



المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية وتطبيقاتها في الواقع المعاصر

إعداد

د/ ركان عيسى أحمد العدوان

**أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، قسم العلوم الأساسية،
كلية الأميرة رحمة، جامعة البلقاء التطبيقية**

المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية وتطبيقاتها في الواقع المعاصر

ركان عيسى أحمد العدوان

قسم العلوم الأساسية، كلية الأميرة رحمة، جامعة البلقاء التطبيقية.

البريد الإلكتروني: Rakan.adwan@bau.edu.jo

المستخلص:

هدفت الدراسة تناول المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية واستخلاص بعض تطبيقاتها في الواقع المعاصر، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وجاءت الدراسة مكونة من إطار عام شمل مقدمتها ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها والدراسات السابقة، ثم ثلاثة محاور، عرض المحور الأول ملامح التربية في الإسلام، وتناول المحور الثاني أبرز مهارات القيادة التربوية في الإسلام، وشمل المحور الثالث: التطبيقات التربوية للمنهجية الإسلامية في القيادة التربوية، ثم خاتمة بها أبرز نتائج الدراسة وتوصيتها ومقترحاتها، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تتسم القيادة التربوية بالسمات الآتية: السمات الشخصية والإنسانية، القيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية، تتكون القيادة التربوية من أربعة عناصر تتمثل فيما يلي: القائد، التأثير، الجماعة، تحقيق الأهداف، تتعدد أبرز المهارات المتطلبة للقيادة التربوية في الإسلام، ومن أبرزها ما يلي: القدوة الحسنة، تحمل المسؤولية، بالإضافة للمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، يترتب على المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية العديد من التطبيقات التربوية، منها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية في جانب أسس القيادة التربوية، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية في مجال مبادئ القيادة، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية فيما يتعلق بمسئوليات القائد التربوي، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية فيما يتعلق بتجنب القيادة التربوية بعض المحظورات، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية في مجال القيم القيادية.

الكلمات المفتاحية: المنهجية الإسلامية، القيادة، التربية، الإدارة، التطبيقات.



Islamic Methodology in Educational Leadership and Its Contemporary Applications

Rakan Issa Ahmed Aladwan

**Educational Administration, Department of Basic Sciences,
Princess Rahma College, Al-Balqa Applied University**

¹Email: Rakan.adwan@bau.edu.jo

ABSTRACT

This study explored the Islamic methodology in educational leadership and extracted several of its applications in the contemporary context. To achieve this objective, a descriptive-inductive methodology was employed. The study comprised a general framework that included its introduction, problem statement, research questions, objectives, significance, methodology, and literature review. It was then divided into three main dimensions. The first dimension presented the educational aspects in Islam, while the second dimension addressed the prominent leadership skills in Islamic educational leadership. The third dimension covered the educational applications of the Islamic methodology in educational leadership. The study concluded with the key findings, recommendations, and suggestions with further research. The results revealed that the characterization of educational leadership are personal and humane traits, organizational values, and human relations. Educational leadership comprised four elements: the leader, influence, community, and goal achievement. Prominent skills required for Islamic educational leadership included positive role modeling, responsibility, as well as human, technical, and cognitive skills. The Islamic methodology for educational leadership entailed various educational applications, including those related to foundational aspects, leadership principles, the responsibilities of educational leaders, avoidance of certain prohibitions in educational leadership, and the promotion of leadership values.

Keywords: Islamic Methodology, Leadership, Education, Management, Applications.

مقدمة البحث:

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقى، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، وثمة تطور حقيقي في مجال القيادة التربوية خلال الأونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال القيادة التربوية ما تمثله من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، وتشير الأبحاث والدراسات إلي أن التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري تربوي، وأن تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته.

وتمثل القيادة التربوية إحدى أهم المجالات الحيوية التي يتم فيها تطبيق العبودية لله تعالى، لذلك يجب على القائمين على اختيار القادة التربويين أن يتأسوا بما اشتملت عليه آيات القرآن الكريم وبما توافر من سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول في مجال القيادة، وكلما بحثنا في آيات القرآن الكريم وشخصية النبي الأكرم نجد أنها غنية بحكمة القيادة التربوية، والباحث في هذه الآيات الكريمة والسيرة النبوية يجد مطلبه في زمن تنوعت وكثرت فيه النظريات والأفكار الإدارية والاتجاهات التربوية التي ظهرت في المجتمعات وتأثرت بالظروف السياسية والاجتماعية المختلفة حتى نجد هناك تناقضاً بينها. وقد أدى هذا التناقض إلى تقيؤ العلاقات الإنسانية وهي من أهم جوانب القيادة التربوية وأصبح التناقض والتباين كبيراً، وهذا ما دعا إلى اختلاف الآراء فكل يدعي تحيزاً لمدرسته التي يؤمن بها بأنها الحل الأفضل لمشاكل القيادة التربوية.

وتعد القيادة المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية تلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمانية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية (الرشود، ٢٠٢٢، ٤٢٠).

وتعد القيادة أساس أي تطوير في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتنفيذ أهدافها ورسم الخطط في بناء مجتمعها ووطنها بحيث تكون ذات قدرات مختلفة تمكها، وتهتم بكل ما يسهم في تهيئة الإمكانيات البشرية التي تساعد على تحقيق أعلى معايير الانجاز النوعي في مجال العملية التعليمية، والقيادة من أهم الأنشطة الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، وتؤثر فيها، فالمجتمعات تتطور وتتقدم بالاعتماد على القيادة؛ وذلك لأن القيادة تسعى إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات، فهي ترتبط بالشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية، ولها تأثير كبير في نواحي الحياة المختلفة، وتسعى أيضاً لتحقيق أهداف موضوعة من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة (بن طالب، ٢٠٢٣).

ولقد أوقد الإسلام شعلة الحضارة عندما غير المجتمع الجاهلي المنغلق الذي تعيش في عقله العصبية القبلية والتقاليد البالية، فكانت بداية التغيير والانفتاح والانطلاق نحو آفاق العلم والمعرفة والحياة المنظمة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً. وكانت إدارة الرسول وحنكته هي التي فجرت الطاقات واستثمرت القدرات للأفواج التي دخلت الإسلام ومن هنا بدأت قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في إرساء البنى التحتية للإنسان المسلم وكانت إدارته التربوية بالقضاء على الأمية فأمر بأن يعلم كل أسير في الحرب عشرة من المسلمين القراءة والكتابة مقابل

إطلاق سراحه (الندوي، ١٤٢٥هـ، ٣١٤). وهنا أراد الرسول بهذا القرار العلمي الصائب أن يبني المجتمع علمياً وتربوياً، فكلما زاد علم الإنسان زاد وعيه وقويت شخصيته وهذا كان قراراً تربوياً واعياً. وهذا تطبيق للقواعد القرآنية لقول الله عز وجل: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) (المجادلة: ١١).

وتقوم القيادات التربوية في وزارة التعليم بدور مهم متمثل في تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة، واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية (كتاب، ٢٠١٥، ٣).

مشكلة الدراسة:

تواجه القيادة التربوية مشاكل كثيرة في المجتمع الإسلامي، وقد وضعت الكثير من النظريات وقدمت الحلول لهذه المشكلات، إلا أنها لم تتمكن من النجاح في حل هذه المشكلات بصورة نهائية، حيث إن تلك النظريات لم تهتم بالاعتناء بالقرآن الكريم والسنة النبوية فيما يتعلق بالقيادة التربوية.. فالיום نحن في أشد الحاجة لاستنباط مبادئ ومعالج التجريبية القرآنية والنبوية في القيادة التربوية وتقديم مؤشرات في حل هذه المشاكل التربوية واعطائها للقائمين بالقيادة التربوية وتذكرهم بتصرف مناسب ليساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.

ومما يدعم مشكلة الدراسة ما كشفت عنه نتائج الدراسات العلمية التي تناولت واقع أداء القيادات التربوية مثل دراستي (المطيري، ٢٠٠٩م) (كتاب، ٢٠١٥م) وتقرير الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في عرضها لتشخيص واقع التعليم في المملكة العربية السعودية أظهرت ضعفاً في أداء قيادتها في عدة جوانب منها ضعف في توثيق العمل وعدم الاهتمام بالمؤشرات والتي تعكس مدى تحقيق الأهداف وضعف في الممارسات التي تتعلق بالأداء القيادي وكذلك ضعف برضا المستفيد وفي كفاءة تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية والتي تحقق مصلحة العمل، وتوصلت دراسة (العوفي، ٢٠١٧) إلى أن من معوقات قيادة المعرفة في وزارة التعليم ضعف القيادات المؤهلة في وزارة التعليم، ضعف تكامل التخطيط والتنسيق بين الجهود داخل الإدارات المختلفة في المنظمة، غياب العمل المؤسسي وارتباط ثقافة التطوير بالأشخاص، كما توصلت دراسة الصالح (٢٠١٣م) إلى أن من أهم معوقات التطوير في وزارة التعليم ضعف توافق قدرات مواردها البشرية مع أهداف وسياسات واستراتيجيات الوزارة، وأوصت بإجراء مزيد من الدراسات للحد من ذلك، وبينت دراسة الضبيعي (٢٠١٢م) ودراسة الغامدي (٢٠١٣م) ودراسة العمري (٢٠١٧م) ودراسة (القرني، والغامدي، ٢٠٢٢) الحاجة إلى تنمية القيادات والأفراد العاملين في وزارة التعليم والميدان التعليمي بالمملكة.

