن يصنعوا الفاعلية الحضارية، والتاريخية، التي دفعت ذلك المجتمع نحو الرقي، والحضارة سواء في الحياة الفكرية أو في معرفة سنن الكون أو في المجال الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي، أو في المجال الخلقي وارتقاء الضمير الإنساني وهذا ما دفع المسلمون الأوائل إلى أن يتمثلوا في أنفسهم شعور المؤمن بمسئوليته الاجتماعية وجوهرها إنها مسئولية بين الإنسان وربه يشعر المؤمن بحافزها في هذه الدنيا ليقوم بما يجب عليه في نطاق رسالة الإسلام الشاملة ويتلقى نتائجها في حياة أخرى أدوم منها وأسعد». ص ٥١-٥٢

تعريفات القيم:

القيم في اللغة:

للقيم في اللغة معان متعددة ذكر ابن منظور (٢٠٠٣م): «أن القيمة: واحدة القيم والقيمة ثمن الشيء بالتقويم... والقائم بالدين: المتمسك به، والثابت عليه. وأمر قيم: مستقيم». ص ٢٥٧

ويعرفها الفيومي (١٩٨٧م): «لأنه بالأمري يقوم به قياماً فهو قوام وقائم، واستقام الأمر، وهذا قوامه بالفتح والكسر، وتقلب الواو ياء جوازاً مع الكسرة أي: عماده التي يقوم به، وينتظم. ومنهم من يقتصر -الكسر- ومنه قوله تعالى: ﴿وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ الفرقان: ٦٧

أي عدلاً وهو القوام أي الاعتدال». ص ١٩٨

- وقد وردت لفظه القيمة ومشتقاتها في عدد من الآيات الكريمة:

قال تعالى: ﴿ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ﴾ التوبة: ٣٦

وقال تعالى: ﴿فِيهَا كُتِبَ قِيمَةٌ﴾ البينة: ٣

وقال تعالى: ﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَى عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَلْ لَكُمْ عَوَاجًا ۖ قِيمًا لِيُنْذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن

لَدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿١﴾ الكهف: ١-٢

وقال تعالى: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَيْتُ رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ

حَنِيفًا ﴿٢﴾ الأنعام: ١٦١

القيم اصطلاحاً:

يختلف مفهوم القيم اصطلاحاً باختلاف العلوم وتنوعها، إذ لكل جانب من جوانب الحياة قيم توجهه وتضبطه ، وهذا ما تؤكدُه ابتسام (١٤٢٦ هـ) : «يختلف مفهوم القيم من الناحية الاصطلاحية باختلاف العلم، أو الجانب المنسوب إليه، إذ لكل جانب من جوانب الحياة قيم توجهه ، وتضبطه ، من أجل تحقيق المنفعة ، والخير، ويمكن تحديدها ومعرفة المراد بها وهدفها في كل جانب تتعلق به ، وتنسب إليه» . ص ٢٣

ويعرفها الطهطاوي (١٩٩٦ م): «مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس، ويتفقون عليها فيما بينهم، ويتخذون منها ميزان يزنون بها أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية" ص ١٠ وعرفها ديف فرانسيس وودكوك (١٤١٦ هـ): «بأنها عبارة معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم» . ص ٢٧

ويعرفها القريوتي (١٩٨٩ م) بأنها : « المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحديد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ» . ص ٨٧

وعرفها الكيلاني (١٤٠٩ هـ) بأنها : « محكات ومقاييس نحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية، من حيث حسنها وقيمتها والرغبة فيها» . ص ٢٩٩

ويذكر مبارك (١٩٩٢م): «أن القيم عبارة عن تنظيمات لأحكام تفضيلية عقلية انفعالية صريحة أو ضمنية، معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني، ولذا فهي تتكون من ثلاثة أبعاد: معرفي يحتوي على المعلومات والمعارف التي كونها الفرد حول موضوع معين، ووجداني ويتمثل بالشحنة الانفعالية التي تنشط القيمة وتكون شدتها حسب قوة القيمة». ص ١٤٣

من خلال التعريفات السابقة للقيم يتضح أن الجميع يرى بأن القيم ما هي إلا ومبادئ عليا يؤمن بها الفرد أو المجتمع ويسعى الفرد والمجتمع إلى تطبيقها واقعاً ملموساً في حياتهم، لأن القيم في نهاية المطاف هي التي تُسبغ على المجتمع هويته، وتميزه عن بقية المجتمعات.

خصائص وسمات القيم الإسلامية:

تمتاز القيم الإسلامية بعدد من الخصائص التي تجعلها فريدة عن غيرها من القيم. فالقيم الإسلامية تمتاز بالثبات على مدى الأزمان وهي شاملة لجميع مناحي الحياة، واهتمت وراعت الجانب الإنساني وأولت كرامة الإنسان وشعوره منزلة رفيعة، وأنها تلزم الفرد فيها في أثناء تعامله بالتقيد بكل قيمها وهذا ما يؤكد عقيلاً (١٤٢٧هـ) عندما عدد بعض هذه الخصائص:

١ - الثبات: أي أنها ثابتة لا تتبدل بتغير الزمان والمكان فقال تعالى: ﴿فَأَقْمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ﴾ الروم: ٣٠.

٢ - الشمولية: حيث جاءت شاملة لجميع جوانب الحياة، فقال تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ الأنعام: ٣٨.

٣ - الإنسانية: راعت الجانب الإنساني وكرامته، فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى﴾ الحجرات: ١٣.

٤ - الإلزامية: أنها تلزم الفرد بأدائها في تعاملاته وأقواله، وأفعاله ولا يجوز التقييد
بالبعض وترك البعض الآخر". ص ٦٨

وتتسم القيم الإسلامية بسمات تميزها عن بقية القيم الأخرى وقد أوردتها
وعدها العجمي (٢٠٠٦م) في النقاط التالية:

١ - الربانية: تعني ربانية القيم أنها تستمد من الدستور السماوي الذي يرفع من
شعور المسلم بقيمة منهجه، والربانية تمد المسلم بالسمو على القيم المستمدة
من الفلسفات المختلفة قال تعالى: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَيْتُ رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا
قِيمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ الأنعام: ١٦١، وتشمل الربانية:
ربانية المصدر والمنهج والغاية.

٢ - الإنسانية: تمتاز القيم الإسلامية بكونها إنسانية تعني بالإنسان الذي كرمه الله
تعالى، وخلق في أحسن تقويم، واستخلفه الأرض.

٣ - التكامل: تتكامل توجهات القيم في مجال العقيدة، والعبادة، والسلوك، وذلك
في وحدة محكمة تنطلق من وحدة المصدر [الإسلام]، ووحدة الموضوع
[الإنسان]

٤ - الشمولية: تتسم القيم في الإسلام بالشمولية من حيث نظرتها إلى الإنسان نظرة
شاملة ووحدة في كونه إنساناً متكاملًا مكوناً من مادة وروح فلا يطغى
الاهتمام بجانب على حساب الآخر.

٥ - الواقعية: تنطلق القيم في الإسلام من منهج واقعي في النظر إلى الطبيعة
الإنسانية من حيث تقرير التنوع والتعدد والاختلاف في واقع البشر".
ص ١١٨-١١٩

مصادر القيم في الإسلام:

للقيم الإسلامية مصادر تميزها عن غيرها من القيم باعتبار أن هذه القيم قيم مستمدة من الوحيين (القرآن والسنة) وباعتبار أن هذه القيم صالحة لكل زمان ومكان وصالحة للبشرية جمعاء.

ويذكر العمري (١٤٢٤هـ): «أن المصدر الأساسي للقيم الإسلامية هو القرآن الكريم، والسنة والنبوية، خلافاً لما ذهب إليه الفلاسفة، والباحثون، في موضوع القيم، حيث يرجعها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، بينما يرجعها الماركسيون إلى الأحوال الاقتصادية، أما دعاة النزعة الإنسانية فيرجعونها إلى الإنسان بصفته صانع القيم على حد زعمهم». ص ٤٨

وفيما يلي عرض لأهم مصادر القيم وهي:

أولاً/ التشريع الإلهي:

الدين هو مصدر القيم الأخلاقية الحقيقي لأن الله سبحانه وتعالى علم الإنسان وهداه طريق الخير والشر قال تعالى: ﴿وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ﴾ البلد: ١٠ فالله سبحانه وتعالى هدى البشرية إلى الصراط المستقيم ودلهم على ما يصلح حياتهم في الدنيا والآخرة.

ويمكن تقسيم مصدر التشريع الإلهي إلى أربعة أقسام هي:

القرآن الكريم:

هو المصدر الأول والدائم على مدى الأزمنة لأمة الإسلام وهو كلام الله تعالى الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، أنزله الله تعالى على عبده وصفيه محمد ﷺ.

يقول النبيه (١٤٣٠هـ): «هو كلام الله المنزل على نبينا محمد ﷺ المتعبد بتلاوته، المنقول إلينا بالتواتر، وهو لسان الدين الحنيف، وقانون الشريعة الإسلامية، وقاموس اللغة العربية، وهو منبع صاف، ومعين لا ينضب، يستمد منه المسلمون المنهج الذي يسرون عليه في العقيدة، والأخلاق، والعبادات المعاملات». ص ٤٩

والقرآن الكريم يحث على معالي الأمور، ومكارم الأخلاق، وإلى سامقات القيم، فهو يدل على الخير كله، ويحذر من الشر كله، جمع الله فيه للبشرية طريقها القويم، وصراطها المستقيم.

والقرآن الكريم دستور شامل للحياة، يدل الإنسان ويرشده إلى الخير والفضيلة، ويبيعه عن الاقتراب من الشر ويجنبه الآثام والرذيلة، ويتحقق بذلك سعادة الدارين للفرد والمجتمع.

قال تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا﴾ الإسراء : ٩

السنة النبوية:

المصدر الثاني من مصادر القيم في الإسلام، فهي المشكاة التي أضأت الدنيا، وتغيرت بها البشرية إلى الأبد.

فالسنة النبوية هي كل ما صدر عن الرسول ﷺ من قول، أو فعل، أو تقرير.

والمتبع للسنة النبوية يرى أن القيم النبوية في سموها، ورفعتها، قد دعا لها الرسول ﷺ قولاً وإقراراً، وطبقها في حياته عملياً، وهذا ما يدل عليه قول السيدة عائشة رضي الله عنها عندما سئلت عن خلقه ﷺ فقالت «كانتُ لَمَقَهُ الْقُرْآنَ»، رواه البخاري الأدب المفرد، ص

وقال ﷺ « إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق » الأدب المفرد ، ص ٣٦٤ ، وقد ضرب نبينا الكريم أروع الصور، وأبهاها في التزامه الأخلاقي، فهو يدعو إلى أمر ويبدأ بنفسه وأهل بيته حيث أصبح ﷺ أعظم مدرسة تخرج منها أعظم جيل عرفته البشرية منذ نشأتها إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

وأصبح الرسول ﷺ المثل الأول، والأعلى للأمة؛ للإقتداء به في شتى مناحي الحياة، ولهذا دعا الله تعالى في كتابه العزيز بالإقتداء بالرسول ﷺ. قال تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ الأحزاب: ٢١.

الإجماع:

المصدر الثالث من مصادر التشريع ومصادر القيم وهو ما اتفق عليه علماء الأمة الراسخون في العلم. ويعرف المقدسي (١٤٠٧هـ) الإجماع بأنه: «اتفاق علماء العصر من أمة محمد ﷺ على أمر من أمور الدين». ص ١١٦

وإذا اتفق العلماء على حكم معين فإن هذا الحكم يندرج في القيم الملزمة للجماعة وهذا ما يؤكد الغامدي (١٤٢٨هـ): «اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في عصر من العصور بعد وفاة الرسول ﷺ على حكم شرعي، وفي واقعة من الوقائع، فإذا توفرت شروط الإجماع على حكم معين اندرج هذا الحكم في السلم القيمي للجماعة كقيمة ملزمة، لأن إجماع آراء المجتهدين من العلماء العارفين بأصول التشريع ومقاصده يعبر عن المصلحة الشرعية». ص ٥٣

القياس:

المصدر الرابع من مصادر التشريع في الإسلام ويأتي بعد الإجماع. ويعرفه سهلان (١٤٢٨هـ): «هو الحكم على أمر معين بالقياس على أمر سابق له ورد في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة أو الإجماع». ص ٢١

ثانياً : البيئة الاجتماعية:

مصدر مهم وفي غاية الأهمية لكون هذا المصدر هو الانطباع الأول والقيم الأولى في حياة المرء.

قال رسول الله ﷺ «ما من مولود إلا ويولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه ، وفي لفظة ويشركانه فقال رجل أرأيت يا رسول الله لو مات قبل ذلك قال الله أعلم فيما كانوا يعملون» كتاب اللقيط ، ج ٢ ، ص ٣١٢ . فالبيئة المحيطة بالفرد تطبع شخصيته، وتحدد ملامح وميول وقدرات ذلك الفرد، بل إنها تسيطر على مستقبله ، وترسم ملامح ، وأبعاد ذلك المستقبل.

ومن أهم لبنات تلك البيئة الاجتماعية: (الأسرة – المدرسة – المجتمع المحيط – المسجد – وسائل الإعلام) .

أ) الأسرة:

هي أولى لبنات المجتمع، وأهم تلك اللبنة على الإطلاق؛ لأنها أساس الفرد وأصله، فمنها يتعلم أولى الخطوات في شتى جوانب شخصيته، وهي نظام اجتماعي، وضرورة حتمية.

يقول إسماعيل (١٤٢٨): «الأسرة نظام اجتماعي تربوي، من ضمن النظم والأنساق الاجتماعية، وهي ضرورة حتمية لبقاء الجنس البشري، ودوام الوجود الاجتماعي». ص ١٣٨

وللأسرة دور، وأهمية كبرى في حياة الفرد والمجتمع؛ لأنها تمثل خلية المجتمع الأولى، وهذه الأسرة هي التي تكسب الطفل قيمة، واتجاهاته ، وسلوكه. وهذا ما يؤيده العقيل (٢٠٠٦م) بقوله: «وتبدو أهمية الأسرة كبيرة من كونها تمثل خلية

المجتمع الأولى، وبيئة الطفل الطبيعية التي تتعهد به بالرعاية منذ ميلاده، وخلال مراحل حياته المتعاقبة، وهي تمثل الوعاء الثقافي الذي يكسبه القيم، والاتجاهات، وأنماط السلوك السمات الاجتماعية السائدة». ص ١٣٠

ومن خلال تلك المعطيات السابقة يتضح لنا دور، وأهمية الأسرة في صياغة شخصية الطفل وتحديد ميوله، وقيمه، واتجاهاته، وكيف تشكل الأسرة شخصية الفرد، وتحديد هويته.

من هنا يجب على الأسرة متمثلة في الوالدين غرس قيم الإسلام الخالدة، والراسخة في نفوس أبنائها، وأن يكونا القدوة الحسنة في القول، والعمل؛ فهما يقومان بأعظم مهمة في بناء الأمة بإخراج جيل مؤمن ملتزم بقيم الإسلام في كافة مناحي الحياة، وشؤونها.

وما القادة إلا نتاج لتلك الأسر وثمار لذلك الغرس، فالقائد متأثر بتلك القيم والعادات التي غرست في نفسه منذ نعومة أظفاره؛ لذلك على الأسرة أن تطلع بدورها الاجتماعي في التنشئة الإسلامية القويمة؛ لإخراج جيل قادر على إبراز قيمه الإسلامية، ونشرها، والافتخار بها.

والأسرة وظائف تربوية وتعليمية يذكرها إسماعيل (١٤٢٨هـ) في عدة نقاط:

- ١ - تعليم الأبناء الواجبات والفروض الدينية.
- ٢ - نشر التربية الأخلاقية ودعائها الفاضلة.
- ٣ - القيام بواجب التنشئة الاجتماعية.
- ٤ - تحقيق أوامر المولى سبحانه وتعالى.
- ٥ - تحقيق توجيهات الرسول ﷺ.

- ٦ - إشاعة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- ٧ - تقديم القدوة والنموذج الأخلاقي من قبل الآباء.
- ٨ - توجيه الأبناء إلى احترام قيم ، وفروض المجتمع الإسلامي.
- ٩ - صيانة الأفراد، والمحافظة على عفتهم ومروءتهم.
- ١٠ - تنمية قيم الاحترام والولاء من جانب الأبناء للآباء. بتصرف ص ١٤٠.

ب (المدرسة :

هي المحضن الثاني وهي البيئة الاجتماعية الأكبر للطفل، ففي المدرسة يكتسب الطالب المعرفة، ويجد القيم النظرية والعملية وهذا ما ذهب إليه النبيهي (١٤٣٠ هـ) حيث يقول: «إذا كانت الأسرة هي نواة المجتمع، والمحضن الأول؛ فإن المدرسة هي المحضن الثاني وهي البيئة الاجتماعية الأكبر للطفل، يتشكل فيها خلقاً وسلوكاً ويكتسب المعرفة، ويجد القيم بوجهيها النظري والعمل، نظرياً من خلال المواد التي يدرسها، وعملياً من خلال سلوك المعلمين والطلاب وتعاملاتهم». ص ٥١

ومن هذا الجانب تكمن أهمية المدرسة فهي المجتمع الأرحب للطفل ففيها يقع بصره على تعاملات، وقيم شتى، وسلوك مختلف عما تربى عليه في أسرته.

لذلك يجب على المدرسة القيام بواجبها التربوي فالمدرسة ليست مكاناً لاكتساب معلومات، ومعارف جديدة فحسب، بل هي ميدان لاكتساب القيم، والمثل العليا وجعلها جزءاً من شخصية ذلك الطالب.

لذلك على المدرسة أن تغرس في نفس الطفل القيم الإسلامية، وتقوم بالتنشئة وفقاً لتلك القيم، لتتمكن من إخراج جيل يحمل القيم في أعماقه، ويؤمن بها ويطبقها في حياته .

ج (المجتمع المحيط:

ونقصد به ذلك المجتمع المحيط الذي يتأثر به الفرد في حياته اليومية، ويعيش في إطاره. وللمجتمع مؤسسات شتى وصور كثيرة وسوف نقتصر على المسجد ووسائل الإعلام لما لهما من أثر على القيم.

د (المسجد:

هو أول المؤسسات التربوية في الإسلام، فقد كان أول عمل قام به الرسول ﷺ عند وصوله المدينة هو بناء المسجد.

فالمسجد هو منارة للثقافة، والعلم، والمعرفة، وهو المكان الأول الذي غرس فيه الرسول ﷺ قيم، ومثل المجتمع المسلم.

وعندما يأخذ المسجد مكانه ودوره الطبيعي، فإنه سيقدم للأمة القيم الإسلامية، وسوف يكون له تأثير قوي في حياة المجتمع، وسلوكه، وصياغة قيمه.

وهذا ما يؤكد الحمد (٢٠٠٢م) يقول: «وعندما يأخذ المسجد مكانه الطبيعي الذي بني من أجله، وأراد الله له، يصبح من أعظم المؤثرات في تحصيل المعرفة، كما يصبح أعظم المؤثرات في التربية الإسلامية». ص ١٥٨

هـ - وسائل الإعلام:

برزت قوة وسائل الإعلام في عصرنا الحديث بشكل فائق، فقد أصبحت من أعظم المصادر وأقواها على الإطلاق في نشر القيم والمفاهيم وغرسها بل وتعدى ذلك إلى الغزو الثقافي بين الأمم، ومحاولة كل أمة من أمم الأرض نشر قيمها، ومبادئها ومثلها عبر هذه الوسائل، بل وأصبحت هذه الوسائل خط الدفاع الأول عن القيم، والمثل في شتى أنحاء العالم، وأصبحت وسائل الإعلام مصادر لاكتساب القيم الخلقية الحسنة، والعكس؛ لذلك يرى الباحث ضرورة اهتمام المجتمع المسلم

بهذه الوسائل وتنقيتها وإيجاد وسائل إعلام قادرة على حمل القيم والذود عنها ونشرها ، وتحصين المجتمع المسلم من القيم الدخيلة عليه عبر توعيته وتثقيفه وزيادة وعيه، وتعريفه بخطورة تلك القيم، واعتزازه بقيمه الإسلامية المستمدة من النور الإلهي الخالد، ومن سنة المصطفى ﷺ، واعتبار تلك القيم هي الأولى بالبقاء لصلاحها، وثباتها.

والقائد يتأثر بتلك الوسائل باعتبارها مورد من موارد القيم سواء أكانت حسنة أم سيئة. فهو يتأثر بها وتؤثر في سلوكه الإداري وإدارته مستقبلاً.

أهمية القيم الإسلامية وأثرها في الفرد والمجتمع:

قدم الإسلام للبشرية قيم متكاملة شاملة لكل مناحي الحياة، وحث على التمسك بها، ودعا إلى تطبيقها باعتبارها الضامن الأول لسلامة ذلك الفرد والمجتمع.

ويربي الإسلام أتباعه بقيم متفردة قائمة على الشمولية، ومتوازنة مع طبيعة الحياة الإنسانية.

وكلماً زاد تمسك الفرد بإيمانه دفعه ذلك إلى الالتزام بالقيم، وهذا ما يؤيده الغزالي بقوله (٢٠٠٤م): «الإيمان قوة عاصمة عن الدنيا، دافعه إلى المكرمات، ومن ثم فإن الله سبحانه عندما يدعو عباده إلى خير، أو ينفرهم من شر، يجعل ذلك مقتضى الإيمان المستقر في قلوبهم، وما أكثر ما يقول في كتابه: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ التوبة: ١١٩ ثم يذكر - بعد - ما يكلفهم به: قال تعالى: ﴿اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ التوبة: ١١٩ مثلاً.

وقد وضح صاحب الرسالة ﷺ أن الإيمان القوي يلد الخلق القوي حتماً وأن انهيار الأخلاق مرده إلى ضعف الإيمان، أو فقدانه...». ص ١٠

ويرى الباحث أن للقيم دور مهم في شخصية القائد ، فهي تحكم تصرفاته،
وقراراته ، وتميزه عن غيره .

فالقيم تلعب دوراً في شخصية الإداري وفي كيفية تعامله مع من حوله.

أنواع القيم:

للقيم عدة أنواع، وقد قُسمت القيم بحسب مجالاتها وتخصصها وقد قسمها
الدعيلج (١٤٢٨هـ) إلى ستة أصناف هي:

١ - القيم الدينية: ليست مبادئ نظرية ولكنها سلوك وعمل وواقع حياة، وهي
تتجه إلى تكوين الفرد الصالح، فإذا تم ذلك تحقق قيام المجتمع القوي السليم
الذي يتعاون أفرادُه على البر والتقوى وتستقر فيه دعائم الكفاية في العدل
والسلام..

٢ - القيم الاجتماعية: وهي القيم التي تمثل اهتمام الفرد بغيره من أفراد المجتمع
وميله إلى مساعدتهم حيث يجد في ذلك إشباعاً لرغبته في خدمة أفراد مجتمعه
ويتميز أصحابها بالعطف والإيثار.

٣ - القيم الاقتصادية: وهي تهتم بالنواحي المادية، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله
إلى ما هو نافع بحيث يتخذ من البيئة والعالم المحيط به وسيلة للحصول على
الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق والاستهلاك واستثمار الأموال.

٤ - القيم السياسية: وهي تهتم بنواحي السلطة والمركز الاجتماعي، ويعبر عنها
اهتمام الفرد بالنشاط السياسي أو العمل السياسي وحل مشكلات الجماهير،
ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالقيادة في نواحي الحياة
المختلفة، ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

٥ - القيم النظرية: وهي تهتم بالمعرفة والحقيقة، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة.

٦ - القيم الجمالية: وهي تهتم بنواحي الشكل والتنسيق، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق والتنسيق. ص ٦٦



المبحث الثاني : القيادة

مدخل:

اعتمدت البشرية منذ نشأتها على العيش في جماعات، وهذا من فطرة الإنسان، وطبعه الاجتماعي، ومع هذه الفطرة نشأت الحاجة إلى من يصرف أمور هذه الجماعة ويقود زمام أمورها، في حياتها اليومية، ومن تلتف حوله هذه الجماعة وهذا الكيان، من أجل الحفاظ عليها والسير بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

يقول ناجي (١٤٣٠هـ): «لا تصلح المجتمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها، جلبا للخير، والمكارم، ودفعاً للشر والذائل، والقيادة بمثابة النواة التي تلتف حولها الجماعة». ص ٢٣

والقيادة ظاهرة نفسية، واجتماعية تبنى وتقوم على العلاقة بين القائد والجماعة. وهذا ما تؤكد رافدة (٢٠٠٨م): «والقيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع كما أن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة نحو بلوغه، وهذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها». ص ١٦

ومع تطور المجتمعات تطور مفهوم القيادة وأصبح ضرورة حتمية لكل مجتمع أن يكون له قائد يعمل لتطويره ويسعى لتحقيق مصالحه وأهدافه.

والقائد الحقيقي هو ذلك القائد الذي ينبع من داخل الجماعة وتختاره ويؤثر فيها ويتفاعل معها.

والقيادة في الإسلام تتميز عن غيرها من القيادات بمجموعة من الميزات والصفات وأهم تلك الميزات والصفات أن القيادة ضرورة حتمية حث عليها الشارع الحكيم ودعا إليها الرسول -صلى الله عليه وسلم- لتستقيم بها أمور الرعية وتقوم مصالحها.

يقول الضحيان (١٩٨٦م): «القيادة أمر تحتمه الشريعة الإسلامية من واقع مصادرها الأساسية القرآن والسنة النبوية. وتحتمه الطبيعة البشرية التي خلقها الله وخلق فيها غريزة حب الاجتماع والتعاون لما فيه مصلحة مشتركة». ص ١٤٩

ويقول الضحيان (١٩٨٦م): «إن الإداري المسلم يستشعر بوجوب القيادة؛ لأن قدوته الأول قد حث على ذلك وأكد على أهميتها، ومن ذلك قوله -عليه الصلاة والسلام-:

- ١ - (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).
- ٢ - (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)». ص ١٤٩

تعريف القيادة لغة:

يعرف ابن منظور (٢٠٠٨م) القود لغة: «القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف». ص ٢١٥

اصطلاح علماء الإدارة:

يقول غربية (٢٠٠٨م): «اختلفت آراء الكتّاب والباحثين حول وضع تعريف جامع مانع للقيادة وبالتالي فقد تعددت وتباينت هذه التعريفات والتي تعكس اهتمام كل باحث ومن ثم نجد أن البعض يعادل القيادة بالسلطة والقوة ومنهم من يركز على عملية التأثير التي يرسمها القائد على مرؤوسيه التابعين له، في حين يركز

آخرون على النشاط أو التصرف أو الجهد الذي يبذله القائد في عميلة القيادة والتوجيه». ص ٧٢

وعلى ذلك فقد قسم غربية (٢٠٠٨م) تعريفات القيادة إلى ثلاث مجموعات:»

١ - مجموعة تركز على شخصية القائد، ودرجة نبوغه وعبقريته، وما يتمتع به من قدرات خاصة ومواهب.

٢ - مجموعة تركز على النشاط أو التصرف أو الجهد الذي يبذله القائد في عملية التوجيه والقيادة.

٣ - مجموعة ركزت في تعريفاتها للقيادة على القوة والتأثير والتفاعل الجماعي بين القائد وأتباعه المرؤوسين.

ويعرفها طلق وآخرون (٢٠٠٧م): «عملية استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير». ص ٢٣٠

ويرى أبو سن (٢٠٠٦): «إن العناصر الأساسية اللازمة لقيام أية قيادة جماعة تتلخص في ثلاثة عناصر هي:

- ١ - جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد.
- ٢ - أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- ٣ - أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد ويتعاونون معه لتحقيق ذلك الهدف وبلوغ الغاية التي يرجونها..» ص ١٠١

ويعرفها غربية (٢٠٠٨م): «القيادة هي توجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم ، والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين، بقصد الوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبذلك فإن مفهوم القيادة في الوظيفة الإدارية

هي توجيه نشاط العاملين ، والتنسيق بين جهودهم، بما يكفل تحقيق هدف الكفاءة والإنتاجية المرتفعة». ص ٧١

أهمية القيادة ومكانتها:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهذا ما يقوله كنعان (٢٠٠٩م): «لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم...». ص ١١١

ويقول غربية (٢٠٠٨م): «إن القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، لأنها النشاط التوجيهي الذي يعقل التنظيم في حالة السكون إلى الحركة، فالقيادة هي قلب الإدارة النابض الذي تحيا به المنظمة كلها». ص ١٠١

يستنتج الباحث من خلال ما سبق أهمية القيادة لدى رجال الفكر الإداري وما يولونه من اهتمام بالغ بها باعتبارها القلب الذي تحيا به المنظمة وتتطور.

والإسلام دين الحياة منذ بزوغ فجره يؤكد على أهمية القيادة وحثيتميتها في حياة الإنسانية باعتبارها ضرورة اجتماعية.

فقد حث عليها الرسول -صلى الله عليه وسلم- وأمر بها في أقل تجمع يقول -عليه الصلاة والسلام-:

(إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم). رواه أبو داود، ج ٢، ص ٣٤٠

ويروى عن عثمان بن عفان - رضي الله عنه - أنه قال:

(إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن). ابن يتيمة، ج ١١، ص ٣٩٥

القيادة:

يقول أبو سن (٢٠٠٦م): «يجمع أساتذة الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع بصفة عامة على أنه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد في كل الأوقات تمكن من إنجاز هدفه، وليس هنالك نمط مثالي للقيادة يمكن أن يطبق في كل وقت وكل زمان». ص ١٠٤

يقول الغامدي (٢٠٠٩م): «إن نمط القيادة أو النمط القيادي هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم ليحققوا الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية». ص ٥٧

ويقول كنعان (٢٠٠٩م): «وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان هما:

المعيار الأول:

ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على موظفيه...

وقد صنف أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب وهي:

١ - القيادة الأوتوقراطية .

٢ - القيادة الديمقراطية .

٣ - القيادة المنطلقة أو غير الموجهة .

المعيار الثاني:

ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، ومن حيث تعيينه

وقد صنفت القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى نمطين:

- ١ - القيادة الرسمية.
- ٢ - القيادة غير الرسمية». ص ١٢٦-١٢٧

بعض أنماط القادة الإداريين المدرسية:

أورد نور الله (١٩٩٢م) من خلال بحوث (ريدن) أربعة أنماط أساسية للمديرين تبعاً لمستوى التركيز على العنصرين الهامين في السلوك العام الإداري وهما:

- الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الآخرين، وهذه الأنماط الأربعة هي:
 - ١ - المدير المهتم جداً بالعمل، ويطلق عليه اسم (المدير المتفاني) وهذا الاسم يرمز إلى الإخلاص للعمل لدرجة التفاني في خدمته.
 - ٢ - المدير المهتم جداً بالعلاقات مع الآخرين ويطلق عليه اسم (المدير المرتبط، وهو يرمز إلى الارتباط بالمجتمع والناس).
 - ٣ - المدير الذي يجمع بين الإخلاص للعمل، والعلاقات مع الآخرين، ويطلق عليه اسم (المدير المتكامل).
 - ٤ - المدير القليل الاهتمام بالعمل، والعلاقات مع الآخرين، ويطلق عليه اسم (المدير المنفصل) رمزا لانفصاله عن متطلبات عمله. ص ٢٩٠

نظريات القيادة:

يقول كنعان (٢٠٠٩م): «ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل الثلاثينيات وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ، وكان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية». ص ٥٧

ثم ظهرت بعد ذلك النظريات الحديثة منذ ثلاثينيات القرن الماضي حتى الخمسينيات منه، وحاولت تلك النظريات تجاوز وتلافي عيوب النظريات الكلاسيكية، وكان لهذه النظريات دور بارز في الارتقاء بدور القيادة.