كما تعتمد كثير من الدراسات العلمية وخصوصاً المتصل منها بجانب القيادة التربوية على الرؤى والأفكار التي يطرحها علماء الإدارة وخصوصاً في المجتمع الغربي. واعتبار تلك الأفكار والرؤى قواعد ثابتة. تبنى عليها البحوث والدراسات العلمية وخصوصاً المؤسسات التربوية بالعالم الإسلامي ومراكز البحوث متناسين عظمة القيادة التربوية الإسلامية وقدرتها على معالجة قضايا العصر. لأن لها ما يؤيدها وهو كتاب الله تعالى وهدى رسوله صلى الله عليه وسلم.

وإضافة لذلك فإن قضايا العالم الإسلامي وخاصة ما يتعلق بالقيادة التربوية لا يمكن حلها إلا من خلال نظرة إسلامية تتناسب مع ثوابت المسلمين. ويأتي هذا البحث للمساعدة في إظهار أسس القيادة التربوية في محاولة لمعالجة بعض قضايا المسلمين دون الحاجة إلى الفكر الوضعي العلماني. فالمناهج الغربية لا تستطيع تفسير الواقع الحقيقي للتخطيط في المجتمع الإسلامي، فتلك المناهج تعلي وترفع من شأن الدافع المادي البحث وتهمل الدافع الروحي والأخلاقي. وهذا جعل الحاجة إلى تأصيل إسلامي للعلوم الإنسانية تكون أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. وذلك بسبب المشكلات الكثيرة التي أصبحت تظهر في حياة الإنسان المعاصر وقلة توفر الحلول لها (فرج، ٢٠١١، ٤٣١).

وتتضح أهمية المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية، لاسيما مع الانفتاح المعرفي والاجتماعي، والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية العربية على المستوى العالمي المعاصر في الابتعاد عن قيم القيادة وأخلاقياتها (البيومي، ٢٠٢٠، ١٢٨).

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية واستخلاص ما يترتب عليها تطبيقات تربوية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما ملامح القيادة التربوية في الإسلام؟
٢. ما أبرز مهارات القيادة التربوية في الإسلام؟
٣. ما أبرز تطبيقات للمنهجية الإسلامية في القيادة التربوية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

١. تحديد المقصود بالقيادة التربوية في الإسلام.
٢. بيان أبرز مهارات وسمات القيادة التربوية في الإسلام.
٣. استخلاص أبرز تطبيقات للمنهجية الإسلامية في القيادة التربوية.

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية على النحو التالي:

١. إن حاجة المجتمع الإسلامي اليوم لضرورة للإداري التربوي وإلى معالم تفصيلية للإدارة الإسلامية التي تميزت بأسس وأركان نظرية، كيف يمكننا أن نستدعيها من الماضي إلى الحاضر وأرض الواقع ليستفيد منها الإداري التربوي في علاج المواقف والظروف التي يواجهها في عمله الميداني.
٢. إثراء الأدبيات التربوية حول موضوع القيادة التربوية في المنظور الإسلامي.
٣. حاجة المجتمع المسلم لدراسات ذات صلة بالقيادة التربوية وفق المنظور الإسلامي.
٤. تزايد التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة التربوية مما يتطلب مزيد من الدراسات حولها.

٥. إفادة القادة التربويين بما تتوصل إليه الدراسة من تطبيقات تربوية تعزز من مستوى أدائهم القيادي.

٦. إفادة المسئولين عن برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين بما تستخلصه من تطبيقات تربوية يمكن تضمينها في برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين بما يعزز من أدائهم ويرفع من كفاءتهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الوثائقي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث تم من خلاله استقراء الدراسات السابقة والأدبيات التربوية بجانب بعض مصادر التربية الإسلامية للوقوف على ملامح المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية واستنباط ما يترتب عليها من مضامين تربوية.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة:

عرفها المكيبى (٢٠١٤، ١٠) بأنها: "بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة".
القيادة التربوية:

عرفتها رائدة العرايضة (٢٠١٢، ١٥) بأنها: التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج داخل المؤسسة التربوية يسوده التعامل في إطار أخلاقي وبما يسمح به القوانين والأنظمة.

ويمكن تعريف القيادة التربوية إجرائياً بأنها سلوك الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسئول عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وفق المنهجية الإسلامية.
التطبيقات التربوية:

تعني توظيف الأفكار التي تستقى من دراسة النصوص التربوية المباشرة أو غير المباشرة ووضعها في إطار موقف تربوي قابل للتطبيق (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣م، ١٠٧).

ويقصد بالتطبيقات التربوية إجرائياً استخلاص بعض الإجراءات والممارسات التي ينبغي أن تسير في ضوءها القيادة التربوية بما يرفع من كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً وفق المنهجية التربوية الإسلامية للقيادة التربوية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة بن طالب (٢٠٢٣): هدفت التعرف على واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٤٦) من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض، وأشارت نتائج البحث إلى ما يلي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة

الأخلاقية عالية، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للإبداع الإداري عالية، أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

٢. دراسة القرني والغامدي (٢٠٢٢): هدفت الكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٣٢) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم، بالإضافة إلى القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، وأسفرت النتائج عما يلي: حصول بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعيد إدارة العمليات الداخلية على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعيد إدارة العمليات الداخلية على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعيد الإدارة المالية على درجة توافر متوسطة.

٣. دراسة الرشود (٢٠٢٢): هدفت تقديم مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، من خلال التعرف على المعايير المعتمدة حالياً في اختيار قيادات التعليم بالوزارة، وكذلك الإفادة من مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في بناء مصفوفة المعايير العامة المقترحة لاختيار قيادات التعليم، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل وتقصى المعايير الواردة في وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، وتحليل وتقصى المعايير الواردة في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة المعمول بها في وزارة الموارد البشرية بالمملكة، والوصول لمصفوفة من المعايير العامة المقترحة لتطوير اختيار قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وتم الوقوف على صدق المعايير والحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت تحته، ومدى مناسبتها للمعيار الذي صممت لقياسه، بعرضها على (١٥) (محكما)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح ثلاثة معايير رئيسية لاختيار قيادات التعليم بالوزارة، وهي: (المؤهلات والخبرات - المعارف والمهارات - السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة)، وتسعة معايير فرعية تنسدل من المعايير الرئيسية وهي (التأهيل العلمي - الخبرة العملية التربوية- الخبرة العلمية -المعرفة الأكاديمية- المهارات والصفات الشخصية - السلوك والأخلاق العامة- السلوك والأخلاق اتجاه الجمهور- السلوك والأخلاق اتجاه الرؤساء والزملاء- السلوك والأخلاق اتجاه مرؤوسيه- المحظورات)، ويضم كل معيار فرعي مجموعة من المعايير التفصيلية؛ كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمصفوفة المعايير التي تم بناؤها في هذه الدراسة والتأكيد على ضرورة تحديث وثيقة ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته والتي ستساهم بمشيئة الله في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتطويرها، والتأكيد على أهمية الأخذ بمعايير السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في ترشيح واختيار القيادات باعتبارها تعد جزءاً هاماً من متطلبات العمل

موظفي وزارة الموارد البشرية التي يجب عليهم تطبيقها، وبناء أدوات ومقاييس شخصية لقياس السمات المطلوب توافرها في قيادات التعليم.

٤. دراسة سلامة (٢٠٢٠): هدفت الوقوف على أبرز سلبيات معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي وكيفية مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، وتوصل البحث إلى مجموعة من السلبيات أبرزها: غلبة المكون البيروقراطي وغياب البعد الديمقراطي، وافتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، ويتمثل ذلك في القيادات التعليمية المسئولة عن اختيار القيادات التعليمية، حيث يكون القطاع الأكبر من أعضاء هذه القيادات التعليمية بحكم مناصبهم، ومن ثم فإن معظم القيادات التعليمية تم بالتكليف أي بالاختيار وليس بلجنة قيادات وإن تم يكون الاختيار حسب رغبة المستوى القيادي الأعلى، وضعف أو قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي، أو حتى على مستوى المحليات في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة باختيار القيادات التعليمية. مما يعني أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر في أكثر الأحوال بتحديد الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية في التعليم قبل الجامعي دون مراعاة الأهداف المجتمعية للسياسة التعليمية، كما أنها لا تتيح الفرصة للمجالس والهيئات والأجهزة الاستشارية الفنية القومية للمشاركة، أو تقديم مشورتها الفنية والعلمية باختيار القيادات التعليمية.

٥. دراسة الحديثي والمطيري (٢٠١٩): هدفت إبراز القيم التربوية المستنبطة من قصة يوسف عليه السلام ثم التعرف على القيم الإيمانية والكشف عن القيم الاجتماعية ومن ثم استخراج القيم الأخلاقية ثم تقديم تصور مقترح للاستفادة من القيم التربوية في قصة يوسف في التعليم المدرسي، واستخدمت الباحثة منهج المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة: اشتملت مقررات الفقه التي تم تحليلها على جميع القيم التربوية التي تم استنباطها من قصة سيدنا يوسف عليه السلام ولم تغفل تلك المقررات عن قيمة واحدة، وإن اختلفت درجة توافرها من صف إلى آخر.

٦. دراسة سيكورسكي (Sikorsky 2018): هدف إثبات تأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات الموظفين، واستناداً إلى منظور التعلّم الاجتماعي؛ مما يسمح بفهم تأثير القادة ذوي الأخلاق (الأخلاقين) في اتباعهم؛ من خلال كونهم قدوة، وتشجيع السلوكيات الأخلاقية باستخدام المكافآت والعقوبات، وتأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات الموظفين بشكل تجريبي مبني على المستوى الفردي؛ لفهم أفضل لأهمية القيادة الأخلاقية. كما هدفت الدراسة إلى شرح وتوضيح كيفية تأثير القادة الأخلاقيين في النتائج السلوكية باستخدام طرق مختلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت دراسات استقصائية (مسحات) على عينة مكوّنة من (١٣١) فرداً، وللحصول على نتائج أفضل، استهدفت الدراسة الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٠) عاماً و(٥٠) عاماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن البيانات انقسمت إلى: تحليلات أولية، وتحليل العوامل والارتباط، وتحليلات الانحدار، وأنها جُمعت وحُلّت لاحقاً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics)، وأُحصي تحليل المكوّن الأساسي (PCA)، حيث ظهر أن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية المتغيرة كانت قوية نسبياً فيما يتعلّق بمدى رضا الموظفين عن وظيفتهم، بالإضافة إلى التحفيز. كما كانت

السلوكيات السلبية مرتبطة بقوة بسلوكيات العمل غير المنتجة. وبالرغم من وجود ارتباط سلبي بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات التنظيمية الخاطئة وسلوكيات العمل غير المنتجة؛ لكن لم يعثر على علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وهذين المتغيرين، حيث تم تفسير (3%)، و(5%) فقط من المتغيرات بين هذين البندين من خلال القيادة الأخلاقية المتوقعة.

7. دراسة Huggins, klar & Buskey (2017): هدفت التعرف على القدرات الشخصية لستة قياديين من مديري المدارس الذين طوروا القدرات القيادية للقيادة الآخرين في مدارسهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة من المشاركين من فريقين من الباحثين في ولايتين اثنتين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمتلكون التزاماً قوياً بالتطوير والقدرة على القيادة، وذلك من خلال تنمية القدرات القيادية كعملية لزيادة قدرة القيادة التنظيمية.

8. دراسة Suwat Julsuwan (سوات جولسوان 2016): هدفت إلى: (1) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (2) التحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (3) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و(4) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع 7 مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل 7 من المدراء. الخطوة 2: تم استشارة 369 مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة 3: توزيع الاستبانات على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية تتألف من 3 وحدات كمحور 1- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة 2- سمات القيادة الاستراتيجية وحدة 3- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرض الباحث فيما سبق بعض الدراسات ذات الصلة بموضوعه مراعيًا ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم، وتبين من خلاص عرض هذه الدراسات أنها ركزت على موضوع القيادة التربوية بوجه عام، من حيث دراسة واقعها أو مهاراتها أو العوامل المؤثرة فيها أو علاقتها ببعض المتغيرات أو المهارات والقدرات المطلوبة لها، كما يلاحظ غلبه المنهج الوصفي على الاستخدام في الدراسات السابقة بالإضافة للاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، مع تنوع البيئات التي ركزت عليها الدراسات السابقة، ولذا تأتي الدراسة الحالية متفقة مع الدراسات السابقة في التركيز على موضوع القيادة التربوية بوجه عام، ومن حيث استخدام المنهج الوصفي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على المنهجية الإسلامية في تناول القيادة التربوية، بالإضافة لاستخلاصها بعض التطبيقات التربوية المترتبة على ذلك، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض

بعض المفاهيم النظرية بجانب الاستفادة منها في استخلاص بعض التطبيقات التربوية، وفي الاسترشاد بما ورد في بعضها من مراجع.

المحور الأول: ملامح التربية في الإسلام.

مفهوم القيادة التربوية في الإسلام:

وردت مفردة اشتقاقية لكلمة (إدارة) في القرآن الكريم عبر قوله تعالى (إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها) (البقرة: ٢٨٢) ويفهم من ذلك إن القيادة تصرف عياني واقع ملموس يهدف إلى إتمام قضايا المعاملات وينظم شؤونها بين الناس، إتماماً فعلياً مباشراً على أساس من الحقوق والالتزامات بما لا يقبل التأجيل ولا يحتمل المماطلة أو عدم التراخي، فالقيادة هي فن توجيه النشاط الإنساني، ويعتمد الفكر الإداري لبناء أي عمل من أي نوع كان على العناصر التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة أو المتابعة (السلطان، ١٩٩٨، ٢١٥).

وعزفها (سليمان، ٢٠١٥، ١٢) بأنها الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير في توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص.

وعزفت القيادة بالقيم من منظور إسلامي بأنها: "مجموعة القيم الأخلاقية الإسلامية المُستمددة من الشرع القويم، التي تُمكن القائد من التأثير في الآخرين؛ لتحقيق أهداف مشتركة في مواقف محددة، والتي يتم فيها مراعاة الأبعاد الأخلاقية في التعامل مع الآخرين وخدمة مصالحهم ومصالح المجتمع" (بعجي، ٢٠١٨، ٤٨).

وفي ضوء ما سبق، فإن القيادة أداة من أدوات توجيه وتنظيم جهود العاملين في المجتمع المدرسي بفاعليّة، ومن خلالها يتمكّن قائد المدرسة من رفع الروح المعنويّة، والتعاون بين المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وأن القائد الناجح هو الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التعليميّة والتربويّة، ويهتمّ بالعلاقات الإنسانيّة المرتبطة بعلاقته مع جميع منسوبي المدرسة وفق المعايير والضوابط الإسلامية بما يسهم في توفير جو من الترابط النفسي والوجداني، ويؤدي لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وتميز.

أهمية القيادة التربوية:

تتجلى أهمية القيادة في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بما يكسبها الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات المماثلة لها في الأنشطة التي تمارسها.

وإذا كانت القيادة الإدارية ضرورية ومهمة لجميع المؤسسات العامة والخاصة والعسكرية والمدنية والإنتاجية والخدمية ومختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية. من أجل التطور والتقدم والنمو، وتحقيق التنمية الشاملة، فإنها في المجال التربوي والتعليمي أكثر أهمية، لأنها تهتم ببناء وإعداد الإنسان الذي هو الهدف والغاية والوسيلة لهذه التنمية، وتتضح أهمية ودور القيادة التربوية الكفؤة في مؤسساتنا التربوية من خلال ما يلي (عشيبه، فتحي: ٢٠١٦، ١٤٣):

- إن المتغيرات والمستجدات السريعة والتحديات الكبيرة، التي يعيشها العالم اليوم في جميع شئون الحياة تؤثر إيجاباً وسلباً في حياة الأفراد والجماعات خاصة في تربيتهم وتعليمهم وثقافتهم وقيمهم، مما يستوجب القيادة التربوية التي تضع السياسات الفادرة على الاستفادة من الإيجابيات وتفعيل النماذج والتجارب الجديدة في الارتقاء بمستوى وكفاءة منسوبي التعليم طلاباً ومعلمين وقيادات تربوية على كافة المستويات الإدارية ومناهج وغيرها من مدخلات العمل التربوي.
 - أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات التربوية والتعليمية، ورسم الخطط والاستراتيجيات لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية الأمر الذي يبرز أهمية وجود القيادة التربوية التي تتميز بالرؤية الموضوعية والمستقبلية والقدرة الفنية الإدارية والتربوية لمراجعة وتطوير المحاور السابقة، كما أنها أصبحت من أهم المعايير التي يُقاس في ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، إذ تؤدي القيادة التعليمية دوراً هاماً في قيام الأفراد بكافة واجباتهم الوظيفية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (العنزي، ٢٠١٥، ٣٢) وبالتالي فإن لها دوراً محورياً في تحسبن مخرجات التعليم.
- خصائص القيادة التربوية:**

- باستقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة في هذا الموضوع تبين أن القيادة التربوية تتسم ببعض السمات والخصائص أبرزها ما يلي (عبود، ٢٠١١)، (العنقري، ٢٠١٤)
- السمات الشخصية والإنسانية: وهنا يتمُّ التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات للمرؤوسين.
 - القيم التنظيمية: وتشمل الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين.
 - العلاقات الإنسانية: مهتم القائد بالمرؤوسين ويعمل على مراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعد الملقطة.
- ويضيف الباحث أن القيادة الأخلاقية تستند على القيم والأخلاق الفاضلة التي دعا إليها الدين الإسلامي، مثل العدل، والتسامح، والرحمة، والعطف، والتعاطف، والأمانة، والصبر، والعفة، وغيرها، والقرآن الكريم اشتمل على آيات كثيرة تحث على هذه القيم، والتمثل بها في السلوكيات اليومية، وعلى الإنسان أن يحاسب نفسه على كل كلمة وتصرف أو سلوك صدر منه، سواء أكان ذلك مع النفس أم مع الغير، ففي التسامح قال تعالى: "وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (سورة آل عمران: ١٣٤)، وفي العدل والإحسان والعطف ومساعدة الآخرين قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (سورة النحل: ٩٠)، وفي العفو قال تعالى: "خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ" (سورة الأعراف: ١٩٩)، وفي الأمانة قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا" (سورة النساء: ٥٨)، وفي التحكم في النفس والسيطرة على الغضب، قال تعالى: "وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ" (سورة الشورى: ٣٧)، ومن يقرأ هذه الآيات وغيرها بعناية وتدبر للوقوف على المعاني التي اشتملتها، والأحكام الشرعية والعقائدية التي تضمنتها، واستنباط ما بها من حكم وعبر ومقاصد وعلل، وتمثل ما بها من أخلاق وقيم لا شك في أن ذلك ينعكس على سلوكه القيمي المشاهد وغير المشاهد.