أولاً: نظرية السمات أو الخصائص :

وتتمحور حول سمات القائد وخصائصه وهي على النحو التالي:

- أ- السمات الجسمية.
- ب- السمات العقلية.
- ج- السمات الانفعالية.
- د- السمات الاجتماعية.

ثانياً: نظرية الموقف

ومحتوى هذه النظرية ومضمونها أنه لا يوجد سمات وصفات قيادية تصلح في كافة مواقف العمل الإداري بل إن المواقف والظروف هي من تصنع القائد وتبرزه.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. وهي تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد وتلك المتغيرات التي تحيط به.

سمات القيادي الفاعل:

يعدد ملائكة (٢٠٠٧م) مجموعة من السمات للقياديين الناجحين حسب دراسة منشورة على النحو التالي:

- ١ - القدرة على إنجاز الأهداف.
- ٢ - القدرة على توظيف الأنظمة والإجراءات بفعالية وكفاءة.
- ٣ - العلاقات الإدارية الداخلية في إدارتهم جيدة.
- ٤ - القدرة على تطوير وتدريب الأفراد.
- ٥ - المبادرة بالأمور لديهم عالية.
- ٦ - هم أعضاء فاعلون ضمن مجموعة الإداريين في التنظيم.
- ٧ - تتوفر لديهم المعلومات والمهارات الفنية اللازمة للعمل.
- ٨ - تتوفر لديهم المهارات الإنسانية والسلوكية (العلاقات الإنسانية).
- ٩ - يهتمون بسلامة العاملين وانضباط موقع العمل.
- ١٠ - لديهم القدرة على الاتصال الفعال.
- ١١ - لديهم الرغبة في تحمل المسئوليات.
- ١٢ - تتوفر لديهم الأمانة والصدق والثقة بالنفس وبالآخرين.
- ١٣ - تتوفر لديهم المهارات الإدارية. ص ٦٦

صفات القائد:

وهي ما يتصف به القائد من صفات ، ومواهب، وميول تميزه وتعينه على تحقيق أهدافه.

يقول سادلر (٢٠٠٨م): « الصفات الخمس الرئيسية التي ينبغي أن تتوافر في القائد هي:

١ - القدرة على تكوين فرق عمل فعالة

٢ - القدرة على الاستماع.

٣ - القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده.

٤ - القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء.

٥ - قدرته على أن يحيط نفسه بأشخاص أكفاء». ص ٤٩

ويقول الضحيان (١٩٨٦م): «إن الإداري المسلم متميز عن غيره بصفات حميدة مثلى إذا اجتمعت فيه معظمها أو بعضها استطاع أن يظهر على الحقيقة والفطرة التي فطره الله عليها وهي الخير وحبه والعمل به» ص ١٥٣

ويذكر الكثير من الباحثين ومنهم أبوسن (٢٠٠٦م) وملائكة (٢٠٠٧م).
وكنعان (٢٠٠٩م). طاهر (٢٠٠٧م) - وطلق (٢٠٠٠م) والغامدي (٢٠٠٩م)
مجموعة الصفات التي يرون ضرورة توافرها في القائد ومنها:

١ - العقيدة الصحيحة. ٢ - العدل.

٣ - الأمانة. ٤ - الصدق.

٥ - قوة الشخصية. ٦ - التوضحية والإيثار.

٧ - التواضع. ٨ - حب الإنتهاء للعمل (الولاء).

٩ - مهارات الاتصال. ١٠ - التعاون.

١١ - القوة والأمانة. ١٢ - المبادأة.

١٣ - حل المشكلات. ١٤ - الإيثار.

١٥ - الحماسة. ١٦ - المعرفة.

١٧ - القدرة على المنافسة. ١٨ - الثقة بالنفس.

- ١٩ - الرغبة في القيادة. ٢٠ - المسؤولية.
- ٢١ - خدمة الآخرين. ٢٢ - الثبات.
- ٢٣ - الطموح. ٢٤ - اتخاذ القرارات.
- ٢٥ - الشورى. ٢٦ - القدرة على التخطيط.
- ٢٧ - القدوة الحسنة.

ويذكر نور الله (١٩٩٩م) مجموعة من الصفات التي تؤثر في العمل والقيادة ومنها:

أولاً: الصفات الشخصية: »

- أ- الذكاء. ب- المبادأة. ج- الثقة بالنفس. د- التميز الفردي.

ثانياً: العوامل الثقافية والسيكولوجية وذكر منها:

- ١ - القيم التي يؤمن بها القائد.
- ٢ - ثقة المدير بالآخرين.
- ٣ - مدى شعور القائد الإداري بالأمن». ص ٢٧٧

أركان القيادة في الإسلام ومميزاتها:

يقول الضحيان (١٩٨٦م): « تركز القيادة على أسس راسخة الجذور والمعني سواء من القرآن الكريم أو السنة النبوية ». ص ١٥٠

ويعدد الضحيان (١٩٨٦م): أركان القيادة الإدارية في الإسلام في النقاط التالية: »

- ١ - الشورى قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَنْهَمُ﴾ الشورى: ٣٨.

وقوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩.

ومن الأحاديث النبوية الموجهة للشورى قوله ﷺ: « ما ندم من استشار ولا خاب من استشار ». وقوله ﷺ: « المستشار مؤتمن » .

٢ - القدوة الحسنة.

٣ - « المؤمن كيس فطن » . وهو حديث شريف جعله الضحيان من أركان القيادة الإسلامية ويقصد به أن يكون القائد واسع الأفق والإدراك.

٤ - الكفاءة الإدارية». بتصرف ص ١٥٠

والقيادة في الإسلام تتميز عن غيرها من القيادات الأخرى بعدد من الميزات التي تجعلها تسمو على تلك القيادات وهذا ما يؤكد أبو سن (٢٠٠٦م) في خلاصته عن الحديث عن القيادة الإسلامية إلى أنها تتميز بالصفات الآتية: »

١ - أنها قيادة وسطية في الأسلوب: ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط كما قال عمر: « إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي في غير عنف » .

٢ - أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته وتشركه في كل ما يهمه وتحسن معاملته عملاً بالآية الكريمة ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء : ٢١٥) ، والآية ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: ١٥٩)

٣ - أنها قيادة تنتمي إلى الجماعة ولا تتميز عنهم في شيء سوى عقم المسؤولية الملقاة على القائد. كما قال عمر لعامله أبي موسى الأشعري: « ... وبأمرهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً » .

- ٤ - أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف وتقنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والعزم والصبر والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف.
- ٥ - وأنها قيادة ذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في البيئة المحيطة بها». ص ١٢١

والقيادة في الإسلام تعتمد على منهجها القويم ودستورها الأبدي القرآن الكريم وسنة المصطفى الأمين فهما يمثلان لها التميز والبقاء والوضوح والمنافسة لإثبات قيمها ومبادئها.

دور القائد في البناء والتغير:

يقول غربية (٢٠٠٨م): « حيث أن القائد هو الذي يعين مرؤوسيه ويختار معاونيه ويتفهم ويتعرف نقاط القوة والضعف في أتباعه، لذا فهو خير من يقوم بالتغيير، وعليه أن يقوم بتوجيه، وتدريب، وتعليم، وتركيز، ومتابعة هؤلاء الأتباع والإشراف عليهم، وتنسيق جهودهم، واستغلال وتفجير طاقاتهم، ومواهبهم للوصول إلى أعلى معدل للأداء، ومن ثم تحقيق النجاح للمنظمة ». ص ١٠٤

وأورد الحر (٢٠٠٧م) أربعة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء: »

- ١ - التحكم في مسار الوقت بتدريب وحث العاملين على جعل كل دقيقة وثانية في خدمة العمل وتحقيق الأهداف.
- ٢ - التركيز على الإنجازات الحقيقية الملموسة.
- ٣ - الاهتمام وتنمية عوامل القوة وعلاج عوامل الضعف.
- ٤ - العمل على تحديد الأولويات والالتزام بها». ص ٥-٦

مصادر القوة في القيادة:

ذكر الصباب (٢٠٠٥م) مجموعة من تلك المصادر و منها: »

- ١ - السلطة الشرعية (النظامية): وهي السلطة الممنوحة للمدير يكمله المنصب الإداري في التنظيم ويستطيع المدير من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحت التأثير لتحقيق الإنجاز المطلوب.
- ٢ - منح المكافأة أو حجبها: يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين من خلال منح المكافأة للمرؤوسين أو حجبها بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب كزيادة المرتب، منح علاوة استثنائية، كما يمكن للقائد حجب التقدير المالي عن المرؤوسين الغير ملتزمين بالسلوكيات المطلوبة.
- ٣ - الخبرة والمهارة: ويستطيع القائد أن يؤثر على مرؤوسيه من خلال خبراته ومهاراته القوية..
- ٤ - التأثير الشخصي (الإعجاب): إن إعجاب المرؤوسين وحبهم له يكون إحدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف.
- ٥ - الإكرام والضغط: من خلال إجبار المرؤوسين على القيام بالأعمال خوفاً من العقاب أو اللوم». ص ١٥٣-١٥٤

الحوافز:

للقائد دور هام ومؤثر في تحفيز مرؤوسيه وجعلهم يقومون بأعمالهم بإنسجام و بروح عالية متى ما أعطى للحوافز مكاناً في إدارته واستطاع أن يوظف تلك الحوافز لخدمة مجال عمله.

تعريف الحافز:

يعرف الفيروزآبادي (٢٠٠١م) مادة حفز: «حفزه يحفزه: دفعه من خلفه، وبالرمح: طعنه، وعن الأمر: أعجله، وأزعجه، والليل والنهار: ساقه». ص ٣٠٣

في الاصطلاح:

يعرف سالم (١٩٩٢م) الحفز بأنه: «قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات». ص ٢٠٣

يقول عقله (١٩٨٨م): «لقد تنوعت الحوافز لاسيما في الأوان الأخيرة، وأصبح في وسع المؤسسة أن تقدم لأفرادها صنوفاً متعددة من الحوافز بحيث تشكل مزيجاً معزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متعاضدة في سبيل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد، وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج». ص ٢٩

ويقول سنان (٢٠٠٤م): «يتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وان هناك أسباباً معينة، تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة». ص ٢١٢

نظريات الحفز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثر ذلك الحفز على العمل والعاملين علماء الإدارة منذ بدايات الإدارة كعلم، وانصبت جهودهم على الطرق التي من شأنها رفع مستوى الإنتاج وكانت أهم تلك الجهود منصبة على نظريات علم النفس وقد تطورت وتوسعت مجالات البحث التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد.

وقد قسم الصباب (٢٠٠٥م) تلك النظريات إلى ثلاثة أنواع: »

أولاً: النظرية التي ترى الرضا هو أساس التحفيز ومن هذه النظريات النظرية المعروفة بنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو وتقوم هذه النظرية على ترتيب الحاجات الإنسانية بشكل هرمي

ثانياً: النظريات التي ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب أساساً للتحفيز.

ثالثاً: نظرية المعرفة للتحفيز». ص ١٤٧-١٤٩ بتصرف

ويؤكد الكثير من الباحثين ومنهم كنعان (٢٠٠٩م) - وغريبة (٢٠٠٨م) - وملائكة (٢٠٠٦م) والدروبي (٢٠٠٦م) والغامدي (٢٠٠٩م) والنمر (١٩٩٤م) أن الحوافز قد تكون مادية إيجابية أو سلبية و معنوية إيجابية أو سلبية.

ويقول الدروبي (٢٠٠٦م): « من الجدير بالذكر أن الحوافز قد تختلط في آن واحد، فقد يتم منح الموظف حافزاً معنوياً، يتمثل في كتاب شكر، وفي نفس الوقت يصرف له مكافأة مادية، وأيضاً من الممكن أن يتم إيقاع أحد الحوافز السلبية قبل الحسم من الراتب أو الإنذار، فالحسم من الراتب هو حافز « عقوبة » بالأصل ذات طبيعة مادية، وفي نفس الوقت هي حافز سلبي بينما توجيه الإنذار في الأصل حافزاً سلبياً، ذو طبيعة معنوية يؤثر على الشخص من ناحيته معنوية، وليست من ناحية مادية ». ص ٩٥

بعض أنواع الحوافز المادية:

١- الأجر. ٢- الترقية. ٣- المكافآت.

الحوافز السلبية:

١- التنبيه. ٢- لفت النظر. ٣- التقديرات الضعيفة.

واستخدام القائد للحوافز مهارة من المهارات التي يجب على القائد أن يتدرب عليها ويُلِم بها وبشروطها السليمة.

فللحوافز شروط يعددها عطوي (٢٠٠٤م): »

- ١ - ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- ٢ - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف.
- ٣ - اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز وبخاصة المادية.
- ٤ - ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالأمن والطمأنينة لدى الأفراد باستمراريتها.
- ٥ - إيفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- ٦ - تقديم الحوافز بناء على العدل، المساواة والكفاءة.
- ٧ - تعريف الأفراد على السياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
- ٨ - تناسب الحوافز طردياً مع الجهد المبذول لتنمية روح الابتكار والإبداع لدى العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- ٩ - تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد... « ص ١١٥-١١٦

المبحث الثالث : الإدارة المدرسية

تمهيد :

تعتبر الإدارة المدرسية الفاعلة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهي التي تحدد للعاملين في المدرسة طريقهم نحو تحديد الأهداف بأفضل الطرق وأقل وقت وجهد ، ويتناول الباحث في هذا المبحث النقاط التالية :

١ - تعريف الإدارة المدرسية .

٢ - أهمية الإدارة المدرسية .

٣ - أهداف الإدارة المدرسية .

٤ - خصائص الإدارة المدرسية .

تعريف الإدارة المدرسية:

لقد وردت العديد من التعريفات والمفاهيم للإدارة المدرسية نذكر منها تعريف جودت (٢٠٠٨م) والذي يعرفها بأنها: «الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) بـغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة». ص ١٢ .

وأوردت عزة (٢٠١٠م) تعريفاً آخر «بأن الإدارة المدرسية تمثل كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية». ص ١٧

ويعرفها سلامة (٢٠٠٣م): «كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة». ص ٨٣

ويعرفها المنيف (١٩٩٨م): «هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناء وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة». ص ١٦

أهمية الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية فهي التي تساعد على إيقاد شمعة التميز والتحفيز داخل المدرسة. وهي التي تدخل في كافة مناحي العمل التربوي وعلى الإدارة المدرسة يقع العبء الأكبر في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها ومن هذا الجانب تأتي أهمية الإدارة المدرسة. وقد أورد صلاح (٢٠٠٥م) مجموعة من الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية نورد بعضاً منها:

- ١ - ضرورة لكل مدرسة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية).
- ٢ - تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.
- ٣ - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ٤ - الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها. ص ٣٩-٤.

وعلى الإدارة المدرسة تعقد الآمال التي من خلالها يتحقق التطور التعليمي والتربوي.

أهداف الإدارة المدرسة:

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية وتنوعت واتسع مجالها في الوقت الراهن، فلم تعد الإدارة في وقتنا الحاضر مجرد أعمال روتينية تقتصر على الأعمال المكتبية والنواحي الإدارية فحسب بل تعددت أهداف الإدارة لتشمل كل مناحي المدرسة بشتى مجالاتها.

ويذكر عبد الهادي (١٩٨٤م) مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة المدرسية وهي:

- ١ - بناء شخصية التلميذ بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا وتربويًا وثقافيًا واجتماعيًا ونفسيًا.
- ٢ - تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- ٣ - وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- ٤ - الإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضرًا ومستقبلًا.
- ٥ - العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجة عن طريق مجالس الآباء وعند طريق الجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
- ٦ - توفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصية نموًا اجتماعيًا وتربويًا وثقافيًا داخل المدرسة وخارجها.

٧- معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث
تعاوناً فعالاً إيجابياً .

٨- التحكم النوعي تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في أنها تعني
بكل التلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية». ص ٤٥-٤٦ بتصرف.

ومن خلال الخصائص السابقة يتضح أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المدرسة
لذلك يجب عليها أن تواكب التقدم في كافة العلوم التي تساهم في الارتقاء بعملها.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

المدير الفاعل هو الذي يهتم بالأساليب الحديثة في التربية ويساهم في كسر
الجهود والقوالب القديمة ويعتمد في فلسفته على الحديث والجديد في علم الإدارة.
ويساعد المدير على قيادة جهود التطوير والتنفيذ داخل مدرسته للوصول إلى
آفاق أرحب من الجودة والتميز أثناء تأديته عمله الإداري.

ويذكر أبو الوفا (٢٠٠٠م) مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها
من أجل أن تتوفر لها عوامل النجاح ومن بين أهم هذه الأهداف: »

أ- أن تكون إدارة هادفة.

ب- أن تكون إدارة إيجابية.

ت- أن تكون إدارة اجتماعية.

ث- أن تكون إدارة إنسانية.

ج- أن تكون إدارة ديمقراطية». ص ١٩-٢٠

والإدارة المدرسية باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية فلها خصائص تميزها
عن سائر الإدارات الأخرى.

وهذا ما يؤكده عطوي (٢٠٠٤م) حيث أورد عدة نقاط تمثل هذه الخصائص والميزات ومنها: »

- ١ - ضرورتها الملحة.
- ٢ - المنظور الجماهيري.
- ٣ - تعقد الوظائف والفعاليات.
- ٤ - تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية.
- ٥ - التأهيل الفني والمهني للعاملين.
- ٦ - النتائج التربوية يصعب قياسها». ص ١٨



الفصل الثالث: صلح الحديبية

المبحث الأول : أحداث صلح الحديبية.

- * المقدمة .
- * سنة الخروج وتاريخها .
- * أسباب الخروج وأسباب نزول الرسول ﷺ بالحديبية .
- * موقع الحديبية واسمها .
- * موقف قريش من خروج الرسول ﷺ وصحابته رضوان الله عليهم إلى مكة .
- * السفارة بين الرسول ﷺ وقريش ونتائجها .
- * السفراء .
- * سفراء الرسول ﷺ إلى قريش .
- *بيعة الرضوان
- * صلح الحديبية
- * وثيقة الصلح

المبحث الثاني : مكانة صلح الحديبية في تاريخنا الإسلامي.

المبحث الأول : صلح الحديبية

المقدمة :

من أهم الأحداث الحافلة بالعبر والدروس في تاريخنا الإسلامي صلح الحديبية الفتح المبين، فصلح الحديبية أعظم فتح في الإسلام، قال تعالى: ﴿إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُبِينًا﴾ الفتح: ١.

وقد روى البخاري (١٤٢١هـ): عن البراء رضي الله عنه قال:

«عدون أنتم فتح مكة فتحاً، وقد كان فتح مكة فتحاً، ونحن نعد بيعة الرضوان يوم الحديبية». ص (٧٢٨) حديث رقم (٤١٥٠) (كتاب المغازي)

يقول الأحمدي (١٤٢٥هـ): « فغزوة الحديبية هي الفتح المبين الذي يسره الله لنبيه محمد صلى الله عليه وسلم فكانت بحق أعظم الفتح وأبينه، فهي فتح في الدعوة، وفتح في التضحية في سبيل الله، وفتح في السياسة الشرعية، وفتح في فقه المصالح، وفتح في الأحكام الفقهية، وفتح في فقه الجهاد، وآخر في القيادة والإدارة والمفاوضات....». ص ٣

سنة الخروج وتاريخه :

روى البخاري (١٤٢١هـ): «وخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم من المدينة يوم الاثنين لهلal ذي القعدة». ج ٢، ص ٥٧٣

قال ابن كثير (١٣٨٩هـ): «وكانت الحديبية في ذي القعدة سنة ست بلا خلاف». ج ٤، ص ١٦٤

وكذلك قال ابن حجر (١٣٨٤هـ): (كانت الحديبية سنة ست بلا خلاف).

ج ٤، ص ٩٠

أسباب الخروج وأسباب نزول الرسول ﷺ بالحديبية:

أجمعت جل المراجع التي اطلع عليها الباحث أن سبب خروج الرسول ﷺ إلى مكة هي الرؤيا التي رآها ﷺ في المنام، وهو بالمدينة، أنه دخل هو وأصحابه المسجد الحرام، وأخذ مفتاح الكعبة، وطافوا واعتمروا، وحلق بعضهم.

يقول المباركفوري (٢٠٠٨م):

«أرى رسول الله ﷺ في المنام، وهو بالمدينة أنه دخل هو وأصحابه المسجد الحرام، وأخذ مفتاح الكعبة، وطافوا واعتمروا وحلق بعضهم وقصر- بعضهم، فأخبر بذلك أصحابه ففرحوا، وحسبوا أنهم دخلوا مكة عامهم ذلك، وأخبر أصحابه أنه معتمر فتجهزوا للسفر». ص ٣٤٦

وفي هذه الرؤيا قال سبحانه وتعالى: ﴿لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ﴾^١ الفتح: ٢٧ وفي هذه الآية يقول السعدي (١٤٢١هـ) في تفسير الرؤيا النبوية: «ذلك أن رسول الله ﷺ رأى في المدينة رؤيا أخبر بها أصحابه أنه سيدخلون مكة ويطوفون بالبيت فلما جرى يوم الحديبية ما جرى ورأوا أنهم رجعوا من غير دخول لمكة كثر في ذلك الكلام حتى أنهم قالوا لرسول الله ﷺ: ألم نخبرنا أننا سنأتي البيت ونطوف به. فقال ﷺ: «أخبرتكم أنه العام؟» فقالوا: لا، قال: «فإنكم ستأتونه وتطوفون به»

قال الله تعالى هنا: ﴿لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ﴾^٢ الفتح: ٢٧، أي: لا بد من وقوعها وصدقها ولا يقدر في ذلك تأخر تأويله) ص ٧٩٥

ويقول هيكل (٢٠٠٩م): «انقضت ست سنوات منذ هجرة النبي ﷺ وأصحابه من مكة إلى المدينة، وهم فيما رأيت من جهاد مستمر متصل، بينهم وبين قريش تارة، وبينهم وبين اليهود تارة أخرى، والإسلام في أثناء ذلك يزداد انتشاراً

ويزداد قوة ومنعة... والمسلمون أثناء ذلك يذوقون ألم الحرمان من أداء الواجب الديني المفروض عليهم ، كما كان مفروضاً من قبل على آبائهم. والمهاجرون منهم يذوقون إلى جانب ذلك همماً واصباً وألماً لذّاعاً ألم النفي، وهمّ الحرمان من الوطن ومن أهلهم فيه « ص ٢٩٩-٣٠٠

ومع ذلك كله فإن هنالك أسباباً جوهرية أخرى مجملها فيما يلي:

- ١ - مكانة مكة والبيت الحرام وسائر أماكن الشعائر التعبدية بها.
- ٢ - حق المسلمين في تعظيم البيت وزيارته وأداء شعائرهم الدينية.
- ٣ - أن المؤمنين هم أولى بمكة وبالبيت العتيق من قريش.

موقع الحديبية واسمها:

قال ياقوت: (١٣٩٧هـ) «الحديبية بضم الحاء، وفتح الدال، وياء ساكنة، وباء موحدة مكسورة، وياء، اختلفوا فيها فمنهم من شدد ومنهم من خفف، فروي عن الشافعي أنه قال: الصواب تشديد الحديبية وتخفيف الجعرانة، وأخطأ من نص على تخفيفها، قيل: كل صواب أهل المدينة يثقلونها، وأهل العراق يخففونها». ص ٢٢٩

قال ابن حجر: (١٤١٠هـ) « والحديبية بالتخفيف والتثقيب لغتان ». ص ٥٥٨

وقد أهتم الباحثون بتحديد الموقع الجغرافي للحديبية.

ويقول ياقوت (١٣٩٧هـ): «بين الحديبية ومكة مرحلة وبينهما وبين المدينة تسع مراحل ونقل عن الزبيدي عن المصباح: أنها تقع على طريق جدة دون مرحلة». ص ٢٠٥

يقول البلادي (١٣٩٦هـ): «تقع غرب مكة على ٢٢ كيلا على الطريق إلى جدة وقد تغير اسمها إلى الشميسي لأنه يقال أن رجلا يدعى الشميسي حفر بئرا هناك فغلب اسمه عليها». ص ٣٥٠

موقف قريش من خروج الرسول ﷺ وصحابته:

قال ابن هشام (١٤٢٥هـ): «وخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى إذا كان بعسفان لقيه بشر بن سفيان الكعبي وقال: يا رسول الله هذه قريش قد سمعت بمسيرك فخرجوا معهم العوذ الطافيل ، وقد لبسوا جلود النمرود وقد نزلوا بذئ طوى يعاهدون الله لا تدخلها عليهم أبداً وهذا خالد بن الوليد في خيلهم قد قدموها إلى كراع الغميم ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: يا ويح قريش لقد أكلتهم الحرب ماذا لو خلوا بيني وبين سائر العرب ، فإن هم أصابوني كان ذلك الذي أرادوا ، وإن أظهرني الله عليهم دخلوا في الإسلام وافرين وإن لم يفعلوا قاتلوا وبهم قوة فما تظن قريش فوالله لا أزال أجاهد على الذي بعثني الله به حتى يظهره الله أو تنفرد هذه السالفة». ج ٣، ص ٢٦٤

ويقول الغزالي (٢٠٠٤م): «وبدأ شبح الحرب أمام الأعين يملأ هذه البقاع المحرمة بالدماء والأشلاء والمسلمون لم يحيئوا لهذا، وما كان من أهل مكة أن يلجئوهم إليه». ص ٣٢٧

ويقول هيكل (٢٠٠٩م): «وبلغ قريشاً أمر محمد ﷺ ومن معه وأنها يسرون قبلهم حاجين، فامتألت نفس قريش بالمخاوف وجعلوا يقلبون هذا الأمر على وجهه، يحسبونه حيلة أراد محمد أن يحتال بها على دخول مكة بعد أن صدهم والأحزاب معهم عن دخول المدينة، ولم يثنهم ما عملوا من إحرام خصومهم بالعمرة...». ص ٣٠٢

يقول الحكمي (١٤٠٣هـ): «كانت عداوة قريش لا تخفى على من له أدنى علم بأحداث الجزيرة في ذلك الوقت فأخر هجوم قامت به على المدينة كان في غزوة

الخنديق في السنة الخامسة أي قبل سنة فقط من خروج المسلمين لهذه الغزوة حشدت فيه كل قواها المادية والمعنوية مستهدفة القضاء على المسلمين وإبادة خضرائهم لكن الله ردهم بغيظهم لم ينالوا خيراً فغيظهم على المسلمين يزداد يوماً بعد يوم ومن المستحيل أن يمكنوا المسلمين من دخول مكة عن رضى منهم وطواعية بل لن يتوانوا في الإيقاع بهم إن وجدوا سبيلاً إلى ذلك » . ص ٣٤٦

تقول هدى (١٤٢٨هـ): «مع أن النبي ﷺ استخدم دلائل وقرائن على أنه يريد زيارة البيت الحرام فقط إلا أنه لم يأمن قريش والقبائل التي على الطريق من أن تقوم بغارات على المسلمين وحتى يكون المسلمين على أتم الاستعداد فقد أرسل النبي ﷺ عيون استطلاعية لتستكشف الطريق أمام المسلمين » . ص ٢٦

إذاً فإن موقف قريش هو موقف الرفض لدخول الرسول ﷺ وصحابته لمكة وإن كان السبب هو إقامة شعيرة عظيمة من شعائر الإسلام وحتى إن ساق الرسول ﷺ الهدى وأعلن أنه يريد البيت الحرام ولا يريد قتال قريش وإنما أتى إلى مكة معظماً لها ومقرراً بحرمة بيتها لذلك جاء هو وصحابته لأداء شعيرة ونسك.

السفارة بين الرسول ﷺ وقريش ونتائجها

يقول يمانى (١٤٠٦هـ): «بدأ الرسول ﷺ في إرسال الرسل من جانبه إلى قريش ليبلغها عن غرضه وهدفه من القدوم إلى مكة، كما تعددت رسل قريش إلى الرسول ﷺ يسألونه عن الذي جاء به وعن الغرض من قدومه إلى مكة، وقد أحدث تبادل الرسل والوسطاء بين الطرفين في الحديبية أثره الطيب في زيادة موقف المسلمين قوة وأدرك حلفاء قريش الذين جاؤوا لمساعدتها ضد المسلمين عدالة مطلب المسلمين في زيارة البيت والطواف به فنصحوا قريشاً بأن لا يقاتلوا المسلمين وبأن يلتزموا خطة الرشد التي طرحها الرسول عليهم » . ص ١٢٣.

تقول هدى (١٤٢٨هـ): «وشاءت إرادة الله سبحانه وتعالى ألا يتصاعد الموقف تأزماً بل خفت حدة التأزم بأن قيض الله أناساً تداركوا الموقف حيث جرت سفارات واتصالات بين المسلمين والمشرّكين لاستطلاع الحقيقة وتهدئة الأحوال، وفتح باب الحوار، فتبادل الفريقين السفراء». ص ٣٥

إن التزام الرسول ﷺ بهدفه الذي خرج من أجله من المدينة إلى مكة وهو أداء العمرة كان هو السبب الأول في وقف التأزم ومنع رحى الحرب من الدوران إذ أن الرسول ﷺ شرع في إرسال الرسل إلى قريش لإبلاغهم الهدف الرئيس من قدومه إلى مكة.

السفراء:

سفارة بديل بن ورقاء الخزاعي:

يقول الجزائري (١٩٩٦م): «ولما استقر النبي ﷺ في المنزل الذي نزل به جاءه وفد من خزاعة برئاسة بديل بن ورقاء الخزاعي فكلموه وسألوه عن السبب الذي جاء به فأخبرهم بأنه لم يأت يريد حرباً، وإنما جاء زائراً للبيت ومعظماً لحرمة، ثم قال لهم نحواً مما قال لبشر بن سفيان، وعاد الوفد إلى قريش كوسيط فقال لقريش: يا معشر قريش إنكم تعجلون على محمد إن محمداً لم يأت لقتال، وإنما جاء زائراً هذا البيت فاتهمهم وجابهوهم، وقالوا: وإن كان جاء لا يريد قتالاً فوالله لا يدخلها علينا عنوة أبداً، ولا تتحدث بذلك عنا العرب». ص ٣٣٩

سفارة قريش:

يقول العمري (٢٠٠٩م): «وأرسلت قريش عدداً من الرسل للتفاوض، أولهم عروة بن مسعود الثقفي، وقد لاحظ تعظيم المسلمين للرسول ﷺ وحبهم له

وتفانيهم في طاعته، فلما رجع إلى قريش قال: «أي قوم والله لقد وفدت على الملوك، ووفدت على قيصر وكسرى والنجاشي والله إن رأيت ملكاً قط يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد ﷺ محمداً».

ثم أرسلت قريش الحليس بن علقمة الكناني سيد الأحابيش، فلما رآه الرسول ﷺ مقبلاً طلب من أصحابه أن يظهروا أمامه الإبل المشعرة، وأن يلبوا أمامه لأنه من قوم يعظمون ذلك، فلما رأى ذلك رجع إلى قريش، فقال: «رأيت البدن قد قلدت وأشعرت فما أرى أن يصدوا عن البيت» فقالوا: اجلس إنما أنت أعرابي لا علم لك، ثم أرسلت مكرز بن حفص وأعقبته بسهيل بن عمرو، فقال النبي ﷺ متفائلاً: «لقد سهل لكم أمركم» وقال: «لقد أراد القوم الصلح حيث بعثوا هذا الرجل». ص ٤٤١

سفراء الرسول ﷺ إلى قريش:

بعث الرسول ﷺ بسفرائه ليتمكنوا من إيصال الهدف من الخروج إلى مكة وإقناع القرشيين بأن خروجه للعمرة وتعظيم الحرم ومن سفراء الإسلام:

١ - خراش بن أمية ؓ:

وهو أول السفراء إلى قريش يقول ابن هشام (١٤٢٥هـ): «وحدثني بعض أهل العلم أن رسول الله ﷺ دعا خراش بن أمية الخزاعي، فبعثه إلى قريش بمكة، وحمله على بعير يقال له ثعلب، ليبلغ أشرافهم عنه ما جاء له...». (ج ٣/ ص ٢٦٨) انتهت سفارة خراش بن أمية ؓ بالفشل وذلك بسبب تعنت قريش وعدم رغبتها في الحوار مع الرسول ﷺ.

يقول يمانى (١٤٠٦هـ): « ولما انتهت سفارة خراش بالفشل ولم يستطع أن يبلغ رسالة النبي إلى قريش لم يئأس الرسول ﷺ من قريش، فعمل على أن يرسل إليها مبعوثاً آخرًا لمحاولة إفهامها نبيل غرضه في القدوم إلى مكة». ص ١٢٩

٣ - عثمان بن عفان ؓ:

يقول باشميل (٢٠٠٦م): «فقد رأى النبي الأعظم ﷺ أن ينتدب عمر بن الخطاب ليكون مبعوثه الخاص إلى قريش يدعوها إلى السلام، وطرح فكرة الحرب جانباً، فاستدعى الرسول ﷺ عمر وأبلغه بأنه يرغب في أن يكون رسوله إلى قريش، ليعرض عليهم من جديد نفس العرض السلمي الذي حمّله إليهم خراش بن أمية، فلم يتمكن من إبلاغهم إياه لمحاولتهم الفتك به قبل أن يفتاحهم بشأن هذا العرض غير أن عمر بن الخطاب اعتذر للنبي ﷺ عن القيام بهذه المهمة، وأعطى لهذا الاعتذار مبررات معقولة جداً، وهي شدة العداوة بين عمر بن الخطاب وبين المشركين وضعف عصبية القبيلة بين قريش...»

ثم أشار على النبي ﷺ بأن يبعث إلى قريش رجلاً ذا عصبية ومنعة في قومه بمكة يكون بمأمن من القتل..

وكان الرجل (ذا العصبية في المنعة في قومه) والذي أشار ابن الخطاب على النبي ﷺ أن يبعثه هو (عثمان بن عفان) لأنه ينتسب إلى بني عبد شمس بن عبد مناف..

قبل الرسول ﷺ اعتذار عمر بن الخطاب ؓ عن السفارة إلى قريش.

فدعا رسول الله ﷺ عثمان بن عفان فبعثه إلى أبي سفيان وأشراف قريش، يخبرهم أنه لم يأت لحرب، وأنه إنما جاء زائراً لهذا البيت، ومعظماً لحرمة. فخرج عثمان إلى مكة ...». ص ٨٤١

وبعد هذه المفاوضات مع قريش رأت قريش أن تحبس عثمان بن عفان رضي الله عنه وتمنعه من العودة إلى معسكر الرسول ﷺ بالحديبية.

بيعة الرضوان:

عندما أمرت قريش باحتباس عثمان بن عفان رضي الله عنه ثلاثة أيام أشيع بين المسلمين نبأ مقتل عثمان بن عفان رضي الله عنه.

قال الغزالي (٢٠٠٦م): «و حين بلغت هذه الشائعة مسامع النبي ﷺ قال: « لا نبرح حتى نناجز القوم».

ودعا الناس إلى مبايعته، وكان تحت شجرة متشابكة الغصون، فهرع أصحابه يبايعونه على الموت، أو على أن لا يفروا». ص ٣٣٢

يقول الجزائري (١٩٩٦م): «إنه بمجرد أن أشيع أن عثمان قد قتل قام رسول ﷺ في أصحابه معلناً عزمه على قتال المشركين فقال: لا نبرح حتى نناجز القوم، ودعا الناس إلى البيعة، وبايعهم تحت الشجرة على ألا يفروا عند لقاء العدو، فكانت هذه بيعة الرضوان». ص ٣٤٣

ونزل فيها قول الله تعالى: ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَبَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ الفتح: ١٨

قال ابن هشام (١٤٢٥هـ): «إن أول من بايع رسول الله ﷺ بيعة الرضوان أبو سنان الأسدي». ص ٢٦٩

قال ابن عبد البر: «أول من بايع تحت الشجرة أبو سنان بن وهب الأسدي، فقال له رسول الله ﷺ: علام تبائع؟ قال: على ما في نفسك، فبايعه. وتتابع الناس فبايعوه». ص ٩٣

صلح الحديبية :

بعد كل هذه المدة التي قضاها الرسول ﷺ وصحابته في الحديبية والتي استمرت نحواً من عشرين ليلة يقول ابن كثير (١٤٢٧هـ): « فكانت مدة إقامتهم بالحديبية نحواً من عشرين ليلة ». وهم يفاوضون قريشاً للدخول إلى مكة وقريش تتمنع وتأبى عليهم الدخول إليها، وعند إشاعة نبأ مقتل عثمان رضي الله عنه أخذ الرسول ﷺ البيعة من أصحابه. ص ١٦٤

يقول يمانى (١٤٠٦هـ): « ثم ترتب على هذه البيعة نتيجة عظمية وهي أنها أرهبت قريشاً وجعلتها تلجأ إلى النبي ﷺ طالبة منه الصلح ». ص ١٥٠

يقول با شميل (١٤٢٧هـ): « وبعد أن تمت البيعة في الحديبية تأكد لدى سادات مكة أن ذلك يعني الاستنفار العام بين المسلمين، وأن البيعة لا تعني إلا تصميم المسلمين على خوض الحرب ضد قريش، فخاف القرشيون خوفاً شديداً لأنهم يدركون (سلفاً أن نتيجة هذه الحرب إذا ما نشبت) ستكون في غير صالحهم مستمدين هذا الإدراك من التجارب العملية القاسية التي لمسوها في بدر وأحد والخنندق ». ص ٨٥٣

لهذا سارعت قريش عندما شعرت بأن موقفها يزداد صعوبة وحرصاً إلى إرسال وفدها بزعامه سهيل بن عمرو وحويطب بن عبد العزى إلى الحديبية لإبرام الصلح مع الرسول ﷺ.

يقول ابن هشام (١٤٢١هـ): « قال الزهري: ثم بعثت قريش سهيل بن عمرو، أخا بني عامر بن لؤي إلى رسول الله ﷺ وقالوا له: ائت محمداً فصالحه، ولا يكن في صلحه إلا أن يرجع عنا عامه هذا، فوالله لا تحدث العرب عنا أنه دخلها علينا عنوة

أبداً ، فأتاه سهيل بن عمرو، فلما رآه رسول الله ﷺ مقبلاً قال: «قد أراد القوم الصلح حين بعثوا هذا الرجل». فلما انتهى سهيل بن عمرو إلى رسول الله ﷺ فأطال الكلام، وتراجعا ثم جرى بينهما الصلح». ص ٢٧٠

كتابة وثيقة الصلح:

يقول الغزالي (٢٠٠٦م): «واستقبل رسول الله ﷺ مفاوض قريش وهو أرغب ما يكون في موادة القوم، وإن كان قادراً على تحكيم السيف، وإنزال خصومه على منطقته الذي أثره مذ صدوه عن البيت، وتكلم (سهيل) فأطال، وعرض الشروط التي يتم في نطاقها الصلح، ووافق عليها النبي ﷺ، ولم يبق إلا أن تسجل في وثيقة يمضيها الفريقان». ص ٣٣٣

بعد المفاوضات تم الاتفاق بين الرسول ﷺ وقريش على الصلح وكتابته وتوثيقه والتي أوردتها جل كتب السيرة والحديث ونذكر ما أورده باشميل (١٤٢٧هـ):

«باسمك اللهم. هذا ما اصطاح عليه محمد بن عبدالله وسهيل بن عمرو:

اصطاحا على وضع الحرب عشر سنين، يأمن فيها الناس، ويكف بعضهم عن بعض، وعلى أنه من أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه رده عليهم، ومن جاء قريشاً ممن مع محمد لم يردده عليه. وأن بيننا عيبة مكفوفة، وأنه لا إسلال ولا إغلال، وأنه من أحب أن يدخل في عقد محمد وعهده دخله، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه، وأن محمداً يرجع عنا عامه هذا بأصحابه، ويدخل عليها من قابل في أصحابه فيقيم ثلاثاً لا يدخل علينا بسلاح إلا سلاح المسافر: السيوف في القرب». ص ٨٧٥

وفي أثناء كتابة الصلح ظهرت في صفوف المسلمين معارضة شديدة لهذا الصلح عندما عرفوا بنوده.

يقول با شميل (٢٠٠٦م): «وبعد الاتفاق على القواعد الكاملة لمعاهدة الصلح هذه، وقبل تسجيل وثائقها ظهرت بين المسلمين معارضة شديدة قوية لهذه الاتفاقية، وخاصة البند الثامن والتاسع اللذين بموجبهما يلتزم النبي برد من جاءه من المسلمين لاجئاً، ولا تلتزم قريش برد من جاءها من المسلمين مرتداً، والبند الأول الذي يقضي بأن يعود المسلمون من الحديبية إلى المدينة دون أن يدخلوا مكة ذلك العام. وقد كان أشد الناس معارضة لهذه الاتفاقية وانتقاداً لها، عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وأسيد بن حضير سيد الأوس رضي الله عنه وسعد بن عباد رضي الله عنه سيد الخزرج». ص ٩١٢

مكانة صلح الحديبية في تاريخنا الإسلامي

لصلح الحديبية مكانة سامقة ومقام عالٍ في تاريخنا الإسلامي فهو نقطة فارقة في تاريخ الإسلام والمسلمين .

كيف لا وقد تغيرت بهذا الصلح موازين القوى وحال الإسلام وأهله إلى الأبد ، ويكفي صلح الحديبية وعهدها مكانة وفخراً ذلك الوصف القرآني الرباني العظيم في مطلع سورة الفتح .

قال تعالى : ﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُبِينًا ﴾ (الفتح : ١)

يقول باشميل (٢٠٠٦م) : " وقد تحدث القرآن الكريم عن صلح الحديبية فأشاد بهذا الصلح التاريخي ، وأشار إلى مكاسبه العظيمة ، والتي لم يدركها عامة الصحابة على حقيقتها كما أدركها النبي ﷺ فعارضوا الصلح (لذلك) معارضة شديدة " . كما أن القرآن الكريم أعلن أن صلح الحديبية ، هو أعظم نصر يحققه المسلمون ، لذلك وصفه تعالى بالفتح المبين وذلك في سورة الفتح التي نزلت على النبي ﷺ وهو في طريقه عائد من الحديبية " . ص ٨٥

ولقد كان لصلح الحديبية مكانة وأهمية بالغة في تاريخ الإسلام وكان بمثابة طور جديد في حياة الإسلام والمسلمين وهذا ما يؤكد الماركفوري (٢٠٠٨م) : "إن صلح الحديبية كان بداية طور جديد في حياة الإسلام والمسلمين ، فقد كانت قریش أقوى قوة وأعندها وألدها في عدااء الإسلام ، وبانسحابها عن ميدان إلى رحاب الأمن والسلام انكسر أقوى جناح من أجنحة الأحزاب الثلاثة - قریش وغطفان واليهود « . ص ٣٥٧

ويقول هيكل (٢٠٠٩م) : «لم يبق إذاً ريب في أن عهد الحديبية فتح مبين. وهو قد أثبتت الأيام أن هذا العهد حكمة سياسية وبعد نظر كان لهما أكبر الأثر في مستقبل الإسلام وفي مستقبل العرب كله .

فقد كانت هذه أول مرة اعترفت قريش فيها بمحمد لا على أنه ثائر بها خارج عليها ، ولكن على أنه ندها وعدلها، فاعترفت بذلك بالدولة الإسلامية وقيامها». ص ٣٠٩

لقد وقف أهل الإسلام منذ صدر الإسلام عند هذا الصلح العظيم ، الذي تغير به الحال وتغيرت به القوى والموازنين في شبه الجزيرة العربية. فقد استلهموا من هذا الصلح الدروس والعبر ، فكل من كتب عن السيرة وعن الإسلام وقف عند هذا الصلح يتأمل شروطه وأحداثه ويستلهم منها الحكمة النبوية والمواقف العظيمة ليقدمها دروساً للأمة تستنير بها عبر العصور .



الفصل الرابع

القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية

المبحث الأول : القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية:

- * التسمية.
- * الشورى.
- * الحوار .
- * الوفاء بالعهد .
- * الحلم .
- * التوكل
- * القدوة الحسنة .
- * القوة والحزم.
- * الصبر.
- * الحكمة .

المبحث الثانى : المهارات القيادية المستنبطة من صلح

الحديبية :

- * مهارة المبادأة والابتكار .
- * مهارة ضبط النفس .
- * مهارة القدرة على تحمل المسؤولية .
- * مهارة القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها .
- * مهارة الاتصال .
- * مهارة إدارة الوقت .
- * مهارة التفويض .

القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية

مدخل :

استنبط الباحث مجموعة من القيم الإدارية، وسوف يقوم الباحث بدراستها وتأصيلها ، وسوف يقوم الباحث بتوضيح الموقف الذي تم استنباط القيمة منه من خلال أحداث صلح الحديبية . ويقوم الباحث بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي نصه :

ما أهم القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية ؟

وقد تم استنباط الباحث أهم القيم الإدارية من صلح الحديبية وهي على النحو التالي:

- ١ - التسمية .
- ٢ - التوكل .
- ٣ - الشورى .
- ٤ - القدوة الحسنة .
- ٥ - الحوار .
- ٦ - القوة والحزم .
- ٧ - الوفاء بالعهد .
- ٨ - الصبر .
- ٩ - الحلم .
- ١٠ - الحكمة .

وكان منهج الباحث لاستنباط تلك القيم :

- ١ - ذكر الموقف من خلال أحداث صلح الحديبية .
- ٢ - استنباط القيمة الإدارية من خلال ذلك الموقف .
- ٣ - تعريف القيمة وبيان أهميتها .

وسوف يقوم الباحث في هذا المبحث بتوضيح الموقف الذي تم استنباط هذه القيمة منه في صلح الحديبية، ويقوم الباحث بعد ذلك بالحديث عن القيمة وتوضيح أهميتها في ميدان الإدارة .

أولاً : التوكل :

موضع التوكل في صلح الحديبية :

ويذكر قطب (٢٠٠٦م) : «وكان ظاهر الاتفاق يوحي بالتنازلات من قبل النبي ﷺ ظنّها بعض الصحابة ضعفاً وذلة... مما أثار غضبهم وخنقهم وكان عمر رضي الله عنه أول الساخطين الناقمين ، فجاء إلى «أبي بكر» يقول له :

يا «أبا بكر» أليس برسول الله ﷺ؟

قال : بلى ...!

فقال عمر : أولسنا بالمسلمين ؟

قال : بلى ..!

قال : أو ليسوا بالمشرّكين ؟

قال : بلى ... !

قال : فعلام نعطي الدنية في ديننا ؟

فقال له أبو بكر :

يا عمر أأزم غرزة فإني أشهد أنه رسول الله ... !

ولم يقتنع عمر فذهب إلى رسول الله ﷺ يكلمه ويردد نفس التساؤلات .. ، فاستمع إليه رسول الله ﷺ -هادئاً مطمئناً... ثم قال ((أنا عبد الله ورسوله ..لن أخالف أمره .. ولن يضيعني)) . ص ١٦٩

التوكل في اللغة :

يقول ابن منظور (٢٠٠٨م) :

وكل : في أسماء الله تعالى الوكيل : هو المقيم الكفيل بأرزاق العباد وحقيقته أنه يستقل بأمر الموكل إليه، وفي التنزيل العزيز: « أن لا تتخذوا من دوني وكيلاً ، قال

الفراء :يقال ربنا ويقال كافياً ، ابن الأنباري : وقيل الوكيل الحافظ ، وقال أبو إسحق : الوكيل في صفة الله تعالى الذي توكل بالقيام بجميع ما خلق » . ص ٢٧٢

على القائد التربوي أن يصبغ أعماله ومنجزاته بالصبغة الإسلامية وهي التي تميزه عن غيره ويتفرد بها ، وتأتي قيمة التوكل على الله سبحانه وتعالى في مقدمة ذلك التميز والتفرد ، فالقائد التربوي المسؤول وقبل شروعه في أي عمل من الأعمال يفوض أمره إلى الله تعالى ويتوكل عليه ويطلب منه العون والتسديد ، ويعمل بعد التوكل بكل الأسباب التي تمكنه من أداء مهامه وواجباته .

ثانياً : التسمية:

موضع التسمية في صلح الحديبية:

ويذكر المباركفوري (٢٠٠٨ م) : «ثم دعا علياً ليكتب الكتاب، فأملى عليه : بسم الله الرحمن الرحيم ، فقال سهيل : أما الرحمن فوالله لا ندرى ما هو ؟ ولكن اكتب : باسمك اللهم . فأمر النبي صلى الله عليه وسلم بذلك» . ص ٣٥١

عندما يبدأ القائد التربوي عمله بذكر الله تعالى وينهيه بحمده فإنه يأمل التسديد والتوفيق من الله تعالى لأن ذكر الله تعالى هداية وبركة وتسديد وطمأنينة . والأعمال التي يُذكر اسم الله تعالى فيها حريٌّ أن يُكتب لها النجاح والتوفيق . والقائد التربوي الذي يربط أعماله وقراراته بهذه القيمة العظيمة ويحرص عليها في شتى جوانب عمله الإداري يشعر بطمأنينة عند إصدار قراراته وتوجيهاته ، ويدخل الطمأنينة في نفوس العاملين معه ونجد في التراث الإسلامي الاهتمام البالغ بهذه القيمة العظيمة لاسيما في مؤلفاتهم وخطبهم فالتسمية ملازمة ولا تنفك عنهم لاعتقادهم الجازم ببركتها ، ولطلب العون والتوفيق من الله .

والقائد التربوي عندما يلتزم بها ويطبقها في ميدانه التربوي يرجو ثمارها
ويأمل أن يؤصلها في نفوس معلميه وطلابه .

ثالثاً : الشورى

موضع الشورى في علم الحديبية:

يقول المباركفوري (٢٠٠٨م): «ولما فرغ رسول الله ﷺ من قضية الكتاب قال: «قوموا فانحروا»، فوالله ما قام منهم أحد حتى قال ثلاث مرات، فلما لم يقيم منهم أحد قام فدخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت: يا رسول الله، أتحُب ذلك؟ أخرج، ثم لا تكلم أحداً كلمة حتى تنحر بدنك، وتدعو حالقك فيحلقك، فقام فخرج فلم يكلم أحداً منهم حتى فعل ذلك، نحر بدنه، ودعا حالقه فحلقه، فلما رأى الناس ذلك قاموا فانحروا، وجعل بعضهم يحلق بعضاً، حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً غماً...». ص ٣٥٢

الشورى في اللغة:

ورد عدة معانٍ للشورى ومنها ما أورده عبد الفتاح (١٤٢١هـ) «إنها استخراج الرأي». ص ١٢٩ ، وذكر ابن تيمية (١٤٠٦هـ) «إن الله أمر بها نبيه، لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدي به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما لم ينزل فيه وحي من الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك فغيره ﷺ أولى بالمشورة». ص ٢١٣

وتورد مفيدة (١٩٩٧م) معانٍ للمشاورة بأنها: «اختبار ما عند كل واحد منهم واستخراج ما عنده».

وهي « اجتماع الناس على استخلاص الصواب بطرح جملة آراء في مسألة، لكي يهتدوا إلى قرار أو هي كما يراها البعض استطلاع المرء آراء من عركوا الدهر وعركهم من ذوي الأفكار الصائبة والعقول الراجحة» . ص ٢٨٧

لكل أمة من أمم الأرض مفاهيم إدارية ارتبطت بتلك الأمة وعرفت بها. والعرب قديماً عرفوا قيمة الشورى وارتبطت بهم منذ جاهليتهم واعتبروها قيمة وتمسكوا بها وعدوها خير وسيلة ليكون الرأي أكثر قوة وأقرب إلى السلامة والصواب.

وهذا ما يؤكد العطاس (٢٠٠٩م): «لقد عرف العرب قيمة الشورى فتمسكوا بها وعدوها خير وسيلة لتجنب الغبن والوصول إلى الموقف الصائب. قال أعرابي: ما غبنت قط حتى يغبن قومي. قيل: وكيف ذلك؟ قال: لا أفعل شيئاً حتى أشاورهم.

وقيل لرجل من عبس: ما أكثر صوابكم؟ قال: نحن ألف رجل وفينا حازم واحد ونحن نطيعه، فكأننا ألف حازم. ولم يكن مبعث اهتمام العرب بالشورى مجرد إدراكهم لفوائد ممارستها في حياتهم العملية، بل إن نظام حياتهم الاجتماعية والسياسية كان يتطلب ممارسة الشورى واعتبارها إحدى الفضائل الأخلاقية التي ينبغي عليهم التحلي بها». ص ١٧

الشورى في عهد الرسول ﷺ:

لأول مرة في تاريخ العرب على مر أزمانهم في جزيرة العرب يكون لهم كيان سياسي وقائد يسوس أمرهم تحت راية واحدة وهدف سام وتغيرت بذلك حياة العرب بذلك القائد وتلك الرسالة إلى الأبد. لقد كان ذلك القائد هو أعظم قائد عرفته البشرية على الإطلاق، والرسالة هي أشرف رسالة إنها رسالة الإسلام

الخالدة، وبذلك كان لابد أن يكون لهم تنظيم إداري وقائد ورئيس للإدارة يصرف أمور حياة ذلك الكيان الناشئ وكان لازماً أن يكون لذلك الكيان أسلوباً تتخذ به القرارات وتُدار به شؤون الدولة لقد طبق الرسول ﷺ أسلوب الشورى أو مبدأ الشورى فقد كان عليه الصلاة والسلام يستشير أهل الرأي والبصيرة وهذا ما يؤكد كنعان (٢٠٠٧م): «كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع في إطار التشريع الإلهي والقائد ورئيس الإدارة كلها.. وفي مجال اتخاذ القرارات الإدارية، طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.. والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي ﷺ كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي وكثيراً ما ينزل عند حكمهم..» ص ٣٥

أمثلة من مشاورة الرسول ﷺ لأصحابه:

- * استشارهم في المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر وأخذه برأي الحباب بن المنذر.
- * استشارته في أسرى عزوة بدر، ونزوله ﷺ على رأي الصديق ﷺ في أخذ الفدية.
- * قبوله ﷺ للرأي الأكثرية حين أشاروا عليه بالخروج من المدينة إلى أحد وكان ﷺ يرى البقاء في المدينة ومواجهة قريش داخلها.
- * قبوله ﷺ لمشورة سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة وإصداره عليه الصلاة والسلام قراره بالتنفيذ.
- * استشارته ﷺ لبعض أهل بيته في حادثة الإفك.

وإمعاناً في أهمية الشورى في الإسلام فقد أمر بها الله تعالى رسوله ﷺ قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩ وقد حث عليها الرسول ﷺ في سنته المطهرة.

وهذا ما تؤكد مفيده (١٩٩٧م): «ونظراً لأهمية المشاورة لاستقامة أمور الناس فقد أمر الله تعالى بها وأكد عليها الرسول ﷺ ومن تبعه من الصحابة المفكرين المسلمين بالقول والفعل. فقد قال الرسول ﷺ: (المشاورة حصن من الندامة وأمان من الملامة) وقال أيضاً: (لن يهلك أمرؤ بعد مشورة) واعتبر ﷺ المشاورة (رأس العقل بعد الإيمان بالله والتودد إلى الناس وما يستغني رجل عن مشورة). ص ٢٩٢

ويذكر علوي (٢٠٠٧م): «وقد جاءت الدعوة إلى الشورى صريحة في القرآن الكريم في آيتين من آياته، الأولى قوله تعالى يخاطب نبيه محمداً ﷺ: ﴿فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران: ١٥٩.

وقال الرازي في تفسير هذه الآية: إن المشاورة مأخوذة من قولهم شرت العسل أشوره إذا أخذته من موضعه واستخرجته، وقد أمر الله تعالى الرسول بالمشاورة ليقنّدي به غيره من الناس بذلك...

أما الآية الثانية فتصف المؤمنين الذين سيفوزون برضاء الله تعالى يوم القيامة وهي قوله تعالى ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ الشورى: ٣٨.

وبذلك أصبحت الشورى في الإسلام ركناً أساسياً من أركان الإدارة الإسلامية، وعلى القائد طلب المشورة وعلى من يعملون معه الصدق في تلك المشورة.

وهذا ما يؤكد ملائكة (٢٠٠٧): «هن هنا أصبحت الشورى ركناً أساسياً من أركان الإدارة في الإسلام وعلى القائد مشورة من يعملون معه وعليهم الصدق في المشورة وله الحق في إصدار القرار وعليهم الطاعة. والمشورة تظهر الحقيقة وتبنى على الحق والصدق وتقدم للقائد الإداري النصيحة والرأي، وتضمن تعاون وموافقة كل التابعين له بحسن تنفيذ الأعمال كما تظهر للقائد خبرة عناصره البشرية فيسند الأمر لأهله فتتحقق بذلك الكفاءة والفعالية والرضا كما يزداد الولاء». ص ٨

ويذكر العطاس (٢٠٠٩م): «لم تعد المشاورة مجرد ممارسة مستحسنة وإنما أصبحت تشريعاً ملزماً للرسول ﷺ ولغيره من أولى الأمر. فقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بالمشاورة: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩، أما الأمور التي أمر الله رسوله ﷺ بالمشاورة فيها فإن الاستقراء التاريخي يوصلنا إلى أنها كانت في المجالات التالية:

أمور الحرب، معاملة الأسرى، توقيع الاتفاقيات تعيين الولاة، اتخاذ خاتم للتوقيع، الأذان، اتخاذ المنبر في المسجد، المشاورة في أموره الخاصة عليه الصلاة والسلام». ص ١٩

وممارسة الشورى لم تكن شعارات ترفع بل كانت حقيقة وواقعاً ملموساً وممارساً في شتى المجالات.

وقد اهتم المفكرون المسلمون على مر الأزمنة بالشورى ووضعوا واجبات وحقوق على المستشار توردتها مفيدة (١٩٩٧م) في النقاط التالية:

أولاً: واجبات المستشار: »

- أن لا يخل برأيه إن سئل. فقد قال الرسول ﷺ (إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه).
- وعليه أن لا يتسرع في إعطاء الرأي قبل الإحاطة بجميع عناصر الموضوع والتفكير به.
- أن لا يشير بما ليس له علم به وأن لا يستنكف من أن يقول: لا أدري.
- أن لا يمنعه أي شيء عن قول الحق والصدق في المشورة. فقد قال الرسول ﷺ (من أشار على أخيه بأمر يعلم الرشد في غيره خانته).
- أن لا يتفاخر برأيه إن كان صواباً.
- أن لا يغضب أو يعاتب إذا لم يؤخذ بالرأي الذي أعطى.

ثانياً: واجبات المستشير:

- أن يصدق في التعريف بقصده من الأمر المستشار فيه بحيث لا يترك شيئاً مما يعلم فيه من مصلحة أو مفسدة.
- أن يستكثر من المشاورين ما أمكنه.
- أن لا يترفع عن العمل برأي المستشار.
- أن يتواضع للمستشار معه فلا يترفع أو يسلك سبيل الهيبة لأن ذلك يقصر- لسان الناصح المشير.
- التأني بالفعل (بعد المشاورة) ريثما تحصل الثقة بالرأي.
- الإعراض عن ملام المستشار عند ظهور الخطأ بعد المشاورة.

ص ٢٠٨-٢١٠

وللشورى فوائد وميزات يذكرها العلياني (١٤٢٨هـ): «الشورى تبعث روح المشاركة وتشعر العاملين بالثقة في إبداء الرأي، والوصول إلى قرارات مناسبة بكل قناعة، بالإضافة إلى التحفيز وتماسك أفراد المؤسسة، وتحفظ احترام الإنسان ورأيه، وتزيد من التقارب بين الرئيس والمرؤوس، وترفع مستوى الرضا وتعمل على كشف أمور وتوجهات مختلفة». ص ٥٢

إذاً فالشورى قد احتلت موقعاً هوقاً وعالياً في تاريخ الإسلام ابتداءً من رسولنا ﷺ ومروراً بخلفائه الراشدين وعلى مر العصور الإسلامية.

فالشورى أمر يلزم الإداري المسلم القيام به امتثالاً لأمر الله عز وجل وطاعة له. وهذا ما يؤكد عقيه (٢٠٠٦م): «أن الشورى أمر يلزم الإداري المسلم القيام به امتثالاً لقوله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: ١٥٩». ص ٨٩

رابعاً : القدوة الحسنة.

الرسول ﷺ قدوة حسنة في سائر أحواله وأقواله وأفعاله .
قال تعالى : ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (الأحزاب: ٢١)

الموقف الذي تم استنباط قيمة القدوة الحسنة منه :

يقول ابن كثير (٧٠١هـ) : « ولما فرغ النبي ﷺ من مقاضاة المشركين شرع في التحلل من عمرته ، وأمر الناس بذلك ، فشق عليهم ، وتوقفوا وجاء نسخته ، فغضب النبي ﷺ من ذلك ، فدخل على أم سلمة ، فقال لها ذلك . فقالت : اخرج أنت يا رسول الله ! فاذبح هديك ، وأحلق رأسك ، والناس يتبعونك يا رسول الله ! فخرج ففعل ذلك ، فبادر الناس إلى موافقته » . ص ١٦٣ .