عناصر القيادة التربوية:

في ضوء المفاهيم السابقة للقيادة، يتبين أنها تتكون من أربع عناصر أساسية ويمكن تلخيصها كالآتي (الحديثي والمطيري، ٢٠١٩: ٢٨-٢٩)

- القائد: يمثل أهم عنصر في القيادة فهو يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ويتمتع بصفات وخصائص معينة ويتمتع بمهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسئوليته بكفاءة يتوجب عليه التمكن من عدد من القدرات والمهارات القيادية منها مهارات إنسانية ومهارات فكرية
 - التأثير: يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم القائد نحو التابعين بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة والقدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة (القحطاني، ٢٠١١م: ١٣).
 - الجماعة: الذين لديهم قدرات وأفكار لازمة لبلوغ الهدف وبالتالي تمثل صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم واحتياجاتهم محورا رئيسياً لتحقيق ذلك الهدف، ولا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما وإن كان محدودا، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي في الواقع الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة (القحطاني، ٢٠١١م: ١٠).
 - تحقيق الأهداف فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو رؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم (السكرانة، ٢٠١٤م: ١٠٤)
- وترى الدراسة أن القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد التربوي قد صقلتها الخبرة العملية والمعرفية تمثل عنصرا رئيسياً في نجاح القيادات في القيام بأدوارهم والتعامل مع التحديات الحاضرة والمستقبلية بكفاءة واقتدار ولعل الشاهد على ذلك تسارع المنظمات على اختلاف أنشطتها إلى تحديد المهارات والقدرات اللازمة لنجاح القيادات وصياغتها في شكل معايير للقيادة.

المحور الثاني: أبرز مهارات القيادة التربوية في الإسلام:

تتعدد أبرز المهارات المطلوبة للقيادة التربوية في الإسلام، ومن أبرزها ما يلي:

القدوة الحسنة: وهي مجموعة الصفات الحميدة والسلوكيات المستقيمة والمزايا الطيبة التي تجعل هذا المرابي مثالا في شخصيته وأخلاقه ورعايته للناس كافة فإذا كان تربوياً يصبح ملهماً وأباً روحياً ومعرفياً لكل المجتمع، ولنا في رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة حيث قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) (الأحزاب: ٢١). إن الخطاب والمنهج النبوي في القيادة التربوية يجب أن يكون أساس بدايتنا التي نأخذها من المصدر النبوي من السنة الفعلية ومن سيرة حياته وأساليب تعامله مع الناس، قال تعالى: (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّحْنَا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ) (آل عمران: ١٥٩) وروى مسلم ما (ضرب رسول الله بيده امرأة قط ولا خادماً ولا ضرب شيئاً قط إلا أن يجاهد في سبيل الله) (الصنعاني، ٢٠١٣، ج ٩، ١٧٦) وروى أصحاب الصحيحين عن أنس (رض) أنه قال: (خدمت النبي صلى الله عليه وسلم عشر سنين فما قال لي أفٍ

قط، ولا قال لشيء صنعته لم صنعته، ولا لشيء تركته لم تركته) (الترمذي، ١٩٩٦، ج ٥، ٣٢٩)، وفي رواية فما سبني قط ولا ضربني من ضربة ولا انتهرني ولا عبس في وجهي ساعة قط، وما قدمت وما أخرت وما قال لي: ألا استفعلت، ألا فعلت؟ (ابن سعد، ١٩٦٨، ج ٥، ٣٢٩)، هذه معالم شخصية المربي الأول للمسلمين، إنه الإداري الرحوم الودود، هكذا كان خطابه التربوي وهكذا نهجه كان يبث الشجاعة والثقة بالنفس للصغير والكبير، كان يبني كياناتهم الوجداني والشخصي.. لذلك كان الرسول صلى الله عليه وسلم يدرك الأساليب التربوية الضرورية بين الآباء والأبناء والتي تربطها علاقة الحب والمودة التي منها تنطلق بقية العلاقات، حتى أنه إذا كان بالصبيان سلم عليهم كالكبار ويؤانسهم ويهتم بمشاعرهم ولا يهمل وجودهم في مجلسه حتى أنه صلى الله عليه وسلم قد بلغ غاية الكمال فلم يجنح إلى عنف اليد واللسان، ولم يضرب طفلاً قط ولم ينل أحداً منهم بسب أو شتم هكذا أصبح النبي قدوة فذة، لذلك أستطاع أن يحول المجتمع الجاهلي الممزق إلى مجتمع كامل بل أمة كبرى كان لها فخر حمل نور الرسالة إلى مختلف بقاع العالم وفي وقت قصير جداً من عمر الزمن، كان ذلك بفضل سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم التي تمثل البرنامج الإداري التربوي يجب أن يكون مثالاً يحتذى به من قبل أتباعه وعليه أن يلزم نفسه بالسلوك القويم ويصبح المثل الأعلى فكراً وسلوكاً وعاطفة (يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ *كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ) (الصف: ٣) كما اتصفت قيادة الرسول بالصدق والخلق مصداقاً لقوله تعالى (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم: ٤). لقد كان محمد نبياً ومشرعاً وسياسياً عظيماً وخطيباً مفوهماً وقائداً خطيراً محنكاً وإن كان لم يدخل جامعة من جامعات الرومان، أو مدرسة من مدارس فارس، وأيضاً كان النبي صلى الله عليه وسلم قدوة في العدل فيجب على المربي أن يكون عادلاً مع أتباعه وتلاميذه (فالعدل حسب رأي الماوردي يدعو إلى الألفة ويبعث على الطاعة وتعمير فيه البلاد وتنمو به الأموال، ويكثر معه النسل ويأمن به السلطان) (الماوردي، ١٩٨٦، ١٣٩)، يقول الله تعالى في كتابه العزيز: (وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) (الأنعام: ١٥٢)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (أرفع الناس يوم القيامة إمام عادل) (الهروي، ١٩٨٥، ج ١، ٢٩٧). وكان الرسول صلى الله عليه وسلم عادلاً في إدارته للمسلمين طبق المساواة بينهم في العطاء وغنائم الحرب وقال: (الناس سواسية كأسنان المشط وإنما يتفاضلون بالعافية فلا تصحب من لا يرى لك مثل ما ترى له) (الدولابي، ٢٠٠٠، ج ٢، ٥٢٣)، إن العدل هو الأساس المتين الذي يستقر عليه الحب والتكريم والاحترام وفاعلية التوجيه بين الناس في المجتمع. ولن يستطيع الطفل أن يصغي لتعابير الحب ولا لمظاهر التكريم إذا لم يصاحبها إحساس بعدل المربي وعدم التحيز.

تحمل المسؤولية: المربي والقائد هو الراعي لشؤون أتباعه والحريص على مصالحهم، والقيادة الإسلامية ترى أن على المربي والقائد أن يحقق مصالح الجماعة وأفرادها ويحقق واجباتهم ويوفرها عن طريق الرعاية لا التسلط والإكراه، وأكد الرسول على هذا الجانب الإنساني والالتزام به حيث قال (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) (ابن مالك، ٢٠٠٤، ج ١، ١٠٦) ويقول أيضاً (ما من وال يلي رعيته من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة) (البخاري، ١٤٢٢هـ، ج ٦، ٢٦١٤)، فعلى المربي والقائد أن يجهز نفسه لتحقيق أهداف أتباعه وجماعته ولا يغش أو يتاجر بمصلحة جماعته. قال النبي صلى الله عليه وسلم: (من أخون الخيانة تجارة الوالي في رعيته) (ابن الضحاك، ١٩٩١، ١٥١) فالقيادة الناجحة اللامعة هي التي يكون المتصدي لها في الساحة بروح سامية تحمل هموم الرسالة ومسؤوليتها بكل أمانة وإخلاص حيث تكون المسؤولية.

كما يمكن تقسيم المهارات التي من الأهمية أن تتوافر في القيادة التربوية على النحو التالي:

أولا المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، من خلال احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٤٢).

كما تتطلب المهارة الإنسانية للقائد التربوي توافر مجموعة من السمات الأساسية، من أهمها كما يرى الباحث، ما يلي:

- القدرة على إشاعة جو من الألفة والتعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية.
- القدرة على تحفيز رؤوسه على العمل والإنجاز والإبداع.
- القدرة على إشباع حاجات رؤوسه النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته، ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتطلب المهارات الفنية قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري (المعاينة، ٢٠٠٧: ٣٤٢).

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية كما يرى الباحث، السمات التالية:

- الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.
- القدرة على إنجاز مهام العمل بفعالية وكفاءة.
- تقبل النقد البناء.
- الرغبة الداخلية في النجاح.

ثالثا المهارات الإدراكية:

هي قدرة القائد التربوي على رؤية رؤيته مؤسسته ككل، وتفهمه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكذلك إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه والنظم الاجتماعية المزملة، وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه (حمائل، ٢٠١٢: ٢٢٠).

ويرى الباحث أن المهارات الإدراكية للقائد التربوي تعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

- البيئة الاجتماعية للقائد التربوي.

- الخبرات السابقة للقائد التربوي.

- تجارب النجاح والفشل التي مر بها القائد التربوي.