وقد كان الصحابة الكرام رضوان الله عليهم يقتدون بالرسول ﷺ في كل شؤون حياتهم .

تعريف القدوة لغةً :

يعرف الفيروزآبادي (٢٠١١م) القدوة بأنها : « والقدوة ، مثلثة وكعدة: ما تستنّت به ، واقتديت به . وتقدت به دابته : لزمت سنن الطريق ، وتقدى هو عليها». ص ١٠٣٥

تعريف القدوة اصطلاحاً :

أورد الدعيلج (٢٠٠٦م) عدة تعريفات للقدوة بأنها: «الواقع الحي الملموس الذي يدعو إلى الامتثال بالعمل قبل القول».

وبأنها: «اتباع المربي وتأسيه بالمربي في جميع أقواله وسلوكه حتى تتحول لديه تلك الأقوال وذلك السلوك إلى أخلاق مكتسبة». ص ١٦٢

ويعرفها علوي (٢٠٠٧م): «القدوة هي ما يؤنس به، أي يقتدي به والافتداء هو السير على سنن من يتخذ قدوة أي مثلاً يتبع. والكلمة المرادفة للقدوة هي (الأسوة) فيقال فلان ائیس بفلان: أي اقتدى به وحذى حذوه أو نهج نهجه في قول أو عمل أو عقيدة». ص ٣٢٤

وتعد القدوة من أبلغ الأساليب تأثيراً في نفوس الآخرين، لأن ذلك أنموذجاً حياً يشاهده الفرد أمامه.

وهذا ما يؤكد العجمي (٢٠٠٦م): «تعد القدوة من أهم الأساليب التربوية المؤثرة في الآخرين لكونه يرتبط بنموذج عملي مؤثر في سلوك الآخرين وللقدوة

أهميتها التربوية والتي تتمثل إجمالاً فيما يلي:

- كونها تنبع من فطرة الإنسان في المحاكاة والتقليد.
- السلوك العملي أبلغ في التأثير من الكلام النظري فمشاهدة السلوك توضح وترجم إمكانية التطبيق.
- لا تحتاج القدوة إلى مزيد من الشرح والتحليل وتثير في المتعلم الواقعية والاقتداء». ص ١٣١

ولقد حظيت القدوة باهتمام بالغ لما لها من أثر في النفس البشرية، وكان على رأس ذلك الاهتمام أن اهتم بها القرآن الكريم ودعا إليها باعتبارها طريقة فاعلة ومؤثرة في النفس البشرية.

وهذا ما يؤكد العليل (٢٠٠٦م): «ولقد اهتم القرآن الكريم بالقدوة الحسنة بحسبانها طريقة فاعلة ومؤثرة في التربية الإيمانية وأمر بالتأسي برسول الله ﷺ بقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ الأحزاب: ٢١، فهو ﷺ قدوة صالحة للمسلمين والبشرية كلها في كل زمان ومكان». ص ١٥٨

وتبرز الحاجة إلى القدوة الحسنة في كل مجتمع من المجتمعات مهما تطور هذا المجتمع أو تقدم لأن القدوة هو من يحقق الأهداف المرسومة بأسلوبه وسلوكه.

وهذا ما يؤكد النحلاوي (٢٠٠٩م) بقوله: «مهما يكن من أمر إيجاد منهج تربوي متكامل، ورسم خطة محكمة لنمو الإنسان وتنظيم مواهبه وحياته النفسية والانفعالية والوجدانية والسلوكية واستنفاد طاقاته على أكمل وجه. مهما يكن من ذلك كله، فإنه لا يغني عن وجود واقع تربوي يمثله إنسان مُرب يحقق بسلوكه وأسلوبه التربوي، كل الأسس والأساليب والأهداف التي يراد إقامة المنهج التربوي عليها». ص ٢٠٥

ومن خلال تلك المعطيات السابقة يتبين أهمية القدوة الحسنة ومكانتها في المجتمع ليحقق أهدافه ويحافظ على قيمه وهويته.

ولن يتأتى ذلك إلا بتوافر قائد يكون هو القدوة لمؤسسه ويكون قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً . وسمة القدوة الحسنة من السمات بل هي من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ وتمثلت في شخصيته ﷺ.

فكان هو المثل الأعلى في كل مناحي الحياة لأصحابه وأمته من بعده ﷺ.

ويذكر كنعان (٢٠٠٩م): «من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة والإخاء والبر والرحمة والإيثار.

فالقدوة الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً ولكي يكون كذلك ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالماً صبوراً حليماً، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم ويعطف عليهم ويسأل عنهم ولا يعبس ولا ينفّر وأن يكون صادقاً أميناً وعادلاً وقوراً.. وهكذا كان رسول الله ﷺ فقد اجتمعت فيه هذه الصفات القيادية». ص ٤٢

ويجب على القائد الإداري أن يحرص أن يكون قدوة بأعماله وأفعاله وأن توافق أقواله أفعاله ليكون ذلك أدعى إلى الاقتداء به وهذا ما يؤيده الضحيان (١٩٨٦م): «لابد للقائد الإداري أن يكون عملياً وهذا ما أقصد من أن يكون قدوة حسنة فلا بد أن ينزل إلى الميدان مع من تحت إمرته ليشاهدوا أنه أول من يرفع العبء ويتحمل المسؤولية والقدوة تكون في الخلق والمعاملة وفي السلوك العملي وخير مثل قدوتنا عليه الصلاة والسلام فما أمر بشيء إلا كان أول من يعمل به وما نهى عن شيء إلا كان أول من ينزجر عنه». ص ١٥١

إذاً فإن القائد القدوة هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يغرس فضائل الأخلاق في نفوس مرؤوسيه بما يشاهدونه من ذلك القائد من احترام لكل ما يدعوهم إليه وأنه ملتزم بذلك قولاً وعملاً.

والقائد القدوة هو الذي يسوس مرؤوسيه بقوة لا شدة فيها ولين لا ضعف فيه وهذا ما يؤكداه ياغي (١٩٩٥م): «إن القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح عامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيه». ص ٤٤

ويندرج تحت مفهوم القدوة أن يكون القائد ملتزماً بالسلوك القويم وأن يكون صاحب خلق يلتزم بتطبيقه في حياته العملية، وأن يكون ذلك القائد لديه التزام برسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها وهذا ما يؤيده الجريسي (٢٠٠٨م): «وينطوي تحت مفهوم القدوة: الالتزام بالسلوك القويم، ليكون مثلاً للآخرين، في الصدق، الصبر، والأمانة والتضحية، والمطابقة بين القول والفعل، وغيرها من مكارم الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المدير القدوة، فالمدير بما يتصف به من صفات أخلاقية يعد القدوة العملية المشاهدة لمرؤوسيه، في الالتزام الثابت برسالة المنظمة، وأهدافها، وقيمها وخططها». ص ١١٩

خامساً: الحوار :

أولاً : الموقف الذي تم استنباط قيمة الحوار منه :

أ - حوار الرسول ﷺ مع قريش من خلال استقبال سفراء قريش، وإرسال عثمان بن عفان رضي الله عنه سفيراً إلى قريش .

ب - حوار الرسول ﷺ مع عمر بن الخطاب ؓ عندما جرى صلح الحديبية.

يقول المبار كفوري (٢٠٠٨م): "ولعل أعظمهم حزناً كان عمر بن الخطاب، فقد جاء إلى النبي ﷺ وقال: يا رسول الله، ألسنا على الحق وهم على الباطل؟ قال: "بلى". قال: ففيم نعطي الدنية في ديننا، ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبينهم؟ قال: "يا ابن الخطاب، إني رسول الله ولست أعصيه، وهو ناصري ولن يضيعني أبداً". قال: أوليس كنت تحدثنا أنا سنأتي البيت فنطوف به؟ قال: "بلى"، فأخبرتكم أنا نأتيه العام؟ قال: لا. قال: "فإنك آتيه ومطوف به". ص ٣٥٤

اهتم الإسلام منذ بزوغ فجره بالحوار واعتبره ضرورة ملحة في الدعوة إلى الله تعالى بأسلوب تحبذ النفس البشرية وتركن إليه، ولأن الحاجة إلى الحوار ضرورية فقد ضرب الرسول ﷺ أروع الأمثلة وأسمى الأخلاق في الحوار، والإسلام ظل فترة بقاءة في مكة قبل الهجرة إلى المدينة معتمداً، على أسلوب الحوار والإقناع وجعل الحجة تقارع الحجة.

الحوار هو أهم الأساليب القرآنية والنبوية الحكيمة في إيصال ما يدعوله الإسلام، من خلال الإقناع وإفصاح كل طرف عما لديه من أفكار، وهذا ما يؤيده الديق (٢٠٠٨م): «هو أحد أهم الأساليب القرآنية والنبوية الحكيمة والحضارية في الاتصال والتواصل بين الأفراد والمجتمعات والثقافات المختلفة، من خلال إفصاح كل طرف عما لديه من أفكار وآراء ليتم مناقشتها والوصول إلى الحقيقة عن طريق الإقناع العقلي والوجداني، كما أنه أحد الوسائل الهامة لنبد الخلافات وحل النزاعات المختلفة على كافة المستويات». ص ٩٨

ويقول العقيل (٢٠٠٦م): «وقد أدرك القرآن الكريم والحديث الشريف أهمية الحوار، فاتخذاه طريقة لتعليم المسلم وتوجيهه، وغرس العقائد الصحيحة في

نفسه، وتأصيل حميد العادات وكريم الفضائل، وقد جاء الحوار القرآني والنبوي مدعماً بالحجج والبراهين لذلك كان مقنعاً لكل الناس على اختلاف أفكارهم وثقافتهم». ص ١٦٤

إن قيمة الحوار من القيم العليا التي تدل على سمو الملتزم بها وسمو خلقه، ورفعة شأنه وتدل على أن الفرد الملتزم بتلك القيمة يحمل أدباً جماً بل إنه يريد أن يصل إلى الحقيقة ويطرح الحقيقة ويسهم في إظهارها وإبرازها.

لذلك فإن تخلق الإداري والقيادي المسلم بها ضرورة ملحة، بل وإنها تسهم في تحقيق مصالح المنظمة العليا، وتسهم في إستقرارها ونجاحها.

وهذا ما يؤكده الجريسي (٢٠٠٨م): «إن تخلق الإداري بأدب الحوار، وأدب الخلاف، لمن معالي السلوك الأخلاقي في الإدارة، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لتحقيق المصالح العليا للمنظمة، وتحقيق استقرارها ونجاحها، حيث إن هذه الأخلاق السامية تحقق التواصل الفعال، كما أنها تؤسس لتحقيق الحوار البناء، والنقاش المثمر المفيد فهي بذلك تعد ركناً أساسياً في أخلاق الإداريين». ص ١٠٦

وللحوار عناصر وأخلاق أساسية مكونة له، يجب مراعاتها والالتزام بها إذا أراد المحاور إنجاح حوارهِ أوردتها الديب (٢٠٠٨م):

- حب الوصول إلى الحقيقة.
- احترام الرأي والآخر.
- حسن الإنصات.
- مقارعة الحجة بالحجة.
- الالتزام بأداب الحوار.
- استمرار الاتصال والتواصل.

الأخلاق الأساسية للحوار:

- ١ - الإخلاص في الحوار.
- ٢ - مطابقة القول العقل.
- ٣ - حسن البيان.
- ٤ - انبساط الوجه.
- ٥ - تجنب تصيد الأخطاء أو النقد المباشر أو الاتهام.
- ٦ - تفاعل الجوارح مع معاني الخطاب الذي نتحدث به.
- ٧ - تخير أطايب الكلام.
- ٨ - مخاطبة الناس على قدر عقولهم.
- ٩ - التحبب والتودد إلى المحاور.
- ١٠ - حسن الاستماع والانصات.
- ١١ - الإلمام الجيد بموضوع الحوار.
- ١٢ - حضور العقل وسرعة البديهة.
- ١٣ - تجنب الثثرة.
- ١٤ - تحري الصدق والأمانة.
- ١٥ - التزام الموضوعية.
- ١٦ - عدم الغضب.
- ١٧ - تجنب المزاح.
- ١٨ - تجنب آفات اللسان.
- ١٩ - الاستعداد للاعتراف بالخطأ أو النزول عن الرأي.

٢٠- احترام الطرف الآخر.

٢١- التزام أمانة المجلس.

٢٢- التزام الآداب الخاصة بالحوار النوعي (حوار الكبار - الملوك - الصغار

- الجهال،....). ص ١٠٣

سادساً : القوة والحزم :

الموقف الذي تم استنباط قيمة القوة والحزم منه :

هو ذلك الموقف العظيم للرسول ﷺ عندما أمضى ذلك الصلح مع قريش في قوة وحزم على الرغم من المعارضة الشديدة التي لقيها من جل الصحابة رضوان الله عليهم ، وكان في مقدمة من عارض ذلك الصلح أحد أبرز الصحابة ، وأحد المقربين من الرسول ﷺ ألا وهو عمر بن الخطاب رضي الله عنه .

وقد أورد القرآن الكريم آيات تدل على القوة والحزم منها :

قال تعالى: ﴿يَتَابَتِ أَسْتَجِرُّهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجِرَّتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ القصص: ٢٦، وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: ٢٤٧) وقال تعالى: ﴿خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ البقرة: ٦٣

وديننا الإسلامي يحث المسلم أن يكون قوياً في كافة جوانب حياته، فهو الإسلام يدعو أتباعه إلى القوة ويحثهم عليها ويرشدهم إليها.

وبما أن القيادي والإداري هم من يتولون زمام الأمور، فعليهم يقع العبء الأكبر في تحمل تلك الإرشادات والسير بأتباعهم ومنظمتهم إلى أن يبلغوا بهم ما يصبون إليه من أهداف.

وذكر النبي (١٤٢٥ هـ): «أن للقوة مفهوماً شاملاً فهي تكون من الأمور المعنوية مثل الشجاعة أو في الأمور الحسبة مثل قوة الجسد وقوة العلم وقوة التقدم العلمي وقوة في التخصص، ولذلك شجع النبي محمد ﷺ أمته على الاتصاف بهذه الصفة وأخذ الأسباب اللازمة التي تؤدي لها» عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، أحرص على ما ينفعك واستعن بالله، ولا تعجز وإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كذا كان كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان» رواه مسلم. ص ١٤٧-١٤٨

- والقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يتحمل المصاعب والمشاق ويكون في هدوء وروية لأن ذلك سوف يعينه على اتخاذ القرار السليم ويكسبه حب أتباعه.

وهذا ما أشار إليه ملائكة (٢٠٠٧م): «والقائد الناجح جلد على تحمل المصاعب، ثابتاً، وهادئ الأعصاب في الكوارث والملمات، مما يكسبه الاحترام ومما يساعده على التصرف بحكمة بعيداً عن التأثر والانفعال. كما أن ثباته وجلده وشجاعته تبث الهممة في نفوس أتباعه فيقفون إلى جانبه ويصمدون معه». ص ٣٧

وعلى الإداري والقيادي أن يهيئ نفسه للعمل في ظروف وأوضاع متباينة وسوف يواجه التحديات والعقبات التي تحول بينه وبين اتخاذ قراراته وفي ظل تلك الظروف تظهر شخصية القائد وتتجلى ويتحتم عليه اتخاذ القرارات في قوة وعزم وحزم.

وهذا ما أشار إليه الجريسي (٢٠٠٨م): «يعمل الإداري في ظل ظروف وأوضاع متباينة ومتغيرة، إلا أن هذا التباين قد يكون أحياناً ملائماً لأهدافه وغاياته، وقد لا يكون أحياناً أخرى حيث يواجه الإداري كثيراً من التحديات والعقبات

التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته. وهنا في مثل هذه الظروف والأوضاع يظهر أثر الحزم وقوة العزيمة في الإدارة، حيث يقدم الإداري على تحمل مسؤولياته بلا خوف ولا تردد ويتخذ القرارات التي يتطلبها الموقف الذي يواجهه، فبقوة العزيمة يزداد الإداري نجاحاً وقرباً من تحقيق أهدافه المنشودة». ص ١١٢

ويصنف كنعان (٢٠٠٩م) الحزم من الصفات والسمات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد حيث يقول: «ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور والحزم، والإيمان بالهدف». ص ٣٢٩

ويضيف كنعان (٢٠٠٩م): «بأن سمة الحزم تعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة شعور مرؤوسيه من ناحية أخرى، وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد في التقرير والتنفيذ كما تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الأمور ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعداً للدفاع عنه وتحمل نتيجته وقدرته على الحكم السليم في المواقف الإدارية خارج تخصصه». ص ٣٢٩

إن القوة التي يتحدث عنها الباحث تعني القوة بكافة صورها وأشكالها بدءاً من العقيدة وقوة البدن وقوة العلم وقوة الشخصية المؤثرة في الأتباع وقوة اتخاذ القرار وتحمل الأعباء الناتجة عن ذلك القرار وقوة الصبر والجلد.

ويضيف الغزالي (٢٠٠٤م): «ومن فضائل القوة التي يوجبها الإسلام: أن تكون وثيق العزم مجتمع النية على إدراك هدفك بالوسائل الصحيحة التي تقربك

منه، باذلاً قصارى جهدك في بلوغ مأربك، غير تارك للحفظ أن تصنع لك شيئاً أو للأقدار أن تدبر لك ما قصرت في تدبيره لنفسك!! فإن هناك أقواماً يجعلون من اللجوء إلى الله ستاراً يوارى تفريطهم المعيب، وتخاذلهم الذميم. وهذا التواء كرهه الإسلام». ص ١٠٠

سابعاً: الوفاء بالعهد :

الموقف الذي تم استنباط قيمة الوفاء بالعهد منه :

أما عن الوفاء بالعهد عند خير الرسل وأزكاهم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم فإن التاريخ يقف إعجاباً وتقديراً ، والبيان ليعجز عن وصف جزء من ذلك الوفاء وإن الصحائف لتشع نوراً عند الحديث عن صفة عظيمة من صفات رسولنا ﷺ والتي كانت ملازمة لشخصه ﷺ سليماً وحرماً .

وما قصة أبي جندل ؓ في صلح الحديبية إلا صفحة من صفحات الوفاء في حياة الرسول ﷺ .

يذكر الصابوني (٢٠٠٩م): « وأثناء كتابة شروط الصلح قدم رجل من المسلمين، كان قد هرب من مكة، من بين أظهر المشركين ورمى بنفسه بين أظهر المسلمين، يريد حمايته!! . كان هذا الرجل يدعى (أبا جندل) وهو ابن (لسهيل بن عمرو) الذي كان يكتب شروط الصلح مع رسول الله صلى الله عليه وسلم: فقال له سهيل هذا يا محمد أول من أقاضيك عليه، أن ترده إليّ !!

فقال له صلى الله عليه وسلم: إنا لم نقض الكتاب بعد - أي لم ننته من كتابة عقد الصلح - . فقال له سهيل: والله إذاً لا أصالحك على شيء من العقد أبداً! فقال له النبي صلى الله عليه وسلم: فأجزه لي - أي استثنه لي من الشرط - .

قال ما أنا بمجيز لك إياه، إلا أن ترده إليّ !!

قال بلى فافعل، فقال: ما أنا بفاعل ووالله ليس بيننا وبينك صلح أبداً إذا !!
سكت رسول الله صلى الله عليه وسلم وقبل بالشرط، رعاية للحفاظ على حرمة
البلد الأمين، أن تراق فيه الدماء فلما رأى (أبو جندل) أن الرسول صلى الله عليه
وسلم سيرده إليهم، قال: يا معشر المسلمين، أأرد إلى المشركين وقد جئت مسلماً؟ ألا
ترون ما لقيت؟ وكان قد عذب عذاباً شديداً في الله!! فقال له صلى الله عليه وسلم:
يا أبا جندل، اصبر، واحتسب، فإننا لا نعذر، وإن الله جاعل لك فرجاً ومخرجاً!!
وقام معه عمر وهو يقول: اصبر فإنما هم مشركون دم أحدهم دم
كلب!». ص ٢٨٥-٢٨٦

وقد أورد القرآن الكريم آيات تدل على العناية والاهتمام بالعهود، ومنها:

قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ۖ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ ۗ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ۝١﴾ المائدة: ١.

وقال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ ۖ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ۝٣٤﴾ الإسراء: ٣٤.

تعريف الوفاء بالعهد :

يعرفه عليان (٢٠٠٠م): «تنفيذ مشروط بين طرفين ملزم لمن أخذ العهد على
نفسه ويسمى في الشرع أيضاً ميثاق، يقول الله تعالى: ﴿وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ
أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ﴾ آل عمران: ١٨٧. ص ٢٣١

ويذكر طاهر (١٩٨٩م) في خلاصته حول آراء العلماء المسلمين في اختيار
القائد مجموعة من النقاط الرئيسية ومن ضمنها: الوفاء. ص ٧٧

واحترام العهود هو قرين الإخلاص في العمل وهذا ما يؤيده الجريسي (٢٠٠٨م): «وإن احترام العهود هو قرين الإخلاص في العمل وقد حث الإسلام على الإخلاص، والاجتهاد في العمل وأن يقدم الإنسان أفضل ما لديه في سبيل إنجاز العمل المطلوب منه». ص ١١٦

وعلى المسلم إذا أبرم عقداً وعهداً على نفسه أن يحترم ذلك العهد وذلك الميثاق وهذا ما يشير إليه الغزالي (٢٠٠٤م): «إذا أبرم المسلم عقداً فيجب أن يحترمه، وإذا أعطى عهداً فيجب أن يلتزمه، ومن الإيثار أن يكون المرء عند كلمته التي قالها، ينتهي إليها كما ينتهي الماء عند شطآنه، فيعرف بين الناس بأن كلمته موثق غليظ، لا خوف من نقضها ولا مطمع في اصطياها». ص ٥٢

ويرى الباحث أن أهمية هذا الخلق وهذه القيمة تكمن في كونها وعاءاً لمجموعة فضائل وهذا ما يؤيده علوي (٢٠٠٧م): «والوفاء فضيلة نابعة من عدة فضائل وجامعة لعدة فضائل، كالوفاء بالعهد، والوفاء لصاحب الجميل، الوفاء بالحق لصاحب الحق، وهو خلق رفيع ينبئ عن طهارة النفس وسموها، ويكفل للفرد والمجتمع الذي يتحلى به وسائل السلام والأمان والثقة والمحبة والتعاون والإخاء». ص ٢٩٨

ويرى الباحث أن التزام القائد بهذه القيمة النبيلة والخلق الرفيع تبعث في نفوس أتباعه الأمان والاطمئنان وتحثهم على مزيد من العمل والإنجاز وتدفعهم إلى المثابرة والإبداع لأنهم يعلمون بأن منجزاتهم وأعمالهم سوف يلقون ويجدون لها الأثر في نفس القائد وأن ذلك القائد الذي اتصف بتلك القيمة وذلك الخلق النبيل لن يضيع جهودهم وإبداعهم وتفانيهم في أعمالهم.

ثامناً : الصبر :

الموقف الذي تم استنباط قيمة الصبر منه :

أ - صبره ﷺ على قريش ، وتحمله للأذى الشديد ومنعه من دخول مكة لأداء العمرة وإيثاره ﷺ الصبر وتحمل المتاعب والصعاب والسلم على الحرب.

ب - صبره ﷺ على أصحابه رضوان الله عليهم عند اعتراض جلهم على بنود الصلح.

تعريف الصبر لغة:

يعرف ابن منظور (٢٠٠٨م) الصبر : «نقيض الجزع ، صبر يصبر صبراً ، فهو صابر وصَبَّار وصبير وصبور ، والأنثى صبور أيضاً ، بغير هاء ، وجمعه صُبرٌ» . ص ٢٤٣

يعرف الجوهري (١٩٨٨م) الصبر في اللغة: حبس النفس عن الجزع، والتصبر تكلف الصبر والصبر عصارة شجر مر، وقيل أصل الكلمة من الشدة والقوة قال الأصمعي: إذا لقي الرجل الشدة بكاملها قيل لقيها بأصبارها». ص ٢٤٣

تعريف الصبر اصطلاحاً :

ويعرف عليان (٢٠٠٠م) الصبر: «الصبر قوة خلقية من قوى الإرادة، تمكن الإنسان من ضبط نفسه لتحمل المتاعب والمشقات والآلام، وضبطها عن الاندفاع بعوامل الضجر والجزع والسأم والملل، والعجلة والرعوننة والغضب والطيش، والخوف والطمع والأهواء والشهوات والغرائز». ص ٢٣٥

يعتبر الصبر من أهم وأسمى الدلائل التي يمتاز بها القادة فالصبر يدل على معالم العظمة وشارات الكمال وهذا ما يؤكد الغزالي (٢٠٠٤م): «والصبر من معالم العظمة وشارات الكمال ومن دلائل هيمنة النفس على من حولها، ولذلك كان (الصبور) من أسماء الله تعالى، فهو يتمهل ولا يتعجل، ويبطئ بالعقاب إن أسرع الناس بالجريمة ... والصبر من عناصر الرجولة الناضجة، والبطولة الفارعة، فإن أثقال الحياة لا يطيقها المهازِيل». ص ١٣٣

ويذكر علوي (٢٠٠٧م): «بأن فضيلة الصبر فيها معنى الانتظار، وعلى هذا جاء قوله تعالى: ﴿فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ﴾ القلم: ٤٨.

وفيها معنى الاستقامة والمداومة وعلى هذا جاء قوله تعالى: ﴿وَأَصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ، وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا﴾ الكهف: ٢٨، أي: أحبس نفسك معهم واستقم على ملازمتهم، ولعل هذا المعنى موجود في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُبَوِّئَنَّهُم مِّنَ الْجَنَّةِ غُرَفًا تَجْرَى مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا نِعَمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ﴾ (٥٨) الَّذِينَ صَبَرُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ (٥٩) العنكبوت: ٥٨ - ٥٩. أي: الذين قاموا بالعمل وداوموا عليه وصبروا فيه حتى تمام العمل». ص ٢٩٦

وللصبر مكانة عظيمة فهو تعبير عن قوة تحمل وإرادة وسمو في الخلق، وهو يعبر عن حكمة صاحبه في تجاوز مشكلات الحياة.

وهذا ما يؤكد عليان (٢٠٠٠م): «فضل الصبر آت من أنه تعبير عن قوة الإرادة، وكمال الخلق، والبعد عن الطيش والرعوننة، وتعبير عن الحكمة في معالجة مشكلات الحياة يضاف إلى ذلك أنه في مستواه الرفيع ثمرة من ثمرات الفهم عن

الله، وتدبر حكمته العظيمة في تصريف الأمور، وامتحان عباده في هذه الحياة وثمره من ثمرات الرضى عن الله فيما تجري به الأقدار ولذلك كان الصبر ضياء». ص ٢٤١

وفيما يلي نتعرف على بعض الأدلة على أهمية ومكانة الصبر في القرآن والسنة:

قال تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۝٣﴾ العصر: ١ - ٣

وقال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ البقرة: ١٥٣

وقال تعالى: ﴿وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ﴾ الأحزاب: ٣٥

وقال تعالى: ﴿وَمَا يُلْقِهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا﴾ فصلت: ٣٥

تلك بعض الآيات القرآنية التي تدعو المؤمن إلى التحلي بالصبر والتجمل به في كافة مناحي حياته اليومية، لأنه الطريق إلى الفوز والفلاح في الحياة الدنيا والآخرة.

وعن فضل التحلي بالصبر يقول ﷺ: «ما يكن عندي من خير فلن أدخره عنكم ومن يستعفف يعفه الله، ومن يستغن يغنه الله، ومن يتصبر يصبره الله وما أعطى أحداً عطاءً خيراً وأوسع من الصبر». رواه مسلم

والأدلة في السنة النبوية كثيرة تلك التي تحث على الصبر وفضل صاحبه ومكانته.

وفقد كان الرسول ﷺ مثلاً أعلى في الاقتداء به في هذا الخلق وهذه القيمة النبيلة التي تدل على سمو المتسم والمتصف بها.

تاسعاً : الحلم :

الموقف الذي تم استنباط قيمة الحلم منه :

حلمه ﷺ أثناء المفاوضات وأثناء كتابة بنود الصلح ووثيقته، حيث تجلى حلمه ﷺ عند قبوله للتعديلات التي طالب بها الوفد القرشي برئاسة سهيل بن عمرو وكان من أهمها تغيير : بسم الله الرحمن الرحيم إلى بسمك اللهم وتغيير : رسول الله إلى محمد بن عبد الله .

يقول هيكل (٢٠٠٩م) : "فقد دعا علي بن أبي طالب وقال له : " اكتب بسم الله الرحمن الرحيم " ، فقال سهيل : " أمسك ، لا أعرف الرحمن الرحيم ، بل اكتب باسمك اللهم " ، قال رسول الله ﷺ : " اكتب باسمك اللهم " ، ثم قال : " اكتب : هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو " . فقال سهيل : " أمسك ، لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ، ولكن أكتب اسمك واسم أبيك " ، قال رسول الله : " اكتب هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله " ... " ص ٣٠٨

تعريف الحلم لغة :

يعرفه ابن منظور (٢٠٠٨م) الحَلمُ : لمَ : بالفتح ، بالكسر الأناة والعقل ، وجمعه أحلام وحلوم والحِلم : نقيض السفه . ص ٢٠٩

تعريف الحلم اصطلاحاً :

أورد علوي (٢٠٠٧م) : «عرف العلماء فضيلة الحلم بأنها حالة تظهر معها الوقار والثبات عند الأسباب المحركة للغضب أو الباعثة على التعجل في العقوبة» . ص ٣٠٤

يعرفه عليان (٢٠٠٠م) : «الحلم بمعنى العقل واللب الفهم والبصيرة وهو الهدوء والتبصرة وعدم الانفعال والحلم هو الأناة والتثبت في الأمر» . ص ٢٤٩

من خلال تعريف العليان للحلم يستنبط الباحث عدة نقاط هامة وهي:
أولاً: اشتغال الحلم على معنى عظيم، يفخر كل إنسان أن يتصف به وهو "العقل".
ثانياً: الحلم ضد الصرعة والعجلة فصاحب هذا الخلق يمتاز بالأناة والهدوء والروية والتثبت.

ثالثاً: عدم الانفعال، وأخذ الأمور بسعة صدر وتفهم حتى تتجلى الحقيقة وتتضح الصورة.

والحلم صفة من صفات الأنبياء والرسل، وهم قادة البشرية، وهذا يدل على سمو هذه الفضيلة والقيمة وعلو منزلتها.

وهذا ما يؤكده علوي (٢٠٠٧م): «وكان الحلم كذلك صفة من صفات الأنبياء والرسل صلوات الله عليهم، بما يشير إلى سمو هذه الفضيلة، وكان النبي ﷺ يتحلّى بهذه الفضيلة، وهو الذي وجهه ربه بقوله: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ الأعراف: ١٩٩، وأمره بأن يكون حليماً مع الناس في قوله تعالى: ﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَنْتَ لَهُمْ ﴾ آل عمران: ١٥٩. ص ٣٠٥

وقيمة الحلم تدل على الثقة بالنفس والاعتزاز بالذات، كما تدل تلك القيمة على أن المتمسك بها يتسع صدره لهفوات من حوله وهذا ما يؤكده الغزالي (٢٠٠٤م): «ومع أن للطباع الأصلية في النفس دخلاً كبيراً في أنصبه الناس من الحدة الهدوء، والعجلة والأناة، والكدر والنقاء، إلا أن هناك ارتباطاً مؤكداً بين ثقة المرء بنفسه، وبين أناته على الآخرين، وتجاوزه عن خطئهم، فالرجل العظيم حقاً كلما حلق في آفاق الكمال اتسع صدره، وامتد حلمه وعذر الناس من أنفسهم والتمس المبررات لأغلاطهم». ص ١٠٥

والقائد يتعامل مع مختلف الطبائع والنفسيات ومع مستويات مختلفة من التفكير والتعليم وعندما يتحلى القائد بهذه الصفة فإنه يتيح لنفسه مساحة واسعة من التفكير تنعكس إيجاباً على إتخاذ قراراته وعلى آلية وطريقة حله للمشاكل التي يواجهها.

عاشراً : الحكمة :

الموقف الذي تم استنباط قيمة الحكمة منه :

يقول الصابوني (٢٠٠٩م): « لقد غابت الحكمة من هذا الصلح عن كثير من الصحابة، حتى قال بعضهم: كيف نقبل على أنفسنا، أن نجعل لهم أن من لحق من الكفار بالمسلمين - أي جاء يريد الإسلام - نرده إليهم، ومن لحق من المسلمين بالكفار، لا يردونه علينا؟

أليس هذا من هواننا وضعفنا أمام أعداء الله؟ أليس هذا من الدنيا في ديننا؟ وما دروا أن هذا الصلح - كان بداية النصر للفتح الأكبر (فتح مكة) حيث قال تعالى: ﴿لَتَدْخُلَنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ ...﴾ الفتح: ٢٧.

أي علم سبحانه ما في هذا الصلح من الخير والحكمة، والمصلحة للمسلمين، ما لم تعلموه أنتم، فجعل قبل فتح مكة فتحاً عاجلاً، وهو (فتح مكة) فقد كان في السنة الثامنة من الهجرة، بعد سنتين من الصلح. « ص ٢٨٨

تعريف الحكمة لغة :

يعرف الفيروزآبادي (٢٠١١م) الحكمة: «الحكمة بالكسر-: العدل، والعلم، والحلم والنبوة، والقرآن، والإنجيل. وأحكمه: أتقنه فاستحكم، ومنعه عن الفساد. « ص ٣٠٩

ولقد ورد ذكر الحكمة في آيات كثيرة مثل قوله تعالى: ﴿ رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْغَزِيرُ الْحَكِيمُ ﴾ البقرة: ١٢٩.

قوله تعالى: ﴿ كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنْكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ﴾ البقرة: ١٥١ ، وقوله تعالى: ﴿ وَادْكُرُوا اللَّهَ عَلَيْكُمْ وَمَا أُنْزِلَ عَلَيْكُمْ مِنَ الْكِتَابِ وَالْحِكْمَةِ يَعِظُكُمْ بِهِ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾ البقرة: ٢٣١.

وأورد علوي (٢٠٠٧): « وقد ذكر المفسرون عن معنى (الحكمة) المذكورة في القرآن أقولاً كثيرة منها: أنها النبوة، أو السنة، أو تفسير القرآن، أو فهم حقائقه أما في السنة النبوية الشريفة فقد وردت كثيراً ومنها قوله صلى الله عليه وسلم: «الحكمة ضالة المؤمن يأخذها من سهول ولا يبالي من أي وعاء خرجت». ص ٣٢٢

أما الحكمة عند علماء المسلمين الأوائل فقد وضعوها من ضمن أهم المعايير المكتسبة وهذا ما يؤكد الحاج محمد (١٩٨٩م): « يرى الفارابي أنه لا بد أن يتوفر في الشخص القائد نوعان من المعايير: »

أولاً معايير فطرية: أجمالها في اثني عشر معياراً.

ثانياً: معايير مكتسبة: حددها في ستة:

هي:

١ - الحكمة. ٢ - العلم. ٣ - القدرة على الاستنباط.

٤ - الاجتهاد. ٥ - معرفة العلوم الماضية.

٦ - أن تكون لديه خبرة بالأمور التي يقدم عليها». ص ٧٦

والحكمة فضيلة وقيمة دعا إليها الإسلام فهي تدل على راحة العقل والاتزان.

والحكمة تمنع وتحجز صاحبها عن الزلل والتعجل وتجعله يضع الأمر في نصابها والشيء في موضعه، وهذا ما يؤكد علوي (٢٠٠٧م): « تعتبر فضيلة من الفضائل الأخلاقية التي دعا إليها القرآن الكريم، وهي بهذا المفهوم تطلق على كل ما يتحقق فيه الصواب من القول والعمل، وعلى إصابة الحق بالعلم والعقل فكل كلمة وعظمتك ودعتك إلى فكرة حسنة وعلمتك شيئاً من أمور الدين والدنيا، أو نهتك عن شيء قبيح فهي حكمة.

ويمكن القول أن الحكمة فضيلة تمنع صاحبها من الجهل في القول والعمل، وتصده عن سوء التصرف في المعاملة، وتحذره من الاندفاع والعجلة، وتعلمه أن يضع كل شيء في موضعه ». ص ٣٢٣

إذاً فالحكمة تجعل صاحبها برأيه وفكره في مقدمة الصفوف يعود إليه من حوله لأخذ رأيه والاستئناس به وهذا ما يجب أن يتوفر في القائد، فالقائد يجب أن يكون حكيماً يقود من حوله بالحكمة والروية، يقبل منهم تصرفاتهم ويحسن الظن بهم ويقوم بتوجيههم ويرعى حقوقهم ويصبر على سلوكياتهم ويوجههم إلى معالي الأمور في حكمة وروية وصبر.



المبحث الثاني

المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية

يتمتع القائد بمجموعة من الصفات والسمات التي تميزه عن غيره ليؤدي عمله بكل اقتدار ومسؤولية وإلى جانب تلك الصفات والسمات يفترض أن يلم القائد بعدد من المهارات التي ترتبط وتؤثر في عطاء وعمل القائد وتميزه.

وقد قسم كنعان (٢٠٠٩م) تلك المهارات إلى أربع مجموعات: »

١. المهارة الذاتية (Indlvi dualistic skills)

وتتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل:

السمات الجسمية والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

٢. المهارات الفنية (Technical skills)

ويقصد بالمهارة الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف...

٣. المهارات الإنسانية (Human skills):

تعنى المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

٤. المهارات الذهنية (conceptional skills):

تعنى المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية

أجزائه وقدرته على تصور وفهم وعلاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه .بتصريف.ص ٣١٨

ومن خلال إطلاع الباحث على أحداث صلح الحديبية استنبط مجموعة من المهارات القيادية التي يرى ضرورة توافرها في القائد التربوي وهي على النحو التالي:

أولاً : مهارة المبادأة والابتكار:

من المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية مهارة المبادأة والابتكار وتم استنباط هذه المهارة من خلال الموقف التالي :

بيعة الرضوان : دعا الرسول ﷺ إلى البيعة عندما أتى الخبر أن عثمان بن عفان قتل بمكة فكانت هذه البيعة أسلوباً فريداً ومبتكراً من القائد الأول ﷺ غير به موازين القوى وتغيرت به المواقف ، فموقف الرسول ﷺ منذ خرج من المدينة وهو يبين سبب خروجه لقريش إلا أن قريشاً تأبى وتريد الحرب والرسول ﷺ يتمسك بهدفة حتى جاء خبر مقتل عثمان وبمبادر الرسول ﷺ إلى البيعة بدأت قريش تميل إلى الصلح والسلام .

يقول المباركفوري (٢٠٠٨م) : « فشاع بين المسلمين أن عثمان قتل ، فقال رسول الله ﷺ لما بلغته الإشاعة : (لا نبرح حتى نناجز القوم) ، ثم دعا أصحابه إلى البيعة، فثاروا إليه يبايعونه على ألا يفروا ... » . ص ٣٥٠

من المهارات الذاتية التي ينبغي للقائد التحلي بها مهارة المبادأة والابتكار، لأن هذه المهارة هي التي تميز القادة عن بعضهم، فهي تدفع الأفراد إلى الاقتراح

والإبداع والتطوير وابتداءً من عند أنفسهم وهذه المهارة تمكن القائد من التعرف على أعضاء فريقه ودافعهم للعمل وطاقاتهم وقدراتهم وميولهم وهذا ما يؤكد كنعان (٢٠٠٩م):

«لغني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الإقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير.. وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها كما يقول «فايول» - تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل...». ص ٣٢٣

والقائد الذي يجيد هذه المهارة يفعلها في ميدان عمله هو في الأصل يتحلى بأكثر من صفة تصب كلها في هذه المهارة ومن هذه الصفات صفة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والبدئية.

وعلى القائد اكتساب هذه المهارة والسعي إلى صقلها وتطويرها لأنها من المهارات المهمة في حياة القائد.

ويذكر الغامدي (٢٠٠٩م) مجموعة من النقاط التي يسترشد بها القائد لتطوير تلك المهارة ومنها: »

- ١ - اليقظة والتحفيز واكتساب صفة بعد النظر.
- ٢ - إنجاز الأعمال المنوطة بالقائد في حينها دون تأجيل.
- ٣ - تأدية الواجب دون تردد أو خوف من الرقابة.
- ٤ - استحضار جوانب المهمة والتخطيط لها بدراسة واعية والعزم على تنفيذها». ص ١٠٣

ثانياً : مهارة ضبط النفس :

الموقف الذي تم استنباط المهارة منه :

التزام الرسول ﷺ بضبط النفس وكظم الغيظ بالرغم من كل محاولات قريش الاستفزازية لإقحام المسلمين في حرب لم يخرجوا من أجلها ولا يرغبوا بها، والتزامهم بهدفهم الذي خرجوا من أجله .

وهذا ما يؤكد به باشميل (٢٠٠٦م) : "وهكذا فإن النبي ﷺ إزاء كل ما أقدمت عليه قريش من حماقات تمثلت في استفزازها للمسلمين والإصرار على اللجوء إلى السلاح لمنعهم من دخول مكة ، التزم ضبط النفس وكظم الغيظ ، ولم يتسرع في الإقدام على أية خطوة من شأنها قدح شرارة الحرب" . ص ٨٤٨

القائد الفاعل والناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين . فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة العالية تساعده على إدارة الأزمات بنفس هادئة والقائد الذي يمارس هذه المهارة يستطيع استخدام كل مهاراته الأخرى .

ومهارة ضبط النفس تساعد القائد على تقبل الآراء والنقد حتى وإن كان ذلك النقد أو تلك الآراء بعيدة عن رأي القائد وتصوره ويستطيع في نهاية المطاف أن يصدر قراراته دون انفعالية أو تسرع وتكون تلك القرارات قرارات مؤثرة وأصدرت بعد تفهم وروية .

وذلك ما يؤكد به ملائكة (٢٠٠٧م) : «والقائد الناجح جلد على تحمل المصاعب، ثابتاً وهادئ الأعصاب في الكوارث والملمات، مما يكسبه الاحترام ومما يساعده على التصرف بحكمة بعيداً عن التأثر والانفعال كما أن ثباته وجلده وشجاعته تبث الهمة في نفوس أتباعه ويصمدون معه» . ص ٣٧

لذلك يرى الباحث أن على القائد التربوي التحلي بهذه المهارة وممارستها في ميدانه التربوي وإكساب فريقه وطلابه داخل المدرسة هذه المهارة.

ثالثاً : مهارة القدرة على تحمل المسؤولية:

الموقف الذي تم استنباط مهارة القدرة على تحمل المسؤولية فيه : إنفاذه ﷺ للصالح على الرغم من المعارضة الشديدة التي لقيها ﷺ من جل الصحابة رضي الله عنهم .

يقول باشميل (٢٠٠٦م) : " وبعد أن تغلبت حكمة الرسول الأعظم ﷺ على كل العقبات التي اعترضت طريق إكمال المعاهدة وتوقيعها سواء من جانب الصحابة أو من جانب قريش " . ص ٨٧٤

من أهم السمات والمهارات التي تلزم القائد أن يكون صاحب قدرة على تحمل المسؤولية وأعبائها، لأن هذه المسؤولية في المقام الأول أمانة ملقاة على عاتق المسؤول فيجب عليه أن يتصف بتحمل المسؤولية وتبعات تلك المسؤولية وأن يكون القائد حريصاً على إلمامه بتلك المهارة وما تتدرج تحتها من مهارات مثل الثقة بالنفس وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها وأن يكون طموحاً وهذا ما يؤيده كنعان (٢٠٠٩م) حيث يقول: «من أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية ثقته في نفسه، وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، ورغبته في أداء واجبات وظيفته وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو إلقاء مسؤولية إنجازها على الآخرين، وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية». ص ٣٢٨

رابعاً : مهارة القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها:

الموقف الذي تم استنباط مهارة القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها منه :
تحديده صلى الله عليه وسلم للهدف من الخروج إلى مكة وهو أداء العمرة
وتعظيم البيت الحرام .

يقول باشميل (٢٠٠٦م) : "لذلك أعلن النبي في الحاضرة والبادية أنه قرر
التوجه إلى مكة ، وأعلن صراحة أنه لا يريد دخول مكة غازياً وإنما معتمراً مسلماً..
وأرسل إلى قريش من يبلغها ذلك لئلا تظن أنه جاء محارباً " . ص ٧٩٠

وضع الأهداف ورسمها مسؤولية القائد وحده لذلك يجب على القائد أن يُلم
بتلك المهارة بكل جزئياتها ودقائقها لأنها تضمن له نجاح عمله وتزرع الثقة في
القيادة، فالأهداف المرسومة بعناية تجعل العاملين تحت هذه القيادة يشعرون بالثقة
تجاه القيادة وأنها تقودهم إلى النجاح.

وهذا ما يؤيده هالان (٢٠٠٩م): «المسؤولية الأساسية للقائد هي وضع
الهدف، وينبغي أن يكون هذا الهدف واضحاً وملهماً. فيتقبله كل عضو من أعضاء
الفريق، وتبذل الجهود الجماعية لتحقيقه، كما يجب على القائد أن يحافظ على تركيز
الفريق على الهدف ويصبح بمثابة الرسالة لكل الفريق.

ويعد وضع الهدف مسؤولية القائد، لذلك يجب عليه أن يحدد الهدف بوضوح،
ويخلق نوعاً من الثقة في القيادة وأنه يستطيع قيادتهم إلى النجاح». ص ٤٣

وتحديد الأهداف تعد حافزاً مهماً تدفع الفرد إلى العمل وتحقيق آماله وهذا ما
يؤيده الدروبي (٢٠٠٦م): «إن تحديد الإنسان لهدف معين في حياته يعد من أهم
الحوافز التي تدفع الإنسان إلى العمل الدؤوب، والنشط، لكي يصل في نهاية الأمر

إلى تحقيقه، فإذا كانت حياة الإنسان بلا هدف فإنها بلا شك تعتبر خالية من المضمون ولذلك فإن الهدف هو محرك حياة الإنسان». ص ٧٩

فإذا كان هذا هو حال الإنسان في حياته اليومية المعتادة. فكيف بحياة القائد داخل مؤسسته فمن باب أولى أن تكون الأهداف أكثر أهمية وإلحاحاً لتستقيم المؤسسة وتنجح في تقديم ما أسست له.

ويذكر الدروبي (٢٠٠٦م) مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحديد الأهداف منها: »

١ - عدم الرغبة في إضاعة الوقت. «عند صياغة الأهداف.

٢ - الخوف من عدم تحقيق الأهداف.

٣ - عدم توفر الجانب الثقافي». ص ٨١

خامساً : مهارة الاتصال:

المواقف التي تم استنباط مهارة الاتصال منها :

أ - اتصاله الدائم ﷺ مع صحابته ، وقربه منهم وإطلاعهم على مستجدات الأمور ، ومعرفة رأيهم .

ب - السفارة بين الرسول ﷺ وقريش .

ج - بيعة الرضوان (قمة التواصل بين القائد وأفراده).

تمثل عملية الاتصال أحد أهم العناصر في التفاعل الإنساني وبالاتصال الفاعل والجد بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات تحرز الأهداف وتتقدم في مختلف مناحي الأنشطة.

والاتصال وسيلة تربوية، وبدونه يفقد القائد التربوي ديناميكيته في تأدية رسالته، والاتصال ضرورة ومهارة للقائد متى ما أراد النجاح لمؤسسته.

وهذا ما يؤكد صلاح (٢٠٠٥م): «الاتصال وسيلة من الوسائل التربوية، وبدونه تفتقد التربية ديناميكيته في تأدية رسالتها وهو - أي الاتصال - مهارة أساسية يحتاج إليها كل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية.

وما لم يكن الإداري المدرسي ملماً إماماً كافياً بمبادئ وفتيات الاتصال وماهراً في تطبيق تلك المعارف تطبيقاً سليماً فإن نجاحه في تأدية وظائفه يصبح أمراً مشكوكاً فيه، وهو - أي الاتصال - كفاية من الكفايات التي يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها وتجعل منه قائداً فعالاً». ص ١٣٩

والاتصال عملية مستمرة لا تقف عند حدود وقت أو مرحلة بل هو مستمر طوال حياة المنظمة.

وهذا ما يؤكد الحاج محمد (١٩٨٩م): «والاتصال عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة. وإنما يستمر طوال حياة المنظمة. فنشاط الإدارة القيادة: التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، والتنسيق، والإشراف والمتابعة، والرقابة، والتقويم... وما إليها يؤدي كله بالاتصال. والمبادرة بالاتصال الجيد في الوقت المناسب وراء نجاح الكثيرين في أعمالهم الرسمية والخاصة على حد سواء». ص ٥١

ويقول ملائكة (٢٠٠٧م): «وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادي إيصال أهدافه أو أهداف خططه للعاملين بل ولا يمكن له إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنه توجيه العاملين للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل بدون أن يتمكن وبشكل كفء من الاتصال معهم وكافة مهام ووظائف القيادي المدير تبنى على كفاءة وفعالية اتصاله». ص ٣١٩

وهناك عدة مكونات لمهارة الاتصال يذكرها الدروبي (٢٠٠٦م) : »

١ - تحديد الطرف المراد التأثير فيه، ومحاولة فهم دوافعه واتجاهاته وظروفه النفسية والاجتماعية.

٢ - اختيار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن المعاني التي يراد توصيلها للطرف الآخر ومراعاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته.

٣ - اختيار الوسيلة أو الوسائل الأكثر تناسبا لتوصيل الرسالة إلى الطرف الآخر، وكذلك اختيار التوقيت المناسب والمناخ المناسب.

٤ - متابعة الرسالة للتأكد من استيعاب الطرف الآخر لها وفهمه لمعانيها التي يعينها المرسل، وإعادة الإرسال أو التوضيح من أجل التأكيد.

٥ - استقبال ما يرد من رسائل الأطراف الأخرى والتأكد من فهم معانيها الحقيقية». ص ٣٩

وهناك خطوات أساسية لنجاح الاتصال يعددها ملائكة (٢٠٠٩م): »

١ - الإعداد: إن الإعداد المسبق للرسالة وأهدافها من أهم خطوات الاتصال.

٢ - تطوير أهداف الرسالة: تحديد الهدف من الرسالة والمرجو منها.

٣ - استخدام الوسائط المناسبة.

٤ - الاهتمام بالإنصات والاستماع.

٥ - الثقة بالنفس وبالقدرات.

٦ - التغذية الراجعة للرسالة.

٧ - تقييم الأداء ونتائج الاتصال». بتصرف ص ٣٣٧

سادساً : مهارات إدارة الوقت:

الموقف الذي تم استنباط مهارة إدارة الوقت منه :

استشاره ﷺ للوقت ، بإرسال الرسل إلى قريش ، واستقبال سفراء قريش ومفاوضتهم، وطلب البيعة من الصحابة رضوان الله عليهم لحظة وصول خبر مقتل عثمان بن عفان رضي الله عنه .

يقول المباركفوري (٢٠٠٨م) : " فقال رسول الله ﷺ لما بلغت الإشاعة : " لا نبرح حتى نناجز القوم " ، ثم دعا أصحابه إلى البيعة ، فثاروا إليه يبايعونه على ألا يفروا ... " . ص ٣٥٠

يدرك القادة بأن الوقت من الموارد المحدودة، لذلك يجب عليهم استغلال كل جزئياته بما يعود عليهم بالنفع في قيادة أفرادهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف. وقد اعتنى الإسلام بالوقت عناية فائقة، فأهم شعائر الإسلام مرتبطة بالوقت والتوقيت، فالصلاة على سبيل المثال محدودة المواعيد ولا يجوز للمسلم التساهل في وقتها.

قال تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ النساء: ١٠٣.

والإسلام ينظر إلى الوقت بأنه نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى على الإنسان، فحري بالإنسان استغلال ذلك الوقت بما يعود عليه بالفائدة في دينه ودنياه.

قال تعالى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ بِأَمْرِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ النحل: ١٢.

ومن تلك الأهمية السابقة للوقت في حياة الإنسان لزم عليه إدارة الوقت بكفاءة عالية وإدارة هذا المورد بكل اقتدار، فالوقت الذي يمضي لا يمكن إعادته على الإطلاق.

ويذكر النمر (١٩٩٤م): «وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من هذا القرن وتُعد كتابات جمس ماكاي (James mckay) عام ١٩٥٨ في كتابه «إدارة الوقت» (The management of time) أولى المحاولات الجدية التي قدمتها الجهود العلمية لعلماء الإدارة العامة والباحثين في هذا المجال...». ص ٤٠٢

ويعرف ملائكة (٢٠٠٩م) إدارة الوقت: «إدارة الوقت هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وبفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء». ص ٤٧٢

وإدارة الوقت هي إدارة للذات وفي هذا المجال ينبغي للقائد أن ينمي العادات السليمة والمفيدة في استخدامه للوقت.

وهذا ما يؤكده السواط (٢٠٠٠م) بقوله: «إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لذا فإن إدارة الذات هي النقطة الحيوية في مراقبة الوقت، وللتحكم فيه ينبغي تنمية عادات مفيدة في استخدام الوقت وممارستها فعلاً». ص ٢٧٨

والقائد تقع عليه المسؤولية في إدارة الوقت داخل المؤسسة التربوية وإذا أخفق في إدارة الوقت فإنه سوف يخفق فيما سوى ذلك.

وهذا ما يذهب إليه كنعان (٢٠٠٩م): «القائد الذي لا يستطيع إدارة وقته كما يقول «دركر» لا يستطيع إدارة شيء آخر وفي هذا يقول «أوريس» أن الفكرة القديمة التي تقول: «أن الوقت من ذهب» (Time is money) تصلح لأن تكون مرشداً للقادة في كيفية إنفاق وقتهم في العمل». ص ٤١١

ومن خلال المعطيات السابقة يرى الباحث أن على القائد تنمية مهارات إدارة الوقت وإعطاء ذلك الأهمية التي يستحقها، فمن خلال الوقت تنجز الأعمال

وتحقيق الأهداف ومتى ما استطاع القائد إدارة وقته بفاعلية انعكس ذلك بشكل إيجابي على عطائه وتحقيق خططه وفق ما خطط لها مسبقاً، ومن خلال اطلاع الباحث على عدة مراجع منها:

السواط (٢٠٠٠م) وملائكة (٢٠٠٩م) وعطوي (٢٠٠٨م) وكنعان (٢٠٠٩م) استنتج مجموعة من المعطيات التي يرى أنها تسهم في إدارة الوقت بشكل أفضل ومنها:

- ١ - إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها والتدرب عليها، لذا يلزم القائد تطوير مهارة إدارة الوقت وتغيير السلوكيات التي من شأنها إضاعة الوقت وإهداره.
- ٢ - تنظيم أوراق العمل وفق أولويات محددة.
- ٣ - تنظيم ساعات العمل ووضع جدول زمني يحدد فيه القائد أولوياته ومهامه.
- ٤ - تنظيم المهام والفعاليات اليومية.
- ٥ - وضع آلية لإدارة الأمور الطارئة.
- ٦ - بناء فريق عمل يجيد التعامل مع إدارة الوقت ومنحه صلاحيات لإنجاز بعض الأعمال التي يمكن أن تُنجز وتعتبر من الأمور الروتينية داخل المؤسسة التربوية.

سابعاً : مهارة التفويض :

الموقف الذي تم استنباط مهارة التفويض منه:

أولاً : إرسال عثمان بن عفان ؓ إلى مكة وتفويضه بالتفاوض مع قريش وإبلاغهم بأن الرسول ﷺ قدم إلى مكة معتمراً لا غازياً .

ثانياً : تفويضه ﷺ لعلي بن أبي طالب بكتابة وثيقة الصلح .

يقول الإمام محمد بن عبد الوهاب (٢٠٠٣م) : " وفزعت قريش لنزوله فأحب أن يبعث لهم رجلاً ، فدعا عمر ، فقال : يا رسول الله ، ليس لي بمكة أحد من بني عدي بن كعب يغضب لي إذا أُوذيت فارسل عثمان ، فإن عشيرته بها ، وإنه يبلغ ، ما أردت ، فدعاه فأرسله إلى قريش ، وقال : " أخبرهم أنا لم نأت لقتال ، وإنما جئنا عماراً ... " .ص ١٧٤

التفويض فن وهو من المهارات الأساسية للقيادة وهو أسلوب من أهم أساليب الإدارة «الإدارة بالتفويض» ويهدف التفويض في مجملته، إلى تطوير العاملين، وتحسين الإنتاج واستغلال الوقت وإتاحة الفرصة للقائد في التركيز على ما هو رئيس ومهم في نشاطاته وهو ما يؤكد النمر (١٩٩٤م): «تعد عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير العاملين، وتحسين إنتاجيتهم واستغلال وقفهم، وذلك من خلال تركيز القائد الإداري على النشاطات المهمة والرئيسية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفاعلية مرتفعة». ص ٤٠٧

وحتى يعطي التفويض ثماره ودوره الذي وضع من أجله، ويحقق أفضل النتائج فلا بد أن تتوفر في التفويض عدة شروط يعددها الصباب (٢٠٠٥م): «

- ١ - أن يكون من فوضت إليه السلطة قادراً على تحمل أعبائها.
- ٢ - أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة.
- ٣ - أن يوجد نظام للرقابة يكفل أن يطمئن الرئيس على نتائج الأعمال.
- ٤ - أن يتم تدريب الأشخاص الذين سوف تفوض إليهم السلطة قبل أن تفوض إليهم فعلياً منعاً لحدوث الأخطاء.
- ٥ - أن يكون التفويض في حدود تخصص من ستفوض إليه السلطة.
- ٦ - أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة.

٧- أن يراعي التفويض مبدأ وحدة الأمر». ص ١٢٨

ومن خلال التفويض تتحقق عدة فوائد يعددها عطوي (٢٠٠٨م) في النقاط التالية: »

١- تخفيف ضغط العمل على الرؤساء المرهقين بالواجبات وتجعل لديهم الوقت الكافي للتخطيط والإشراف والرقابة.

٢- تدريب المرؤوسين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يمكن الاعتماد عليهم في الأعمال الإدارية العليا في المستقبل.

٣- ينمي تفويض السلطة اهتمام المرؤوسين بأعمالهم ويرفع روحهم المعنوية.

٤- إن تفويض الرؤساء بعض سلطاتهم لمرؤوسهم يتلافى إلى حد كبير توقف العمل أو تعطله في حالة غياب هؤلاء الرؤساء لأي سبب». ص ١٤٨

والقائد المسلم يجد في السيرة النبوية العطرة وتاريخنا الإسلامي المجيد نماذج مضيئة لمهارة التفويض في أبهى صورها وأنصع معانيها بل وتجسد مهارة التفويض مكتملة الأبعاد والشروط فموقف تفويض الرسول ﷺ لأبي بكر الصديق بالصلاة بالناس في مرضه عليه الصلاة والسلام يعتبر مدرسة تتعلم منها الأمة هذا الفن وهذا الأسلوب فالإعداد لشخصية الصديق لهذا المكان امتدت منذ بزوغ فجر الإسلام ودخول أبي بكر الصديق فيه إلى أن وقف للصلاة بالناس في محراب رسول الله ﷺ فقد تجلت في هذا التفويض شروط التفويض وأركانه من أن المفوض له شخص قادر على تحمل المسؤولية وأعبائها إلى الثقة العميقة التي يكنها الرسول ﷺ لصاحبه.



الفصل خامس

تطبيقات القيم الإدارية والمهارات القيادية

المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية

المبحث الأول : تطبيق القيم الإدارية

المستنبطة من صلح الحديبية

على الإدارة المدرسية .

المبحث الثاني : تطبيق المهارات القيادية

المستنبطة من صلح الحديبية

على الإدارة المدرسية .

المبحث الأول

تطبيق القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية على الإدارة المدرسية

مدخل :

سوف يتناول الباحث في هذا الفصل كيفية تطبيق القيم الإدارية والمهارات القيادية التي تم استنباطها من صلح الحديبية على الإدارة المدرسية. باعتبار أن تلك القيم وتلك المهارات تلعب الدور الهام في قرارات الإدارة المدرسية .

فمدير المدرسة هو المسؤول الأول في بيئته التربوية والمنوط به تطبيق السياسات التربوية داخل تلك المؤسسة. ومن تلك السياسات التي يقع على مدير المدرسة وعلى القائد التربوي تطبيقها في مدرسته إخراج جيل ملتزم بقيمه ومعتز بها ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قائد تربوي يتمتع بتطبيق تلك القيم واقعاً ملموساً يعيشه من في تلك المؤسسة التربوية.

فالعبارة بتطبيق تلك القيم منهجاً عملياً يعيشه ويلمسه الطالب والمعلم بل ويشعر به المجتمع المدرسي برمته.

ويقوم الباحث في هذا الفصل بالإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة وهما :

١ - كيف يمكن تطبيق القيم الإدارية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية ؟

٢ - كيف يمكن تطبيق المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية ؟

تطبيق قيمة التسمية :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «كل أمر ذي بال لا يُفتح فيه بذكر الله فهو أبتَر أو قال أقطع» مسند أحمد بن حنبل ج ١٦ / ص ٢٩٠ .

نحن في حاجة ماسة عن أي وقت مضى- إلى تطبيق القيم الإسلامية العليا والتي تمتاز عن غيرها من القيم الأخرى بأنها قيم مستمدة من دين عظيم محكم البنيان هُدي في المسلم إلى كل ما فيه صلاح دنياه وأخراه .

وقيمة التسمية قيمة عليا تسعى المدرسة إلى تفعيلها وتطبيقها في حياة المعلمين والطلاب من خلال غرس تلك القيمة وتعهدها داخل المدرسة ويمكن تطبيق ذلك من خلال توجيه الطلاب إلى البدء بالتسمية في كل أعمالهم الشفوية والتحريرية ، وحثهم على ذلك ويمكن مراعاة ذلك وتعهده في (الإذاعة المدرسية ، الواجبات المنزلية ، الكلمات ، الحفلات) .