المحور الثالث: التطبيقات التربوية للمنهجية الإسلامية في القيادة التربوية:

يمكن استخلاص بعض التطبيقات التربوية للمنهجية الإسلامية في القيادة التربوية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التطبيقات التربوية في جانب أسس القيادة التربوية:

تتطلب التطبيقات التربوية في جانب أسس القيادة التربوية أن تبني القيادة التربوية على الأسس الآتية (عايش، ٢٠٠٩) (الزهراني، وشريف، ٢٠٢٠):

- بناء علاقات قويّة مع العاملين ومع المجتمع المحلي، من خلال ما يتّسم به من مصداقيّة، وموضوعيّة، والتزام، وعدالة، وحرص على دعم العاملين، وإبراز قدراتهم، من خلال إتاحة الفرص للتنمية المهنيّة لجميع العاملين.
- تحسين وتطوير الكفايات التعليميّة مهنيّاً، من خلال إتاحة الفرص للتنمية المهنيّة لجميع العاملين معه، وتقديم الدعم اللازم لذلك.
- رفع الروح المعنويّة للعاملين، واستثارة دافعيتهم، من خلال تقديم الدعم، والتعزيز المادي والمعنوي لهم، والثناء على إنجازاتهم المميزة، وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، من خلال إلهامهم، وتفجير الطاقات الكامنة لديهم.
- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي، حيث إن المدير الأخلاقي هو من يمارس القيادة بروح إنسانيّة، وينسّق جهود العاملين، ويفوّض لهم الصلاحيات، ويفتح قنوات الاتصال والتواصل والمناقشة، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصّب لرأيه.
- تطبيق التفويض في العمل القيادي: أشار القرآن الكريم إلى عملية التفويض في الأعمال، كما في قوله تعالى: (وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ خُلِّفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ) (الأعراف: ١٤٢) وقد كان الرسول . صلى الله عليه وسلم . يفوّض أصحابه . رضي الله عنهم . "فقد أرسل أصحابه لتلقي العرب الدين، وأخذ الصدقات منهم، كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن، وكان إذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفيء ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين" (أبو سن، ٢٠٠٦، ١١٦).

وحتى يكون القائد التربوي فعال في قيادته للمؤسسة التربوية، لابد أن يكون مؤثراً في سلوكيات من حوله، ويقوم هذا التأثير على مجموعة ضرورية من الأسس كما حددها (جبران، ٢٠١٣: ٢٠-٢١):

- القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وهذا يتطلب أن يكون القائد قادر على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادر على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يتسم بالمرونة العالية التي تتيح له الاستجابة للمواقف الحرجة، واتخاذ القرارات المناسبة.

- شعور العامل بأنه جزء لا غنى عنه في المؤسسة، فتجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد عليه شخصيا، فإذا استطاع القائد توصيل تلك الفكرة لمؤوسيه، سيتمكن من تحفيزهم باستمرار، فهم لا يعملون لصالحه بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل، والقائد فرد فيها.
 - اقتناع كل فرد في المؤسسة بأهمية دوره مهما تضاءلت مهامه فلا غنى عنه، فإذا شعر كل فرد بقيمته بالنسبة لمؤوسته، فسيكون ذلك بمثابة دافعا كبيرا له لتحسين أدائه، بل سيتجاوز ذلك إلى السعي للإبداع والابتكار في كيفية أداء مهامه، لذلك من مهام القائد التربوي الناجح أن يشعر كافة العاملين معه بأهمية أدوارهم، والجميع سواسية فتزوع الغيرة الشخصية من قلوبهم، وتكون الغيرة على مصلحة المؤسسة.
 - وجود مساحة للاختيار، فلا بد للقائد الناجح أن يترك مساحة للاختيار أمام مؤوسيه، فيطرح عليهم المشكلة، ويستشيرهم في البدائل المتاحة، حتى يكون البديل المتفق عليه من اختيارهم، فيشعر الجميع بالمسئولية والحافز تجاه نجاح هذا الاختيار.
- بالإضافة لمراعاة ما يلي (الطراونة، ٢٠١٢):
- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له، دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة. فقد قال جميع الأنبياء عند هداية أقوامهم (وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى رَبِّ الْعَالَمِينَ) (الشعراء: ١٠٩)
 - أن يكون شعار العدالة والمساواة هو الشعار المرفوع في التعامل مع شرائح المجتمع كافة عند مزاوله المهنة، قال تعالى: (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة: ٢)، وقال تعالى: (وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ وَإِنْ تَدْعُ مُثْقَلَةٌ إِلَىٰ جِهْلِهَا لِآيُحْمَلْ مِنْهُ شَيْءٌ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ) (فاطر: ١٨).
 - الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، قال تعالى: (قُلْ مَا سَأَلْتُكُمْ مِنْ أَجْرٍ فَهُوَ لَكُمْ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى اللَّهِ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ) (سبأ: ٤٧) وقول عزيز مصر لامراته (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا) (يوسف: ٢١).
 - الحرص على تقديم الخدمة لطلالها، دون استغلاله بأي شكل كان، ماديا أو معنويا، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد، بهدف إلحاق الضرر. (وَلَمَّا رَدَّ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِنْ دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّىٰ يُصَدِرَ الرِّعَاءَ وَأُبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ) (القصص: ٢٣) وقال تعالى: (وَلَا يَغْتَبِ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا) (الحجرات: ١٢).
 - عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.

ثانياً: التطبيقات التربوية في مجال مبادئ القيادة:

- تشير التطبيقات التربوية في مجال مبادئ القيادة إلى ضرورة التزام المبادئ الآتية في القيادة التربوية وهي (العتيبي، ٢٠١٣، ١٦) (الخرزاعلة، ٢٠٢٤) (بن طالب، ٢٠٢٣):
- الشعور بالمسؤولية: إن الشعور بالمسؤولية والمالية الإدارية مسألة أساسية لا تنفك عن القائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة. وتحقيقاً للقيادة التربوية السامية المطلوب توفرها لدى القائد.
 - التوافق: ويظهر التوافق في تعامل القائد التربوي مع العاملين في المؤسسة التربوية كأنه أحدهم، ويتكيف مع الأفراد الذين يتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية وفي سيرة النبي صل الله عليه وسلم أنه يدخل الداخل فيقول أيكم محمداً لكونه صل الله عليه وسلم متوافق معهم ولم يتميز عليهم بهيئة ولا مجلس ولا لباس فيكون مدمجاً معهم في شكله ومظهره.
 - الاتزان الانفعالي: ويعمل الاتزان الانفعالي في السلوك والأطباع على تألف المرؤوسين والتفافهم حول القائد.
 - العدل: فمن المبادئ أن يتوخى القائد العدل، ويعمل بروحه، ويؤثر في المرؤوسين ليجعلهم أقرب إلى العمل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم.
 - إثارة التنافس: والتنافس الباعث على التفاعل وينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية
 - احترام القانون: وهي الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
 - الحيادية: وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للعاملين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
 - النزاهة: إن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة.
 - مشاركة المرؤوسين في العمل: حث الإسلام على مشاركة من يرأسهم في العمل، فلقد اشترك الرسول صلى الله عليه وسلم في حفر الخندق على سبيل المثال، وشارك ذو القرنين في بناء السد كما حكي القرآن (أعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً)، وطلب موسى من ربه أن يشارك هارون أخاه في تبليغ الرسالة "وَاجْعَلْ لِي وُزِيرًا مِّنْ أَهْلِي. هَارُونَ أَخِي. اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي. وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي" (سورة طه: ٢٩، ٣٢) كما أتاحت التربية الإسلامية للرعية أو الجنود والعمال إبداء الرأي من خلال مبدأ المشورة، فقال تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (سورة آل عمران: ١٥٩).

- التحفيز: وردت بعض النصوص التي تدل على معنى التحفيز، قال تعالى: (مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِئَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) (البقرة: ٢٦١)، ومن ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: (مَنْ اسْتَعَاذَ بِاللَّهِ فَأَعِيدُوهُ، وَمَنْ سَأَلَ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ، وَمَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ فَإِنَّ لَكُمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَفَّاتُمْوهُ) (أبو داود، ١٤١٩هـ، ص ٢٦٢، رقم ١٦٧٢٠)، وقوله صلى الله عليه وسلم: (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ) (الترمذي، ١٩٩٦، ج ٤، ص ٢٩٩، رقم ١٩٥٤)، ففي الحديثين الشريفين إشارة إلى التحفيز المعنوي للعامل.

وفي الإسلام "تتغلب الحوافز الثوابية الروحية . عادة . على الحوافز المادية الدنيوية في ميادين العمل" (عناية، ١٤١١هـ، ١٩٠)، فالعامل المسلم عندما يبذل في عمله جهداً مميزاً، يعلم بأن الله سيكافؤه عليه، قال تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (سورة الكهف: ٣٠)، (وَعَنْ حُمَيْدٍ قَالَ سَمِعْتُ أَنَسًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ حَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْخَنْدَقِ فَإِذَا الْمُهَاجِرُونَ وَالْأَنْصَارُ يَحْفِرُونَ فِي غَدَاةٍ بَارِدَةٍ فَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ عَيْدٌ يَعْمَلُونَ ذَلِكَ لَهُمْ فَلَمَّا رَأَى مَا بِهِمْ مِنَ النَّصَبِ وَالْجُوعِ قَالَ اللَّهُمَّ إِنَّ الْعَيْشَ عَيْشَ الْآخِرَةِ فَاغْفِرْ لِلْأَنْصَارِ وَالْمُهَاجِرَةِ) (البخاري، ١٤٢٢هـ، ج ٢، ص ٢٢٠، رقم ٢٨٣٤).