والقائد التربوي الفاعل يحرص على أن تكون هذه القيمة السامية ملازمة له في سائر شؤونه في بداية حديثه أمام الطلاب وفي الاجتماعات العامة مع المعلمين أو أولياء الأمور، وفي خطابه إلى الجهات المختلفة .

تطبيق قيمة التوكل :

قال تعالى : ﴿ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴾ [الطلاق: ٣]

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : «قال رجل يا رسول الله: أعقلها وأتوكل أو أطلقها وأتوكل قال: أعقلها وتوكل» ابن العربي ج ٥ / ٢٤٠ .

على القائد التربوي أن يعمل بقيمة التوكل في سائر شؤونه ؛ لأنها المفتاح إلى التوفيق والسداد وحرى^٢ بالقائد التربوي أن يغرس تلك القيمة الإسلامية الخالصة في نفسه أولاً ثم في نفوس العاملين معه في مدرسته من معلمين وطلاب .

والتوكل في أسمى معانيه هو تفويض الأمر لله تعالى وطلب العون والسداد ويأتي ذلك بعد أخذ كل الأسباب الدنيوية التي أمر بها المسلم لإنجاح عمله والقيام به على أتم وجه مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم « إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » الألباني، صحيح الجامع ، رقم الحديث (١٨٨٠).

فالقائد التربوي يوجه المعلمين إلى التوكل على الله في أداء مهامهم وإنجازها فهو بذلك يربط المعلم بمراقبة الله تعالى وتفويض الأمر إليه وأن الله رقيب عليه في سائر أموره .

والقائد التربوي بذلك يسهم في غرس قيمة من أهم القيم التي امتازت بها الإدارة الإسلامية والتي تجعل الفرد يراقب الله تعالى في إنجاز أعماله ومهامه على أتم وجه وأفضله .

ويأتي دور القائد التربوي في غرس تلك القيمة في نفوس الطلاب وإبراز تلك القيمة العظيمة وجعلها جزءاً من سلوك التلاميذ، وبيان أثرها، وتعليمه قيمة التوكل في كل شؤون حياته لاسيما في حياته التعليمية والتربوية داخل المدرسة .

تطبيق قيمة الشورى:

يجب أن يستقر في ذهن الإدارة المدرسية أن القيادة والإدارة في الإسلام ليست تسلطاً ولا تسخييراً للبشر بل هي مشاركة فاعلة بين القائد وأعضاء فريقه على أساس المشاركة التي تقوم على الشورى.

وهذا ما يؤيده ملائكة (٢٠٠٧م): « الإدارة في الإسلام ليست تسلطاً ولا تسخييراً للبشر وإنما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فالشورى تمحص الرأي وتسدده، والشورى

تقوي العزيمة وتشحذ الهمة، والشورى تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل». ص ٨

على الإدارة المدرسية أن توطد العمل بمبدأ الشورى داخل مؤسساتها التربوية، فهي بذلك تقرب النجاح، وتصل إلى الأهداف المنشودة التي وضعتها واختطتها لنفسها.

على القائد التربوي أن يوطد العمل بمبدأ الشورى في مؤسساتها التربوية، فهي بذلك تقرب النجاح وتصل إلى الأهداف المنشودة التي اختطتها لمؤسسته وقد جمع حوله فريقه وهم بذلك يشعرون أن النجاح منسوب للجميع.

فالشورى مبنية على اختلاف الآراء وتباينها في جو تسوده الألفة والمحبة.

الإدارة المدرسية بهذا المبدأ الذي تنتهجه في قيادتها تخرج جيلاً متفاهماً ومتقبلاً للآراء ومستمعاً لكل الأفكار والآراء ويمكن له أن يختار من تلك الأفكار ما هو أكثرها جودة ونضجاً بعيداً عن التعصب لأفكاره وآرائه ويقول أبو ناصر (٢٠٠٨م): «تعتبر الشورى سلوكاً إيجابياً ومقالاً في المؤسسات التربوية، إذ تعطي القائد التربوي طوقاً للتقارب مع زملاء العمل وتصويب الأخطاء والحصول على المعلومات، كما تضمن له تنفيذ القرارات التي يتخذها». ص ٥١

فمن خلال الشورى تتحقق الأهداف ويتم التغيير المهاري والسلوكي في جو من المحبة والألفة والرحمة.

وهذا ما يؤيده غريبة (٢٠٠٨م): «إن أهم ثمرة للشورى الحقيقية هو انعكاسها على الأتباع وذلك في وجود القائد أو عند غيابه، ولقد رأينا كيف كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يضرب المثل الأعلى في الشورى لأصحابه، ومن

خلال هذا النمط التشاوري الحقيقي الذي يقوم على الإيمان والحب، واللين والتوكل الكامل على الله والحزم والعزم أمكن للرسول الله صلى الله عليه وسلم أن يحقق بنجاح منقطع النظير ما كلف به من مهام تغييرية وبكل الوسائل المتاحة له، من تغيير معرفي، وتزكية للنفوس وتغيير مهاري سلوكي من خلال التعلم المتواصل فأمكنه صلى الله عليه وسلم أن يفجر كل ما لديهم من طاقات كامنة، ثم وظفها أفضل توظيف في كل المجالات، كل حسب ما يجيد ». ص ٣٠١

وعلى الإدارة المدرسية أن تعي أن ممارسة الشورى ليس كلاماً نظرياً فحسب بل يجب عليها أن تجل من تلك الممارسة واقعاً عملياً فهي تساعده على تأليف القلوب وتجميعها حوله وأن تلك الممارسة تشعر العاملين معه في الفريق بأهميتهم واحترامهم وتقديرهم وأن تلك الممارسة تكشف للقائد مواهب وطاقات وقدرات الأفراد مما يمكنه من استغلال تلك المواهب وتلك الطاقات وتسخيرها واستغلالها والعمل على تنميتها وإعدادها للمستقبل وممارسة الشورى داخل أروقة المؤسسة التربوية هي بمثابة تدريب لقادة المستقبل من خلال مشاركتهم الفعلية في التخطيط والتنفيذ ويرى البحث أن الشورى من أهم القيم التي يجب أن تهتم بها القيادة التربوية، لأنها في المقام الأول قيادة تهتم بالتربية وتسعى إلى تحقيق قيمها وأهدافها، والشورى من أهم وأعظم القيم التي تساعد القائد على تحقيق تلك القيم وتلك الأهداف.

ويمكن تطبيق الشورى من خلال :

١. مجلس إدارة المدرسة.

٢. الاجتماعات المدرسية.

٣. مجالس الآباء.

٤. مجالس الفصول الدراسية « الطلاب » .

٥. اللقاءات والندوات.

٦. الأزمات المدرسية.

أولاً: مجلس إدارة المدرسة.

ويعد هذا المجلس من أهم المجالس التي يتم تكوينها داخل المدرسة وعلى القائد التربوي أن يحسن اختيار أعضاء هذا المجلس وأن يكون مبدأ الشورى هو المبدأ المعمول به عند عقد اجتماعات مجلس إدارة المدرسة.

فمن خلال الشورى يقف القائد التربوي على دقائق الأمور داخل المؤسسة التربوية ويتم معالجة تلك الأمور في جو من الألفة والمحبة ومن خلال ذلك يتسنى لكل عضو من أعضائه طرح آرائه وتصوراته وطرق حله للمشكلات وهو يعلم أن قائده التربوي مهتم به وبآرائه وأن تلك الآراء والأفكار قد تسيّر المؤسسة التربوية متى ما توافق الجميع عليها.

ويرى الباحث أن على القائد التربوي مسؤولية كبيرة في تطبيق الشورى في المؤسسة التربوية ويقع عليه العبء الأكبر في توفير الأجواء التي تساعد على نجاح تلك الاجتماعات في ظل مبدأ الشورى.

ثانياً: الاجتماعات المدرسية.

يقول مرسى (١٩٨٩م): « تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا

يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في ممارستهم لمناشطهم
وواجباتهم». ص ٢٠٢

وعلى القائد التربوي استغلال هذه الاجتماعات المدرسية بصورة فاعلة وعليه
أن يدير تلك الاجتماعات بمبدأ الشورى ليوطد ذلك المبدأ في نفوس فريقه،
فالاجتماعات مكان ملائم ليطبق القائد التربوي الشورى عملياً ويشعر به الفريق،
ويعلم أعظم الفريق أن مبدأ الشورى هو من يسير العمل داخل المؤسسة، وبذلك
يحث القائد التربوي أتباعه على التفكير والإبداع والتجديد وعلى تنفيذ القرارات
التي تصدر من تلك الاجتماعات باعتبار أن تلك القرارات تمثل رأي الفريق بأكمله
ولا تمثل رأي القائد فقط.

ومن خلال تلك الاجتماعات المدرسية تظهر قدرات الفريق ويستطيع القائد
أن يعرف مميزات وقدرات كل فرد وأن يضع كل فرد في المكان الملائم والمناسب
لتلك القدرات والميول، ولن يستطيع القائد التربوي الوصول لذلك إلا بتطبيقه
الشورى في تلك الاجتماعات المدرسية.

ثالثاً: مجالس الآباء والمعلمين:

يقول عبد الهادي (١٩٨٤م): « وهذا المجلس يعد من معالم المدرسة الحديثة
التي أخذت طابع المؤسسة الاجتماعية في العصر الحاضر، فالتربية الحديثة تقوم على
أساسين: التلميذ والمجتمع.

واتصال المدرسة بالمنزل مكمل رسالة كل منهما في تنشئة التلميذ، وهذا
المجلس يوثق الصلات بين المعلمين والآباء، وهو من مجالس الشورى ومسئولية
المدرسة نفسها ». ص ٤٢

وعلى القائد التربوي أن يجعل الشورى حاضنة لهذه الاجتماعات وأن يسير هذه الاجتماعات بها فعلى القائد التربوي أن يرفع مستوى الوعي لدى الآباء من خلال تفعيل الشورى لأن الهدف الأسمى من هذه الاجتماعات الرقي بالمؤسسة التربوية ومعالجة ما يبرز من مشكلات تهم الطلاب وأولياء أمورهم داخل أروقة المؤسسة التربوية.

رابعاً: مجالس الفصول الدراسية.

من أجل الطلاب وتربيتهم وإعدادهم وصقلهم أنشئت المؤسسات التربوية، وأخذت الإدارة التربوية على عاتقها المسؤولية بالارتقاء بمستوياتهم في كافة جوانب شخصيتهم.

وهذا ما يؤيده صلاح (٢٠٠٥م): «من المعلوم أن التلاميذ هم جوهر العلمية التعليمية، ومن أجلهم تكن الإدارة الناجحة والإشراف الناجح والتقويم الجيد ومدير المدرسة يجب أن تستند علاقاته مع تلاميذه من منطلق الحرص عليهم بالارتفاع بمستواهم العلمي والصحي والاجتماعي بتنمية خبراتهم ونواحي شخصياتهم فكرياً وثقافياً». ص ١٧٦

والقائد التربوي الفاعل هو من ينشر ويعزز مبدأ الشورى في نفوس طلابه، لأن هؤلاء الطلاب هم قادة المستقبل وأمل الأمة، فإذا غُرس مبدأ الشورى في نفوسهم وعاشوه واقعاً ملموساً في حياتهم وجنوا ثمار الشورى في مدرستهم فسوف ينعكس ذلك في نفوسهم مستقبلاً ويتوقون إلى تطبيقه في كافة مناحي حياتهم.

خامساً: اللقاءات والندوات.

كثيراً ما يحتاج القائد التربوي إلى تلك اللقاءات والندوات لتدارس واقع المؤسسة التربوية، وإذا ما أراد أن تنجح تلك اللقاءات فعليه اعتماد مبدأ الشورى في إدارتها وحتى في اختيار موضوعاتها والتخطيط لها ووضع برامجها وآلياتها.

فالقائد التربوي بحسه التربوي مسؤول عن الارتقاء بمؤسسته التربوية في كافة مجالاتها ونجاح تلك اللقاءات والندوات والإفادة منها في الميدان التربوي، والرقي في مشاركتها ومداخلاتها وأوراق عملها دليل وعي القائد التربوي وتفعيله الشورى داخل مؤسسته التربوية.

سادساً: الأزمات المدرسية.

مفهوم الأزمة المدرسية كظاهرة تعد ظاهرة قديمة قدم المؤسسات التعليمية، إلا أن ذلك المفهوم مفهوم حديث نسبياً.

تطبيق قيمة الوفاء بالعهد:

الإدارة المدرسية مطالبة بالتحلي بفضيلة الوفاء بالعهد ويدعوها الإسلام إلى لزوم هذه القيمة وهذا ما يذكره علوي (٢٠٠٧م): «والإسلام يطالب القيادة التربوية بالتحلي بفضيلة الوفاء على اختلاف أنواعه، سواء الوفاء بالعهد أو الوفاء للجميل أو نحوهما، ويلزمها بالإقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم الذي كان وفياً للعهد لا ينكته مهما يكن في نكته من نفع ..». ص ٢٩٩

على القائد التربوي أن يراعي هذه القيمة ويعمل بها في مدرسته وخارجها، لأنها من القيم التي تدل على أن هذا القائد ملتزم بقيمة عظيمة من قيم الإسلام التي دعا لها وحث أتباعه على التخلق بها والقائد التربوي في مدرسته يغرس في نفوس المعلمين والطلاب على حد سواء عند تطبيقه هذه القيمة على نفسه، فهو وفيٌّ في تعهداته، فإذا قطع عهداً على نفسه التزام به وأصر على تطبيقه، ليتعلم من ذلك الطلاب ليطبقوا ذلك في حياتهم.

ويرى الباحث أن التزام القائد بهذه القيمة تشعر العاملين معه بالأمن والطمأنينة، وتدفعهم إلى الإبداع والإنجاز وتحثهم على العمل.

فالقائد يحترم العهود والمواثيق ويفي بكل ما تعهد به، ولا يخلف القائد تلك العهود والمواثيق بل يدعو إلى الوفاء بها، ويبذل كل جهد من أجل الوفاء بالعهد، وعلى القائد التربوي أن يغرس تلك القيمة في نفوس طلابه من خلال الوفاء بتعهداته وإنجازها، وهناك محاور يظهر فيها وفاء القائد التربوي مع من حوله وهي كما يلي:

أولاً: الطلاب:

يعتبر القائد التربوي مثلاً يقتدي به طلابه من خلال قيادته لمدرستهم ومتابعتهم لسلوكه وتصرفاته وسواء أكانت أقوالاً أم أفعالاً، لذلك يجب على القائد التربوي أن يفني بكل أقواله وأفعاله، وأن يعمل جاهداً على غرس قيمة الوفاء في نفوس طلابه، فإذا تعهد للطلاب بأي عهد فيجب الوفاء بذلك العهد، لأنه بهذا يزرع في نفوس الطلاب حب الوفاء، وحب تطبيقه والعمل به، فينقل الطالب ذلك السلوك إلى بيئته خارج أسوار المدرسة.

ثانياً: المعلمون:

ينبغي على القائد التربوي أن يكون وفياً مع معلميه، ويحرص أن تستند علاقته بالمعلمين على الوفاء بالعهد، وحفظ ذلك الوفاء فalcائد التربوي في أثناء تأديته لمهامه القيادية قد يصدر منه بعض الوعود والتعهدات للمعلمين فإذا أصدر تلك التعهدات والوعود فعليه الوفاء بها وإنجازها لأصحابها لأنها سوف تكون عوناً له على إنجاز أعمال أخرى في المستقبل، وسوف يستقطب حوله كل المعلمين لأنهم عهدوا منه الالتزام بتعهداته والوفاء بها وبذلك فإن القائد التربوي قد حاز ثقة زملائه المعلمين وغرس في نفوسهم ضرورة الالتزام بالوفاء للعهد لينقلوا ذلك إلى طلابهم ويوفون بتعهداتهم معهم.

تطبيق قيمة الصبر:

من القيم الإدارية التي تم استنباطها من صلح الحديبية قيمة الصبر.
بالصبر تحقق الأهداف، وتنجز الأعمال ويتميز الناس عن بعضهم بالصبر
يُعرف أهل العزائم القوية وأصحاب الإرادة.

ويرى الباحث أن الصبر قيمة عليا وفضيلة تتعدد مجالاتها، على القائد التربوي
أن يتحلى بها، وأن تكون صفة من صفاته وسلوكاً من سلوكه الملازم له أثناء تأديته
واجباته القيادية. وهذا ما يؤيده الحاج محمد (١٩٨٩م): « من المعايير التي يجب أن
يتصف بها القائد التربوي معيار الصبر، لأن الصبر قوة خلقية من قوى الإرادة تمكن
الإنسان من ضبط نفسه لتحمل المشاق والمتاعب والآلام ». ص ١٠١

فالقيادة التربوية تتعرض لمواقف شتى وتكون بحاجة ماسة إلى الصبر، لأن
الصبر باب للنجاح وطريق لبلوغ الأهداف المأمولة، وهذا ما يؤيده الجريسي
(٢٠٠٨م): « وإذا كان توافر الصبر خصلة محمودة عند جميع الناس، فإنه في حق
المدير يُعد ضرورة، بل هو من أهم السمات المطلوب توافرها فيه، إذ يطلب من
الإداري تحقيق غايات وأهداف محددة، والعمل على ظروف وأوضاع متغيرة، وما
أكثر العقبات التي تعترضه، والتحديات التي تواجهه في سيرته نحو تحقيق هذه
الغايات والأهداف، وإنه في مواجهة كل ذلك غالباً ما يكون الصبر هو العلاج
الناجح والوسيلة الفعالة ». ص ٩٦

وهناك محاور يظهر فيها الصبر عند القائد التربوي وأثره على من حوله وهي
على النحو التالي:

أولاً: الطلاب:

على القائد التربوي أن يتحلى بالصبر ويتحلى به أثناء تعاملاته ولا سيما مع
الطلاب لأنه بتحليه بالصبر معهم يغرس فيهم فضيلة الصبر، والطلاب يصدر

منهم بعض الأخطاء في تعاملاتهم وسلوكهم لذلك على القائد التربوي أن يتعامل مع تلك الأخطاء بالصبر والتحمل.

والقائد التربوي عندما يتحلّى بالصبر في مواجهته للصعاب والأزمات يمتاز عن غيره، بأن تكون قراراته أكثر نجاحاً وتكون علاقته الإنسانية أكثر تميزاً عن غيره لاسيما عندما يتعامل مع الطلاب الذين هم في طور التعلم وصقل الشخصية فهو يكسبهم قيمة الصبر ويكتسب القائد التربوي الثقة في النفس والقدرة على حل المشكلات.

ويجب على القائد التربوي أن يكون لديه خبرة واسعة في التعامل مع الطلاب ومعرفة مراحل نموهم وهذا ما يؤيده سلامة (٢٠٠٣م) : " لا شك في البداية أن مدير المدرسة يعتبر معلماً من الدرجة الأولى ، فيجب أن يكون خاض سنوات عديدة في مجال التدريس، والتعامل مع الطلاب قبل أن يصبح مديراً لذا تكون لديه خبرة واسعة في التعامل مع الطلاب من حيث فهم ما يلي :

١ - مرحلة النمو الانفعالي لطلابه .

٢ - مرحلة النمو الاجتماعي .

٣ - مرحلة النمو الجسمي لطلابه " . ص ١٠٩

ثانياً: المعلمون:

لا شك أن مهمة الإصلاح والتطوير والمتابعة والتقويم تحتاج إلى قائد يمتاز بالصبر.

فالقائد عند قيامه بتلك المهام مع المعلمين سيواجه بعض الصعوبات والعقبات، لذلك فإن قيمة الصبر إذا استطاع القائد التربوي امتلاكها ووطن نفسه

عليها فسوف تكون دعامة من دعائم تميزه ونجاحه في أدائه لتلك الأعمال وإنجازه تلك المهام، والقائد التربوي ينبغي أن تكون علاقته مع المعلمين علاقة مبنية على الاحترام وتهدف إلى تطوير إمكانيات المعلم وتدفعه إلى الإبداع والابتكار، ويسعى القائد التربوي إلى رفع مستوى المعلمين وهو في سبيل تحقيق أهدافه يلاقي بعض المعلمين المتذمرين والمعارضين للتطوير والتغيير، عند ذلك على القائد أن يتحلى بالصبر من أجل تحقيق التطوير والتغيير والزّج بهؤلاء المعلمين إلى آفاق التطوير والتغيير التي يأملها القائد، وعدم التراخي في تحقيق أهدافه لأن القائد التربوي سوف يجني ثمار صبره تميزاً للمعلمين والطلاب، بل ويتعدى ذلك إلى الرقي بالبيئة التربوية والتعليمية في المدرسة.

ثالثاً: المشرفون التربويون:

على القائد التربوي أن تكون علاقته مع المشرف التربوي علاقة تكاملية. فالمشرف التربوي الزائر للمدرسة يقدم للقائد التربوي مجموعة من الملاحظات التي رصدها أثناء زيارته، سواء كانت تلك الملاحظات على معلم أو على سير العمل المدرسي، عند ذلك على القائد التربوي أن يتقبل تلك الملاحظات ويعمل على تلافيها مستقبلاً، ولن يتمكن القائد التربوي من علاج تلك الملاحظات إلا بالتحلي بالصبر لإنجازها وجعلها نقاط تميز.

رابعاً: أولياء الأمور:

أورد النبيهي (١٤٣٠هـ): «القائد التربوي الناجح يكون صابراً على بعض تجاوزات أولياء الأمور الجاهلاء أو المندفعين، ويعاملهم بهدوء وصبر واحتساب، ويحاول أن يغرس فيهم ويعلمهم بصفته مرب أسلوب التعامل الراقي مع الجهات الرسمية ولزوم الأدب والهدوء في المؤسسات التربوية». ص ١١٤

القائد التربوي يتعامل مع شرائح المجتمع كافة باعتبارهم أولياء أمور لأبنائهم الطلاب، وفي أثناء زيارتهم للمدرسة التربوي قدر يصدر من بعض أولياء الأمور أموراً تستدعي القائد التربوي إلى الصبر والاتزان وعدم التسرع والتماس العذر لأولياء الأمور وتوجيههم إلى الطريقة المثلى في التعامل وتذكيرهم بمسؤوليتهم تجاه أبنائهم وأن الأبناء يتعلمون السلوك الإيجابي والسلبي من تصرفات آبائهم، فعلى الأب أن يكون صابراً متزناً بعيداً عن الصرعة والغضب.

تطبيق قيمة الحلم :

من القيم التي تم استنباطها من صلح الحديبية قيمة الحلم.
تعتبر هذه القيمة من القيم الإسلامية التي يدعو لها ديننا الإسلامي ويحث أتباعه عليها.

فالحلم يدعوا إلى الأناة والعقل والوقار والثبات عند الظروف والمواقف التي تدعو للغضب والتعجل، والحلم قد يكون سجية وفطرة كما هو خلق النبي صلى الله عليه وسلم، وقد يكن الحلم بالتدرب والمران وهذا ما يؤيده ظفر (٢٠١١م): «والحلم يكون عند بعض الناس سجية وفطرة كما هو خلق النبي صلى الله عليه وسلم فقد كان أوسع الناس صدرًا، وأكثرهم تحملاً وصبراً، ويكون عند آخرين بالدربة والمران على ضبط النفس وكظم الغيظ، كما مدحهم الله تعالى بذلك فقال: ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ﴾ آل عمران: ١٣٤. ص ٣٣

والقائد التربوي عندما يتحلى بهذه القيمة السامية، والفضيلة العالية في تعاملاته فإن ذلك يدل على الثقة بالنفس والاعتزاز بها وتبعث في العاملين معه الأمن والاطمئنان لأنهم علموا سعة صدره ورحابة أفقه فهو يلتمس العذر لأخطائهم وهفواتهم ويقبل تبريراتهم لتلك الأخطاء.

والقائد التربوي الحليم يتيح لنفسه مساحة من التفكير قبل اتخاذ القرار ويعطي نفسه وقتاً كافياً لدراسة قراراته، فهو لا يصدر قراراته في حالة غضب حتى لا يندم على هذا القرار عندما يزول الغضب.

والقائد التربوي الحليم يستطيع أن يسيطر على انفعالات الطرف الآخر ويطلب منه الحلم والأناة ويترك له الوقت المناسب لبيان أسباب انفعاله وانزعاجه، فإذا ما قام القائد التربوي بامتصاص ثورة غضبه بين له الرأي السليم والقرار الصائب في جو تسوده المحبة والألفة.

ويرى الباحث أن هذه القيمة غاية في الأهمية وعلى كل قائد تربوي أن يتعلمها ويتطبع بها لأن الحلم من التحلم، لا سمياً في هذا العصر الذي كثرت فيه الضغوط الاجتماعية والاقتصادية على كاهل الأفراد، فعلى القائد التربوي أن يكون حليماً في شأنه كله، يتسع صدره لمشاكل العمل وضغوطه، ويسعى لإزاحتها وتسهيلها، ليتسنى للعاملين معه أداء أعمالهم والتميز والإبداع فيها.

وهناك مجموعة من المحاور التي يتبين فيها حلم القائد التربوي وأثر ذلك الحلم على من حوله، وهي على النحو التالي:

أولاً: الطلاب:

على القائد التربوي أن يضرب أروع الأمثلة في كيفية التعامل مع الطلاب، فإذا استثير القائد التربوي وهاج غضبه وأشتد على بعض التجاوزات التي تصدر من بعض الطلاب، فعليه مجاهدة نفسه وتعويدها على الحلم حتى يصبح الحلم سجية من سجايا القائد التربوي فالقائد التربوي لا تؤثر فيه أتفه الأسباب ولا

يقابل الإساءة بالإساءة، فهو يقابل تجاوزات الطلاب بالحلم والأناة وسعة الصدر، ومعالجة تلك التجاوزات وبيانها للطلاب. فكلما زاد حلم القائد التربوي على طلابه، ارتفع قدره وأحبه الطلاب وأعلوا من شأنه، واتخذوه مثلاً يحتذوا بتصرفاته وأفعاله فهو يقوم بتربيتهم في المقام الأول على القيم الإسلامية ومعالي الأمور.

ثانياً: المعلمون:

القائد التربوي الفاعل يتعامل مع المعلمين بحلم وأناة وسعة صدر ويرى الباحث أن على القائد التربوي مسؤولية كبرى في بناء علاقات إنسانية متينة تربطها قيم عليا وأخلاق مثلى مع المعلمين لأن لتلك العلاقة أثر في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل القائد ويسعى إلى إنجازها وتنفيذها، وخلق الحلم من أبرز القيم التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي فهو يتعامل مع معلمين يواجهون ضغوط عمل كثيرة قد تدفع المعلم أحياناً إلى الغضب، عند ذلك يبرز دور القائد التربوي في احتواء ذلك الغضب والسيطرة عليه في سعة صدر وصبر وجلد، فالقائد التربوي يوجه بذلك المعلم إلى فضيلة وقيمة إسلامية يحسن أن تكون ملازمة للمعلم في حقله التربوي.

ثالثاً: أولياء الأمور:

من المعايير التي يجب أن يتصف بها القائد التربوي معيار الحلم فينبغي له أن يكون حليماً وطن نفسه على فن التعامل في كل الظروف. فأولياء أمور الطلاب قد يجدون من المبررات ما تدفعهم إلى زيارة المدرسة وهم عند حالة غضب وتوتر وانزعاج شديد، وفي مثل هذا الموقف يظهر أثر الحلم وأهميته في القائد التربوي فيجب عليه الحلم وتقبل حديث ولي أمر ومحاورته في لطف ولين وتفهم سبب زيارته للمدرسة والعمل على معالجة ذلك السبب.

هكذا ينبغي أن يكون حال القائد التربوي حليماً متفهماً لمطالب أولياء أمور الطلاب، فهم شركاء في البناء والتربية.

والقائد التربوي إذا تعامل مع أولياء أمور الطلاب بالحلم والأناة انعكس ذلك إيجاباً على تميز العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المدرسي.

تطبيق قيمة الحكمة :

ينبغي من القائد التربوي أن يكون لديه قدراً من الحكمة فالقائد التربوي مطالب بالحكمة وحسن التصرف في القول والعمل وهذا ما يؤكد علوي (٢٠٠٧م): «مطلوب من القائد التربوي أن تكون لديه قدراً من الحكمة وقد لخص معانيها العلماء من السلف الصالح بعبارات موجزة توضح المراد منها مثل:

- التفكير في أمر الله والإتياع له.

- الخشية والورع.

- النطق بالحق.

- طاعة الله والفقهاء في الدين والعمل به.

ولذا لكي يكون القائد التربوي حكيماً لا بد أن يراعي العبارات السابقة في مسلكه وحياته ومن ملامح الحكمة في القائد التربوي الاقتصار على التكلم بالحق والصدق ويكون صمته أكثر من حديثه ويزن الكلمة قبل أن ينطق بها، وينزل الناس منازلهم، وإعطاءهم حقوقهم ...). ص ٣٢٣

وهناك محاور تظهر فيها حكمة القائد التربوي وأثر تلك الحكمة على من حوله وهي على النحو التالي :

أولاً : الطلاب :

عندما يرى الطلاب الرأي السديد ، والفكر القويم ، ورجاحة العقل واتزان الفكر ، ووضع الأمور في نصابها من القائد التربوي فإن ذلك بمثابة صقل لنفوس الطلاب ودروس عملية لهم على ما يكونوا عليه في المستقبل .

ثانياً : المعلمون :

الميدان التربوي ميدان رحب لاختلاف الآراء وتباين الأفكار والطبائع ، فإذا واجه القائد التربوي ذلك الاختلاف وذلك التباين بالحكمة وسعة الأفق ورجاحة العقل استطاع أن يؤسس جواً مدرسياً يسوده التفاهم وتبادل الآراء على الرغم من تباينها لاسيما مع المعلمين الذين يقومون بمهمة التربية والتعليم .

فإذا واجه القائد التربوي المعلمين عليه أن يدير تلك المواجهة بالحكمة ليحتوي تلك المواجهات والمواقف ويوظفها لصالح العملية التربوية والتعليمية .

ثالثاً : أولياء الأمور :

على القائد التربوي أن يؤسس علاقة فاعلة مع أولياء الأمور لتسهم تلك العلاقة في تطور البنية التعليمية وفي تحسين العملية التعليمية والتربوية وعلى القائد التربوي أن يتعامل بحكمه مع أولياء الأمور الذي يزورون المدرسة لاسيما الذين يوجهون النقد للمدرسة أو الذين يتم استدعاؤهم لزيارة المدرسة لمعالجة أمور أبنائهم فهؤلاء يجب على القائد التربوية أن يتعامل بحكمة وحسن تصرف ، فحكمة القائد تتجلى في تلك المواقف التي يظهر فيها الاختلاف والتباين في وجهات النظر .

تطبيق قيمة القدوة الحسنة:

من القيم التي تم استنباطها من صلح الحديبية قيمة القدوة الحسنة، فعلى القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة وأن يتخذ من الرسول صلى عليه وسلم قدوته الأولى ومثله الأعلى وهذا ما يؤيده علوي (٢٠٠٧م): « ولذا مطلوب من القيادة التربوية أن يكون رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوتها في القيادة والسلوك لا أن يقتدي بناس لا خلاق لهم ولا ذمة، لأنه كلما كان المقتدي به أكمل وأحكم فاز المتطلب للقدوة بخير كبير، ورسول الله صلى عليه وسلم هو أفضل أسوة وأكمل قدوة، كيف لا وقد روى عنه أنه قال « بعثت بمكارم الأخلاق » ووصفه الله بقوله: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ القلم: ٤. » ص ٣٢٥

ويرى الباحث أن على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة في سلوكه وسمته فهو محط أنظار أتباعه وطلابه بالمدرسة، لذلك فإن القائد التربوي يؤثر بأخلاقه وتعامله والتزامه دون أن يشعر بذلك.

وهناك محاور تظهر فيها قيمة القدوة الحسنة للقائد التربوي في تعاملاته وسلوكه مع من حوله وهي كما يلي:

أولاً: المعلمون:

يعتبر القائد التربوي في المدرسة القدوة التي يقتدي بها المعلمون، فمتى كان القائد التربوي قدوة حسنة لمعلميه، في التزامه بأوقات عمله وتفانيه في أداء عمله وحرصه عليه انعكس ذلك إيجاباً على المعلمين، فالقائد التربوي قدوة بسلوكه وعمله، فهو يتحمل الأعباء ويتحمل المسؤولية والقدوة تكون في خلقه ومعاملته وسلوكه العملي.

ومتى ما التزم القائد التربوي بهذه القيمة وجعلها من أولويات عمله، أن يكون قدوة لمعلميه ومجتمع المدرسي فإن ثمار ذلك تنعكس على الجودة في العمل والأداء، فالمعلم يقتدي بقائد صاحب خلق رفيع وأمانة في أداء العمل المناط به.

ثانياً: الطلاب

من أصعب المهام وأجسمها بناء جيل ملتزم بقيمه وحريص على تطبيقها والذود عنها.

لذلك فإن القائد التربوي مسؤول عن إكساب الطلاب السلوكيات الحسنة والقيم الرفيعة والقائد التربوي بسلوكه وشخصيته القيادية في مدرسته ومؤسسته التربوية يعد قدوة حسنة ومثلاً لطلابه، لذلك فإن على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة بأفعاله وأقواله، فالطلاب يطبقون في حياتهم اليومية ما تقع عليه أعينهم في بيئتهم التربوية وعلى القائد التربوي أن يكون ذا شخصية مؤثرة وجاذبة لطلابه، وأن يهتم بغرس القيم النبيلة في نفوس طلابه ولن يكون ذلك إلا إذا التزمت القيادة التربوية والمعلمون بتلك القيم وجعلوها واقعاً ملموساً في حياة الطالب المدرسية، وعلى القائد التربوي أن يعي أن القدوة من أبلغ الأساليب تأثيراً في النفس لأن تلك القدوة أنموذجاً حياً يعايشه الفرد أمامه في حياته اليومية، فهو يغرس فضائل الأخلاق في نفوس مرؤوسيه بما يشاهدونه من ذلك القائد فهو ملتزم بأقواله وأفعاله ويطبقها على أرض الواقع.

ثالثاً: أولياء الأمور

تتعامل القيادة التربوية مع مختلف شرائح المجتمع، لذلك على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة، فأولياء الأمور يهتمهم في المقام الأول التربية الحسنة لأبنائهم، فعندما يشاهدون القائد التربوي على درجة عالية من الخلق ويلمسون منه الحرص

والتفاني والأمانة في أداء رسالته فإن نفوسهم تطمئن بأن أبناءهم في معقل تربوي يغرس في نفوسهم أنبل القيم وأفضلها.

تطبيق قيمة الحوار:

من القيم التي تم استنباطها من صلح الحديبية قيمة الحوار وهي من أهم القيم التي حرص عليها الإسلام، ومن أهم الأساليب القرآنية والنبوية لإيصال رسالة الإسلام إلى العالمين.

ويرى الباحث أن الحوار من أهم القيم التي يجب أن يلتزم بها القائد التربوي متى ما أراد الوصول إلى تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته ومدرسته.

فمن خلال الحوار يتم الإيضاح والوضوح والشفافية فكل طرف يبدي رأيه ويتم مناقشة ذلك الرأي وتداوله حتى يتبين قوة ذلك الرأي أو ضعفه ويقتنع المحاور بآرائه ، إذا سمع الآراء الأخرى وقوتها وسلامتها وجدارتها.

وهناك محاور يظهر فيها الحوار مع القائد التربوي وهي على النحو التالي:

أولاً: المعلمون:

يحقق الحوار مجموعة من الأهداف، في كافة مجالات الحياة اليومية، فعن طريق الحوار يتم الاتصال وبناء العلاقات وتغيير القناعات والميول وفض النزاعات ومشاكل العمل وذلك ما يرمي إليه القائد التربوي مع معلميه داخل مدرسته ومؤسسته التربوية إذا اعتمد الحوار أسلوباً للتعامل داخل مدرسته، فالمعلم يريد أن يكون قائده التربوي على درجة عالية في تطبيق الحوار، وأن يكون الحوار هو السبيل لمعالجة وُضاع مدرستهم، والقائد التربوي إذا اعتمد الحوار منهجاً وسلوكاً يتعامل به مع معلميه فهو بذلك يؤسس في مدرسته لثقافة التسامح وعدم التعصب للرأي،

وهو يعلم أتباعه قبول الرأي وطرحه للنقاش فمتى كان الرأي سديلاً أخذ به وعمل به وطبق في ميدانه التربوي، وهو يبنى في نفوس أتباعه الصراحة والوضوح والشفافية وأن آراءهم محل تقديره واهتمامه، وبذلك يستطيع القائد التربوي أن يهيئ الجو التربوي والأسري بينه وبين المعلمين، والقائد التربوي بذلك يقدم لمجتمعه خدمة في إشاعة جو الحوار، فهو يعلم أتباعه بهذه القيمة قيمة يفقدها المجتمع كثيراً وهي ثقافة الحوار بكل أبعادها وأخلاقيها ومهاراتها.

ثانياً: الطلاب:

يقع على عاتق المؤسسة التربوية، تعليم وتربية النشء على أسلوب الحوار، فهو من أهم الأساليب وأرقها في الاتصال والتواصل.

فإذا نجح القائد التربوي في غرس الحوار أسلوباً يلجأ إليه الطلاب في كل أمورهم، فقد غرس ذلك القائد أهم القيم في نفوس التلاميذ، لأن الحوار ملازم للإنسان في كل أوقاته، لذلك على القائد التربوي أن يطبق مبدأ الحوار في كل شؤون المدرسة، وي طرح المشاكل التي يتعرض لها الطلاب للحوار، ويأمل منهم أن يجدوا الحلول والمقترحات لتلك المشاكل والصعوبات التي تلاقيهم، وعلى القائد التربوي أن يؤسس للحوار داخل المدرسة وبيان الأخلاق الأساسية عند الحوار وما هي المهارات التي يتعلمها الطالب كي يكون محاوراً ناجحاً، ويمكن للقائد التربوي أن يغرس مهارة الحوار من خلال مجموعة أنشطة أوردتها الديب (٢٠٠٦م): »

- ١ - استعراض بعض النماذج الحوارية من القرآن والسنة والتاريخ والوقوف على نتائج الحوار التي تتم التوصل إليها.
- ٢ - أسئلة ومناقشة عن النتائج المتوقعة في حالة غياب الحوار والخسائر التي كان من الممكن أن تحدث.

٣- دعوة الأفراد لمشاهدة البرامج الحوارية في الفضائيات واختيار أفضل مذيع ومحاور». ص ١٠٥

ثالثاً: المشرفون التربويون:

يتعامل القائد التربوي مع المشرف التربوي الزائر للمدرسة بشكل مستمر، فالقائد التربوي هو المسؤول الأول عن المدرسة وعن سير العمل فيها.

فإذا اعتمد القائد التربوي على أسلوب الحوار استطاع أن يبين للمشرف التربوي الزائر كل ما يسأل عنه من أمور المدرسة والمعلمين المراد زيارتهم والمأمول في القائد التربوي والمشرف التربوي أن يكونا على درجة عالية في إدارة الحوار لأن الهدف مشترك بينهما وهو تطوير العمل التربوي في المدرسة، والارتقاء به، لذلك تبرز أهمية تكامل دور القائد التربوي والمشرف التربوي الزائر ويعد هذا التكامل عاملاً مهماً من عوامل نجاح العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وفي بلوغ الأهداف المنشودة، ولن يتأتى ذلك إلا بالتفاهم والحوار بين القائد التربوي والمشرف التربوي الزائر للمدرسة على كل ما يسهم في الرقي بالعملية التعليمية والتربوية .

تطبيق قيمة القوة والحزم:

من القيم الإدارية التي تم استنباطها من صلح الحديبية قيمة القوة والحزم. ويرى الباحث أن القائد القوي والحازم في شخصيته ومواقفه وقراراته، يكون له الأثر العظيم على العملية التعليمية والتربوية، فالقائد التربوي القوي والحازم يعطي كل ذي حق حقه، في قوة وحزم بحيث أن تلك القوة وذلك الحزم وتلك الهيبة، تبث الأمن والعدل والاطمئنان في بيئته التربوية والقائد التربوي وفي أثناء ممارسته مهام قيادته يعد ركيزة أساسية من ركائز العملية التربوية فهو يهدف إلى

تحقيق جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية وتوجيهها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ولن يتمكن من ذلك إلا بشخصية قوية ومؤثرة في بيئته التربوية، قوة تصنع الهبة وحب النظام والالتزام به سلوكاً في مدرسته والقائد التربوي يعمل في ظروف متغيرة ومتباينة، ويواجه في أثناء تأدية عمله والتخطيط لإنجاز أهدافه عوائق شتى ومصاعب وعقبات، والسبيل الوحيد لتجاوز ذلك كله يظهر في تحمل القائد لمهامه وحزمه وقوته في تحقيق تلك الأهداف وتجاوز تلك الصعاب، وكلما تجاوز القائد المصاعب والعوائق ازداد قوة وحزماً، واكتسب شخصية يكن لها العاملون معه كل احترام وتقدير.

والحزم في سلوك القائد سمة قيادية وعامل نجاح وهذا ما يؤيده الجريسي (٢٠٠٨م): «إن الحزم في سلوك المدير لاسيما في اتخاذ القرارات هو سمة قيادية أساسية، وعامل من عوامل النجاح المهمة في العملية الإدارية». ص ١١٤

ويظهر أثر القائد التربوي قوي الشخصية على من حوله من:

أولاً: الطلاب.

القائد التربوي بشخصيته الفذة والقوية والحازمة وتعامله الجاد، وحبه للنظام والالتزام به يطبع ذلك كله في نفوس طلابه، فالطالب يقتبس، ويقلد ويحاكي في شخصيته وسلوكه وتعامله ذلك القائد التربوي، الذي يتعامل معه في يومه الدراسي، ويؤثر في شخصيته مستقبلاً ويعتبره قدوة حسنة له.

والطلاب يشعرون مع القائد القوي بأنهم في مدرسة منضبطة محافظة على النظام، وتسعى إلى تطبيقه وهذا ما يؤيده النبيه (١٤٣٠هـ): «يكون مثار إعجاب لدى الطلاب وقدوة لهم، فالطالب يشعر مع القائد القوي الشخصية غير المتردد

بأنه في مدرسة منضبطة يطبق فيها النظام على الجميع دون مجاملة، وبالتالي تجد الطالب ينصاع لأنظمة وتعليمات القائد التربوي، إما بالاعتناق بأهميتها ودورها في نجاح العمل التربوي والتعليمي، وإما خوفاً من تطبيق النظام عليه من قبل القائد». ص ١١٨

ثانياً: المعلمون:

القائد التربوي القوي والحازم يستطيع إدارة أوضاعه في المدرسة في ثقة وعزيمة؛ فالمدير والقائد القوي والحازم يتعامل مع المعلمين تبعاً لجودة أدائهم وتفانيهم وحرصهم على الرقي بطلابهم في كافة المجالات، ووفقاً للالتزام بالنظام المدرسي، وبذلك يرفع من شأن المعلمين المميزين ويقدم لهم الحوافز والمكافآت، ويعامل المعلمين المقصرين والمخلين بواجباتهم بحزم وقوة، ويقوم بتوجيههم وتصويب أخطائهم وهم وفقاً لذلك يعلمون ويشعرون بأن قرارات القائد التربوي لها مبرراتها، وأن القائد التربوي اتخذ قراراته في حقهم وفقاً لمعطيات سليمة وفاعلة، تدفعهم مستقبلاً لتطوير أدائهم، واهتمامهم بعمليتهم التربوية والتعليمية.

ثالثاً: المشرفون التربويون:

المشرف التربوي وفي أثناء زيارته المدرسية يأمل أن يكون قائدها التربوي صاحب شخصية قوية ومؤثرة وفاعلة في المدرسة، فهو بذلك يساهم في اهتمام المشرف التربوي بجانب تطوير أداء المعلم وتقديم الجديد والوقوف على تفاصيل الأداء المهني للمعلم، ولا ينشغل في أثناء الزيارة المدرسية بأمور تبعده عن عمله الحقيقي وهو تحسين العملية التربوية والتعليمية.

فالقائد التربوي هو في المقام الأول مشرف مقيم والقائد التربوي القوي والحازم يساهم في الرقي بالعملية الإشرافية، فهو يقدم للمشرف التربوي الرؤية الواقعية والحقيقية للمعلم المراد زيارته، وفقاً لمتابعة القائد القوية والحازم للمعلم طوال العام الدراسي.

وهو بتلك القيمة (القوة والحزم) يبعث في نفوس المشرفين التربويين التفاؤل والاطمئنان بأن المدرسة يقودها شخصية قوية وحازمة، ويسيطر على مجريات العملية التربوية وأنه قادر على تحقيق الأهداف التي خطط لتحقيقها وإنجازها.

رابعاً: أولياء الأمور:

القائد التربوي القوي والحازم يتعامل مع أولياء الأمور بكل ثقة، فهو يعلم بأنه مطبق لكل الأنظمة التي من شأنها تحقيق المصلحة لكافة أبناء المدرسة.

فالقائد التربوي القوي والحازم وفي أثناء تعامله مع أولياء الأمور يشعرهم بأهمية النظام وأهمية تطبيقه والالتزام به وأن ذلك النظام يطبق على كل الطلاب بدون استثناء، وأن على ولي الأمر المساهمة في التزام ابنه بالنظام ومراعاة ذلك.

والقائد التربوي القوي والحازم لا يسمح بتدخل ولي الأمر في شؤون إدارته، فهو يقبل من ولي الأمر طرح آرائه ومقترحاته وشكواه، في جو تربوي هادئ، وأن معالجة ذلك من شأن القائد التربوي وفريق عمله.



المبحث الثاني

تطبيقات المهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية على الإدارة المدرسية

مقدمة :

القيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي مجموعة من القدرات الذاتية والتنظيمية والاجتماعية وهذا ما يؤكد ملاءمة (٢٠٠٧م) في مقدمة كتابه: « وأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لإتباع أهداف وطموحات القائد، وهي بالتالي الوسائل والإجراءات المختلفة والتي يستخدمها القائد لاستمالة أو لإقناع الآخرين بإتباع أهدافه وتنفيذها مع تطويرهم للقيام بها على أحسن وجه، إذاً فالقيادة هي قدرات ذاتية (مهارات، ومعارف، وسلوك) وقدرات تنظيمية وإدارية (وظائف وسلطات وخبرات) وقدرات اجتماعية (مبادئ وقيم ودوافع أو حوافز) وبدون تلك المهارات والقدرات لا يستطيع أي قائد النجاح والاستمرار في قيادته وتحقيق أهدافه لذلك على القائد التربوي صقل موهبته، والعناية بمجموعة المهارات التي تجعله قائداً ناجحاً». ص ٤

ويعرف عطوي (٢٠٠٤م) القيادة: « بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد زمام الموقف .. ». ص ٦٧

وقد استنبط الباحث من صلح الحديبية مجموعة من المهارات الإدارية، والتي يرى أنها تسهم في تطوير العمل الإداري وتكون داعمة لنجاح القيادي في مهمته».

تطبيق المهارة الأولى المبادرة والابتكار:

ويعرف البدري (٢٠٠١م) المبادرة: «تعني أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً وضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطّة العمل، وكذلك المبادرة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف». ص ٦٢

للمبادرة الناجحة ثلاث أسس يعددها ملائكة (٢٠٠٧م):

- ١ - تحمل المسؤولية عما ينتج من أعمال، وإن لم تكن هذه الأعمال من الواجبات الرئيسية للوظيفة فالمدير أيضاً مسئول عن مهام من يشرف عليهم لذا يجب أن يبادر بالتصحيح والتحسين.
 - ٢ - البحث عن الفرص والتي قد لا تبدو مهمة سهلة إلا أن المدير الناجح لا يدع أي من الفرص المناسبة للنمو والتطوير والتوسع تذهب سدى، وحالما تثبت لديه جدواها يبادر باستغلالها.
 - ٣ - البحث عن الأفكار الجديدة لتطوير وتجديد العمل، والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في إثراء الفكر واستنارة العقل. ص ٦٠٣
- والمبادرة والابتكار مهارة ينبغي للقائد التربوي التحلي بها، لأنها من أهم المهارات التي تميز القائد فهي تجعله يبحث عن الجديد والتطوير وتجعله يدفع العاملين معه إلى البحث عن الجديد والإبداع ويستطيع القائد التربوي تطبيق مهارة المبادرة والابتكار في ميدانه التربوي وعليه أن يحقق النقاط التالية ليتمكن من التطبيق الفاعل:

- ١ - القائد التربوي واسع الإطلاع، كثير القراءة والبحث من خلال ذلك يستطيع الإمساك بزمام المبادرة والابتكار.

٢ - القائد التربوي يشجع على المبادرة والابتكار ويوفر الجو التربوي لتحقيق تلك المهارة.

٣ - القائد التربوي يسهم في اكتشاف الطاقات والقدرات وصقلها وإفادة المجتمع من تلك الطاقات والقدرات ويسهم في احتضان الأفكار وبلورتها.

٤ - القائد التربوي مهتم بالتفكير الإبداعي ومهارات التفكير بشكل عام.

٥ - القائد التربوي يسعى إلى تنمية الإبداع.

وتشجيع روح المبادرة والمبادرة من المهارات والقيم الفاعلة وهي الموجهة للفرد في القرن الواحد والعشرين وهذا ما يؤيده عقل (٢٠٠١م): «إن سلوك المبادرة والابتكار هي من القيم التي يجب الحرص عليها وتعويد أبنائنا عليها، خاصة إذا أدركنا أن هذه القيمة تظهر في بداية الطفولة المبكرة كما يرى اريكسون Erickson حيث يحاول الطفل اكتشاف العالم الخارجي، فيقحم نفسه ونشاطاته في محاولاً استكشافه وتغييره إن هذه القيمة من القيم الفاعلة الموجهة للفرد في القرن الحادي والعشرين فالمبادرة في اكتشاف العالم والإحساس بمشكلاته وتحدي المجهول ومن ثم التميز الفردي الذي يتجلى في التفكير الأصيل والقدرة على الابتكار والطموح لتحقيق إنجاز غير مسبوق سوف يصبح على درجة كبيرة من الأهمية وسيكون له دور حاسم في بناء وتشكيل المستقبل » . ص ١٨٤

والقائد التربوي الفاعل هو الذي يسعى إلى أن تكون المبادرة والابتكار إحدى المهارات والصفات التي يتمتع بها لكي تكون له عوناً في تحقيق أهدافه وأن يكون قادراً على تفجير الطاقات الكامنة في نفوس الأفراد لبلوغ الأهداف المخطط لها والقائد الفاعل هو الذي يسهم في زرع تلك المهارة بين أفراد الفريق ويتعدى ذلك

إلى الطلاب الذين هم عصب العملية التعليمية والتربوية. ويمكن أن يحقق ذلك من خلال المجالات التالية:

أولاً: المعلمون:

- حث المعلمين على الإطلاع والقراءة والبحث والاستقصاء، وجلب الجديد في أساليب التدريس واستراتيجياته.
- انفتاح القائد التربوي على الأفكار الجديدة والعملية والمداخلات المؤثرة التي يشارك بها المعلمون في اجتماعاتهم ولقاءاتهم.
- تقديم البرامج والدورات والأنشطة التي تسهم في غرس روح المبادرة والابتكار والإبداع في نفوس المعلمين والتي تنعكس إيجاباً في طرائقهم التدريسية والتي يكون لها الأثر على الطلاب.
- الاهتمام والعناية بتعليم التفكير ومفاهيمه وبيان فوائده العملية، وإقامة الدورات التخصصية في تعليم التفكير.

ثانياً: الطلاب:

على القائد التربوي أن يكون قادراً على الإقناع والتأثير، ويدافع عن آرائه وأفكاره بصورة موضوعية لاسيما إذا كانت تلك الأفكار والآراء تحمل طابع المبادرة والجدة، فهو يشجع بذلك طلابه وتلاميذه على الاقتداء به ودفعهم إلى المبادرة والابتكار بكل جرأة وبلا خوف ولا تردد فهو يشجع تلاميذه على الإبداع والابتكار والتجديد ويعودهم على ذلك ويدعوهم إلى تحمل المسؤولية والثقة بالنفس، فالطالب الذي يمتاز بالإبداع والابتكار يجب أن يتحلى بصفة الثقة في أفكاره وآرائه ويكون على استعداد لشرحها والدفاع عنها وبيانها، ويمكن أن يسهم القائد التربوي في تنمية تلك المهارة من خلال المعطيات التالية:

- ١ - إشاعة أجواء الأمن والطمأنينة للطلاب داخل بيئتهم المدرسية، وأن آراءهم وأفكارهم وتجاربهم محل التقدير والإعجاب والثناء من القيادة التربوية متى ما كانت تلك الآراء والأفكار تحمل طابع الإبداع والمبادرة والابتكار.
- ٢ - اعتماد الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتي تسهم بدورها في الارتقاء بتفكير التلاميذ وتدعوهم إلى البحث والابتكار والمبادرة.
- ٣ -حث التلاميذ على التفكير وتربيتهم على ذلك وجعل التفكير بأنواعه من أولويات المدرسة التي تسعى إلى تحقيقها.
- ٤ - عرض التجارب الرائدة في هذا المجال للطلاب للإقتداء بها ومحاكاتها والسير على خطى المبدعين والمبتكرين.

الخلاصة:

- القائد التربوي الفاعل يمسك بزمام المبادرة والمبادرة بغية التطوير والتجديد ولا ينتظر حتى تقع المشكلة ومن ثم يسعى لحلها.
- القائد التربوي يسهم ويشجع على المبادرة والمبادرة والابتكار.

تطبيق المهارة الثانية: مهارة ضبط النفس :

هي مهارة إدارة النفس وإدارة الذات فالقائد المؤثر والفاعل هو الذي يسيطر على ذاته ويوازن بين انفعالاته، وهو بذلك يدير الموقف بثبات وذات متعودة على كبح جماحها وتوجيه مسارها على الطريق السليم والقائد التربوي في المدرسة يتعامل مع طبائع شتى ونفسيات مختلفة وأنماط عدة من الثقافات والبيئات لذلك فإن امتلاكه لمهارة ضبط النفس تعينه على التعامل مع تلك النماذج المختلفة ويستطيع القائد التربوي أن يطبق تلك المهارة على النحو التالي:

١ - القائد التربوي في بيئته المدرسية ينبغي عليه أن تكون لديه القدرة والمهارة على (ضبط النفس) لأنها المدخل القوي الذي يستطيع من خلاله التعامل مع تنوع الشخصيات والنفس البشرية التي لا يستطيع أحد أن يجدها في قالب واحد. فالقائد التربوي الناجح لديه القدرة على مواجهة تلك الطباع والنفسيات بهدوء وثبات ويستطيع أن يتخذ قراراته بعيداً عن الضغوط التي تؤثر في تلك القرارات.

٢ - والقائد التربوي عند تعامله مع المعلمين والطلاب والزائرين للمدرسة يجب أن يكون هادئاً رحب الصدر قادراً على قيادة نفسه وذاته حتى يستطيع أن يتعامل برقي وتفاهم وتسود ذلك التعامل العلاقات الإنسانية السامقة لتتظافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف والمصلحة التعليمية والتربوية.

الخلاصة:

القائد التربوي الفاعل يتصف بمهارة (ضبط النفس) ليتمكن من إدارة نفسه وإدارة فريق عمله ، ومجتمعه المدرسي بكل اقتدار.

تطبيق المهارة الثالثة: القدرة على تحمل المسؤولية:

على القائد التربوي أن يتحمل مسؤولياته التي أنيطت به كاملة، لأن ذلك من باب حمل الأمانة، فالقائد التربوي مؤتمن على مجتمعه المدرسي، والقائد التربوي تعددت مسؤولياته القيادية والإدارية والتربوية، وتدخل تحت هذه المسؤوليات عدد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية والتي تضم كافة شؤون البيئة التربوية والتعليمية لذلك فإن على القائد التربوي مواجهة تلك المسؤوليات وتلك الأعباء بتحملها والعناية بها وأدائها على أكمل وجه.

فالقائد التربوي يتحمل مسؤولية العليمة التربوية والتعليمية داخل مدرسته وموافقتها لما خطط له من قبل الجهات المسؤولة عن التربية والتعليم. ويستطيع القائد التربوي تطبيق تلك المهارة على النحو التالي:

المعلمون:

- ١ - مراقبة الله تعالى، وربط فريق العمل بمراقبة الله في السر- والعلن، واستشعار المسؤولية.
- ٢ - القائد التربوي يطبق الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الإدارة والوزارة.
- ٣ - المتابعة الدقيقة للمعلمين، في كافة الجوانب المهنية والتربوية والتنظيمية.

الطلاب :

- ١ - المتابعة الدقيقة والفاعلة للطلاب في كافة المجالات التالية:
 - أ) السلوكية والأخلاقية.
 - ب) المستويات التحصيلية.
 - ج) الحضور والغياب.
 - د) الالتزام بالأنظمة المدرسية.
- ٢ - المباني المدرسية : العناية بالمباني المدرسية فهي مسؤولية القائد التربوي ويقع عليها العبء في المحافظة عليها وبث روح المحافظة على الممتلكات العامة.

الخلاصة:

القائد التربوي الفاعل يحمل الأمانة والمسؤولية ويطبق الأنظمة والتعليمات للحفاظ على نظام البيئة التربوية والتعليمية والقيام برسالتها.

تطبيق المهارة الرابعة: مهارة القدرة على رسم الأهداف وتحقيقها:

يجب على القائد قبل رسم الأهداف والتخطيط لذلك أن يكون لديه الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه وهذا ما يؤيده كنعان (٢٠٠٩م): «فإيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه، ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف، ويجعله يكرس حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيله ... إلا أن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه». ص ٣٣٠

ويقوله ملائكة (٢٠٠٧م): «ينبغي للقائد الفاعل وضع الأهداف والبرامج العملية وينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً فيها..». ص ٢١٤

ويضيف صلاح (٢٠٠٢م): «فالمدير أن يفكر أولاً بالهدف الذي يسعى لانجازه، وعندما يقوم بعملية التخطيط فإن عليه أن يتنبأ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لأن هذه المتغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرته لإنجاز تلك الأهداف». ص ٢٧

يستطيع أن يطبق القائد التربوي هذه المهارة في ميدانه التربوي كما يلي:

- ١ - على القائد التربوي الاهتمام بالتخطيط واقتطاع جزء من وقته لذلك وهذا ما يؤيده النبيهي (١٤٣٠هـ): «القائد التربوي الناجح في المدرسة يقطع جزءاً من وقته للتخطيط سواء كان تخطيط طويل الأجل أو متوسط الأجل أو قريب الأجل أو تخطيط عاجل لحل مشكلة قائمة وعليه فالقائد التربوي الناجح

يؤمن وبقناعة تامة أن التخطيط عنصر أساسي وهام لنجاح العمل وتحقيق

الأهداف المرسومة بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة». ص ١٤٧

٢- وضع جدول بأوليات العمل وتحديد المشكلات التي يعمل القائد على حلها بأسرع وقت ممكن.

٣- تنظيم الموارد المتاحة، للإفادة منها بشكل أفضل.

٤- إشراك العاملين في وضع الأهداف، والتعرف على أهدافهم الشخصية وطموحاتهم تجاه عملهم.

٥- رسم أهداف للارتقاء بالمدرسة في كافة الجوانب.

٦- رسم الأهداف للنهوض بمستوى المعلمين وتتضمن خطوات وإجراءات تسهم بشكل فعلي في النهوض بمستوى الأداء التعليمي.

٧- رسم الأهداف التي تسهم في تميز الطلاب ورفع مستواهم العلمي والتحصيلي والقيمي.

٨- رسم الأهداف التي تسهم في الحفاظ على البيئة المدرسية والمبنى المدرسي.

٩- رسم الأهداف التي ترفع الروح المعنوية لفريق العمل وتسهم في بناء علاقات إنسانية راقية.

الخلاصة:

القائد التربوي يعمل على رسم الأهداف الواضحة، ويسعى إلى تحقيقها.

تطبيق المهارة الخامسة: مهارات الاتصال

عملية الاتصال عملية مهارية، ينبغي أن تتوفر في القائد التربوي ليتمكن من إيصال رسالته.

وهذا ما يؤكده أبو ناصر (٢٠٠٨م): «عملية الاتصال عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، ولذا فلا بد أن تتوفر في المدير أو

المرسل العديد من المهارات لكي تنجح عملية الاتصال وتصل الرسالة إلى مكانها المناسب، وعند النظر إلى البيئة المدرسية تجد أن الاتصال متعدد بين المدير ومعلمي المدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ والقيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم». ص ٨٢

وللتأكد من أن الاتصال أعطى ثماره ونتائجه المرجوة منه، ينبغي للقائد التربوي أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية لعملية الاتصال، وقد أوردتها صلاح (٢٠٠٢م): « يتضمن الاتصال الفعال مجموعة من المهارات التي ينبغي على مدير المدرسة أن يكون ملماً بها حتى تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة منها، وتكون هذه المهارات من خمس مهارات أساسية وهي:



ص ١٤٦

وللاتصال أهمية بالغة في نجاح المؤسسة التربوية وتفاعل أفرادها. وقد عدد سنان (٢٠٠٤م) خمس نقاط تنبع منها أهمية الاتصال وهي على النحو التالي: «

- ١ - تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين، وردود فعلهم نحو سياساتهم.
- ٢ - كما تمثل الاتصال الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل.
- ٣ - والاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب.

٤ - كما أن الاتصال الجيد يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومة بسهولة وحرية.