ثالثاً: التطبيقات التربوية فيما يتعلق بمسئوليات القائد التربوي:

إن الدور الذي يقوم به القائد التربوي يعد بمثابة سلوك يمارسه لكي يحتل مركزاً محدداً ضمن دائرة عمله، وهذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها كواجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد التربوي بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه، أو يشغله طواعية فهو مطالب بإنجاز واجبات تمثل توقعات المجتمع من تلك الوظيفة، فمجرد قبوله أن يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذته القائد مسبقاً حول ما يجب عليه تحمله من مسئوليات تترجم أعباء ذلك الدور، ومن أهم مسئوليات القائد التربوي، ما حدده (حمائل، ٢٠١٢: ٢٠٠)، فيما يلي:

- تقديمه للمعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة التربوية العامة، فهو في هذه الحالة يقوم بدور الباحث ودور المستشار، رغم أنه لا يرتقي إلى مستوى واضع سياسة تربوية بحد ذاته.
- وضعه لتلك السياسة التربوية والإدارية في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل دائرة العمل أكثر تحركاً وتجاوباً، بما يمكنها من تنفيذ السياسة التربوية العامة شكلاً ومضموناً.
- اختياره للعنصر البشري المناسب لمؤسسته التربوية، إذ أن جودة الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والنظام التربوي.

- ترجمته للسياسة التربوية العامة إلى عقيدة يعلمها للعاملين معه، وهي عملية أصبحت من الضرورة، خاصة إذا كانت السياسة التربوية العامة جديدة، أو أن سرعة إنجازها تمثل ضرورة ملحة، أو كان هناك مقاومة ناجمة عن جهل أو عدم رغبة في المشاركة.
- أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبوراً في معالجته، ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة، ولاسيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغوط متعددة.
- مسئوليته عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين مؤسسته والمؤسسات التربوية الأخرى.
- صنع الرجل الثاني في مؤسسته، لكي يحل محله في حالة غيابه، والتوسع في صنع الصف الثاني، كمؤشر على حكمته ونكران الذات.

رابعاً: التطبيقات التربوية فيما يتعلق بتجنب القيادة التربوية بعض المحظورات:

- من الأمور التي من الأهمية أن يراعيها القائد التربوي الابتعاد عن بعض المحظورات مثل:
 - إرهاق الموظفين بالعمل: فالإسلام يرشد إلى عدم تكليف العامل بما لا يطيق كزيادة ساعات العمل أو كميته عن القدرة على أدائه لما لذلك من تأثير سلبي على إنتاجية العامل أولاً وأيضاً على نفسية العامل وعلى العدالة والمساواة في توزيع العمل بين الموظفين فلقد قال تعالى: "لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا" (سورة البقرة: ٢٣٣). (المطيري، ١٤٢٥هـ، ١٧٧).
 - الانتهازية: ومن صفات الانتهازي انعدام الصدق وكثرة حديتهم عن المثاليات والمبادئ وتقديم المصلحة الشخصية والمنفعة الذاتية على حساب المنفعة العامة والاستبداد والتعسف والتكبر وانعدام التضحية والتبرير لتجاوزاتهم وتضخيم أخطاء الآخرين والتنصل من المسؤولية (الكثيري، ١٤٢٤هـ: ٣٤-٤٢).
 - التجسس أو سوء الظن بالآخرين أو غيبة الآخرين: لقوله سبحانه وتعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ" (سورة الحجرات: ١٢).
 - حسد الآخرين: فالله سبحانه وتعالى يهب من يشاء ما يشاء ويحرم من يشاء ما يشاء وفضل بعضاً على بعض بالنعيم والرزق لحكمة، فيجب أن يرضى بما أتاه الله من نعم ويشكره عليها وأن لا يتطلع لما عند الآخرين ويحسده عليها فلقد قال تعالى: "ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض" (سورة النساء: ٣١). (ياغي، ومرعي، ١٤١٠هـ، ٢٦٧). قال تعالى موضحاً ذم الحسد: (أَمْ يَحْسُدُونَ النَّاسَ عَلَىٰ مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ) (النساء: ٥٤).
 - الاعتدال في الإنفاق: فقد أمر الله سبحانه وتعالى عباده بالاعتدال في الإنفاق وعدم الإسراف كما جاء في قوله تعالى: "يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكُلوا واشربوا ولا تُسرفوا إنه لا يُحبُّ المُسرفين" (سورة الأعراف: ٣١).

ومن جملة ما يجب أن يتجنبه القائد التربوي: تجنب الإصرار على الخطأ وعدم التعصب العنصري أو الطائفي وتجنب الخيانة والكذب على الآخرين والتلبس والنميمة بين الآخرين أو السخرية منهم (ياغي؛ مرعي، ١٤١٠هـ، ٢٦٧).

خامساً: التطبيقات التربوية في مجال القيم القيادية:

أشار العتيبي (٢٠١٩م، ص ٦٣-٦٤) وعبود (٢٠١١م، ص ٣٣٧-٣٣٨) إلى أهم الخصائص القيمة للقيادة التربوية على النحو الآتي:

- الإصلاح: وذلك بتدعيم المصادر القيمة وصيانتها للذات الإنسانية. وبالقيم تُعالج الإخفاقات والمظاهر السلبية التي ترافق التحولات المعاصرة داخل المجتمع، وهذا منهج نبوي.
- التكيف: حيث تعمل تلك الخاصية بشكل مستمر على تشكيل القيم القيادية المتجددة، والقادرة على الاحتواء والتعامل مع المُستجدات والمُتطلّبات المعاصرة والمستقبلية، ويُرغّب الدين الإسلامي في التجديد المُقنّن بضوابط الدين العقدية والشرعية.
- المرونة: القيادة بالقيم لا تعتمد قيمًا معينة بالتطبيق؛ بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية والقيمية، فهي تؤيد دور القيم ولا تحدّها.
- الإلهام: وهي تعتمد على الإلهام من خلال تمثيل القدوة كجوهر للتأثير في الآخرين، بطريقة تُحفّزهم وتدفعهم، وتُسهم في تنمية مواهبهم وبناء قدراتهم؛ لتحقيق الأهداف المشتركة، وخير قدوة مؤثرة في قيادته لصحبه الكرام وأمه رسولنا المصطفى ﷺ.
- التواصل غير المحدود: فهي تدرك أهمية التواصل غير المحدود مع الجميع، وتحاول تحقيق الفاعلية القصوى من خلال ممارسات التواصل القيمي كالثقة، والمصادقية، والشفافية، والبساطة، وتبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة يمكن أن يتفهّمها الآخرون.
- التأمل الذاتي: الذي يبقي القائد دائماً، متأملاً أساليب قيادته وطرق تعامله مع فريقه؛ فيصبح على دراية تامة باحتياجات أتباعه، ويمنحه القدرة على تحفيزهم وإلهامهم، وهذا ما يُستسى في الإسلام بمحاسبة النفس.
- التوازن: بالوقوف على مسافة متساوية واحدة من مُدخلات الآخرين وقدراتهم عند اتخاذ القرارات المصيرية، وتلك خاصية إسلامية بالغة الأهمية، والاعتدال والوسطية في معاملاتنا وشأننا كله.
- الثقة الجماعية: وهي الثقة المبنية على التعاون والمبادرة، وتبادل الخبرات والمعارف، وتقدير مواهب الآخرين وقدراتهم بإعطاء الفرص
- التواضع: حيث تؤمن القيادة القائمة على القيم بأن الكل أعضاء فريق واحد، دون أي شكل من أشكال التمييز للأتباع، والكبر ضد التواضع، وقد حذّر الإسلام منه وذمّه، ورغّب في سمة التواضع وخصّص لها أجوراً.

- الرؤية القيمية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية مستقبلية، يمتلك القائد بالقيم رؤية ذات أبعاد أوسع، فيضيف البعد القيبي إلى خياراته، وتعدُّ معيارًا مميزًا لما يريد الوصول إليه من الأهداف.
- امتلاك الحس القيبي: يمتلك القائد بالقيم حسًا قيمياً يوظفه في معاملاته اليومية، ويُطبّق من خلاله الممارسات الأخلاقية بتعامله مع أفراد.
- امتلاك القيم الأخلاقية: التي تتسم ببُعدين أساسيين، أولاً: كونها متمثلة بقيم أخلاقية، فهي صالحة بأن تكون مرشدة للسلوكيات في جميع الظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية صالحة لكل ظرف. ثانياً: تتمثل في كون القيم متجددة في ضوء القضايا القيمية والأخلاقية التي تتعرّض إليها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- وجود مقاييس قيمية واضحة: القائد بالقيم ينشئ معايير قيمية وأخلاقية توضّح الصواب والخطأ، وبموجبها يصدر الحكم على السلوك.
- العلاقات القيمية المتميزة: القيم القيادية تُشكّل علاقات متميزة مع أطراف العمل في الداخل والخارج من عملاء ومنافسين وغيرهم، وتبني صورة حسنة للقادة.

الخاتمة: وتشمل ما يلي:

أبرز نتائج الدراسة:

١. القيادة التربوية في الإسلام إدارة جماعية لا تعتمد على الأهواء الفردية وسعت إلى إعداد مجتمع تنظيمي تحكمه مشروعية الحقوق والواجبات.
٢. القيادة التربوية إدارة واقعية طموحة تبدأ بالممكن ثم تتطلع إلى الطموح، إنها إدارة متوازنة ومعتمدة ولم تأخذ بأسلوب الشدة في القيادة والتربية ولا بأسلوب اللين المؤدي إلى الفوضى.
٣. قضايا العالم الإسلامي وخاصة ما يتعلق بالقيادة التربوية لا يمكن حلها إلا من خلال نظرة إسلامية تتناسب مع ثوابت المسلمين.
٤. تعبر القيادة التربوية في الإسلام عن سلوك الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسئول عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وفق المنهجية الإسلامية.
٥. تتجلى أهمية القيادة في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بما يكسبها الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات المماثلة لها في الأنشطة التي تمارسها.
٦. تتسم القيادة التربوية بالسمات الآتية: السمات الشخصية والإنسانية، القيم التنظيمية، العلاقات الإنسانية.
٧. تتكون القيادة التربوية من أربعة عناصر تتمثل فيما يلي: القائد، التأثير، الجماعة، تحقيق الأهداف.

٨. تتعدد أبرز المهارات المطلوبة للقيادة التربوية في الإسلام، ومن أبرزها ما يلي: القدوة الحسنة، تحمل المسؤولية، بالإضافة للمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية.
٩. يترتب على المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية العديد من التطبيقات التربوية، منها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية في مجال مبادئ القيادة، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية فيما يتعلق بمسئوليات القائد التربوي، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية فيما يتعلق بتجنب القيادة التربوية بعض المحظورات، ومنها ما يتعلق بالتطبيقات التربوية في مجال القيم القيادية.

توصيات الدراسة: في ضوء ما سبق فإن الدراسة توصي بما يلي:

١. تضمين التطبيقات التربوية التي استخلصتها الدراسة في برامج إعداد وتأهيل القادة التربويين.
٢. نشر الوعي بين القادة التربويين بأهمية المنهجية الإسلامية في تناول القيادة التربوية.
٣. أن تنطلق القيادة التربوية من منطلق شرعي: وتحتكم إلى مرجعيتها في القرآن والسنة النبوية والعقيدة الإسلامية ومن خلال القيم والسلوك النبوي الشريف وخطط قائدها الرسول صلى الله عليه وسلم الذي يقول (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم) (الواسطي، ١٤٠٦هـ، ٢٠٧)، هذه القيادة هي إدارة تربوية عقائدية تعمل بالتقوى وبرقابة الضمير ولها قدرة على مواجهة الأزمات بعيداً عن اختلاف الآراء.
٤. أن تعتمد القيادة التربوية الشورى وتتعد عن الاستبداد والسلطة الغاشمة وإنما بالحكمة والموعظة وأبسط الخيارات دون تطرف وانغلاق، وكان النبي محمد صلى الله عليه وسلم يقول (أشيروا علي أيها الناس) (ابن هشام، ١٩٥٥، ٦١٥) وقد نجحت هذه القيادة التربوية لأنها نسقت بين الوسائل وبين الأهداف وكيفية تحقيقها.
٥. أن تكون القيادة التربوية إدارة ذات مسؤولية: تؤمن بأن القيادة أمانة واجب إداؤها وأن الوظيفة الإدارية ليست ملاذاً ولا مكاناً للتسلط والامتيازات وإنما هي خدمة ومسؤولية لا تعطى لمن يطلبها وإنما هي التي تطلبه.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. تصور مقترح لتفعيل المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية بالمؤسسات التعليمية.
٢. وعي قادة مدارس المرحلة المتوسطة بملامح المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية وسبل تعميقه "دراسة ميدانية".
٣. واقع تطبيق المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية وعلاقته بجودة الأداء المهني من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية.
٤. معوقات تطبيق المنهجية الإسلامية للقيادة التربوية بمراحل التعليم قبل الجامعي وسبل التغلب عليها "دراسة ميدانية".
٥. كفايات القيادة التربوية ومدى تمكن قادة المرحلة الابتدائية منها "دراسة ميدانية".

المراجع:

المراجع العربية:

- ابن الضحاك، أبو بكر بن أبي عاصم وهو أحمد بن عمرو بن مغلد الشيباني. (١٩٩١). الأحاد والمثاني، ج٢، دار الراية، الرياض.
- ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الهاشمي بالولاء، البصري. (١٩٦٨). الطبقات الكبرى، ج٥، دار صادر، بيروت.
- ابن مالك، أنس. (٢٠٠٤). الموطأ، ج١، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية، أبوظبي، الإمارات.
- ابن هشام، عبد الملك بن أيوب الحميري المعافري أبو محمد جمال الدين. (١٩٥٥). السيرة النبوية لابن هشام، ج١، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، الطبعة الثانية.
- أبو داود، سليمان بن الأشعث. (١٤١٩هـ). سنن أبي داود، بيروت، دار ابن حزم.
- أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٦). الإدارة في الإسلام، ط١٠، الرياض: دار الخريجي للنشر.
- البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة. (١٤٢٢هـ). الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه. (تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر)، بيروت: دار طوق النجاة.
- بعجي، سعاد. (٢٠١٨). نموذج مقترح للقيادة بالقيم من منظور إسلامي. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، (٧٢)، ٤٨.
- الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى. (١٩٩٦). الجامع الكبير، ج٣، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
- جبران، علي محمد. (٢٠١٣). "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي": كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.
- الحديثي، هدى والمطيري، ابتسام (٢٠١٩/١٤٤٠)، قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات.
- حمائل، عبد عطا الله. (٢٠١٢). "القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر": عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الخزاعلة، أمل. (٢٠١٤). مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدولابي، أبو بشر محمد بن أحمد بن حماد بن سعيد بن مسلم الأنصاري الرازي. (٢٠٠٠). الكنى والأسماء، ج٢، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.

- الرشود، البندري بنت سعود. (٢٠٢٢). مصفوفة معايير مقترحة لتطوير اختيار وممارسات قيادات التعليم في ضوء مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، أبريل، الجزء الأول، ص ٤٠٧ - ٤٤٩.
- الزهراني، سلوى بنت عطية علي، شريف، محمد شريف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٨٥، يناير، الجزء الثاني.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، وجيه عوض. (٢٠٢٠). معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، مجلة تطوير الأداء الجامعي. ص ٥٨-٦٩
- السلطان، ناجي بن دايل. (١٩٩٨). دليل الداعية، دار طيبة الخضر.
- سليمان، حنان. (٢٠١٥). القيادة التربوية، عمان، دار أسامة للنشر.
- شحاتة، حسن، والنجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات النفسية. بيروت: الدار المصرية اللبنانية.
- الصالح، نوف. (٢٠١٣). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة التخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- الصنعاني، أبو بكر عبد الرزاق بن همام. (٢٠١٣). المصنف، ج ٩، دار التأصيل، الطبعة الثانية.
- الضبيعي، سارة. (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية تري. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- طالب، علي بن إبراهيم محمد. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٣، العدد ٣.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عايش، أحمد جميل. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- عبود، نجم. (٢٠١١). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية.
- عبود، نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان- الأردن: دار صفاء.

- العتيبي، أحمد بركي. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- العتيبي، سعود. (٢٠١٩). القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العرايضة، رائدة هاني محمود. (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لقيادة المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- عشبية، فتحي درويش (٢٠١٦)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- العمري، أحمد. (٢٠١٧). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. مكة المكرمة.
- عناية، غازي. (١٤١١هـ). الأصول العامة للاقتصاد الإسلامي، بيروت، دار الجيل.
- العززي، معيوف (٢٠١٥م) تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية / المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(١٠)، ١٧٣-١٩٨.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (٥٧)، ٢٢٥ - ٢٦٠.
- العوفي، شيرين. (٢٠١٧). قيادة المعرفة في جهاز وزارة التعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- الغامدي، علي. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية، مج ٤٠ (٣)، ١٠٦٨-١٠٩٦.
- فرج، شدى بنت إبراهيم. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي. المجلة التربوية - مصر، ع ٢٩، ص ٤٢٩ - ٤٥٩.
- القحطاني، سالم (٢٠١١)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرام للطباعة والتغليف
- القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد، والغامدي، حمدان بن أحمد. (٢٠٢٢). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، أبريل، الجزء الأول، ص ٤٨٧ - ٥٢٧.
- الكثيري، محمد ناصر. (١٤٢٤هـ). الانتهازيون. الرياض: (د.ن).

- كتاب، محمد. (٢٠١٥). تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبدأ المحاسبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي. (١٩٨٦). أدب الدنيا والدين، دار مكتبة الحياة.
- المطيري، حزام ماطر. (١٤٢٤هـ). الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة الرشد.
- المطيري، خالد. (٢٠٠٩). واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- المكيبي، خالد وليد. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- الندوي، علي أبو الحسن بن عبد الحي بن فخر الدين. (١٤٢٥هـ). السيرة النبوية لأبي الحسن الندوي، دار ابن كثير، دمشق، الطبعة الثانية عشر.
- الهرودي، علي بن سلطان محمد أبو الحسن نور الدين الملا القاري. (١٩٨٥). شرح مسند أبي حنيفة، ج ١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الواسطي، أسلم بن سهل بن أسلم بن حبيب الرزاز أبو الحسن بحشَل. (١٤٠٦هـ). تاريخ واسط، عالم الكتب، بيروت.
- ياغي، محمد؛ مرعي، توفيق. (١٤١٠هـ). نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. م (٣). ص ص ٢٣٣-٢٩٣.

المراجع العربية مترجمة:

- Ibn al-Dhahak, Abu Bakr ibn Abi 'Asim, also known as Ahmad ibn 'Amr ibn Mukhled al-Shaybani. (1991). Al-Ahad wa al-Muthani, Vol. 2, Dar Al-Raya, Riyadh.
- Ibn Saad, Abu Abdullah Muhammad ibn Saad ibn Muni' Al-Hashimi Al-Walaa, Al-Basri. (1968). Al-Tabaqat Al-Kubra, Vol. 5, Dar Sader, Beirut.
- Ibn Malik, Anas. (2004). Al-Muwatta, Vol. 1, Zayed bin Sultan Al Nahyan Charitable and Humanitarian Foundation, Abu Dhabi, UAE.
- Ibn Hisham, Abdul Malik ibn Ayyub Al-Humayri Al-Maafiri, Abu Muhammad Jamal al-Din. (1955). Al-Sirah Al-Nabawiyyah li-Ibn Hisham, Vol. 1, Mustafa Al-Babi Al-Halabi and Sons Company, Cairo, 2nd edition.

- Abu Dawood, Sulaiman ibn Al-Ash'ath. (1419 H). Sunan Abu Dawood, Beirut, Dar Ibn Hazm.
- Abu Sin, Ahmed Ibrahim. (2006). Al-Idarah fil Islam, 10th ed., Riyadh: Dar Al-Kharji for Publishing.
- Al-Bukhari, Muhammad ibn Ismail ibn Ibrahim ibn Al-Mughira. (1422 H). Al-Jami' Al-Musnad Al-Sahih Al-Mukhtasar min Umur Rasul Allah, Beirut: Dar Touq Al-Najat.
- Baji, Su'ad. (2018). A proposed model for values-based leadership from an Islamic perspective. International Journal of Islamic Economics, (72), 48.
- Al-Tirmidhi, Abu Isa Muhammad ibn Isa. (1996). Al-Jami' Al-Kabeer, Vol. 3, Dar Al-Gharb Al-Islami, Beirut.
- Jibrin, Ali Muhammad. (2013). "Educational Leadership and its Role in Building a Positive Environment for Educational Achievement": Faculty of Education - Yarmouk University, Jordan.
- Al-Hadithi, Huda, & Al-Mutairi, Ibtisam. (1440/2019). Change leadership: The availability of change leadership capabilities among managers in Saudi government organizations. Institute of Public Administration, Research and Studies Center.
- Hamayel, Abd Allah. (2012). "Educational leadership and its qualification requirements to face the challenges of the era": Deanship of Scientific Research and Graduate Studies - Al-Quds Open University, Palestine.
- Al-Khaza'leh, Amal. (2014). The level of prevailing ethical climate in secondary schools in Amman Governorate and its relationship to the empowerment of teachers from their perspective. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Dulabi, Abu Bishr Muhammad ibn Ahmad ibn Hamad ibn Saeed ibn Muslim Al-Ansari Al-Razi. (2000). Al-Kuna wa Al-Asma, Vol. 2, Dar Ibn Hazm, Beirut, Lebanon.
- Al-Rashood, Al-Bandari bint Saud. (2022). Proposed criteria matrix for developing the selection and practices of education leaders in light of the Code of Conduct and Ethics of the Public Service, Journal of Education, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo, No. 194, April, Part 1, pp. 407-449.
- Al-Zahrani, Salwa bint Atiya Ali, & Sharif, Muhammad Sharif. (2020). The degree of practicing ethical leadership by female school leaders in Qunfudhah Governorate and its relationship to job satisfaction for female teachers from their perspective. Journal of Education, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo, No. 185, January, Part 2.
- Al-Sakarna, Bilal Khalf. (2014). Effective administrative leadership, Oman, Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.



-
- Salama, Wajih Awad. (2020). Criteria for selecting educational leaders in pre-university education, *Journal of University Performance Development*, pp. 58-69.
- Al-Sultani, Naji bin Dayel. (1998). *Dala'il al-Da'iah*, Dar Taybah Al-Khadra.
- Sulaiman, Hanan. (2015). *Educational Leadership, Oman*, Dar Osama for Publishing.
- Shehata, Hassan, & Al-Najjar, Zeinab. (2003). *Glossary of Psychological Terms*. Beirut: Dar Al-Masriah Al-Lubnaniah.
- Al-Saleh, Nawaf. (2013). *The role of information and communication technology in reengineering administrative processes at the Planning and Development Agency in the Ministry of Education*. Unpublished Master's Thesis, Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences.
- Al-San'ani, Abu Bakr Abd al-Razzaq ibn Hammam. (2013). *Al-Musannaf*, Vol. 9, Dar Al-Tasheel, 2nd edition.
- Al-Dabai'i, Sara. (2012). *The reality of administrative creativity among female leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the theory of Trichy*. Unpublished Master's Thesis, Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences.
- Talib, Ali bin Ibrahim Muhammad. (2023). *Ethical leadership and its relationship to administrative creativity among high school principals from the perspective of educational supervisors in Riyadh City*, *Journal of the College of Education, Alexandria University*, Volume 33, No. 3.
- Al-Tarawneh, Taha. (2010). *Ethics and Leadership*. Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.
- Ayyash, Ahmad Jameel. (2009). *School Administration: Theories and Applications*, Amman: Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing.
- Abood, Najm. (2011). *Ethics of Administration in a Changing World*, Publications of the Arab Organization.
- Abood, Najm. (2011). *Administrative Leadership in the Twenty-First Century*. Amman, Jordan: Dar Safaa.
- Al-Otaibi, Ahmed Barki. (2013). *The degree of practice of high school principals of ethical leadership and its relationship to their organizational values from the perspective of teachers in the State of Kuwait*. Published Master's Thesis, Department of Administration and Curricula, College of Education, Middle East University, Jordan.

- Al-Otaibi, Saud. (2019). Values-based leadership and its relationship to human development. Unpublished doctoral dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Arayidah, Ra'eda Hani Mahmoud. (2012). The level of ethical leadership of leaders of public secondary schools in Oman and its relationship to the level of practicing organizational citizenship behavior from the perspective of teachers. (Unpublished Master's Thesis), Middle East University.
- Ashyba, Fathi Darwish. (2016). Educational supervision and educational leadership. Egypt: Modern Academy for University Publishing.
- Al-Omari, Ahmed. (2017). The role of education offices in the professional development of educational leaders in public education schools in Al-Mukhwah Governorate from the perspective of school principals and their deputies. Unpublished Master's Thesis. Umm Al-Qura University. College of Education. Makkah.
- Anaya, Ghazi. (1411 H). General Principles of Islamic Economics, Beirut, Dar Al-Jeel.
- Al-Anzi, Muayyuf. (2015). Developing criteria for selecting educational supervisors in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia / International Specialized Educational Journal, 4(10), 173-198.
- Al-Anqari, Abdulaziz bin Sultan. (2014). The impact of ethical leadership practices of managers on achieving organizational excellence: An applied study on the provinces of Makkah region. Scientific Journal, College of Commerce, Assiut University (57), 225-260.
- Al-Oufi, Sherin. (2017). Knowledge leadership in the Ministry of Education. Unpublished doctoral dissertation. Riyadh: King Saud University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Al-Ghamdi, Ali. (2013). The quality of performance of educational leadership and human resources development in secondary and intermediate schools in Al-Madinah. Educational Sciences Studies, 40(3), 1068-1096.
- Faraj, Shadwa bint Ibrahim. (2011). Strategic planning from an Islamic perspective. Educational Journal - Egypt, 29, 429-459.
- Al-Qahtani, Salem. (2011). Administrative leadership: Towards a global leadership model. Riyadh: Maram for Printing and Packaging.
- Al-Qurni, Saada bint Farhan bin Saad, & Al-Ghamdi, Hamdan bin Ahmed. (2022). The reality of the performance of educational leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia according to the dimensions of the Balanced

-
- Scorecard model. Journal of Education, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo, No. 194, April, Part 1, pp. 487-527.
- Al-Katheeri, Mohammad Nasser. (1424 H). The Opportunists. Riyadh: (Publisher not identified).
- Kantab, Mohammed. (2015). Developing the performance of leaders in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the accountability principle. Unpublished doctoral dissertation. Riyadh: King Saud University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Al-Mawardi, Abu Al-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib Al-Basri Al-Baghdadi. (1986). Adab al-Dunya wa al-Din, Dar Maktabat Al-Hayat.
- Al-Mutairi, Hazam Matar. (1424 H). Islamic Administration: Method and Practice. (2nd ed.). Riyadh: Maktabat Al-Rushd.
- Al-Mutairi, Khaled. (2009). The reality of implementing the plan of educational supervision directors in the education directorates. Unpublished Master's Thesis. Makkah: Umm Al-Qura University, College of Education.
- Al-Mukaymi, Khalid Walid. (2014). The degree of practice of directors of special education schools in the State of Kuwait of ethical leadership from an Islamic perspective and its relationship to the job performance of teachers. (Unpublished Master's Thesis), Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Nawawi, Abu Al-Hasan Ali bin Abd al-Hay bin Fakhr al-Din bin Habi. (1425 H). The Prophetic Biography of Abu Al-Hasan Al-Nawawi, Dar Ibn Kathir, Damascus, 12th edition.
- Al-Harawi, Ali bin Sultan Muhammad Abu Al-Hasan Noor al-Din Al-Mulla Al-Qari. (1985). Sharh Musnad Abi Hanifa, Vol. 1, Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah, Beirut, Lebanon.
- Al-Wasiti, Aslam bin Sahl bin Aslam bin Habib al-Razzaz Abu Al-Hasan Bhashal. (1406 H). History of Wasit, Alam Al-Kitab, Beirut.
- Yaghi, Muhammad; Ma'ra, Tawfiq. (1410 H). Towards formulating an Islamic administrative theory derived from the Quran. King Abdulaziz University Journal: Economics and Management, (3), 233-293

المراجع الأجنبية:

- Huggins, klar & Buskey, (2017) " Developing Leadership Capacity in Others: An Examination of high School Principals Personal Capacities for Fostering Leadership International Journal of Education Policy &Leadership ,12(1),1-15.

Julsuwan, Suwat & Srisa-ard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Administrators, Canadian Center of Science and Education.

Sikorsky, M.(2018). Ethical Leadership: What Is It And Why Does It Matter. Master Thesis, Instituto Universitário De Lisboa, France.