٥ - والاتصال وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث تتعرف على قدراتهم». ص ٢٠٢

ويستطيع القائد التربوي الفاعل تطبيق الاتصال الفعال من خلال مجموعة من الوسائط وقد أوردها عطوي (٢٠٠٤م): »

١ - المجالس التعليمية.

٢ - اللجان التربوية.

٣ - التقارير.

٤ - الاجتماعات المدرسية.

٥ - المقابلات.

٦ - الإعلام.

٧ - الإعلان.

٨ - الدعاية.

٩ - العلاقات العامة ». بتصرف ص ٩٨

ويرى الباحث أن على القائد التربوي أن يعمل على تطوير وتنمية مهارة الاتصال لديه، مع الأخذ في الاعتبار التطور الهائل والمتسارع في تقنية الاتصال. فعلى القائد أن يطور ذاته في تقنية الاتصال، ويأخذ بتلك الأسباب لزيادة فاعلية الاتصال وإيصال الرسالة إلى المستقبل بكل وضوح وسهولة.

- والقائد التربوي الفاعل يجب أن يبقى قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبين العاملين معه.

- القائد التربوي الفاعل يقوم بإيصال رسالته بكل وضوح وبشكل مستمر.

- القائد التربوي الفاعل يعد لعملية الاتصال مسبقاً، ويخطط لذلك من أجل إيصال مضمون الرسالة إلى المستقبل.
- القائد التربوي الفاعل يبعد معوقات الاتصال بينه وبين المستقبل، ويتجنب تلك المعوقات.
- القائد التربوي الفاعل يفتح قنوات الاتصال مع الطلاب، ويتيح لهم إيصال رسائلهم.
- القائد التربوي الفاعل يقدم تغذية راجعة لرسائل العاملين معه وفريق العمل، ولا يبدي انزعاجه من تلك الرسائل مهما كانت حيثياتها ومعطياتها.
- القائد التربوي الفاعل ينظر إلى الاتصال بأنه عملية بناء وتطوير وتصحيح لجميع مجالات العمل.

الخلاصة:

القائد التربوي الناجح يعي أهمية ومكانة الاتصال في العمل الإداري، لذلك فهو مهتم بعملية الاتصال ويعمل على تطويرها، واكتساب مهاراتها وتقنياتها.

تطبيق المهارات السادسة : إدارة الوقت:

من أهم المهارات التي يجب على القائد التربوي امتلاكها مهارات إدارة الوقت؛ لأن الوقت مورد محدود لا يمكن إعادته وتوقيفه، بل يمكن استثماره واستغلاله لتحقيق الأهداف وجعلها واقعاً ملموساً .

فالقائد التربوي الذي يستطيع إدارة وقته بكفاءة ومهارة يستطيع إنجاز مهامه وواجباته بكل اقتدار؛ لأنه وضع لكل مهمة وقتاً محدداً ينجز من خلاله تلك المهمة.

وعلى القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة في إدارته لوقته وفي حضوره وانصرافه المدرسة وعليه أن يهتم بمواعيد العمل والاجتماعات ويحرص عليها لأنه بذلك يقدم دروساً عملية لفريق عمله بضرورة احترام أوقات العمل والحرص على الإنجاز والتقيد بالمواعيد أثناء اليوم الدراسي .

والقائد التربوي الفاعل يعي جيداً تفاوت الإحساس بأهمية الوقت لدى أعضاء فريقه المدرسي ، لذلك على القائد التربوي إكساب أعضاء فريقه المهارات اللازمة لحسن إدارة الوقت واستخدامه وتفعيله بالشكل الملائم الذي يضمن تحقيق الأهداف والتغيير والتقدم ، ويقع على القائد التربوي ضرورة تنظيم الأوقات داخل المدرسة ووضع ذلك وترتيبه وفق أولويات الأعمال ويقوم بتوزيع القدرات المتاحة له على الأعمال بشكل فاعل ومؤثر .

ويقوم بتنظيم تلك الأعمال وجدولتها ليضمن التنفيذ الأمثل واستغلال كل الموارد الوقتية والمادية والمعنوية .

ويرى الباحث أن :

إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها والتدريب عليها، لذا يلزم القائد التربوي أن يغرس في نفوس التلاميذ أهمية الوقت والحفاظ عليه واستثماره وتعويدهم التخطيط الجيد لإدارة الوقت ويشعر الطلاب بضرورة الاهتمام بالوقت وإدارته وأن الطالب كلما أحسن إدارة وقته استطاع أن يتميز على أقرانه وأن ينفذ واجباته ومهامه بكل سهولة ويسر .

والقائد التربوي الفاعل هو الذي يستطيع تغيير ثقافة إهدار الوقت التي أصبحت السمة الأبرز في مجتمعاتنا، بأن يزرع في نفوس طلابه ثقافة إدارة الوقت واستثماره ، ويتم ذلك من خلال تعويد التلاميذ احترام الوقت داخل المدرسة

والتفاني في إنجاز الأعمال ، وضرورة الاهتمام والتقيد بمواعيد الدراسة والخصص اليومية وجعل ذلك سلوكاً يحمله الطالب مدى حياته .

ويقع على المدرسة مهمة نشر ثقافة إدارة الوقت والحفاظ عليه وضرورة استغلاله والاستفادة القصوى منه في مجتمعها المحيط والاستفادة من الاجتماعات التي تعقد مع أولياء الأمور وحثهم على الالتزام بالمواعيد المدرسية، وتعويد أبنائهم على ذلك ، وحثهم على تنظيم الوقت واستغلاله وتنمية القدرات الذاتية في كيفية إدارة الوقت للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يأملها أولياء الأمور من أبنائهم .

الخلاصة :

القائد التربوي الفاعل حريص على إدارة الوقت ، ملتزم بإكساب مهارات إدارة الوقت لفريق عمله .

تطبيق المهارة السابعة : التفويض :

من المهارات التي يجب على القائد التربوي امتلاكها والإلمام بها مهارة التفويض، فأساس التفويض أن يعطي القائد التربوي بعضاً من مهامه وصلاحياته لأحد أفراد الفريق الذي يملك القدرة على إدارة تلك المهمة باقتدار .

والقائد التربوي الفاعل والمهتم بمهارة التفويض في عمله يجب عليه أن يجعل من ذلك التفويض أمراً تنمو خلاله القدرات وتصلق المواهب وعاملاً مشجعاً ومحفزاً للعاملين ضمن فريق عمله .

وهناك عدة نقاط يحسن بالقائد التربوي الاهتمام بها والإعداد لها إذا أراد أن يفوض لأي صلاحية من صلاحيته ، يذكرها ملائكة (٢٠٠٧م) :

١ - حدد المهمة التي ترغب في تفويضها .

٢ - اختيار الشخص المناسب والأفضل .

٣ - الإعداد لعملية التفويض .

٤ - التهيئة النفسية .

٥ - التمهيد للقيام بالمهمة .

٦ - المتابعة الدقيقة لحل المشكلات .

٧ - التعليم والتدريب عن طريق الصعاب .

٨ - إنهاء التفويض .

٩ - التحفيز لإتمام المهمة " . ص ٣٦٧ بتصرف.

ومن الأمور الهامة التي يجب أن يأخذ القائد التربوي داخل المدرسة في الاعتبار العمل على استغلال طاقات وقدرات العاملين معه، والعمل لتحقيق الذات وإظهار المواهب واستغلالها وتنميتها لمصلحة العمل، ويمكن أن يكون بوابة ذلك كله فن التفويض .

فالقائد التربوي عند التفويض لأي مهمة من المهام لأحد أفراد فريقة فهو يحقق من خلال ذلك احترام الذات وتقديرها وتحمل المسؤولية والدفع إلى مزيد من العطاء، والشعور بالانتماء وبث روح الفريق الواحد ، وأن النجاح للفريق بأكمله، وأنهم شركاء في صنع القرار وتنفيذه ، والإسهام في تطوير العمل والرقى به.

والقائد التربوي الناجح عند تفعيله لفن التفويض فهو يسهم في النمو المهني وإعداد قادة للمستقبل وصقل القدرات وإبراز المواهب .

ويذكر الحقييل (١٩٩٦م) : وفي دراسة قام بها "جريفت" وجد أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة ويحل مشاكل العاملين ويعطي سلطات للآخرين .

فالقيادة عملية حية شديدة الحركة سريعة الملاءمة بين القرار والموقف تحتاج إلى توزيع السلطات لإنهاء الآخرين وصناعة أجيال من القادة" . ص ٤٢

والقائد التربوي الفاعل يقوم بتوزيع مهام العمل والتخطيط المسبق لذلك التوزيع ، بأن يضع لكل مهمة الشخص الملائم لها والتي تتوافق مع رغباته وقدراته.

الخلاصة :

القائد التربوي الناجح ماهر في فن التفويض ، قادر على إعداد قادة المستقبل.



الفصل السادس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً : النتائج .

ثانياً : التوصيات .

مقدمة:

تناول موضوع الدراسة القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، والهدف من هذه الدراسة هو استنباط القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية، وبيان تطبيق تلك القيم والمهارات على القيادة المدرسية، وقام الباحث بالرجوع إلى مراجع، وأبحاث تناولت سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية، وتم الوقوف كذلك على مراجع وأبحاث تناولت القيادة المدرسية، والقيم الإدارية .

وقد قام الباحث باستنباط مجموعة من القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية، وربط تلك القيم والمهارات بالقيادة المدرسية، وكيفية استفادة القيادة المدرسية من تلك القيم والمهارات، في الواقع التربوي والتعليمي، وتم التوصل إلى النتائج والتوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الارتقاء بالأداء القيادي المدرسي.

أولاً: النتائج.

توصل الباحث من الدراسة إلى عدة نتائج هي على النحو التالي:

١ - يحتوي صلح الحديبية على قيم إدارية ومهارات قيادية، تساهم في الارتقاء بقدرة القائد التربوي لأداء أفضل.

٢ - يحتوي صلح الحديبية على قيم إدارية، لا بد للقائد التربوي أن يتحلى ويتصف بها:

الرقم	القيمة الإدارية	الموقف الذي تم الاستنباط منه
١	التسمية	عندما دعا الرسول ﷺ علياً ليكتب الكتاب فأملى عليه بسم الله الرحمن الرحيم . فقال سهيل : أما الرحمن فوالله لا ندري ما هو ؟ ولكن اكتب : باسمك اللهم . فأمر النبي ﷺ بذلك .
٢	التوكل	عندما قال الرسول ﷺ بعد كتابة الصلح «أنا عبد الله ورسوله لن أخالف أمره ولن يضيعني».
٣	الشورى	قبوله ﷺ لرأي أم المؤمنين أم سلمة رضي الله عنها عندما أشارت عليه بالحلل والهدي.
٤	القدوة الحسنة	الرسول ﷺ قدوة حسنة في كل أمور حياته وفي كل أقواله وأفعاله « اقتداء الصحابة في الحلل والهدي » .
٥	الحوار	حواره ﷺ مع أصحابه رضي الله عنهم في بيعة الرضوان وفي أثناء كتابة صلح الحديبية.
٦	القوة والحزم	تنفيذه وإمضاؤه لصلح الحديبية على رغم معارضة كبار الصحابة لهذا الصلح.
٧	الوفاء بالعهد	إرجاع أبي جندل إلى قريش رغم إسلامه وفاءً بعهدته ﷺ بأحد أركان شروط الصلح مع قريش.
٨	الصبر	صبره ﷺ على أصحابه عندما رفضوا الصلح ومعارضتهم لذلك .

الرقم	القيمة الإدارية	الموقف الذي تم الاستنباط منه
٩	الحلم	حلمه ﷺ على أصحابه ، وعلى قريش في أثناء المفاوضات لإبرام الصلح.
١٠	الحكمة	إبرامه لصلح الحديبية.

٣- يحتوي صلح الحديبية على مهارات قيادية، يمكن للقائد التربوي أن يتدرب عليها حتى يتقنها، وسوف يكون لها الأثر الإيجابي على أدائه ومنها:

الرقم	المهارة القيادية التي تم استنباطها	الموقف الذي تم الاستنباط منه
١	المبادأة والابتكار	بيعة الرضوان
٢	ضبط النفس	عند عقد الصلح - موقف أصحابه من الصلح
٣	القدرة على التحمل المسؤولية	إمضاء الصلح وجعله واقعاً
٤	القدرة على رسم الأهداف	- تحديده ﷺ للهدف من الخروج إلى مكة وهو أداء العمرة - الموافقة على بنود صلح الحديبية
٥	مهارة الاتصال	تتجلى في كافة مراحل الصلح سواء كانت مع أصحابه صلى الله عليه وسلم أو مع قريش
٦	مهارة إدارة الوقت	دعوته ﷺ لبيعة الرضوان عند بلوغه نبأ عثمان بن عفان رضي الله عنه

٧	مهارة التفويض	- إرسال عثمان بن عفان <small>رضي الله عنه</small> للتفاوض مع قريش. - تفويضه لعلي بن أبي طالب <small>رضي الله عنه</small> بكتابة وثيقة الصلح .
---	---------------	--

ثانياً: التوصيات

يرى الباحث ومن خلال استنباطه للقيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية ضرورة تأصيل الفكر الإداري من وحي الكتاب والسنة ويوصي بما يلي:

١. القيادة أمانة ومسؤولية، لذلك يجب اختيار القادة وفق التصور الإسلامي، والفكر الإداري الإسلامي.

٢. تطور العصر والانفجار المعرفي تحتم ضرورة التأهيل النوعي للقيادة التربوية.

٣. تقديم برامج نوعية خاصة بكل مهارة من المهارات القيادية ، والإدارية التي تم تقديمها في هذه الدراسة.

٤. تدريب القادة على اكتساب المهارات القيادية عملياً، والبعد عن التدريب النظري البعيد عن واقعهم الميداني.

٥. ضرورة إبراز « إدارة الوقت » بمزيد من التدريب، وإقامة البرامج الداعمة لها.

٦. إنشاء مجمع لتأصيل الفكر الإداري الإسلامي يهدف إلى إضفاء صبغة إسلامية على العمل الإداري، وإلى إبراز هوية القيادي المسلم، وإعلاء قيمنا الإسلامية بين الأمم الأخرى.

٧. بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القيادي وأعضاء الفريق يسهم في التحفيز والإنتاج والإبداع.

٨. إقامة دورات على مستوى عالٍ في كيفية رسم الأهداف وتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة .

٩. إكساب القيادات التربوية أساليب الاتصال، والتواصل بشكل دوري ومنظم .

١٠. يوصي الباحث بدراسة "الشورى" وواقعها في ميداننا التربوي .



المراجع والمصادر

أولاً : المصادر :

- * القرآن الكريم .
- * البخاري ، محمد بن إسماعيل ، (٢٠٠٧م) ، صحيح البخاري ، المكتبة العصرية ، بيروت .
- * ابن تيمية ، (١٤٠٦هـ) ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، دار الأرقم ، الكويت .
- * ابن حجر ، أحمد بن محمد العسقلاني ، (١٤١٠هـ) ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، دار الكتب العلمية بيروت .
- * ابن حجر العسقلاني ، أحمد بن علي العسقلاني ، (١٣٨٤هـ) ، التلخيص الحبير في تخريج أحاديث الرافعي الكبير ، د.ط ، المكتبة الأثرية ، باكستان .
- * ابن عبد البر ، أبي يوسف بن عبد الله ، (١٩٩٢م) ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، دار الجيل ، بيروت .
- * ابن كثير ، أبي الفداء إسماعيل ، (٢٠٠٦م) . الفصول في سيرة الرسول ﷺ - ط ٢ - مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض .
- * ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم ، (٢٠٠٣م) ، لسان العرب ، دار الحديث ، القاهرة .
- * ابن هشام ، محمد عبد الملك ، (١٤٢٥هـ) ، السيرة النبوية ، ط ٤ ، دار المعرفة ، بيروت .

- * الجوهري ، إسماعيل بن حمّاد ، (١٩٩٠م) ، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية ، ط ٤ ، دار العلم للملايين ، بيروت .
- * الحموي ، ياقوت عبد الله ، (١٣٩٧هـ) ، معجم البلدان ، دار صادر ، بيروت .
- * الصابوني ، محمد علي ، (٢٠٠٩م) ، صفحات مشرقة من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته الأبرار ، المكتبة العصرية ، صيدا .
- * الفيومي ، أحمد محمد ، (١٩٨٧م) ، المصباح المنير ، مكتبة لبنان ، بيروت .
- * المباركفوري ، صفى الرحمن (٢٠٠٨م) ، الرحيق المختوم ، ط ٤ ، دار الوفاء ، المنصورة .

ثانياً : المراجع :

- * الإبراهيم ، محمد عقلة ، (١٩٨٨م) ، حواضر العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، مكتبة الرسالة الحديثة ، عمان .
- * إبراهيم ، مفيدة محمد ، (١٩٩٧م) ، القيادة التربوية في الإسلام ، مجدلاوي ، عمان .
- * أبو الوفاء ، جمال ، (٢٠٠٠م) ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
- * أبو سن ، أحمد إبراهيم ، (٢٠٠٦م) ، الإدارة في الإسلام ، دار الخريجي ، الرياض .
- * أبو ناصر ، فتحي محمد ، (٢٠٠٨م) ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار المسيرة ، عمان .

- ✽ الأحمدي ، ياسر عبد الرحمن (١٤٢٥هـ) «المسائل العقدية المستنبطة من غزوة الحديبية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، بمكة المكرمة .
- ✽ أدهم ، فوزي كمال، (٢٠٠١م)، الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، دار النفائس ، بيروت .
- ✽ آل ناجي ، محمد عبد الله ، (٢٠٠٥م)، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع المدينة ، الرياض .
- ✽ باشميل ، محمد أحمد ، (٢٠٠٦م)، موسوعة الغزوات الكبرى ، ط ٣ ، دار الفضيلة ، الرياض .
- ✽ البدري ، طارق عبد الحميد ، (٢٠٠١م)، الأساليب القيادية في المؤسسة التعليمية، دار الفكر ، عمان .
- ✽ بستان ، أحمد عبد الباقي ، (١٩٨٩م)، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط ٢ ، دار القلم ، الكويت .
- ✽ البلادي ، عاتق بن غيث ، (١٤٠٢هـ) ، معجم المعاجم الجغرافية في السيرة النبوية ، دار مكة للنشر والتوزيع .
- ✽ الجريسي- ، خالد عبد الرحمن ، (٢٠٠٨م)، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري ، مؤسسة الجريسي للتوزيع ، الرياض .
- ✽ الجزائري ، أبو بكر جابر ، (١٩٩٦م)، هذا الحبيب محمد رسول الله ﷺ يا محب ، مكتبة العلوم والحكم ، المدينة المنورة .
- ✽ الحازمي ، خالد بن حامد ، (٢٠٠٥م)، أصول التربية الإسلامية ، ط ٢ ، مكتبة دار الرزمان ، المدينة المنورة .
- ✽ حجازي ، سليم عبد الله (١٤٠٤هـ) «منهج الإعلام الإسلامي في صلح الحديبية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود ، بالرياض .

- ✻ الحريري ، رافدة ، (٢٠٠٨م) ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- ✻ الحسني ، عبد الحي ، (٢٠٠٣م) تهذيب الأخلاق ، اليمامة ، دمشق .
- ✻ حسين ، سلامة عبد العظيم ، (٢٠٠٤م) ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر ، عمان .
- ✻ حسين سلامة عبد العظيم ، (٢٠٠٦م) ، الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم ، دار الوفاء ، الإسكندرية .
- ✻ الحقييل ، سليمان عبد الرحمن ، (١٩٩٦م) ، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي ، ط ٣ ، مطابع التقنية ، الرياض .
- ✻ الحكمي ، حافظ عبد الله (١٤٠٣هـ) «مرويات غزوة الحديبية جمع وتخرّيج ودراسة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، بالمدينة المنورة .
- ✻ الحمد ، أحمد ، (٢٠٠٢م) ، التربية الإسلامية ، دار أشبيليا ، الرياض .
- ✻ حمزاوي ، محمّد سيد ، (٢٠٠٨م) ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية ، مكتبة الشقري ، الرياض .
- ✻ الخواجّا ، عبد الفتاح محمّد ، (٢٠٠٤م) ، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان .
- ✻ خياط ، محمّد جميل ، (٢٠٠٤م) ، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية ، مكتبة الفيصلية ، مكة المكرمة .
- ✻ الدروبي ، طه كاسب ، (٢٠٠٦م) ، كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين ، دار عالم الثقافة ، عمان .
- ✻ الدعيّيج ، إبراهيم بن عبد العزيز ، (٢٠٠٦م) ، التربية الإسلامية ، دار القاهرة ، القاهرة .

- * الدجيلج ، إبراهيم عبد العزيز (٢٠٠٧م) ، التربية ، دار القاهرة ، القاهرة.
- * الديب ، إبراهيم ، (٢٠٠٨م) ، قيم تربوية في دائرة الضوء ، مؤسسة أم القرى ، المنصورة .
- * الديب ، إبراهيم رمضان ، (٢٠٠٦م) ، أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة ، مؤسسة أم القرى ، عمان .
- * رضا ، محمد (٢٠٠٤م) ، محمد صلى الله عليه وسلم ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة .
- * زاهر ، ضياء ، (١٩٨٤م) ، القيم في العملية التربوية ، مطابع نهضة مصر - ، القاهرة .
- * سادلر ، فليب ، (٢٠٠٨م) ، القيادة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- * سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون ، (١٩٩٢م) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط ١ ، مركز الكتب الأردني ، الأردن .
- * السعدي ، عبد الرحمن بن ناصر ، (٢٠٠١م) ، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، مركز فجر للطباعة والنشر ، القاهرة .
- * سلامة ياسر خالد ، (٢٠٠٣م) ، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها ، المدير الفعال اختراع القادة ، دار عالم الثقافة ، عمان .
- * السندي ، عبد الله بن راشد ، (٢٠٠٨م) ، آراء في الإدارة ومقالات أخرى ، ط ٣ ، مطابع الحميضي ، الرياض .
- * السواط ، طلق عوض وآخرون ، (٢٠٠٧م) ، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة .
- * الشعراوي ، محمد متولي ، (٢٠١٠م) ، السيرة النبوية ، المكتبة العصرية ، صيدا .

- ✻ شمس الدين ، محمد علي ، (٢٠٠٧م) ، السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية ، دار الفكر ، عمان .
- ✻ الصباب ، أحمد عبد الله وآخرون ، (٢٠٠٥م) ، أساسيات الإدارة الحديثة ، خوارزم العلمية ، جدة .
- ✻ الضحيان ، عبد الرحمن إبراهيم ، (١٩٨٦م) ، الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق ، دار الشروق ، جدة .
- ✻ طاهر ، علوي عبد الله ، (٢٠٠٧م) ، النموذج القيادي التربوي في الإسلام ، دار المسيرة ، عمان .
- ✻ طهطاوي ، سيد أحمد ، (١٩٩٦م) ، القيم التربوية في القصص القرآني ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ✻ ظفر ، جميل محمد ، (٢٠١١م) ، خلق النبي صلى الله عليه وسلم ، المكتبة العصرية ، صيدا .
- ✻ عبد الفتاح ، إسماعيل ، (١٤٢١هـ) القيم السياسية في الإسلام ، دار الثقافة ، القاهرة .
- ✻ عبد الهادي ، محمد أحمد ، (١٩٨٤م) ، الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني ، دار البيان العربي ، جدة .
- ✻ عبد الوهاب ، محمد ، (٢٠٠٣م) ، مختصر- سيرة الرسول ﷺ ، مكتبة الرشيد ، الرياض .
- ✻ عبيدات ، وآخرون ، (١٩٩٢م) ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط٣ ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- ✻ العجمي ، محمد عبد السلام ، (٢٠٠٦م) ، التربية الإسلامية الأصول والتطبيقات ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض .

- * العطاس ، محمد سالم ، (٢٠٠٩م) ، قراءات في اتخاذ القرارات الإدارية (النظرية والتطبيق) ، مكتبة الرشد ، الرياض .
- * عطوي ، جودت عزت ، (٢٠٠٤م) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة ، عمان .
- * عطوي ، جودت عزت ، (٢٠٠٨م) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، عمان .
- * عقل ، محمود عطا ، (٢٠٠١م) ، القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .
- * العقيل ، عبد الله بن عقيل (٢٠٠٦م) ، التربية الإسلامية مفهومها ، خصائصها ، مصادرها ، أصولها ، تطبيقاتها ، مربوها ، مكتبة الرشد ، الرياض .
- * عقيل ، محمود عطا حسين ، (١٤٢٧هـ) ، القيم المهنية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .
- * علاقي ، مدني عبد القادر ، (٢٠٠٠م) ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ٩ ، مكتبة دار جدة ، جدة .
- * علي ، سعيد إسماعيل ، وآخرون ، (٢٠٠٧م) ، التربية الإسلامية (المفاهيم والتطبيقات) ، ط ٣ ، مكتبة الرشد ، الرياض .
- * عليان ، أحمد ، (٢٠٠٠م) ، الأخلاق في الشريعة الإسلامية ، دار النشر الدولي الرياض .
- * العمري ، أكرم ضياء ، (٢٠٠٩م) ، السيرة النبوية الصحيحة ، ط ٨ ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
- * الغامدي ، عبد الله عبد الواحد (٢٠٠٩م) ، القيادة الإدارية ، مطابع الإيمان ، الرياض .

- * غربية ، رمضان فهميم ، (٢٠٠٨م) ، القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي
مقارن، مكتبة الشقري ، الرياض .
- * الغزالي، محمد ، (٢٠٠٤م) ، خلق المسلم ، ط ٢٣ ، دار القلم ، دمشق .
- * الغزالي، محمد ، (٢٠٠٦م) ، فقه السيرة ، دار القلم ، دمشق .
- * فرانسيس ، ديف ، ومايك وودكوك ، (١٤١٦هـ) ، القيم التنظيمية ، ترجمة
عبد الرحمن هيجان ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- * فودة ، حلمي محمد ، (١٩٩٢م) ، المرشد في كتابة البحوث ، دار الشروق ،
جدة .
- * القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٨٩م) ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني
الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية ، مطابع البتراء ، عمان .
- * القطب ، محمد علي (٢٠٠٦م) ، غزوات رسول الله صلى الله عليه وسلم وسجل
الشهداء من بدر إلى تبوك ، المكتبة العصرية ، صيدا .
- * كفافي ، علاء الدين وآخرون (٢٠٠٥م) ، مهارات الاتصال والتفاعل فى
عمليات التعليم والتعلم ، ط ٢ ، دار الفكر ، عمان .
- * كنعان ، نواف ، (٢٠٠٧م) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار
الثقافة ، عمان .
- * كنعان ، نواف ، (٢٠٠٩م) ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان .
- * الكيلاني ، ماجد عرسان ، (١٤٠٩هـ) ، فلسفة التربية الإسلامية ، ط ٢ ، مكتبة
هادي ، مكة المكرمة .
- * اللحام ، حنان ، (٢٠٠٢م) ، هدى السيرة النبوية فى التغيير الاجتماعى ، دار
الفكر ، دمشق .

- ✻ مبارك ، فتحي يوسف ، (١٩٩٢م) ، القيم الاجتماعية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثامنة من التعليم الأساسي ودور مناهج المواد الاجتماعية في تنميتها، المجلة العربية للتربية ، العدد الأول .
- ✻ متولي ، نبيل عبد الخالق ، وآخرون ، (٢٠٠٣م) ، المدخل في أصول التربية ، مكتبة الرشد ، الرياض .
- ✻ المدني ، خالد محمد ، (٢٠٠٩م) ، صفات القائد المؤثر ، دار الشلاح للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق .
- ✻ مرسي ، محمد منير ، (٢٠٠١م) ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ✻ مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، (٢٠٠٥م) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
- ✻ المقدسي ، موفق الدين عبدالله ، (١٤٠٧هـ) ، روضة الناظر وجنة المناظر ، ط ٢ ، دار الكتاب العربي ، بيروت .
- ✻ ملائكة ، عبد العزيز محمد ، (٢٠٠٧م) ، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة ، دار العلم ، جدة .
- ✻ المنيف ، محمد صالح ، (١٩٩٨م) ، الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية ، مطابع البكيرية ، البكيرية .
- ✻ الموسوي ، سنان ، (٢٠٠٤م) ، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار مجدلاوي ، عمان .
- ✻ موسى ، ناهد عبد الله ، (١٤٢٨هـ) ، إدارة الأزمات المدرسية ، الدار العربية للطباعة والنشر ، الرياض .

- ❖ النيهي ، ناجي محمد زارع ، (١٤٢٥هـ) ، صفات النفس الإنسانية وأحوالها
الحسنة والسيئة في القرآن الكريم ، دار العلم ، جدة .
- ❖ النحلاوي ، عبد الرحمن ، (٢٠٠٩م) ، أصول التربية الإسلامية وأساليبها في
البيت والمدرسة والمجتمع ، ط٢٧ ، دار الفكر ، دمشق .
- ❖ نصر ، عزة جلال ، (٢٠١٠م) ، الإدارة التربوية والتخطيط ، مكتبة الرشد ،
الرياض .
- ❖ النمر ، سعود محمد وآخرون ، (١٩٩٤م) ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ،
ط٣ ، مطابع الفرزدق ، الرياض .
- ❖ نور الله ، كمال ، (١٩٩٢م) ، مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات
والترجمة والنشر ، دمشق .
- ❖ هالان ، واي سي ، (٢٠٠٩م) ، القيادة الناجحة ، سفير الدولية للنشر ،
القاهرة .
- ❖ هيكل ، محمد حسين ، (٢٠٠٩م) ، حياة محمد صلى الله عليه وسلم ، المكتبة
العصرية ، صيدا .
- ❖ ياغي ، محمد عبد الفتاح ، (١٩٩٥م) ، الأخلاقيات في الإدارة ، المكتبة الوطنية ،
عمان .
- ❖ الحمد ، ابتسام بنت أحمد بن ناصر ، (١٤٢٦هـ) "القيم الخلقية المستنبطة من
القصص النبوي الواردة في صحيح البخاري ودور الأسرة في تطبيقها" ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، بمكة المكرمة .
- ❖ العلياني ، سعيد بن سهلان ، (١٤٢٨هـ) "ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى
مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، بمكة المكرمة .

- ✽ العمري ، عوض بن سعيد ، (١٤٢٤هـ) " القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ✽ اللحyani ، هدى بنت هليل (١٤٢٨هـ) «المضامين التربوية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها التربوية في الأسرة والمدرسة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- ✽ محمد ، طاهر حامد الحاج (١٤١٠هـ) «مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي» ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، بمكة المكرمة .
- ✽ النيهي ، ناجي محمد زراع ، (١٤٣٠هـ) ، « قيم أخلاقية ومهارات وعناصر إدارية مستنبطة من قصة ذي القرنين بالقرآن الكريم وتطبيقاتها في القيادة المدرسية » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- ✽ يمانى ، خالد محمد علي (١٤٠٦هـ) «صلح الحديبية وأبعاده في نشر الإسلام داخل الجزيرة العربية وخارجها» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .