

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة
كلية التربية
قسم أصول تربية التربية الإسلامية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في
ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها
(دراسة تقويمية)

إعداد

الطالبة / منى حمد قشطة

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمود أبو دف

مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - تربية إسلامية

1430هـ - 2009م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ
إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"

سورة الحجرات : "آية 13"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أحمد الله تعالى أن وفقني لإتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على هادي الأمم ومعلم البشرية محمد بن

عبد الله، وأهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

- أرواح الشهداء الذين قضوا نحبتهم في سبيل الله.
- المجاهدين في سبيل الله والمرابطين والأسرى.
- روح من ودع الدنيا قبل أن يجني ثمار غرسه، إلى زوجي الطيب، أبقى الله ذكراه حية في قلوبنا.
- إخواني الأعمام فخراً واعتزازاً.
- أبنائي الأعمام، الشموع التي أضاعت لي طريقي لإتمام هذا البحث.
- الأستاذ الدكتور محمود أبو دف الذي كفلني برعايته وتوجيهاته ونبع علمه الذي لا يجف.
- إلى كل من يحمل هم الأمة وإلى مشاعل النور والعلم والإيمان على نهج معلمنا الأول " صلى الله عليه وسلم".

شكر وتقدير

لا يسعني في هذه اللحظات الأخيرة التي أضع فيها الخطوط النهائية لهذه الدراسة إلا أن أشكر الله -عز وجل- على توفيقى فيها، وأصلي على نبيه ومعلمنا الأول وقودتنا محمد بن عبد الله -صلى الله عليه وسلم-. ولا يسعني في هذه اللحظات الختامية التي تكاد تتحول فيها الصعوبات والمتاعب إلى ذكرى مملوءة بأمل جديد وفرحة خاصة، إلا أن أتذكر كل من قدم لي يد المساعدة سواء بعمله أو كلامه أو قلبه بالدعاء لي بالتوفيق، فأتقدم بعظيم الشكر والامتنان لهم جميعاً، وأخص بعضهم بالذكر؛ بسبب الجهد الواضح الذي بذلوه معي، وهم:

- أستاذي الدكتور: محمود خليل أبو دف / وذلك لقبوله الإشراف على هذه الرسالة، ولأنه كان منهنلاً، ونبعاً صافياً لا ينضب من العلم ومن الخبرة والتي لم يبخل بها عليّ في هذه الدراسة، كما ساعدني بملاحظاته الوفيرة وما تفضل به من وافر علمه ووقته.

- الدكتور: فايز شلدان / الذي قدم لي كثير من النصائح والإرشادات كما قدم لي مجموعة من الكتب والمراجع لمساعدتي في إنجاز هذا العمل الطيب.

- الأساتذة الأفاضل في جامعاتنا الفلسطينية / الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

- وأتقدم بالشكر العميق لكل من: الدكتورة: عفاف أبو غالي / جامعة الأقصى؛ لتقديمها التوصيات والاقتراحات التي زادت من إثراء هذه الدراسة وزادت من خبرتي ومعرفتي. والدكتور: سعيد أبو حرب / مدير التربية والتعليم - رفح، الذي كان لي عوناً في تسهيل دراستي وإنجاز هذه الدراسة الطيبة.

- كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخت: تغريد حنون، التي ساعدتني بخبرتها لإتمام هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر والعرفان للأخت: أسماء ضهير، التي ساعدتني في طباعة هذه الدراسة والأستاذ محمد أبو عرمانة الذي قام بتنسيقها كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل محمد بربخ الذي قام بمراجعة الرسالة لغويّاً ونحويّاً.

- كما وأتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية، هذا الصرح التعليمي العملاق الذي كان وسيبقى -إن شاء الله- قلعةً للعلم ومنازةً تشع بالنور على جميع أبناء هذا الوطن المعطاء، وأشكر قسم أصول التربية الإسلامية ممثلة بـ:

الأستاذ الدكتور: محمود أبو دف ،الدكتور: سليمان المزين ، الدكتور: فايز شلدان ، وأخص بالذكر الدكتور: حمدان الصوفي -فرج الله كربه-.

وشكراً

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التربوية لمدرّاء المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية والتي يجب على مدرّاء المدارس الالتزام بهذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستطاعت استخلاص الممارسات التربوية الإسلامية، وقد شملتها فقرات الاستبانة-أداة الدراسة- ضمن مجالين هما:

واجبات القائد التربوي في الإسلام.

علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام.

وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (3416) معلم ومعلمة، منهم 1639 معلماً، و 1777 معلمة. و المتمثل في عينة الدراسة كعينة قصدية في مدارس مديرية رفح وعددهم (515) معلم ومعلمة، حيث تمثل نسبتهم (15.07)% من إجمالي مجتمع الدراسة.

وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

-بلغ تقييم المعلمين لممارسة مدرّاء المدارس الثانوية للقيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية (79.81-79.58)%، وهي نسبة جيدة جداً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث 167.600، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور 159.355. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علمي)، فكانت عند تخصص العلوم الإنسانية 163.103، وعند تخصص العلوم 163.778، ومستوى الدلالة هنا غير دالة إحصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر

من 10 سنوات).

وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1 - أن يقوم مدير المدرسة بدراسة التراث الإسلامي التربوي والأخلاقي خاصة في مجال القيادة الإسلامية، والإقتداء بمبادئ الفكر التربوي الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبيينا الكريم صلى الله عليه وسلم.
- 2- أن يقوم مدير المدرسة الثانوية بمتابعة كل ما هو جديد في علم القيادة المدرسية وذلك بالاطلاع على الأدب الغربي والكتب التربوية الحديثة والتي تتناول عمل مدير المدرسة، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة المدرسية.
- 3- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وفق المعايير الإسلامية، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
- 4- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
- 5- يحتاج مديرو المدارس كقادة تربويين إلى الوعي التام بالمشكلات التي تواجه المعلمين بالمدرسة ، ومن ثم الإنصات الجيد للمعلمين والاستماع إلى مشكلاتهم ، ووضع حلول مناسبة لهذه المشكلات.
- 6- يعمل على إشباع حاجات المعلمين النفسية والسلوكية في المدرسة وذلك بأن يراعي ظروف المعلمين عند توزيع الأنشطة واللجان والجدول والمهام المدرسية بالإضافة إلى إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين .

Abstract

This study aimed to recognize **the most important education practices for secondary schools head teachers in the spot of Islamic criteria** which must be obligated by head teachers from teachers point view.

The researcher used the analytical descriptive method and managed to extract Islamic education practices which included in the application parts –study mean-through two scopes which are:

- 1- the duties of Islamic leader in Islam.
- 2- The humantic relations of Islamic leader in Islam.

As the application was applied on the study society which reach to (3416) teacher "male & female" among them (1639 male teacher) and (1777 female teacher) that represents study sample as intended sample in Rafah directory schools which arrive to (515) teacher, male & female, as their percentage arrive to (15.7%) from the total of study society.

Study Results:-

- 1- A statistical differences are found related to the sex variable (male & female) for females as mathematical average reach for them to (167,600) where as males (159,355).
- 2- There aren't statistical differences in the meaning level ($\alpha < 0.05$) among degree averages of practices educational leadership pattern in the spot of Islamic standards by head teachers from teachers point view refer to specialization (Scientific, Arts), as for art scope get to (163,103) while scientific (163,778). And the sense level here hasn't statistical reference.
- 3- There aren't statistical differences in the meaning level ($\alpha < 0.05$) among degree averages of practices educational leadership pattern in the spot of Islamic standards by head teachers from teachers point view ascribe to service years factor (less than 5 years, from 5-10 years, more than 10 years).

Study Recommendations:-

- 1- Imitation of Islamic education thought norms and leading model of our kind prophet " mohammed: Allah blessing and peace be upon him" which characterize with justice and mercy as such studies light up the way for leaders to set up an Islamic society also "sunna of the prophet" is full of prophetic educational manners and practices that aimed to modify behaviour and sound education in Islamic setting based on firm and fixed ideology.
- 2- Secondary school head teacher should follows every new things in scholastic leader ship science by awareness on the western art and modern educational books which talks about head teacher school work and usage of new techniques to run the school management.

3- The necessary of modification the choice conditions for head teacher according to Islamic norms and courses should be given to candidates before their appointment, then do a test after that, persons who are passed the test successfully nominated to a job as head teacher.

4- Training courses should be given to head teachers schools in the particular artistic sufficiencies for head teacher role as an educational leader.

5- Schools head teachers should take care with nice humantic relations between them and teachers because this will contribute effectively in increasing association for teachers, as a result, improvement of educational process.

6- Work to raise mature level for teachers to share in making administrative decisions as it considered the first step for success to any institution because this participation allow for teachers the possibility to express their opinions and present their suggestions and this contribute in modification the taken decisions and accept it because they share in it's making and this make teachers more understanding, less resistance, and more zeal to accomplish the taken decisions. As a result teachers will feel in procedures fairness.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ي	فهرس الموضوع
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	حدود الدراسة
5	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الدراسات السابقة	
7	أولاً: الدراسات العلمية السابقة
16	ثانياً: الدراسات العلمية الأجنبية
16	ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث الإطار النظري	
19	أولاً: ماهية القيادة التربوية الإسلامية: تمهيد
19	أ. مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً.
21	ب. مفهوم القيادة التربوية في الإسلام.
22	ثانياً: منطلقات القيادة التربوية الإسلامية .

22	أ. الولاء لله عز وجل
22	ب. الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي
23	ج. استشعار المسؤولية
23	ثالثاً: واجبات القيادة التربوية في المدرسة في ضوء المعايير الإسلامية.
23	أ. تحديد الهدف
24	ب. اختيار العاملين
24	الشروط الواجب توافرها في اختيار العاملين في ضوء التصور الإسلامي: 1- الأمانة والقوة 2- توافر الاستعدادات والقدرات 3- العلم والمعرفة والخبرة
26	ج. التقييم والتقويم
27	أهداف عملية التقييم التي يقوم بها القائد التربوي الإسلامي
27	د. التدبير والتنظيم
28	هـ. المشورة
29	و. الاتصال (التواصل)
31	ز. التعبير والتطوير
31	ح. تقسيم العمل وتوزيع الأدوار
31	ط. حسن الاختيار والتدقيق
32	ع. التعليم والتدريب
32	غ. الرقابة على الولاية وعمال الدولة

32	رابعاً: طبيعة العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء المعايير الإسلامية
33	أ. مفهوم العلاقات الإنسانية.
35	ب. العلاقات الإنسانية في الإسلام.
36	ج. العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.
37	د. المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء المعايير الإسلامية.
37	1- التكاتف والعمل في جماعة
37	2- المساواة والعدل
38	3- الصدق في التعامل مع المرؤوسين
39	4- التحفيز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية
39	5- التعويض العادل للجهد الذي يبذله الفرد في عمله
39	6- القدوة حسنة
40	7- التواضع
40	8- الأسلوب الاستشاري المتفاعل
41	9- الحب والألفة
41	10- الرفق
41	11- الحلم والصبر والروية
42	12- التواجد وعدم الانعزال
42	13- التناصح بالخير وبذل الجهد

42	14- المصادقية
43	15- الحوار وحرية الآراء
43	16- احترام الكرامة والمشاعر
	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
47	أداة الدراسة
48	1- صدق الاستبانة: أ- صدق المحكمين.
49	ب- صدق الاتساق الداخلي
52	2- ثبات الاستبانة: أ- طريقة التجزئة النصفية
53	ب- طريقة ألفا كرونباخ
55	الفصل الخامس نتيجة السؤال الأول
63	نتيجة السؤال الثاني
68	نتيجة السؤال الثالث
76	التوصيات والمقترحات
77	توصيات الدراسة

78	مقترحات الدراسة
79	قائمة المصادر والمراجع
85	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	جدول رقم
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(1)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص.	(2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.	(3)
48	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها.	(4)
49	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول.	(5)
50	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني.	(6)
51	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية.	(7)
52	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل.	(8)
53	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة.	(9)
55	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات المجال الأول. وكذلك ترتيبها في المجال (ن=515).	(10)
59	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرات المجال الثاني. وكذلك ترتيبها في المجال (ن=515).	(11)
62	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة. وكذلك ترتيبها في المجال (ن=515).	(12)
64	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	(13)

65	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة"ت" للاستبانة تعزى لمتغير التخصص(علوم إنسانية، علمي).	(14)
66	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة"ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).	(15)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: حدود الدراسة
- سابعاً: مصطلحات الدراسة

أولاً: مقدمة

الحمد لله الذي أرسل رسوله بالبينات والهدى ليخرج الناس من الظلمات إلى النور ويهديهم إلى صراط الله العزيز الحميد وبعد:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر وهي ضرورة لتنظيم أفراد المجتمع، لذا حرص الإسلام على وجود القيادة في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها للحفاظ على مصالحها، كما حث دائماً على تحديد من يدير مصالح الجماعة من خلال اتفاق الجماعة على شخص معين من أفرادها يتميز بحسن قيادته، تختاره الجماعة من بين أفرادها وإن صغر حجم تلك الجماعة، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - " لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" (ابن حنبل، 1978: ص 177، ج 2).

ونظراً لما تحققه القيادة من الوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف "فوجود القائد في الفكر الإسلامي أمر ضروري كضرورة الروح للجسد التي من غيرها يكون جامداً لا حياة فيه ولا حركة ولا نظام. فهو الذي ينتصف للناس من بعضهم البعض، ويردع من تسول له نفسه إيقاع الظلم والاعتداء على الآخرين. وهو الذي ينظم حياة الجماعة ويوجه أعمالها إلى ما فيه خير الجميع" (إبراهيم، 1997: ص 113)، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود قائد في جميع الميادين "فالقيادة في بعض جوانبها فن يعتمد على الموهبة الفطرية، إلا أن هناك جوانب أخرى للقيادة لا يمكن بدونها أن يتميز القائد؛ وهي عبارة عن فنون ومهارات وقواعد لو أتقنها القائد لوصل إلى مستوى التميز" (ديماس، 2000: ص 11).

وترى الباحثة أن القائد التربوي هو أشد ما يكون حاجة إلى الإيمان بالله؛ فالإيمان بالله يخضع هذا القائد للمنهج الإسلامي، فيسير عليه ويكون مرشداً وموجهاً له، وبذلك ينير الإيمان بالله للقائد التربوي دربه، فيتحمل أعباء المسؤولية، ويستطيع أن يتغلب على الصعوبات بصبر، كما يعالج المشكلات التي يمر بها داخل المؤسسة التربوية بروية وحكمة، فما أحوجنا كأمة عربية مسلمة إلى قائد تربوي مؤمن يأخذ بيد المؤسسات التربوية التي بحاجة إلى عملية إصلاح وتطور يسير وفق ديننا الإسلامي.

ولأهمية القيادة التربوية كان يجب أن نبين أهمية المركز القيادي في المؤسسات أياً كان نوعها، وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص لذا نجد أن الإسلام قد عني عناية فائقة في عملية اختيار القائد، بل إن الإسلام قد حدد للقيادة السلوك المطلوب منهم والعمل الذي يجب أن يقوموا به على أكمل وجه" (محمد، 1989: ص 24)، كما لم تعد القيادة مجرد عمل جانبي، فقد "تطور من مجرد عمل جانبي يقوم به المعلم الأول في المدرسة إلى عمل أساسي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المختلفة للعملية التربوية" (قراقزه، 1993: ص 18)، وأصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تولي القيادة التربوية التعليمية اهتماماً كبيراً وذلك للدور الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفيها.

ومن هنا كان على القيادة التربوية أن تواكب حركة التطوير والتجديد لما يسند إليها من دورٍ فعالٍ ومعطاءٍ في مجال إعداد الإنسان الصالح، فاتبعت كل جديد من النظريات وتخبطت في العديد منها، فكلما ظهرت نظرية جديدة طمست معالم النظريات القديمة.

لقد بات الواقع القيادي العربي بما فيه واقعا فلسطيني يعيش تناقضات جمة، ولقد صدق فينا رسولنا الحبيب - صلى الله عليه وسلم - : " لتتبعن سنن من قبلكم شبراً بشبر وذراعاً بذراع، حتى لو سلكوا جحر ضب لسلكتموه" (ابن حجر، 2001: ص693، ج6). فهو يأخذ من أسلوب القيادة الغربية بدون تفكير، مما يحتم عليه الوقوف على بعض جوانب القيادة في الإسلام التي قدمت من الحلول للمشكلات ما تعجز عن تقديمها القيادة اليوم، فالقيادة في الإسلام منهج وسلوك إنساني يتعين علينا توظيفه في بيئتنا التربوية الحالية.

والقيادة كنظام إسلامي " تختلف اختلافاً بيناً عن النظم الوضعية، ذلك أن النظام الإسلامي يستند إلى قوة العقيدة وصلاحيه القيادة، فضلاً عن استلهامه روح الشريعة الإسلامية الغراء ومقاصدها، بينما تفترض النظم الوضعية انحراف العاملين وضعف أخلاقياتهم، فضلاً عن أن هذه النظم قد استلهمت أحكامها من التجربة والخطأ" (الحكيم، 1976: ص3).

ولما كانت القيادة في الإسلام أساسها القرآن والسنة، وأنها تجمع بين أمور الدين والدنيا معاً، فإن وظيفة القائد التربوي هي رعاية الرعية بحيث يكفل لها الحياة الكريمة ، ووظيفة القائد التربوي لا تقل أهمية عن وظيفة القائد الأعلى، لما لها من أثر في تربية التلاميذ، وتنمية مهارات الشباب، وإعدادهم دينياً وعقلياً وجسماً (محمد، 1997: ص84). وقد كان "لتوجيهات الفكر الإداري الإسلامي فيما يتعلق بالقيادة، دور كبير في الحث عليها، بل إن الإسلام حتمها كضرورة اجتماعية في كل مجتمع إنساني" (أبو العينين، 2002: ص224).

لقد حظي موضوع القيادة التربوية باهتمام الكثير من الباحثين، فقد أولو الجهد والعناية لا سيما في أبحاثهم التجريبية، إلا أن ما لفت انتباه الباحثة أنه يندر البحث في مجال القيادة التربوية الإسلامية إذ لم تعثر الباحثة إلا على القليل من الدراسات التي كانت معظمها من خارج فلسطين، ومن هذه الدراسات دراسة محمد (1989) وقد كان هدفها إيجاد نمط متكامل لأهم المعايير الواجب توافرها عند اختيار القائد في المؤسسات التربوية ، ودراسة إبراهيم (1997) والتي هدفت إلى تحديد إطار النظرية في القيادة التربوية في الإسلام، ودراسة عبيدات (2001) إلى تحليل وتقييم القيادة الإدارية والتربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي للقيادة الإدارية، كما هي مستقاة من القرآن الكريم والسنة النبوية.

ومن أجل الوقوف على المعايير القيادية التي تنبثق من منبع أصيل كان لابد من التعرف على الواجبات التي يجب أن يقوم بها القائد التربوي المسلم والممارسات القيادية الإسلامية، وكان لابد أن تعكس إدارة المؤسسة التربوية الإسلامية أهداف الإسلام والعمل على تطبيقه.

" وإذا كانت للعلاقات الإنسانية أهميتها في ميادين الإنتاج، ومواقع العمل نجد أن هذه الأهمية تزداد بالنسبة للتربية والتعليم؛ فدراسة العلاقات الإنسانية في مجال التربية أولى من غيرها لأن المادة المراد تتميتها واستثارة طاقاتها وتوجيه قدراتها هي الإنسان نفسه، هذا فضلاً عما تتميز به مهنة التعليم من أنها مهنة إنسانية " (قنديل، 2001: ص4).

ومن هنا ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة لأننا بحاجة إلى هذه الدراسة التأصيلية للوقوف على بعض الملامح القيادية التربوية المستخلصة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وتوضيح كيفية الاستفادة منها في إدارة مؤسساتنا التربوية، وقد اختارت الباحثة الممارسات القيادية محددات للبحث في كونها تجسد معالم القيادة التربوية الإسلامية وتمثلت هذه الممارسات التربوية في الواجبات التي ينبغي على القائد المسلم القيام بها، والوقوف على معايير القيادة التربوية في الإسلام، وواقع العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه في تلك المرحلة الحرجة بالمدارس الثانوية، ومن ثم رسم خطوط جديدة لها بما تتناسب مع الفكر التربوي الإسلامي. آملة أن تساعد هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية في المرحلة الثانوية وإدارتها الاستفادة من نتائجها في مجال تعميق العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والعمل على تحسينها، بما يلائم الواقع للارتقاء بالعملية التربوية، ولتحقيق وممارسة القيادة التربوية الإسلامية في فلسطين.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى ممارسة القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة)؟
- 3- ما سبل تفعيل ممارسة مدراء المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- * وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لصالح الإناث.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية ، علمي).

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأمور التالية:

- 1- تقويم الممارسة القيادية التربوية لمديري المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- توضيح مدى تأثير ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة).
- 3- التعرف إلى سبل تفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية الإسلامية.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال كونها:

- 1- تعد خطوة في طريق التأسيس الإسلامي للقيادة بشكل عام والقيادة التربوية بشكل خاص.
- 2- يستفيد منها الباحثون في محاولة بناء نظرية إسلامية في القيادة التربوية.
- 3- يستفيد منها العاملون في ميدان القيادة التربوية من ممارسين لها أو متأثرين بها من مديرين أو معلمين.
- 4- افتقار الدراسات الفلسطينية لمثل هذه الدراسات التأسيسية الخاصة بالقيادة التربوية .

سادساً: حدود الدراسة:

الحد المؤسسي: المدارس الثانوية.

الحد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الثانوية (العلوم الإنسانية - العلمي).

الحد الموضوعي: الممارسات القيادية التربوية في ضوء المعايير الإسلامية.

الحد المكاني: مديرية رفح (كعينة قصدية).

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2009م - 1430هـ .

سابعاً: مصطلحات الدراسة :

مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه: "المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقذوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة" (وزارة التربية والتعليم: 2008، ص12).

ويعرف أيضاً بأنه " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح"(أحمد، 1997 : ص176).

والتعريف الإجرائي لمدير المدرسة : هو الشخص المكلف من وزارة التربية والتعليم بإدارة المدرسة الثانوية ويمارس الوظيفة أثناء إجراء الدراسة في ضوء التعليمات واللوائح والصادرة من المديرية والوزارة.

القيادة:

"تنسيق التعاون بين أفراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قصارى جهده" (الخولي، 1994 : ص262).

البعض الآخر عرفها بأنها "قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف"(توفيق، 1974 : ص7).

وتعرف بأنها " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"(الطالب، 1995 : ص52).

نستخلص من التعريفات السابقة **التعريف الإجرائي للقيادة:** هو قدرة القائد في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق ما يمكن تحقيقه من الأهداف.

المعيار:

يعرف بأنه "هو مقياس للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها"(العربية، 1967: ص74)،

والتعريف الإجرائي للمعايير التربوية بأنها : هو حد معين من المهارات أو القدرات التي يتمتع بها القائد التربوي، والتي تميزه عن غيره من العاملين، مما يمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العلمية السابقة

ثانياً: الدراسات العلمية الأجنبية

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

لم يحظَ موضوع ممارسة القيادة التربوية الإسلامية باهتمام الباحثين كثيراً وقد عثرت الباحثة على بعض الدراسات عرجت على هذا الموضوع وسيتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الحديث إلى القديم على النحو التالي:

1- دراسة الداغور (2007) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي من وجهة نظر المعلمين وتهدف أيضاً إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية والكشف عن العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، كما كشفت الدراسة عن أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 3040 معلماً ومعلمة والعينة على 360 معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تطوير دور مدير المدرسة كقائد تربوي في ظل الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمدرسة من خلال تفويض الصلاحيات لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.
- 2- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
- 3- اهتمام مدراء المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
- 4- توضيح مبادئ أخلاقيات القائد التربوي وخصائص القيادة التربوية الناجحة كما أوضح الباحث صفات القائد التربوي، وفرق بين الإداري والقائد التربوي في المدرسة.
- 5- توضيح المشاكل القيادية التي تقابل مدير المدرسة الخاصة بضبط المدرسين وضبط التلاميذ ومشاكل أخرى تتعلق بالمجتمع المدرسي.

2- دراسة أبو جبل، (2005) بعنوان "أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة، وانعكاساتها على أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة، وانعكاساتها على أداء المعلمين، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (50%) من مديري ومديرات

المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة، والبالغ عددها 56 مدرسة، وعينة عشوائية مكونة من 50% من معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم 854 معلماً ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شيوع النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي ثم الأوتوقراطي.
- وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء المعلمين.

3- دراسة مسلم (2004) بعنوان "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

قد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة، في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

صنفت الباحثة المنهج الذي تبنته في الدراسة ضمن مناهج البحث شبه التجريبية، أما عينة الدراسة فقد شملت 678 عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم 24 مدرسة إضافة إلى مديريها 24 مديراً و 32 مشرفاً منسقا للبرنامج وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانتين الأولى لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير والثانية استبانته استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير كما احتوت الدراسة على دليل مقابلة لمديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ولمرحلة الدراسة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.
- 3- إن نقاط القوة للبرنامج برزت في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، وتطوير العملية التعليمية وتنظيم البرامج التدريبية وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة.
- 4- إن نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتحفيز المشاركين وتبادل الزيارات الخبرات.
- 5- أن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً ومن ثم لا يتاح للمعلمين الفرصة للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

4- دراسة الطويرقي (2002) بعنوان "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية".

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

استخدمت الباحثة المنهج التاريخي حيث تتبعت الباحثة وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر والاستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل.

من أبرز نتائج الدراسة:

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

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

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

5- دراسة قنديل (2001) بعنوان: "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة".

هدفت الدراسة إلى:

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

- الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم في الوقت الحاضر في المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي.

- تقديم توصيات للارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي.

اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج البحث الوصفي التحليلي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- من أبرز السمات المميزة للمعلم في الفكر التربوي الإسلامي سمة الرفق بالمتعلمين حيث أن المتعلمين لا يؤثر فيهم تأثيراً إيجابياً ملموساً إلا المعلم الذي يرفق بهم.

- العدل والموضوعية وعدم التعصب من الأسس المهمة التي حث الإسلام عليها لبناء العلاقات الإنسانية. وتمسك المعلم بها يساعد على توفير بيئة سليمة للتعليم خالية من أي أسباب للحقد والكرهية.

- للمعلم في الفكر التربوي الإسلامي العديد من الأدوار، كدوره نحو ربه، وذاته، ومهنة التعليم، ودوره تجاه المتعلمين. ولن يستطيع القيام بدوره اتجاه المتعلمين ما لم يحسن معاملتهم.

6- دراسة عبيدات (2001) بعنوان: " القيادة والإدارة التربوية في الإسلام " .

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم القيادة الإدارية والتربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي للقيادة الإدارية، كما هي مستقاة من القرآن الكريم والسنة النبوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لضبط النصوص وتحليلها من أجل استخلاص المبادئ التربوية، ثم قام الباحث بتبويبها إلى ثلاثة مجالات هي مهمات القيادة الإدارية التربوية، وعوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية الإسلامية، وصفات القائد الإداري التربوي المسلم ووصلت إلى (102) مبدأً تربوي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانة على (109) أفراد من أفراد القيادة الإدارية العليا و (375) فرداً من أفراد القيادة الوسطى تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات (القيادة الإدارية التربوية العليا والوسطى، الأردنية في ضوء الفكر الإسلامي) لكل مجال من مجالات المقياس الثلاثة سابقة الذكر، وأسلوب تحليل التباين الأحادي وأسلوب توكي (Tukey) للمقارنات البعدية وذلك لمعرفة مصادر دلالة الفروق في أي قيمة ذات دلالة إحصائية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هناك (50) مهمة وعاملاً وصفاً تمس القيادة الإدارية التربوية بشكل مباشر والتي استخلصت من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قسمت إلى ثلاثة مجالات هي:
 - 1- مجال مهمات القيادة الإدارية التربوية، وقد تتضمن سبع عشرة فقرة منها: الإيمان بالله وحب الوطن والدفاع عنه، وتربية الشباب على الاعتدال.
 - 2- مجال عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية، وقد تتضمن ست عشرة فقرة منها: التوكل على الله، التثبت من الأخبار، إتقان مهارة الاتصال والتواصل، العمل بالشورى.
 - 3- مجال صفات القائد الإداري التربوي المسلم، وقد تتضمن سبع عشرة فقرة منها: أن يكون من أبناء المجتمع المسلم، التأني في اتخاذ القرار، المحافظة على أسرار المؤسسة التربوية، الاقتداء بالرسول محمد صلى الله عليه وسلم في أفعاله وسلوكياته... إلخ.
 - 4- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء أفراد القيادة العليا، ومتوسطات أداء أفراد القيادة الوسطى، في الإجابة على أهمية الفقرات الإيجابية التي نالت رضا أفراد العينة والفقرات السلبية التي لم تتل رضاهم للمجالات الثلاثة.

7- دراسة كلخ (2000) بعنوان "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأهمية النسبية لدرجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية لمقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية مع ترتيب هذه المقومات طبقاً لأهميتها النسبية كما أنها كشفت عن

دلالات الفروق الحادثة في درجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية وعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، المؤسسة التي يعمل فيها، الجامعة التي حصل منها على آخر مؤهل علمي)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي يؤمل أن تساهم في وضع إطار متعارف عليه لما يجب أن يتحلى به القائد التربوي من مقومات شخصية ومهنية.

واستخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** وهو يناسب هذه الدراسة وخصوصاً أن الباحث يصف ويحلل المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- المقومات الشخصية والمهنية تؤثر فيها عدة عوامل منها (العامل العقائدي والعامل الاجتماعي والعامل المتعلق بمجتمع الدراسة)، كما أثرت فيها نظريات القيادة كما يعزو الباحث هذه النتائج إلى عدة أسباب منها:

- 1- أن المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية تنزع إلى الثبات لأنها تستمد من المعايير القيمة والاجتماعية التي تمثل الإطار المرجعي لأعضاء الهيئة التدريسية وهي مستمدة من الثقافة الإسلامية.
- 2- تشابه البيئة الاجتماعية لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك لتجانس المجتمع الفلسطيني - إلى حد كبير - ثقافياً وأخلاقياً، خاصة وأن المساحة الجغرافية لمحافظة غزة هي مساحة صغيرة مما يجعل التفاوت في الثقافة تفاوتاً بسيطاً.
- 3- تشابه أعضاء الهيئة التدريسية في التخصص حيث أن جميعهم ينتمون إلى المجال التربوي.

8- دراسة إبراهيم (1997): بعنوان: " القيادة التربوية في الإسلام "

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار النظرية في القيادة التربوية في الإسلام.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج التحليلي لتحديد المبادئ الفلسفية والفكرية من القرآن والسنة وبعض ما بني عليها من مصادر من أجل استنباط مبادئ تشكل إطاراً للنظرية في القيادة.
من أبرز نتائج الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ لتمثل إطار النظرية في القيادة في الإسلام اتضح من خلالها ما يلي:

- إن القيادة في الإسلام هي سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف يهتدي بالقيم الخلقية والروحية التي حددها سبحانه وتعالى لعباده، ويعتمد في تحقيق الأهداف على كل الأساليب والوسائل التي تتفق وهذه القيم وتتسجم مع طبيعة الإنسان.

- يتوجب عند التعامل مع المفاهيم الإنسانية، عدم النظر إليها من خلال مفاهيم الآخرين أو بمنظورهم، بل يجب التعامل معها على أساس من تفرداها واستقلالها عن غيرها.

- التشاركية (أو التشارك في المسؤولية) في المفهوم الإسلامي لا يعني أن يشارك العاملون في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار إلا في حدود ما يسمح به نظام الشورى.
- القيادة في الإسلام وإن كانت تؤكد على المشاورة وتفويض السلطات والمسئوليات إلا أنها تبقى للقائد في النهاية حق اتخاذ القرارات وتحمله مسؤولية أداء الأمانة كاملة.
- إن القيادة في الإسلام قيادة إنسانية فعلاً حيث تتعامل مع الإنسان كما هو وكما خلقه الله على رتبة بين الملاك والحيوان.

9- دراسة الحماد (1993) بعنوان "دراسة مقارنة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام".

هدفت الدراسة إلى بيان أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة العامة والإدارة التربوية من حيث التعاريف، والأهداف وطبيعة ومجالات عمل كل منهما والعلاقة بينهما في العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، وأوجه الشبه والاختلاف بينهما في الأسس الفكرية التي تقوم عليها في كل من القيادة والرقابة وبيان مدى هذا التشابه والاختلاف في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام، وبيان إلى أي مدى تتميز الإدارة التربوية عن الإدارة العامة.

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

من أبرز نتائج الدراسة:

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

10- دراسة المغامسي (1991) بعنوان "السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية كما يراه معلمو المدارس الثانوية ومديروها في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة الكشف عن الفروق بين تصورات المعلمين وتصورات مديري المدارس الثانوية لسلوك مديري هذه المدارس القيادي في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

ب. أن هناك فروقاً دالة بين سلوك المديرين الذين تلقوا تدريباً وسلوك المديرين الذين لم يتلقوا أي تدريب.

ت. أنه لا توجد فروق دالة بين سلوك المديرين حسب العمر، ومجالات الاختصاص والتجربة.

11- دراسة محمد (1989) بعنوان: "مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي".

هدفت الدراسة إلى إيجاد نمط متكامل لأهم المعايير الواجب توافرها عند اختيار القائد في المؤسسات التربوية بصفة عامة وفي مدارس مدينة مكة المكرمة المتوسطة بصفة خاصة. واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بوصف الظواهر وتحليلها مما له علاقة بالبحث، واستخدم هذه المعلومات في تكوين استبانته التي قام بتطبيقها في مدارس البنين المتوسطة على مدرسي المدارس الحكومية سعوديين ووافدين والبالغ عددهم (633) حسب إحصائية عام 1407هـ، لمعرفة مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية التي وضعها الباحث في الإطار النظري. ومن أبرز نتائج الدراسة:

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

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

- إن مديري المدارس يسمعون من العاملين معهم ويبصرونهم بأخطائهم، ولا يفرضون أرائهم عليهم بل يقنعونهم بها، ويوجهونهم إلى ما فيه صلاح العمل.

12- دراسة الثبتي (1984) بعنوان: " القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي ".

هدفت الدراسة إلى إبراز نظم القيادة التربوية في الإسلام وأسسها الأخلاقية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية، وإلى توضيح الأسس المتباينة والتي لا تستند على أساس

أخلاقي متمثلة في القيادة التربوية في الغرب وقصورها حيث إنها من البشر، وتحذير المؤسسات التربوية من الوقوع في حبال الغزو الفكري بجميع جوانبه وكذلك الحظر من المصطلحات البراقة الغربية. اعتمد الباحث في دراسته على منهج البحث التاريخي ومنهج البحث المقارن.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- لنظم القيادة التربوية في الإسلام أسسها الأخلاقية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية فهي شاملة للمجالات الإدارية والتربوية.
- من الممكن الاستفادة من النظم الغربية في مجالي القيادة والتربية مع ضرورة الحظر الشديد من التماهي في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق مع التسليم بحتمية الحل الإسلامي لكل زمان ومكان.

13- دراسة الخوتاني (1983) بعنوان: " المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية " .

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

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي، والمنهج التحليلي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الإسلام تعتبر من أساسيات ممارسة العملية الإدارية وطابعها المميز لها، ولا يجوز التخلي عنها، أما من وجهة نظر الغرب فهي ليست إلا أسلوباً من الأساليب الإدارية العديدة التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في تحقيق أهدافها.
- يتميز المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة عن غيره بمجموعة مبادئ منها: الإخاء، العدل، المساواة، الرحمة، الصدق، الصبر، التعاون.
- إن القيادة الإدارية التربوية في الإسلام تبتعد عن القيادتين التسببية والاستبدادية ولكنها تقترب من القيادة الديمقراطية في بعض الأمور وتختلف عنها من حيث طبيعة الفلسفة التي تستمد منها.
- إن القيادة التربوية الإسلامية تسير في إطار نظام إلهي ارتضاه الله سبحانه وتعالى كمنهج حياة للناس جميعاً، بينما تتحرك القيادة الديمقراطية في إطار فلسفات من وضع البشر.

14- دراسة أبو صالح (1982): بعنوان: " القيادة التربوية في الإسلام، مضامينها وإمكانيات تطبيقها في الحاضر ".

هدفت الدراسة إلى تأصيل دراسة القيادة التربوية من منظور إسلامي - وفي المؤسسات التربوية - ، كذلك التعرف على أهم مواصفات القائد المسلم، وإبراز أهمية القيادة من وجهة نظر التربية. اعتمدت الباحثة في دراستها على كل من المنهج التاريخي والمنهج المقارن. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

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

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

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

15- دراسة أبو العزم (1977) بعنوان "القيادة الإدارية في الإسلام" أصولها ومقوماتها" .

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

وكان من المبادئ الإسلامية التي طبقها القائد الناجح:

1- مبدأ تقسيم العمل

2- إتاحة فرص لهم للتعليم

3- تدريب العاملين

4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

5- احترام رأي العاملين

وقد اتبع الباحث المنهج التاريخي الوصفي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

ذكر الباحث مميزات القيادة في العصور الإسلامية المختلفة:

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

2- الحب والكفاءة

3- ضرورة القيادة في كل أمر .

4- توفر صفات القيادة فيمن يكلف بذلك وهي:

أ. الانتماء للجماعة

ب. الصلاحية والقيادة

ت. مراعاة العلاقات الإنسانية

ث. سمو الهدف ووضوحه

ج. تسييس القيادة (أن يكون ملماً بسياسة مجتمعة)

ح. قوة الإيمان أو الدافع الثوري

خ. القدوة في العمل والسلوك

د. الصبر ومقاومة التحديات

ذ. علاقة التعاون بين القادة والمرؤوسين.

ر. القيادة الجماعية والحرية

ولم يذكر الباحث كيف توصل إلى هذه المبادئ وتؤكد من وجودها في العصور الإسلامية المختلفة، من خلال تتبعه لسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والصحابية رضوان الله عليهم.

16- دراسة البرت اسميث (1994) بعنوان "قيادة المدير، ثقة العاملين، امتثال المعلم، وفاعلية المدرسة". Smith, Elbert(1994) " Principal Leadership, Faculty. Teacher, Compliance, and School Effectiveness"

هدفت الدراسة الوقوف على خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المدير على إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية، ومن ثم التعرف على نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين، وإذعان المعلمين، وهل يفيد كل ذلك في فاعلية المدرسة.

ونهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

أ. يستطيع المديرون استهلال البناء التربوي والإداري بطرق غير سلطوية، والذين يفعلون ذلك يحصلون على إذعان المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخاً من الثقة بواسطة التأثير العاطفي.

ب. سلوك القيادة لدى المديرين يزود المعلمين بادراكات عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في انجاز فاعلية المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أكدت بعض الدراسات على أن ما وصل إليه الفكر التربوي الغربي أو المعاصر ما هو إلا سبق وروده في الفكر التربوي الإسلامي، بل إن ما جاء في الإسلام هو أفضل وقد أكدت تلك الدراسات على الأمور التالية:

- أن يستفيد مدير المدرسة من النظم الغربية في مجال القيادة التربوية مع ضرورة الحذر الشديد من التمادي في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق.

- أن يتعامل مدير المدرسة كقائد تربوي مع المفاهيم الإسلامية على أساس تفرد لها واستقلالها، وعدم النظر إليها من خلال منظور الآخرين.

- أن يتولى تصريف شئون التربية قيادة جيدة، وأن تكون قيادة تربوية إسلامية ، وأن القيادة في الإسلام سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف في كل زمان ومكان.

- أبرزت أن العلاقات الإنسانية هي أحد الدعائم الأساسية التي يتوقف عليها نجاح القيادة وهي الطابع المميز للقيادة من وجهة نظر الإسلام .وأن المبادئ القيادية الحسنة التي تتادي بها القيادات الحديثة قد مارسها الرسول-صلى الله عليه وسلم- وطبقها المسلمون إقتداءً به منذ فجر الإسلام، وأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها كافة الإمكانيات المادية والبشرية ، وأن أفضل الطرق والأساليب القيادية الناجحة هي دفع العاملين للعمل والإنجاز وقدرتها على التأثير الشخصي ومشاركة العاملين.

- أبرزت الصفات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي كاستشعار المسؤولية والالتزام العاطفي والسيطرة على المشاعر والالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل والذكاء والطلاقة، كما وضحت أن من مهام القائد التربوي: التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتدريب وإيجاد الحلول المناسبة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:

- اختيار منهج الدراسة وهي الوصفي التحليلي كدراسة الداعور(2007) ودراسة كلخ(2000).

- تحديد بعض المتغيرات المناسبة للدراسة كدراسة مسلم(2004) .

- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها كدراسة عبيدات(2001) ودراسة محمد(1989).

- كتابة الإطار النظري كدراسة إبراهيم(1997).

- منهجية البحث الذي اتبعته معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

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

الفصل الثالث

الإطار النظري

أولاً: ماهية القيادة التربوية الإسلامية:

أ- مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً.

ب- مفهوم القيادة التربوية في الإسلام.

ثانياً: منطلقات القيادة التربوية الإسلامية:

ثالثاً: واجبات القيادة التربوية في المدرسة في ضوء المعايير الإسلامية.

رابعاً: طبيعة العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء المعايير

الإسلامية:

أ- مفهوم العلاقات الإنسانية.

ب- العلاقات الإنسانية في الإسلام.

ج- العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.

د- المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء

المعايير الإسلامية.

أولاً: ماهية القيادة التربوية الإسلامية:

تمهيد:

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية. ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال القيادة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة. إذ لوحظ وجود تشابه بين محاولات تعريف القيادة في الدلالات والهدف ولكن تختلف في السياق والألفاظ .

فمفهوم القيادة في الإسلام يختلف عن كل تلك المفاهيم القاصرة، فليست القيادة مقصورة على المدير الذي يتولى أمور مدرسته فقط، بل على كل من يتولى شيئاً من أمور المسلمين العامة أو الخاصة هو في موضع القيادة وغيرهم ممن يقومون بأعمال عامة في الدولة الإسلامية هم المعنيون بهذه الكلمة " فوجود القائد في الفكر الإسلامي أمر ضروري كضرورة الروح للجسد التي من غيرها يكون جامداً لا حياة فيه ولا حركة ولا انتظام. فهو الذي ينتصف للناس من بعضهم البعض، ويردع من تسول له نفسه إيقاع الظلم والاعتداء على الآخرين وهو الذي ينظم حياة الجماعة ويوجه أعمالها إلى ما فيه خير الجميع وتحقيق حاجاتهم مع تحقيق الهدف من اجتماعهم" (إبراهيم، 1997: ص 113)، وبذلك نستطيع أن نعرف القيادة لغة واصطلاحاً ليتسنى لنا الوصول لتعريف القيادة التربوية في الإسلام.

أ. مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً:

القيادة لغة: مصدر القائد، وكذلك القود، والقود نقيض السوق: أي القود من أمام والسوق من خلف، والقائد واحد القواد والقادة، ويقال: القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل وتألّفها، والقائد من الجمل أي: أنفه. والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشئ بوجهه لم يكذب وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والانقياد: الخضوع تقول: قدته فانقاد واستقاد لي. (ابن منظور، 1880: ص 370).

وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن "القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها" (كنعان، 1982: ص 86).

أما القيادة اصطلاحاً: لقد تعددت مفاهيم الكتاب في تعريف معنى القيادة إلى تعريفات كثيرة تتشابه مع بعضها البعض فعرّفها (أحمد بصيوص، 1988: ص 25) بأنها: " هي الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص".

وتعرف القيادة بأنها " هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عدس وآخرون، 1988: ص 26).

وتعرف أيضاً بأنها "خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاط الهامة لفرد أو جماعة، يتسم بخصائص شخصية معينة، كالسيطرة، وضبط النفس، وميزات جسدية معينة، وغيرها من المميزات" (بلفيس ومرعي، 1985: ص 286).

وعرفها (ديماس، 2000: ص 13) بأنها "سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة، بحيث يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والبذل والعطاء وعدم التردد من قبلهم".

وعرفها (القريوتي، 1985: ص 123) بأنها "عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه".

وعلى ذلك فالقيادة "نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعاً في القيادة، وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة" (مصطفى، 1982: ص 15).

والقيادة التربوية تعرف بأنها "القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على تنفيذ السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة" (العرفي ومهدي، 1996: ص 27).

كما تعرف القيادة التربوية: بأنها عبارة عن فعالية تساعد على انجاز أهداف تربوية أو التعجيل في انجازها، ويمكن ممارستها من قبل القائد الرسمي أو أي عضو في المجموعة" (إبراهيم، 1997: ص 19).

من خلال التعريفات السابقة للقيادة تتحدد معالمها في التالي:

- 1- القدرة على التأثير في المرؤوسين من أهم المقومات التي ينبغي أن تتوفر في القيادة.
- 2- نشاط يمارس لتحقيق أهداف الجماعة.
- 3- تستمد قوة التأثير من الجماعة بشكل أساسي لما لها من رصيد يتمثل في الثقة والاحترام والود والتعاون من قبل أفراد الجماعة.
- 4- ترتبط بسلوك القائد الذي يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والعطاء من قبل الجماعة التي ينتمي إليها.
- 5- عملية تؤثر في آراء الآخرين، حيث تتفق مع تصورات الشخص المؤثر.
- 6- عملية تعاونية بين القائد وأفراد الجماعة.
- 7- أسلوب يؤثر في الآخرين، عن طريق الإقناع والانتماء؛ فالقيادة لب الإدارة.
- 8- لها أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية للمجتمع؛ لأنها المسؤولة عن السياسة التربوية.
- 9- فعاليات تؤدي من قبل القائد وأعضاء الجماعة لتحقيق الأهداف.

وبالنظر في النقاط التسع السابقة إضافة إلى التعريفات التي سبقتها تعرف الباحثة القيادة بأنها: قدرة القائد في التأثير على الآخرين، ودفعهم نحو تحقيق ما يمكن تحقيقه من الأهداف.

ب- مفهوم القيادة التربوية في الإسلام :

مفهوم القيادة في الإسلام في أبسط صورها: " تحمل مسؤولية أمر المسلمين لتدبير أمورهم الدنيوية والأخروية" (الوكيل، 1980: ص 7). وأمور الدين يجب أن تكون متوافقة مع الشريعة التي جاء بها رسول الله - صلى الله عليه وسلم - " والقائد في هذا كله مقيد بكتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم - وسيرة الخلفاء الراشدين. وأما أمور الدنيا فتلك قضية للاجتهاد فيها مجال واسع تمليه مصلحة الأمة، وتحقيق الخير للناس، إذ ليس هناك قواعد ثابتة ألزمتنا بها الدين في مجالات الحياة المختلفة عدا القواعد العامة المتمثلة في الآتي:

- 1- أن تكون كلمة الله هي العليا.
 - 2- المحافظة على وحدة الأمة وقوتها.
 - 3- جلب المصالح ودرء المفساد.
 - 4- إرهاب الأعداء وتخويفهم حتى لا يكونوا عقبة تجاه نشر دين الله " (محمد، 1989: ص 57).
- هذا هو مفهوم القيادة في الإسلام، وتلك هي الدعائم التي يرتكز عليها هذا المفهوم، وذلك هو الإطار العام الذي من خلاله تعمل القيادات الإسلامية على اختلاف تخصصاتها ومجالاتها، وما القيادة التربوية إلا جزء من النظام الشامل للإدارة الإسلامية.

ويعرف محمد القيادة الإسلامية بأنها " قيادة ربانية رشيدة مبنية على أسس وقواعد إيمانية ملزمة لمن يقوم بها أن يكون قوياً، وأميناً، ومدركاً، يقظاً، وأن يكون الأفضل حتى يستطيع تحمل المسؤولية كاملة بما يتفق والصالح العام، مستعيناً بمن حوله في تحقيق نجاح الموكل إليه" (محمد، 1989: ص 61)، وتأكيداً على هذا التعريف يقول تعالى: **"وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ**

الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159).

- فالقيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة.

- والقيادة في الإسلام مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تتفك عنها لأن العقيدة مثل عليا يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بماله ونفسه فهي مسؤولية نابعة من قول الرسول الكريم عليه السلام "كلكم راع ومسئول عن رعيته" (البخاري، 1979: ص 111).

- وفي هذا المجال يشير (عساف، 1981: ص90): "تقوم القيادة على دعمتين رئيسيتين إحداهما معنوية والأخرى مادية. فالدعامة الأولى تتمثل في العقيدة التي يؤمن بها القائد، والتي ترسم له المثل العليا التي يقتدي بها، وتقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى لأجله، وتجعله يضحي براحته ومصالحه الخاصة في سبيل مثله وأهدافه. وبالعقيدة يشحن القائد نفوس مساعديه بطاقات روحية تدفعهم إلى مجاراته في البذل والفداء في سبيل الجماعة. أما الدعامة الثانية فهي مختلف الأدوات التي لا بد من توافرها تحت يد القائد، مثل السلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة، والإمكانات الطبيعية التي في باطن الأرض وعلى ظهرها وفي مائها وجوها، والأموال التي يكافأ بها الناس على أعمالهم وتستخدم في التجهيز والتدريب".

وفي ضوء التعريفات السابقة، تعرف الباحثة القيادة التربوية الإسلامية إجرائياً بأنها: عملية تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التابع لها .

ثانياً: - منطلقات القيادة التربوية الإسلامية:

أ: الولاء لله عز وجل:

المدير المسلم يجب أن يكون ولاؤه لله عز وجل يسلم له في كل الأمور، وإتباع ما جاء به الشرع حيث قال تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ " (المائدة: 51) ورفض كل النظم الأخرى وعدم الانصياع لأي سلطة أو قوة في الأرض، وهو عندما يكون ولاءه لله يكون أقوى إيماناً، وأكثر إخلاصاً، وأحرص على أداء العمل في أنقى صورة كما يكون حريصاً على أن يتبنى العاملون هذا الفكر وتطبيقه. " والمدير الذي يكون ولاؤه لله لا يخشى إلا الله سبحانه ولا يخاف غيره، وإذا خاف الإنسان وخشي غضبه سبحانه فإنه يمتثل لأوامره وينتهي عن نواهيه فيصلح أمره فلا يطيع بشراً في معصية مهما كان أمره.. ومتى أصبح كذلك فإن علاقته بالناس تصبح علاقة يحكمها ضوابط الدين يتعامل معهم في إطارها ". (خميس، 1990: ص55).

ب : الالتزام بالشرعية والسلوك الإسلامي:

كما يكون الإداري المسلم ولاؤه لله عز وجل يكون أيضاً ملتزماً بالشرعية الإسلامية التي شرعها الله عز وجل، حيث قال تعالى: " فَاسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتَ " (هود: 112) وهو كما يشير (الطالب، 1995: ص53) "لا يمكن أن يعلو على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتتاب نواهيه، فهو يستمر في

موقعه الإداري ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة، كما أن عليه في أداء مهامه الإدارية أن يلتزم السلوك الإسلامي. فيرتبط التزامه هذا بواقع الحياة لتصبح أعماله كلها عبادة خالصة لوجه الله تعالى يوقظ التزامه في نفسه مخافة الله عز وجل ومراقبته ومحبته، فيشعر أنه مراقب ومحاسب من الله عز وجل ويشعر بمسئوليته اتجاه الله سبحانه وتعالى واتجاه عمله فيؤديه على أكمل وأتم وجه.

ج: استشعار المسؤولية:

المدير مسئول أمام الله عز وجل انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم "ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع عليهم وهو مسئول عنهم..." (أبو داوود، 1999، (2928): 1280/3) فيمارس الإداري المسئول سلطاته كأمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك من مسئولية عظيمة "ومسئولية_المدير_ في الإسلام لا تقتصر على مسئوليته أمام الله فقط، بل هو مسئول أيضاً أمام من هو أعلى منه موقِعاً في التجمع الإنساني" (إبراهيم، 1997: ص125)، فيكون كل فرد راعياً ومسترعياً في الوقت نفسه. كما أن المدير المسلم لا يلقى تبعه أخطائه على غيره، فقد ذم القرآن الكريم عقلية تبرئة النفس باتهام الناس. (دولة، ب. ت. 4) أي أن الإداري المسلم يقوم بعمله من وازع عقيدته وواجبه نحو ربه، أخذاً بتوجيهات القرآن الكريم وانطلاقاً من استشعاره المسئولية.

ثالثاً: واجبات القيادة التربوية في المدرسة في ضوء المعايير الإسلامية:

إن المهمات والواجبات التي تلقى على كاهل مدير المدرسة لأمر جسيمة تحتاج إلى هممة عالية ومعرفة جيدة بتلك المهام التي سيمارسها مدير المدرسة كقائد تربوي وفق المعايير الإسلامية لذلك كان عليه بعض الواجبات التي من خلالها يستطيع أن يمارس القيادة الرشيدة ، ونجمل هذه الواجبات كالتالي:

أ- تحديد الهدف:

إن غاية المسلم في هذه الأرض هي الخلافة والإعمار وعبادة الله سبحانه وتعالى "ففي الفكر الإسلامي لا يمكن أن يكون هناك فعل إنساني عاقل دون هدف يوجهه وإلا أصبح عبثاً لا جدوى منه، وذلك لأن الإنسان هو خليفة رب العالمين وفيه قبس منه، وهو سبحانه لا يفعل عبثاً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الله تعالى قد خلق للإنسان العقل والإرادة والقدرة للعمل بهما، بما كلفه، ولا بد له من أن يستخدمها وإلا أصبح من العبث الذي لا يرضاه الله ويعتبره كفراً بنعمته" (إبراهيم، 1997: ص165).

حيث قال تعالى "أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (الملك: 22). ومن خلال هذه الآية نستطيع أن نستكشف أن الإنسان بالفعل يستطيع أن يحدد هدفه وبالإرادة والعزيمة يستنهض القدرة على العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وبذلك يستطيع أن ينفذ ما يريد.

فالعامل كما يقول (الغزالي، 1981: ص374): "والذي هو كل حركة وسكون، اختياري، لا يتم إلا بثلاثة أمور: علم وإرادة وقدرة، فالإنسان لا يريد ما لا يعلم، فلا بد له من العلم (بغاية أو هدف) ولا يعمل ما لا يريد فلا بد من الإرادة لاستنهاض القدرة ودفعها للعمل، وبالقدرة ينفذ الإنسان ما عرفه بالعلم وتوجه نحوه بالإرادة، والإرادة هي: انبعاث القلب إلى ما يراه موافقاً للفرص لا للهدف، حيث قال تعالى: "ولا

تُطْرِدُ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْعَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ" (الأنعام: 52).

لذلك نرى أن في الإسلام هدفاً وغاية لكل عمل أو سلوك، يعمل الإنسان على تحقيقه وهناك رغبة وتصميم (أي توجد نية) لتحقيقه، إذ أنها "عقد القلب على إيجاد الفعل جزماً" (قلعة جي، 1983: ص612). ونجد أن العلم والمعرفة بالهدف أولى مراحل العمل لأنه إذا "كان المطلوب محجوباً والدليل مفقوداً والهوى غالباً والطالب غافلاً امتنع الوصول وتعطلت الطرق لا محالة" (الغزالي، 1981: ص75). ومن هنا "كان على القائد أن يربطه الهدف بحاجات العاملين وطموحاتهم، بحيث يؤدي تحقيقه إلى تحقيق حاجات ومنافع لهم، فيحفزهم بذلك لإرادته والتوجه نحوه لكل طاقاتهم" وقد أولى الإسلام للنية دوراً بارزاً في العمل فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم:- "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه" (الترمذي، 1934، ج7: ص152).

فالقائد التربوي الناجح هو الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، ويضع نصب عينيه خطة سنوية تشمل على أهداف عامة وخاصة يعمل على إنجازها وتحقيقها، بهدف رفع كفاءة أداء المعلم وتحسين المستوى التحصيلي للطالب.

ب - اختيار العاملين:

إن عملية اختيار القائد للمرؤوسين عملية مهمة لما لها من آثار إيجابية أو سلبية تنعكس على العمل. ويجب على القائد أن يختار العاملين الذين يعمل معهم لكي يساعدوا على إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف؛ لذلك من الضروري أن يحسن القائد الاختيار "ولأهمية المرؤوسين العاملين في تحقيق المهام والأهداف المرجوة التي يسعى القائد لتحقيقها فقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لمسألة اختيارهم واشترط بعض الصفات والمميزات اللازم توافرها فيمن يصلح لتقلد الأعمال" (إبراهيم، 1997: ص176).

الشروط الواجب توافرها في اختيار العاملين في ضوء التصور الإسلامي:

1- الأمانة والقوة:

فإن القوة لا تقتصر على القوة البدنية فقط بل أن هناك أنواعاً أخرى للقوة كقوة العقيدة وقوة المعرفة وتولي المسؤولية، ويتحكم بنوع القوة المهمة التي يقوم بها المرؤوسون "إذ هي التي تحدد شخصية

المروءوس والقدرات اللازمة له ونوع القوة المطلوب توفرها له إذ تختلف القدرات اللازمة للمروءوسين نسبة إلى المهام التي ستناط بهم" (إبراهيم، 1997: ص177)، وقد صدق تعالى في هذا المجال حيث قال: "هَارُونَ أَخِي * اشْتَدُّ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي" (طه: 30-32).

ولهذا نجد أنه في معرفة الأصلح لتولي المسؤولية اعتبر (ابن تيمية، 1969: ص22) "إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة طريقة المقصود، فإن عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر.

ونقصد بالأمانة "خلق ثابت في النفس يقف به الإنسان عما ليس له به حق" (الميداني: 1979: ص591). أي أن حفظ السر يعتبر أمانة ونقل الأخبار دون زيادة أو نقصان يعتبر أمانة، والنصيحة الخالصة لوجه الله تعتبر أمانة، وتكون الأمانة في إسلامنا العظیم بالأقوال والأفعال، حيث قال تعالى: (الَّذِينَ يَتَّقُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ) (البقرة: 27).

كما أن الأمانة "لا تخص أمراً دون آخر فهي أيضاً لا تخص فرداً في المجتمع دون آخر، فهي مسؤولية جماعية، وقد ربط الرسول صلى الله عليه وسلم - بين الأمانة والإيمان حيث قال: "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، والمؤمن من أمنه الناس على دمائهم وأموالهم" (الترمذي، 1934: ص93). كما ذكر الرسول صلى الله عليه وسلم - خيانة الأمانة أنها من خصال النفاق، فقال: "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان" (ابن حنبل، 1978: ص200).

2- توافر الاستعدادات والقدرات:

إن الإنسان يعمل في حدود قدرته وإمكاناته، لذلك على القائد أن يقتدي بتلك الآية، فيختار من له من القدرات ما يساعده على تحقيق المهمة التي ستناط به حتى لا يضطر إلى التكليف بما لا يطاق، وهو ما نهى عنه الله سبحانه وتعالى حيث قال: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا) (الطلاق: 7).

3- العلم والمعرفة والخبرة:

إن رجاحة عقل القائد واتساع أفقه وممارسته لأي عمل في مجال تخصصه يؤدي ذلك إلى قيام القائد في مهامه على خير وجه لذلك "يحتاج من نصب لها -الوزارة- إلى كمال في الفضل ورجاحة في المعرفة يعدل بها ما عسر على الملك حتى يخرج في أحسن صورة" (ابن الأزرق، 1977: ص177). وهكذا نجد أن "الإسلام يضع صفات معينة لمن يقلد المهام أياً كانت سواء على مستوى القادة أو على مستوى المرؤوسين، ويريد أن يكون اختياره للعاملين معه حسناً وفيه مصلحة الجميع" (إبراهيم، 1997: ص183). واختيار القائد يجب أن يكون على أساس الأصلح وهذا ما ينادي به الفكر الإسلامي فهو من

الأمانة فقد قال الرسول -صلى الله عليه وسلم-: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" (ابن تيمية، 1969: ص7). حيث اعتبر الرسول -صلى الله عليه وسلم- إسناد الأعمال لغير الصالحين خيانة للأمانة فنجد أن الإسلام لم يهمل أي جانب في اختيار العاملين، فعلى القائد أن يضع المعايير الجيدة التي تتبع من صميم الإسلام لاختيار المرؤوسين، حتى يستطيع إنجاز مهامه بدقة وسرعة. هذا ما ذكر في شروط الاختيار، كما أن هناك شروطاً للتكليف "ألا يُكلف إلا من طبق عليه عدة شروط فمنها تلك الآلات التي رزق الله بها الإنسان حيث قال تعالى: (وَجَعَلْنَا هُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً) (الأحقاف:26). فهذه أدوات تمكنه من أداء العمل، على أن يكون هذا المكلف عالماً بما كلف به لكي يقوم بهذا العمل، حيث يعتبر القاضي عبد الجبار أن التكليف هو "إعلام الغير في أن له أن يفعل أو لا يفعل نفعاً أو دفع ضرر مع شقة تلحقه في ذلك على شكل لا يبلغ حد الإلجاء" (عثمان، 1971: ص19-22).

ج - التقييم والتقويم:

يعتبر التقويم من أهم الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة كقائد تربوي ، حيث أنه يستطيع من خلالها الحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ، لذلك كان لا بد من التعرف على معاني التقويم والتقييم ،فالتقييم في اللغة هو من قوم بمعنى تحديد القيمة (ابن منظور،1880: ص192)، ومعناه في الفكر الإسلامي، والذي يعتبره الغزالي "كل نظر في كثرة ومقدار لمعرفة زيادة ونقصان" (الغزالي، 1983: ص396). والتقويم من أقمّت الشيء فقومته فقام بمعنى استقام، والاستقامة: اعتدال الشيء واستواؤه (ابن منظور،1880: ص192).

ويرى الإسلام أن الله سبحانه وتعالى قد منح الإنسان العقل والإرادة وحرية الاختيار لأفعاله، "وهذه الإرادة والحرية والاختيار لأفعاله جعلته مسئولاً عن اختياره ومحاسباً عليه. فقد أمر الله تعالى الإنسان بأفعال ونهاه عن أخرى، فإن اختار أن يفعل ما أمر الله به يثاب، وإن اختار أن يفعل ما نهى الله عنه يعاقب" (إبراهيم، 1997: ص191). وعلى هذا الأساس اعتمد الإسلام حيث قال تعالى: (فَوَرَبُّكَ

لَنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ * عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ) (الحجر: 92،93).

والقائد له مسئوليتان، مسئولية تجاه ربه ومسئولية تجاه مرؤوسيه فعليه تقييمهم ومعرفة تفهم وتقديم النصيحة والمشورة، وقد جعل الإسلام تقييم النفس ومعرفة ما لها وما عليها من المرتبة الأولى، قبل أن يقيم من قبل الآخرين، وقد قال تعالى: (وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا * اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا) (الإسراء:

13-14)، وقال عمر بن الخطاب -رضي الله عنه-: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أنفسكم قبل أن توزنوا، فإنه أهون عليكم في الحساب غداً أن تحاسبوا أنفسكم اليوم" (ابن الجوزي، 1974: ص303). ونجد أن الإسلام جعل تقييم الإنسان لنفسه يسبق تقييمه للآخرين، لأن "من لا يثق بأنه يعرف حال نفسه فهو أحق أن لا يوثق به في معرفة غيره" (أبو وافية، 1978: ص6). لأن "من جهل نفسه فهو بغيره أجهل" (الغزالي، 1964: ص200)، حيث قال تعالى مصداقاً لهذا الرأي: (فَلَا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى) (النجم: 32). "ويؤكد الإسلام على القائد في محاسبته وتقييمه للآخرين أن لا يحاسب على النية التي لا يعلمها إلا الله سبحانه وتعالى وإنما عليه أن يحاسب على العمل الظاهر" (إبراهيم، 1997: ص197)، حيث قال تعالى: (يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُعْلِنُونَ) (النحل: من الآية23).

وهناك أهداف لعملية التقييم التي يقوم بها القائد التربوي الإسلامي تتمثل بما يلي:

- 1- معرفة القدرات وتنميتها، فقد قال صلى الله عليه وسلم:- "كلفوا من العمل ما تطيقون، فإن خير العمل أدومه، وإن قل" (ابن ماجه، ب.ت: ص1497)، وقد قال تعالى: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى) (الأعلى: 14).
- 2- معرفة القدرات تساعدك على حسن اختيار العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 3- التعرف إلى الأخطاء والعمل على تجنبها.
- 4- إعطاء كل ذي حق حقه، حيث قال تعالى: (وَلَوْ بَسَطَ اللَّهُ الرِّزْقَ لِعِبَادِهِ لَبَغَّوا فِي الْأَرْضِ وَلَكِنْ يُنَزِّلُ بِقَدَرٍ مَا يَشَاءُ إِنَّهُ بِعِبَادِهِ خَبِيرٌ بَصِيرٌ) (الشورى: 27).
- 5- اختيار القدوة الحسنة.

إن عملية التقييم والتقويم هي عملية مستمرة تشمل أمور الإنسان الدينية والدينية، وقد قسم الغزالي مراحل التقييم والتقويم للعمل إلى ما أسماه "المشاركة والمراقبة والمحاسبة والمعاقبة أو المجاهدة والمعاقبة" (الغزالي، 1981: ص396). كما يعتبر الاختبار والتدريب والتوجيه والإرشاد والتحفيز من أساليب التقويم، وهذا ما أقره الفكر التربوي الإسلامي.

د - التدبير والتنظيم:

التدبير في الأمر هو "أن ينظر إلى ما تؤول إليه عاقبته،" (ابن منظور، 1880: ص945)، والتنظيم من نظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعت من السلك والتنظيم مثله، والنظام ما نظمت فيه الشيء والجمع أنظمة، وأنظيماً، ونظم" (ابن منظور، 1880: ص578).

"والتدبير هو خطة الإنسان العاقل في المجتمع الذي يسوده العقل" (ابن باجة، 1974: ص17)، وتدبر الأمور والأفعال البشرية في الفكر الإسلامي يعني النظر في جميع جوانبها من فعل وفاعل وهدف ووسيلة، وأيضاً ما يلزم للفعل من وقت ومال وجهد بشري، وقد أكد المفكرون المسلمون على أهمية الوقت وتنظيمه وتقسيمه وتحديد ما يحتاج الفعل منه لا أكثر ولا أقل.

كما "اهتم المسلمون بتدبير وتنظيم الأمور المالية من أجل الفعل وتحقيق الأهداف، فقد اهتموا كذلك بتنظيم الكوادر البشرية فجعلوا لكل أمر من أمور الدنيا ولاية" (إبراهيم، 1997: ص77)، وقد حث القرآن الكريم على عمليتي الإعداد والاستعداد وتوفير الأدوات اللازمة ويتضح ذلك من خلال قوله تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ) (الأنفال: 60)، وقد اهتم المفكرون المسلمون أيضاً "بمسألة الوكالة والتفويض كجزء من اهتماماتهم بتوفير الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق المهام وقد وضعوا لها أسسها وشروطها" (الشوبكي، 1952: ص194-196).

إن الوكالة تصح بكل قول يدل على الإذن -لفظي أو خطي- وإذا أبقى الوكيل قبولها فكأنه عزل نفسه ولا بد من توكيل غيره، ولا يصح التوكيل في شيء إلا من يصح تصرفه فيه لنفسه"، وقد يكون التعويض خالصاً لمهمة معينة وقد قال أبو هريرة -رضي الله عنه-: "وكلني النبي صلى الله عليه وسلم - في حفظ زكاة رمضان" (ابن تيمية، 1979: ص376).

ولتفويض المسؤولية في الفكر التربوي الإسلامي عدة أسباب منها: (إبراهيم، 1997: ص79).

- 1- بُعد المكان.
 - 2- انشغال المسئول بأمر آخرى.
 - 3- عدم إمام المسئول بكل الأمور التي هي ضمن مسؤولياته.
 - 4- يلزم التفويض كي يتفرغ المسئول للأمور الأكثر أهمية.
 - 5- إشغال المتفرغين من حوله لأن تعطيلهم ضرر لهم وللعمل والمسئول نفسه.
- ويشترط في عملية التفويض عدم الاعتماد الكامل على من فوض له الأمر فعلى القائد التربوي متابعة كل الأمور التي يقوم بتفويض المرؤوسين بالقيام بها.

هـ- المشورة:

إن مشورة الآخرين تعتبر الأساس الذي يقوم عليه إسلامنا العظيم، لما تحققه عملية المشورة من نتائج جيدة؛ لأنها عصارة خبرات الآخرين فهي "اختبار ما عند كل واحد منهم واستخراج ما عنده" (ابن الأزرق، 1977: ص32)، أو هي "اجتماع الناس على استخلاص الصواب بطرح جملة آراء في مسألة لكي يهتدوا إلى قرار" (الخالدي، 1984: ص14). وعملية المشورة تقوم على أساس قوله تعالى: (وَفَوْقَ

كُلُّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ (يوسف: 76). فالشورى مبنية على اختلاف الآراء، والمستشير ينظر في ذلك الخلاف وينظر أقربها قولاً إلى الكتاب والسنة إن أمكنه، فإذا أرشده الله تعالى إلى ما شاء منه عزم عليه ونفذه متوكلاً عليه (القرطبي، 1952، ج2: ص2652). حيث قال تعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) (الشورى: 38). ومبدأ الشورى يعد من المبادئ الأساسية التي قام عليها الإسلام، والأدلة النبوية كثيرة جداً على هذا المبدأ فلا يغيب غياب كيف كان الرسول الكريم عليه السلام يشاور أصحابه وكان ردهم رائعاً، فكانوا يسألون الرسول صلى الله عليه وسلم - هل هو الرأي أم أنزل من عند الله، فإذا كان الرأي أدلوا بأرائهم وإن كان الوحي امتنعوا عن الإدلاء بأرائهم.

وللشورى دور في:

1- تآلف قلوب الجماعة والتقليل من التنازع بينهم حيث قال تعالى: (وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ) (الأنفال: 46).

2- كما تؤدي إلى إحراز الصواب في الرأي أي إن " المشورة تقوم اعوجاج الرأي " (البهيقي، 1994، ص: 74)، ولقد كان لنا في رسولنا الكريم القدوة الحسنة حيث قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) (الأحزاب: 21).

و - الاتصال :

عملية الاتصال عملية " دائرية تفاعلية لا يقف فيها أي من طرفي الاتصال موقفاً سلبيًا. فان التأثير أيضا لا يكون فقط في أحد الطرفين. فالمرسل (الأول) يصبح بعد إرسال الرسالة أكثر خبرة مما كان عليها قبل إرسالها. وردود فعل المستقبل للرسالة تؤثر فيه كما أثرت رسالته في المستقبل " (إبراهيم، 1997: ص342). وتتنوع اتصالات وأساليب القائد بحسب الموقف التعليمي، فإن الاتصال قد يكون شفويًا أو مكتوبًا، فالأساليب الشفوية قد تكون الاجتماعات أو المقابلات أو اللقاءات مع المرؤوسين ومن خلال هذا الاتصال الشفوي يستطيع القائد أن يوصل للمرؤوسين أفكاره، ووجهة نظره ومنهجيته وسياسة المؤسسة ويستطيع أن يفوض العمل وتوزيع المهام عليهم كل حسب قدراته واستعداداته، وقد يكون اللقاء مناقشة نتائج عمل ما وذلك لوضع الحلول والتوصيات. أما الاتصالات المكتوبة فتستخدم عندما "يتعذر الاتصال الشفوي وجها لوجه إما للبعد المكاني أو لغرض توثيق الكلام واعتباره حجة يرجع إليها عند الحاجة: وقد ذكر أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يكتب للصحابة والعاملين معه ويوجههم ويرشدهم ويسترشدون به " (إبراهيم، 1997: ص348)

والاتصال كما نعرف له اتجاهات ،قد تكون صاعدة لمن هو أعلى من القائد، وقد تكون أفقية لمن هو في مركزه ومنصبه أي نظيره، واتصالات هابطة من القائد إلى مرؤوسيه ، وهذا النوع من الاتصالات يشتمل على الإرشادات والاستشارة والأوامر والنواهي .

ومن هذه الاتصالات ما هو رسمي خاص بالعمل، ومنها ما هو غير رسمي وإن لم تكن محددة بعلاقات العمل إلا أنها تؤثر فيه ، فقد قال تعالى (وَإِخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ

الْمُؤْمِنِينَ) (الشعراء: 215) . كما أكد المفكرون المسلمون على القائد بعدم الاحتجاب عن الناس، سواء

أكانوا من العاملين معه أم من غيرهم وطلبوا إليه الاتصال بهم (الناس) والاستماع إليهم مباشرة قدر الإمكان، فقد قال الرسول (صلى الله عليه وسلم): "من ولي من أمور الناس شيئاً ، فأغلق بابهم دونهم أغلق الله دونه أبواب رحمته" (ابن الجوزي، 1974: ص293). وهكذا نجد أن الإسلام قد أكد على ما

يسمى بسياسة الباب المفتوح في الاتصال، في مصطلح هذا العصر، ويعتبر من أفضل أساليب الاتصال لأنه ينشر العدل والمساواة والمودة بين الناس، والمناظرة والمجادلة التي قد تحدث بين القائد ومرؤوسيه تعتبر كطريقة للاتصال فالمناظرة هي: "من نظرت إلى الشيء إذا أنت تأملته فكذلك المتناظران ينظر كل واحد منهما إلى ما عند صاحبه من الجواب والكلام في الذي تنازعا" (الرازي، 1983: ص24)، أما

المجادلة فهي: "تردد الكلام بين خصمين إذا قصد كل واحد منهما إحكام قوله ليدفع به قول صاحبه" (البغدادي، 1976: ص229-230)، أو المجادلة هي طبيعة إنسانية تنبثق من العقل والقدرة على التبصر

والتفكير التي من الله بها على الإنسان. وقد قال تعالى: (وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا) (الكهف:

54)، وقد حث الرسول -صلى الله عليه وسلم- على المناظرة والمجادلة وجاء في الهدي النبوي: "جاهدوا المشركين بأموالكم وأنفسكم وأسننكم" (البغدادي، 1969: ص235)، وقد نهى الإسلام عن المجادلة بالباطل والمغالطة في الجدل، حيث قال تعالى: (وَيُجَادِلُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِالْبَاطِلِ لِيُدْحِضُوا بِهِ الْحَقَّ)

(الكهف: 56).

وخلاصة القول أن الاتصال هو حاجة أساسية وطبيعية منحها رب العالمين ليحقق حاجاته وغاياته من وجوده، وهذه القدرات التي يمتلكها الإنسان في الاتصال قابلة للتنمية والتطوير والتعليم والتدريب والمجاهدة، فذلك كان على الإنسان أن ينميها وفق المنهج الإسلامي، وتنمية القائد لقدراته الاتصالية مهمة بالنسبة له لأنها تساعد في إنجاز مهامه. وبالتالي يمكن القول أن القيادة هي اتصال وعلى مدى فاعلية القائد الاتصالية تعتمد فاعليته كقائد.

ح - التغيير والتطوير:

إن النفس البشرية تميل إلى عملية التغيير والتجديد والتطوير حيث أنها تستطيع أن تواكب متغيرات العصر، وما يعينها على ذلك هو أن الإسلام العظيم صالح لكل زمان ومكان، كما أنه يشتمل على نظريات تربوية ربانية سبق بها الغرب منذ أربعة عشر قرناً، والتغيير ظاهرة طبيعية على ألا تخالف أوامر الله سبحانه وتعالى، فالتغيير: هو "إحداث شيء لم يكن قبله" (الجرجاني، 1978: ص 25).

والتغيير في الفكر الإسلامي ظاهرة طبيعية، فالنمو والتطور والاندثار حكمة إلهية وسنة سننها الخالق لخلقها، والإنسان لا يقف جامداً أو سلبياً لما يحدث له من تغيرات، وإنما يؤثر ويتأثر بها؛ لأن الله زوده بنعمة العقل والإرادة.

كما استنكر المفكرون المسلمون ظاهرة التقليد دون دليل ونظر وحجة، ومنهم ابن تيمية الذي قال: "مجرد التقليد لأحد الفائلين بغير حجة فلا يسوغ في عقل ولا دين" (ابن تيمية، 1969: ص 25)، فقال الله عز وجل: "إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد: 11). ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن عملية إحداث التغيير كما هي في الفكر الإسلامي تمر بثلاث مراحل هي (إبراهيم: 1997: ص 373):

- 1- تدبر الوضع الراهن واستكشاف الجوانب غير المجدية فيه، ثم إزالة الثقة الموضوعية في غير مكانها من قبل المتمسكين بهذه الجوانب.
- 2- إحداث التغيير المطلوب، وقد اعتمد الإسلام على أسلوب الترغيب والترهيب إلى درجة كبيرة.
- 3- تثبيت التغيير وإدامته: حيث أن وسيلة التثبيت هي المداومة عليه (الأمر الجديد)، مع استمرار إبراز محاسنه.

ط - تقسيم العمل وتوزيع الأدوار:

إن أساس نجاح أي عمل يقوم على عملية التفويض؛ حيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ويساعد على انجاز المهام في وقت وجهد أقل، حيث يعتبر هذا المبدأ "النواة الأولى في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث سار على هذا النهج الخلفاء الراشدون، وإذا كانت مدرسة الإدارة العلمية الحديثة تنادي بهذا المبدأ، فإن النمط الإداري الإسلامي قد جاء بهذا المبدأ وطبقه قبل أن تعرفه أوروبا أو تنادي به الإدارة العلمية الحديثة بأكثر من ألف وأربعمائة عام" (الأغبري، 2000: ص 122).

ع - حسن الاختيار والتدقيق:

ويكون حسن الاختيار في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم، وهذا ما نجده في قوله تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنْ

اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: 26).

ي- التعليم والتدريب:

إن عملية التعليم والتدريب تكون من خلال التهيئة للعمل وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب، فتحث إلى همة عالية وإيمان صادق وعزيمة قوية والتمتع بصفات المحبة والرحمة والتواضع، وما يدل على ذلك قول الإمام علي بن أبي طالب بهذا الخصوص في وصيته لمالك الأستر حين ولاءه على مصر "واشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضارياً تغتم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق" (السلمي، 2001: ص238).

غ- الرقابة على الولاية وعمال الدولة:

تتم الرقابة من خلال خطوات يضعها القائد التربوي تبدأ بتحديد المقاييس والمعايير الرقابية، ثم مقارنة ورصد الأداء الفعلي وإذا تم انحراف أو خطأ في الأداء بناءً على المقاييس والمعايير الرقابية المحددة استلزم دراسة موضوعية عن أسباب هذا الانحراف أو الخطأ في التنفيذ لتصحيح ما يمكن تصحيحه ولتقاضي الوقوع فيه مرة أخرى. حيث يعتمد هذا المبدأ على "مراقبة القادة والولاية ومحاسبتهم على ما يقعون فيه من أخطاء وتجاوزات، وذلك من خلال إنشاء العديد من الدواوين التي بدأها عمر بن الخطاب رضي الله عنه- بديوان المال الذي كان يصل إلى المدينة، وبعد توالي الفتوحات الإسلامية، زاد عدد الدواوين حيث أصبح عددها خمسة دواوين في عهد الدولة الأموية هي: ديوان الخراج (خاص بإيرادات الدولة ومصروفاتها)، وديوان الرسائل، وديوان الخاتم (الخاص بأوامر الخليفة)، وديوان البريد" (كشك، 1999: ص51-53).

رابعاً: طبيعة العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء المعايير الإسلامية:

مقدمة:

تقوم العلاقات بين "الرئيس والمرؤوس والحاكم والمحكوم على أساس إنساني، فلا تمييز أو استغلال، ولا تجبر أو استعلاء. وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم - مثلاً يحتذى به في كل شيء، قال تعالى: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ) (التوبة: 128). كما حرص الإسلام على ضرورة معاملة الناس بعضهم بعضاً بالحسنى واللين، فالإسلام حفظ للإنسان حقوقه وكرامته، بغض النظر عن حسبه ونسبه وجنسه ولونه ومكانته الاجتماعية" (الطويل، 1998: ص37).

حيث تُعدُّ العلاقات الإنسانية من الكلمات المفهومة والمستخدمه منذ وجود الإنسانية على وجه الأرض ومع ذلك ارتبط مفهومها عند كثير من الناس بعدة مفاهيم غير صحيحة، وغاب المعنى

الاصطلاحى عن أذهان الكثير منهم، فالبعض يعتبر أن العلاقات الإنسانية هي العلاقات الشخصية والمعاملة اللينة، أو هي التصرف بالبدية، وقد خلط الكثيرون بين العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والمودة ويرد على ذلك سليمان "بأن العلاقات الإنسانية لا تعني العلاقات الشخصية والنوايا الحسنة والمعاملة اللينة على حساب العمل، ولكنها علاقات العمل بين الأفراد والتي تتسم بالموضوعية مع الحفاظ على تحقيق الغايات والأهداف ومراعاة ظروف العمل وحاجات هؤلاء الأفراد وهناك فرق شاسع بين العالقتين ففي الوقت الذي تتسم فيه العلاقات الإنسانية بالموضوعية، تتسم العلاقات الشخصية بالتحيز والتعصب" (سليمان، 1988: ص 219).

وهناك خلط آخر في موضوع العلاقات الإنسانية وهو أن البعض يرى "أنها عبارة عن إضافات جديدة في العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة، وعملية تنشيط يقوم بها الإداري من قبيل التسلية أثناء العمل. فمدير المؤسسة التعليمية وفق هذه النظرة، عليه أن يوزع الابتسامات والتحيات على الدوام وأن يجلس مع العاملين ويداعبهم بمناسبة ومن دون مناسبة" (فنديل، 2001: ص 65). ومن الواضح أن مثل هذه الأعمال قد تسيء إلى العمل والعلاقات الإنسانية أكثر من أن تساعد الإدارة على القيام بوظائفها.

هذا وقد اقترن في أذهان الكثيرين أن العلاقات الإنسانية إنما تعني تنظيم برامج تروحية كالقيام بالرحلات الفردية والجماعية " (أحمد، 1979: ص 4) ومع أن العمل الترفيهي ضرورة للعاملين في أي مجال لتأكيد العلاقات فيما بينهم، غير أن الترفيه إذا كان الهدف منه كسب المحبة دون مراعاة العمل أدى إلى نتائج عكسية سيئة.

ويرجع "السبب في عدم وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية بين الأفراد إلى أن: "اصطلاح العلاقات الإنسانية يشوبه الكثير من الغموض بسبب التعقيدات الكثيرة في العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع خاصة في المؤسسات الاقتصادية وقد أدت تلك التعقيدات في تحديد معنى العلاقات الإنسانية بالنسبة للعلوم السلوكية الأخرى إلى قلة رواج ذلك الاصطلاح ويفضل الكثير استعمال السلوك الإداري أو العلاقات الشخصية وغيرها للدلالة على سلوك الأفراد والجماعات في مكان العمل" (المغربي، 1974: ص 107).

أ. مفهوم العلاقات الإنسانية:

ولقد وردت عدة تعاريف للعلاقات الإنسانية كان منها "تعريف العلاقات الإنسانية من وجهة نظر إدارة الأعمال والإنتاج، المجال الذي بدأت دراستها فيه بشكل علمي. وتعني من وجهة نظرهم "إدماج الأفراد في الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل متعاونين وبأعلى درجة من الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم المادية والنفسية" (عمر، 1980: ص 7).

ولعل من أهم التعاريف الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف "كنيث ديفز" حيث يرى أن "العلاقات الإنسانية" عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل

التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً" (الطخيس والجيرتلي، 1985: ص285).

وتعرف "العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي بأنها: "الاهتمام بالطالب المتعلم كإنسان، يتمتع بصفات وخصائص وحاجات جسمية وروحية ونفسية واجتماعية ومعرفية، ومن الضروري العمل على إشباع هذه الحاجات بالطرق التربوية الملائمة لمساعدته على تحقيق ذاته" (خليل وآخرون، 1996: ص99).

أما (بيستان وطه، 1983: ص31) فيرون أن العلاقات الإنسانية بين المعلم والتلميذ في الفصل الدراسي بأنها: "ذلك السلوك الذي يقوم على تقدير كل تلميذ، وتقدير مواهبه والاحترام المتبادل بين المعلم والتلميذ وحسن النية نحو الآخرين، والدراسة العلمية الجماعية للمشكلات التي تطرأ في الفصل والإيمان العميق بانتماء التلميذ إلى الفصل الذي يدرس فيه.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يتضح التالي:

- أن مفهوم العلاقات الإنسانية يشير إلى تعامل الناس فيما بينهم في جميع المجالات والميادين الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

- ولا تكون إلا بين طرفين يتمتعان بالإنسانية، ولهذا لا يمكن أن نعتبر علاقة الإنسان بخالقه علاقة إنسانية لأن الله سبحانه وتعالى منزّه عن صفات البشر ولا يمكن القول بأن علاقة الإنسان بالحيوان علاقة إنسانية.

- تبدأ بالفرد وتتعرف أن لكل فرد ميولاً واتجاهات ومطالب مادية ونفسية واجتماعية، كما إنه يكون التنظيمات الإنسانية بانضمامه إلى أفراد آخرين؛ ومن مجموع الأفراد يتكون البناء والعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد بعضهم ببعض لكي يكون هذا البناء متماسكاً ويحتفظ بتماسكه.

- وضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها وضمان استمرارها. وإن عدم توافق الأفراد في أي مؤسسة يرجع في كثير من الأحيان إلى اضطراب تلك العلاقات بينهم.

- ولا تعني العلاقات الشخصية أو النوايا الحسنة أو المجاملة على حساب العمل بل هي علاقات العمل التي تنسم بالموضوعية لتحقيق أهداف، تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وهي:

1- تحقيق التعاون بين أفراد المجموعة لإنجاز الأعمال بشكل أفضل.

2- إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

3- التوفيق بين حاجات الأفراد وبين تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة.

ب- العلاقات الإنسانية في الإسلام:

يجد الباحث في الدين الإسلامي الحنيف أن التشريع الإسلامي قد اشتمل على نظام شامل ينظم جوانب حياة الإنسان كلها. "قلم يقتصر في تشريعه على جانب العبادات، من صلاة وصوم وزكاة وحج فقط؛ بل نظم كافة أنواع العلاقات الإنسانية في جميع الحالات فيما يتعلق بعلاقة الفرد بالفرد، والفرد بالمجتمع وعلاقة الحاكم بأفراد الشعب، وعلاقة الدولة بالدول الأخرى في السلم والحرب وعلاقة الجميع بالله رب العالمين ولم يترك الإسلام علاقة من تلك العلاقات إلا ونظمها لاستمرارها راقية سامية تنظيماً دقيقاً فاق فيه جميع النظم الوضعية والمبادئ الإنسانية التي وضعها الإنسان في ظل العدل، والمساواة بعيداً عن الأحساب والأنساب" (عثمان، 1975: ص3)، كما أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج . وكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية : قال الله تعالى : (وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ) (الإسراء: من الآية53) وقوله تعالى: (وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا) (البقرة: من الآية83).

وقوله تعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم:4). والخلق يجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم ، وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية وهذه الصفات التي جمعها الله في رسوله محمد صلى الله عليه وسلم فتحت له الطريق بإذن الله كي يصل إلى قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلى الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله . ويتضح ذلك في العديد من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي تدعو لتقوية العلاقات الإنسانية بين المسلمين مع بعضهم البعض على اختلاف أنواعهم وأشكالهم ومناطقهم بصرف النظر عن البيئة التي ينتمون إليها، أو مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.

ومن هنا نستطيع القول بأن العلاقات الإنسانية في الإسلام هي:

- تلك العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المسلم على المنهج الإلهي المتضمن للكتاب والسنة. وتشمل جوانب الحياة الدينية والثقافية والاجتماعية والنفسية والأسرية مبنية على أساس من الصدق والصرامة والوضوح الذي يظهر مدى التكامل في البناء الإسلامي ويعكس مدى التلاحم والترابط فيما بين المسلمين فيؤدي للتطور في كافة المجالات ويحقق أفضل النتائج.

- أن الإسلام نظم تلك العلاقات في ظل العدل والمساواة بغض النظر عن الأحساب والأنساب فالكل في نظر الإسلام متساوون في الحقوق والواجبات.

- أن "العلاقات الإنسانية التي جاء بها هذا الدين القيم، علاقات إيجابية جاءت بصورة أكمل وأشمل من أي فكر آخر تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ وتتسم بسمات وخصائص لم يتسم بها أي فكر آخر" (قنديل، 2001: ص25).

ويتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي :

1- من خلال قوله تعالى : (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: من

الآية 159) فالشورى أقرّ بها الإسلام وأقرّ بها الله ونبيه محمد صلى الله عليه وسلم ، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في كثير من الأمور فقد روى أبو هريرة رضي الله عنه أنه قال : " لم يكن أحداً أكثر شورى لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم " لأن إشرارك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم .

2- ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى: (وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ) (الشعراء:215).

3- بيّن الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها ، وتجعل العلاقات متوترة وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولاً لها ، قال تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (آل عمران:159).

ج - العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي:

يتكون مجتمع المدرسة أساساً من "الذين يعطون العلم، والذين يستقبلونه، وهو على هذا النحو مجتمع له استقراره النسبي، وتنظيمه الاجتماعي المتمثل في توزيع أفرادها، على أساس السن بين التلاميذ من ناحية، والمدرسين من ناحية أخرى، وكذلك توزيع أفرادها على أساس المراكز التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها ويتشكل إطار العلاقات في ضوء هذا التنظيم الاجتماعي، وما فيه من تفاعل اجتماعي متميز، ويتضمن هذا الإطار مختلف العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المدرسي" (سرحان، 1996: ص 209). ولكي يحتفظ المجتمع المدرسي باستقراره النسبي، ويتمكن كل فرد من أفراد القيام بدوره على أكمل وجه، لا بد من شيوع العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها.

في ضوء ما تقدم يتضح، أن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي ليست مجرد كلمات طيبة أو ابتسامات يوزعها المدير على مرؤوسيه ، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وتقدير طاقاتهم، ومراعاة ظروفهم وتلبية حاجاتهم واستثمار كل هذه الجوانب لحفزهم على العمل كمجموعة مترابطة لتحقيق الأهداف التعليمية في جو من التفاهم. ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها العميقة في نفوس أفراد المجتمع المدرسي، لذا لزم تحقيقها والاهتمام بها لأن المادة المراد تميمتها واستثمار طاقاتها في تلك المؤسسات هي الإنسان، وما لم نحقق ذلك فإن تلك العناصر التي سنتجها تلك المدارس سوف تكون إنتاجاً ضعيفاً، غير قادر على بناء علاقات سليمة مع المجتمع الكبير لسوء المناخ التعليمي الذي نشأ فيه.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي يمكن أن تحقق الأمور التالية:

- 1- خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.
- 2- زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والطلاب وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها.
- 3- زيادة تحصيل كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب .
- 4- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين المعلمين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين المعلمين بعضهم ببعض .
- 6- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين فيها لتحقيق نتائج إيجابية .
- 7- تحسين النمو المهني لأفراد المجتمع المدرسي ومبادراتهم للعمل وتفاعلهم الإيجابي مما يؤدي إلى تحقيق الكثير من أهداف العملية التعليمية.
- 8- حل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع المدرسي في جو من التفاهم.
- 9- إشباع حاجات التلاميذ النفسية الأساسية. حيث إن الطلبة لهم حاجات نفسية أساسية كالحاجة إلى الحب، والإنتاج والنجاح، والحاجة إلى الانتماء.

د. المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي في ضوء المعايير الإسلامية:

يشتمل الإسلام على مجموعة من المبادئ التي ترسخ في نفوس المسلمين الإيمان السليم والعقيدة القوية التي تؤدي إلى السلوك القويم، ويمكن استخلاصها كالتالي:

1- التكاتف والعمل في جماعة:

إن هذا المبدأ من الدعائم الرئيسية التي أقام عليها الرسول -صلى الله عليه وسلم دولة الإسلام، حيث حرص على العمل بروح الفريق وبث روح الأخوة بين المسلمين لذلك كان على القائد التربوي أن يسير على هذا الدرب ليكن قريباً من قلوب العاملين معه، ويعملوا سوياً على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. "فالمسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضلاً على العمل الفردي حتى في العبادات" (أبو ندا، 2007: ص46)، فانه سبحانه وتعالى يخاطب عباده دائماً في صيغة الجمع (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا اللَّهَ إِذْ أَنْعَمَ عَلَيْكُمْ وَاعْبُدُوا اللَّهَ رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ * وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ) (الحج: 77-78).

2- المساواة والعدل:

العدل صفة ربانية وهي من أسماء الله الحسنى أي صفة الخالق " وذلك لكون الشريعة الإسلامية مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في الدنيا والآخرة. وهي عدل كلها، ورحمة كلها، ومصالح

كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور ليست من الشريعة" (عفيفي، 1980: ص99). حرص الإسلام على تحقيق المساواة في كل من الحقوق والواجبات، قال تعالى: (اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى) (المائدة: 8).

- لقد "كان أبو بكر رضي الله عنه - يقول: القوي منكم ضعيف حتى أخذ الحق منه، والضعيف منكم قوي حتى أخذ الحق له، وهذا سيدنا عمر رضي الله عنه - حين مرّ على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضريير، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟، فقال: يهودي، قال: فما ألجأك إلى ما أرى؟، قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها، فأخذ عمر بيده وأرسله إلى خازن بيت المال وقال: انظر هذا وأشباهه، فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم" (أبو سن، 1977: ص124).

- وتحقيق العدل بين المرؤوسين يجعلهم يشعرون بالمساواة إذا تساوت إسهاماتهم في العمل، ويعتبر العدل "سمة أساسية من سمات المسلم بوجه عام والقائد التربوي بوجه خاص، لأن القائد التربوي في المدرسة كالقاضي ينظر في الأمور بحكمة ويعالج المشكلات ويعطي كل ذي حق حقه.

- وألا يتعجل بالحكم على أحد الأساتذة والعاملين لمجرد أنه سمع عنه كلاماً لا يعجبه، بل عليه التأكد من ذلك والنظر في الأمر من جميع جوانبه" (محمد، 1989: ص90). وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم - من أربعة عشر قرناً بضرورة أن يراعي القائد العدالة بين مرؤوسيه. ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الشأن: (يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ يَظْلِكْ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَظْلُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ) (ص: 26).

ومن وسائل تحقيق العدل أن يتحرى القائد الحقائق، وأن يبتعد عن الظن، يقول تبارك وتعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات: 6).

3- الصدق في التعامل مع المرؤوسين:

إن الصدق صفة الإنسان المؤمن حيث أن "للصدق منزلة عظيمة في الإسلام، فلا بد أن يتحلى به من هم في موقع المسؤولية، وخاصة القادة التربويين الذين على عاتقهم تناط مسؤولية تربية الأجيال، كما أنهم القدوة لمن معهم من العاملين ولمن هم تحت أيديهم من التلاميذ. ويكفي الصدق منزلة وكرامة أنه يهدي

إلى الجنة" (محمد، 1989: ص 91)، حيث يقول الحق تبارك وتعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا) (الأحزاب: آية 70-71). وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى (وَبِعَهْدِ اللَّهِ وُفُوا ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ) (الأنعام: 152).

4- التحفيز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية:

وذلك لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها "فأفسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعديد ما أبلى ذو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل" (السلمي، 2001: ص 239).

5- التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله:

ويكون ذلك من خلال مكافأته مالياً ومعنوياً على انجازاته فور تحققها، يقول الحديث النبوي الشريف "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". وكما جاء في وصية الإمام علي "ثم اسبغ عليهم الأرزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو تلموا أمانتك" (السيد، 1998: ص 24).

6- القدوة الحسنة:

فسلوك القائد دائماً يلاحظ بواسطة مرؤوسيه، كما أن القائد ينظر له على إنه قدوة ، يجب الاقتداء به في الالتزام والانضباط والأخلاق والسلوكيات التي يقوم بها. ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم - كقائد أسوة حسنة لأصحابه: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب: 21).

ولقد كان خليفة رسول الله الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه - "أسوة حسنة للمسلمين، حيث كان أول المسلمين التزاماً بصفات القيادة الإسلامية، والتزم في منهجه القيادي بتنفيذ ما جاء في القرآن والسنة وبالاستشارة في غير ذلك. وقد خطب في الناس يوم أن ولي الخلافة حيث قال: "أيها الناس.. إني قد وليت عليكم ولست بخيركم.. ولكنه نزل القرآن وسنة النبي صلى الله عليه وسلم -، وعلما فعلمنا وأعلمنا، إن أكيس الكيس الهدى والتقى وإن أعجز العجز الفجور، وإن أقواكم عندي الضعيف حتى أخذ له بحقه، وإن

أضعفكم عندي القوي حتى أخذ منه الحق، إنما أنا متبع ولست بمبتدع، فإن أحسنت فأعينوني، وإن زغت فقوموني، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله.. فإن عصيت فلا طاعة لي عليكم" (العقاد، 1961: ص 61).

7- التواضع:

إن أجمل ما كان في صفات رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم - هو التواضع فكان يجالس الأغنياء والفقراء والأطفال لا يتكبر على أحد، ونجد ذلك في أن "الإسلام الذي أقام نظامه الاجتماعي على قيم تربوية أخلاقية سامية، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم - صورة حية لهذه القيم والأخلاق، وترسم الصحابة رضوان الله عليهم هذه المبادئ وتمثلوها قولاً وعملاً وسلوكاً" (محمد، 1989: ص 96)، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ) (لقمان: 18). ولقد كانت سيرة "الرسول القائد-صلى الله عليه وسلم- العملية مثلاً حياً في التواضع وخفض الجناح، ولين الجانب وسماحة النفس حتى أنه كان يمر على الصبيان يلعبون فلا تحجبه النبوة والمنزلة العظمى التي خصه الله بها من أن يسلم على أولئك الصبيان، ويهش لهم، ويتبسط معهم" (الهاشمي، 1981: ص 303-304).

8- الأسلوب الاستشاري المتفاعل:

إن منهج القيادة الإسلامية في استخدام الأسلوب الاستشاري في قيادة المرؤوسين مبني على افتراض أن الظروف تسمح باستخدام ذلك الأسلوب، "حيث أن النظام الإسلامي بطبيعته يخلق الثقة بين الأفراد بعضهم مع بعض، ويدفع الفرد للعمل لأن العمل عبادة، ويزيد من تعليم الفرد وتدريبه؛ لأن ذلك فرض أيضاً، ويخلق الانسجام والتنسيق لأن المجتمع يسير في إطار واحد هو إطار القرآن والسنة، وهناك فعالية الرقابة الذاتية لأن المسلم يخاف من الله وبالتالي فله رغبة ذاتية ولأنه أيضاً يؤمن باليوم الآخر حيث سيحاسب على كل صغيرة وكبيرة، كما أن الإسلام ينمي روح المحبة بين الأفراد وروح التعاون والترابط الاجتماعي وروح الأخوة، مثل هذه الظروف تساعد على استخدام الأسلوب الاستشاري في القيادة" (بدر، 1982: ص 156).

وبذلك نجد أن أسلوب القيادة الإسلامي هو "أسلوب مشروط بضرورة توافر ظروف معينة حتى ينجح، وإذا لم تتوافر هذه الظروف فالقائد قد يغير من سلوكه القيادي مرحلياً ولكن في حدود القيم وفي حدود الإطار الإسلامي، وذلك حتى يغير الظروف لتنسجم مع أسلوب القيادة الإسلامي الاستشاري الفعال، وبذلك يلتقي الفكر الإسلامي للقيادة كما طبق وما زال يطبق بواسطة القادة المسلمين المؤمنين من أربعة عشر قرناً مضت مع أحدث نظريات القيادة الحديثة التي ظهر معظمها في الستينات والسبعينات من هذا القرن وهي نظريات القيادة الشرطية (بدر، 1982: ص 157).

كما أن في القيادة الإسلامية دوراً للمرؤوسين أيضاً، فاتباع القائد للأسلوب الإسلامي في قيادته المبنية على أساس الأسلوب الاستشاري، يصبح على المرؤوسين إطاعة القائد والالتزام بتنفيذ التعليمات بعد اتخاذ

القرارات التي أخذت بناء على الاستشارة، وهذا الالتزام ينبع داخلياً دون الرقابة الخارجية لأن هذه هي توجهات الإسلام حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة" (البخاري، 1979: ص 60).

9- الحب والألفة:

أن القائد التربوي الجيد هو الذي يحرص على وجود جو من الألفة والود والعلاقات الطيبة مع المرؤوسين، حيث أن الإنسان لا يستطيع أن ينجز أي عمل أو يحقق أي نجاح في ضوء وجود مشاحنات وجو من التشاحن والبغضاء، "والرسول الكريم حريص على بناء هذا الحب بينه وبين المسلمين ليكون لهذا الحب نواتجه الإيجابية البناءة التي تؤدي بالمسلم إلى طاعة الرسول التي أمر الله بها وإلى التزام سنته، وإتباع كل ما جاء به من عند الله، وبذلك يتحقق الهدى الذي نذر له نفسه" (الأسمر، 2001: ص 127) وقد أثنى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم على هذا الجانب حيث قال: "خير أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم وتلعنونهم ويلعنونكم" رواه مسلم (النووي، ج 1: ص 377)

10- الرفق:

إن الرفق صفة جميلة قام عليها الإسلام فالرفق لا نعني به ترك الأمور تسير على سجاياها وإنما نقصد به مراعاة الجانب النفسي في العمل على ألا يطغى هذا الجانب على مصلحة العمل فهناك مواقف يتطلب بها أن يكون القائد التربوي رقيقاً بالمرؤوسين بهم وفي الجانب الآخر أيضاً مواقف يجب على القائد التربوي أن يكون حازماً وصارماً بها وهذا كان يتمثل في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم حيث أنه استخدم مع أصحابه أساليب التربية التي أدت إلى انتشار الدعوة الإسلامية واعتناق الدين الإسلامي لما تمثّل في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم الرفق والتواضع والحب حيث قال الله سبحانه وتعالى (وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (آل عمران: 159)

وقد أكد ذلك دعاء الرسول صلى الله عليه وسلم: " اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به" رواه مسلم (النيسابوري، 1975، ج 6: ص 7) وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم أيضاً: "إن الله رقيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على سواه" رواه مسلم. (الأسمر، 2001: ص 149).

11- الحلم والصبر والروية:

على القائد التربوي أن يتحمل من التعب والضنك والأذى والألم، فإذا صبر على ذلك فكان له النجاح والنصر. فيقال: "إنما النصر صبر ساعة"، والرسول صلى الله عليه وسلم يعلم علم اليقين أن مكاره طريق

أصحاب الرسائل كثيرة ومتعددة ومتنوعة، ولا يصلح لها سوى الصابرين، لذلك كان دائم الحث على الصبر حيث قال: "إذا أراد الله بقوم خيراً ولي عليه حلماءهم" رواه الديلمي. (النووي، 1972، ج1: ص377)، والله سبحانه وتعالى يؤكد على فضيلة الصبر (اضْبِرُوا وَصَابِرُوا) (آل عمران: 200) ويربط النصر بالصبر (إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ) (الأنفال: 65)، والقائد التربوي الناجح يجب عليه أن يستوعب جميع المرؤوسين لديه، وعليه أيضاً أن يكون واسع الصدر، يكظم غيظه عند الغضب، ويتمتع بضبط النفس حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم "ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" (النووي، 1972، ج1: ص377).

12- التواجد وعدم الإنعزال:

إن الإسلام يقوم على مبدأ التعاون والمشاركة والاختلاط مع الناس فيقول تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: 2)، حيث حث الإسلام على حسن المعاملة وقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على عدم الانعزال حيث قال صلى الله عليه وسلم: "من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة" رواه أبو داود والترمذي. (النووي، 1972، ج1: ص286)، ويعتمد الإسلام على مبدأ المشاركة في تسيير أمور المجتمع انطلاقاً من قوله تعالى: ومن سنة نبيه صلى الله عليه وسلم الذي دأب على مشاركة المسلمين في القرارات .

13- التناصح بالخير وبذل الجهد:

ويكون ذلك في تحقيق المنافع والإصلاح والإسعاد، ولهم جميعاً ثواب كل ذلك حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من دل على خير فله مثل أجر فاعله" رواه مسلم والترمذي (الأسمر، 2001: ص139). وعلى القائد التربوي الجيد أن يكون منبعاً للخير معطاءً فيكون هو من يزرع بذرة الخير في المرؤوسين وعليه أن يبذل قصارى جهده في تحقيق الخير والإصلاح للمرؤوسين، ويتمثل ذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما من أمير يلي أمور المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح لهم إلا لم يدخل معهم الجنة" رواه مسلم. (النووي، 1972، ج1: ص374).

14- المصداقية:

ونقصد بالمصداقية هنا هي الأمانة وعدم الغش والخداع والالتزام بالحق والحقيقة، والرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يؤكد على مبدأ المصداقية ليكون هذا القائد التربوي موضع ثقة بين المرؤوسين وفي ذلك قوله صلى الله عليه وسلم "تناصحوا في العلم، فإن خيانة أحدكم في علمه، أشد من خيانتة في ماله،

وإن الله تعالى سائلكم يوم القيامة" رواه الطبراني، ويوضح الرسول أسلوب الالتزام بمبدأ المصادقية وفق حالات ثلاث:

أ . حالة التيقن من الرشد.

ب . حالة التيقن من الغي

ت . حالة الاختلاف بينهما

فيقول "إنما الأمور ثلاثة: أمر تبين لك رشده فاتبعه، وأمر تبين لك غيه فاجتنبه، وأمر اختلف فيه فرده إلى عالم" رواه الطبراني (الأسمر، 2001: ص333)

كما يؤكد ذلك الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما من عبد يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته، إلا حرم الله عليه الجنة" رواه البخاري ومسلم. (النيسابوري، 1975، ج 6 : ص9).

15- الحوار وحرية الآراء:

يقوم الإسلام أساساً على حرية الإرادة والاختيار، وتحكيم العقل والرأي والحجة والبرهان، الأمر الذي يوجب تأمين حرية الإنسان، وتحرره من أي عبودية، ليتحقق بذلك حرية الفهم والوعي والإقناع، وبذلك يتعمق ويترسخ فكره ليكون حراً وإلى هذا المفهوم أشار الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا رأيت أمّتي تهاب أن تقول للظالم يا ظالم فقد تودع منها" رواه الحاكم، وقال أيضاً عليه السلام: "إذا كانت أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كانت أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأمركم إلى نساءكم فبطن الأرض خير من ظهرها" رواه الترمذي. (الترمذي، 1934، ج 1: ص254). لذلك كان على القائد التربوي بالحوار والتفاهم والأخذ برأي الأغلبية، والتخطيط وعدم التردد بعده، وحسن المتابعة والعمل الجماعي وروح الفريق في إطار الأخوة وسلامة القلوب وصفائها، فبهذا يتم الاستماع للآخرين وقبولهم وتجمع الآراء وتقوى ويكمل بعضها بعضاً، وبالأغلبية تنترب الأهداف والإجراءات وتتعدد البدائل لنحصل على عمل جيد.

16- احترام الكرامة والمشاعر:

إن العلاقة الطيبة بين القائد التربوي ومرؤوسيه تقوم على الاحترام المتبادل وحفظ كرامة كل منهما لذلك كان على القائد التربوي أن يراعي مشاعر مرؤوسيه ويتعامل معهم بحسب التركيبة العقلية والنفسية ليحفظ العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ويساعد ذلك على نجاح المؤسسة التربوية، وتكريم الإنسان الذي يعني "احترام شخصه وتقدير ذاته وصيانة حقوقه وحرياته، وتقدير جهوده وإبداعاته وانجازاته، وإعلاء إنسانيته، يعتبر الركيزة الأساسية لقوامه المعنوية، وما من إنسان يخلص الولاء ويعلي الانتماء لمجتمع أو وطن لا يوالى تكريمه". (الأسمر، 2001 : ص162)

ويعتبر تكريم الإنسان ليس منحة من أي بشر وإنما وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان فهو القائل (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ) (الإسراء: 70)، لذلك كان على الإنسان أن يؤمن بالله حق إيمانه وعليه أيضاً أن يقتضي بسنة المربي النبي الكريم صلى الله عليه وسلم.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

أ - صدق الإستبانة: -

1- صدق المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي.

ب - ثبات الاستبانة:

1- طريقة التجزئة النصفية.

2- طريقة ألفا كرونباخ.

تمهيد : - يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات، التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي " وهو منهج يدرس ظاهرة أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (الأغا، الأستاذ، 2000: ص83) والتي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009-2010)، البالغ عددهم (3416) معلماً ومعلمة.

ثالثاً: عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (515) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمديرية رفح للعام الدراسي 2010/2009 ، وهي تمثل (10.08%) من مجتمع الدراسة، وهي عينة قصدية قُصد من استخدامها تسهيل مهمة الباحثة في المديرية التي تعمل بها بالإضافة إلى أنها مناسبة لمجتمع الدراسة، وقد استردت الباحثة جميع عينة الدراسة وهي صالحة للتحليل الإحصائي والجدول (1، 2، 3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
نكر	250	48.54
أنثى	265	51.46
المجموع	515	100

جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
62.33	321	علوم إنسانية
37.67	194	علمي
100	515	المجموع

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

نسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
46.60	240	أقل من 5 سنوات
22.14	114	من 5 إلى 10 سنوات
31.26	161	أكثر من 10 سنوات
100	515	المجموع

رابعاً: أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين.

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة كدراسة عبيدات (2001) ودراسة محمد (1989).

واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية وعن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (41) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.

- عرض الاستبانة على (10) محكمين من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة وحذف بعض فقرات الاستبانة، وقد بلغ عدد فقراتها بعد صياغتها النهائية (41) فقرة موزعة على مجالين، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يحدث) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 0)، لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (41، 205) درجة والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

1- صدق الإستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقه كالتالي:

أ- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في الإدارة التربوية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الإستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (41) فقرة موزعة كما في الجدول رقم (4):

جدول (4)

يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
22	المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام .
19	المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام
41	الدرجة الكلية

ب - صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

1- معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (5):

الجدول (5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: واجبات القائد التربوي في الإسلام مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	0.579	دالة عند 0.01
2	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة	0.703	دالة عند 0.01
3	يستثمر الأفكار المقترحة من المعلمين والمسؤولين	0.625	دالة عند 0.01
4	يفوض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة	0.395	دالة عند 0.01
5	يحدد مدة زمنية لانجاز الأعمال الإدارية المطلوبة	0.577	دالة عند 0.01
6	يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتناسب قدراتهم	0.605	دالة عند 0.01
7	يعمل على تطوير التعليم والتعلم بالمدرسة	0.643	دالة عند 0.01
8	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات	0.584	دالة عند 0.01
9	يتابع السجلات المدرسية المختلفة	0.465	دالة عند 0.01
10	يساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية	0.377	دالة عند 0.05
11	يتابع إعداد التقارير الفصلية والسنوية	0.619	دالة عند 0.01
12	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم	0.710	دالة عند 0.01
13	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية	0.727	دالة عند 0.01
14	يوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة	0.694	دالة عند 0.01
15	يعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية	0.653	دالة عند 0.01
16	يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	0.623	دالة عند 0.01
17	يعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة	0.690	دالة عند 0.01
18	ينمي الإحساس بالمسئولية لدى المعلمين	0.583	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي	0.836	دالة عند 0.01
20	يقدر الأعمال الإبداعية ويكافئ أصحابها	0.672	دالة عند 0.01
21	يشرف على عملية التنظيم والتقويم في إنجاز المهام الإدارية	0.699	دالة عند 0.01
22	يشجع المعلمين على تفعيل النشاطات اللاصفية	0.633	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.377-0.836)، وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي تساوي 0.304، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (6):

الجدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع في العمل جو من الأخوة والصدقة مع المعلمين	0.638	دالة عند 0.01
2	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	0.669	دالة عند 0.01
3	يحث المعلمين على التعاون من أجل تحقيق الصالح العام	0.754	دالة عند 0.01
4	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	0.659	دالة عند 0.01
5	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع المهام المدرسية	0.691	دالة عند 0.01
6	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	0.731	دالة عند 0.01
7	يحرص على التواصل مع المعلمين	0.722	دالة عند 0.01
8	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن	0.778	دالة عند 0.01
9	يقدر آراء المعلمين ويحترمها	0.744	دالة عند 0.01
10	يشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم	0.562	دالة عند 0.01
11	يشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة	0.623	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين خارج إطار المدرسة	0.488	دالة عند 0.01
13	يساعد المعلم الجديد ويهيئ له الظروف المناسبة	0.822	دالة عند 0.01
14	يتحرى العدل في التعامل مع جميع المعلمين	0.759	دالة عند 0.01
15	يتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم	0.762	دالة عند 0.01
16	يتعامل بتواضع مع العاملين في المدرسة	0.835	دالة عند 0.01
17	يعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المدرسة	0.835	دالة عند 0.01
18	يحفز المعلمين المتميزين على أدائهم	0.787	دالة عند 0.01
19	يسهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع	0.693	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393
ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304
يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته،
دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.488-0.835) ،
وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي
تساوي 0.304 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.
وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل
مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (7)
يوضح ذلك.

الجدول (7)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال الثاني علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام	المجال الأول واجبات القائد التربوي في الإسلام	الدرجة الكلية	مجالات الدراسة
	1	0.950	المجال الأول واجبات القائد التربوي في الإسلام.
1	0.811	0.953	المجال الثاني علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393
 ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304
 يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2- ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك مجال تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية: Split-Half method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من المجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل طول المجال باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) التالية:

$$r = \frac{2r_{1/2}}{1 + r_{1/2}}$$

حيث r = معامل الثبات الذي نريد الحصول عليه . $r_{1/2}$ = معامل الارتباط بين درجات الأفراد على نصفي الاستبانة
 والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة قبل التعديل

ومعامل الارتباط بعد التعديل

مجال معام الارتباط مجال التعديل	معام الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.837	0.720	22	المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام
0.938	0.938	19	المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام
0.893	0.889	41	الدرجة الكلية

* تم استخدام معامل جتمان لان النصفين غير متساويين.
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات كلها أعلى من (0.837) وهي معاملات ثبات عالية وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.
ب - طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة حسب المعادلة التالية:

$$\text{الفا} = \frac{N}{1 - N} \left[1 - \frac{\text{مجموع } S^2 \text{ ع}^2}{\text{ع}^2} \right] \quad \text{حيث}$$

الفا = معامل ثبات الاستبانة. N = عدد مفردات الاستبانة.

S^2 ع = تباين مفردات الاستبانة. ع^2 = تباين الاستبانة ككل.

فحصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.923	22	المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام
0.946	19	المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام
0.962	41	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات أعلى من (0.923) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- نتيجة السؤال الأول .
- نتيجة السؤال الثاني .
- نتيجة السؤال الثالث .

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها.

وقد استخدمت الباحثة أداة-استبانة - مكونة من 41 فقرة موزعة على مجالين هما :

- واجبات القائد التربوي في الإسلام .
- علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .

ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية والبالغ عددهم 515 معلماً ومعلمة" في الفصل الأول من العام الدراسي "2009-2010"، ثم تم جمع الاستبانة من أفراد العينة وتفرغها وتحليلها إحصائياً بواسطة الحاسوب وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وفحص نظرياتها .

- نتيجة السؤال الأول :

ونصه "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب

المئوية، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة كالتالي :

الجدول (10)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول :

واجبات القائد التربوي في الإسلام . وكذلك ترتيبها في المجال (ن =515)

رقم الفقرة	الفقرة	لا يحدث	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التكرار
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	9	38	150	207	111	1918	3.724	0.941	74.49	22
2	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة	1	13	78	222	201	2154	4.183	0.793	83.65	3
3	يستثمر الأفكار المقترحة من المعلمين والمسؤولين	7	28	135	207	138	1986	3.856	0.922	77.13	14
4	يفوض المعلمين بتنفيذ	6	34	141	221	113	1946	3.779	0.903	75.57	21

رقم الفقرة	الفقرة	لا يحدث	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
	المهام الإدارية والفنية مع المتابعة										
5	يحدد مدة زمنية لانجاز الأعمال الإدارية المطلوبة	5	20	91	219	180	2094	4.066	0.875	81.32	8
6	يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتناسب قدراتهم	4	19	99	189	204	2115	4.107	0.892	82.14	7
7	يعمل على تطوير التعليم والتعلم بالمدرسة	8	21	81	183	222	2135	4.146	0.934	82.91	5
8	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات	6	40	119	206	144	1987	3.858	0.953	77.17	13
9	يتابع السجلات المدرسية المختلفة	3	15	55	166	276	2242	4.353	0.830	87.07	1
10	يساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية	11	36	130	193	145	1970	3.825	0.989	76.50	17
11	يتابع إعداد التقارير الفصلية والسنوية	3	13	62	170	267	2230	4.330	0.827	86.60	2
12	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم	15	31	119	207	143	1977	3.839	0.994	76.78	16
13	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية	13	40	117	206	139	1963	3.812	1.001	76.23	18
14	يوجه العاملين في المدرسة	8	18	96	209	184	2088	4.054	0.907	81.09	9

رقم الفقرة	الفقرة	لا يحدث	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
	نحو تحقيق الأهداف المنشودة										
15	يعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية	10	43	119	188	155	1980	3.845	1.009	76.89	
16	يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	11	34	106	206	158	2011	3.905	0.981	78.10	
17	يعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة	14	33	126	215	127	1953	3.792	0.975	75.84	
18	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين	10	21	76	190	218	2130	4.136	0.944	82.72	
19	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي	9	19	72	187	228	2151	4.177	0.926	83.53	
20	يقدر الأعمال الإبداعية ويكافئ أصحابها	15	30	99	203	168	2024	3.930	1.005	78.60	
21	يشرف على عملية التنظيم والتقويم في إنجاز المهام الإدارية	5	24	105	206	175	2067	4.014	0.905	80.27	
22	يشجع المعلمين على تفعيل النشاطات اللاصفية	7	40	139	189	140	1960	3.806	0.969	76.12	
	الدرجة الكلية للمجال الأول : واجبات القائد التربوي في الإسلام						45081	87.536	13.806	79.58	

يتضح من الجدول السابق:

§ متوسط الاستجابة لدى عينة الدراسة على هذا المجال ككل بلغت: 87,536

§ بلغ الوزن النسبي لهذا المجال : (79.58) %:

§ وهناك فقرات حصلت على أعلى ترتيب في هذا المجال وهي على النحو التالي :
- الفقرة (11) والتي نصت على " يتابع إعداد التقارير الفصلية والسنوية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.60%).

- الفقرة (9) والتي نصت على " يتابع السجلات المدرسية المختلفة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.07%).

وترجع الباحثة ذلك إلى:

1- أن الأعمال الإدارية عند المدير تكون هدفاً له ومطلوبة منه لتقييمه وإرضاء المسؤولين ولذلك نجد أن هذه الفقرات حصلت على أعلى نسبة من وجهة نظر المعلمين. وقد اتفقت النتائج مع دراسة عبيدات (2001) التي أكدت على أن هناك (50) مهمة وعاملاً وصفاً تمس القيادة الإدارية التربوية بشكل مباشر والتي استخلصت من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قسمت إلى ثلاثة مجالات هي: مجال مهمات القيادة الإدارية التربوية، ومجال عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية، ومجال صفات القائد الإداري التربوي المسلم.

2- أن المعلمين ينظرون إلى المدراء على أنهم منفذون ما يملى عليهم .

وهناك فقرات حصلت على أقل ترتيب في هذا المجال وهي على النحو التالي:

- الفقرة (1) والتي نصت على " يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات " احتلت المرتبة الثانية والعشرين بوزن نسبي قدره (74.49%).

- الفقرة (4) والتي نصت على " يفوض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة " احتلت المرتبة الحادية والعشرين بوزن نسبي (75.57) %، وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم (1997) بأن القيادة في الإسلام وإن كانت تؤكد على المشاورة وتفويض السلطات والمسئوليات إلا أنها تبقى للقائد في النهاية حق اتخاذ القرارات وتحمله مسؤولية أداء الأمانة كاملة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى استئثار بعض المدراء بأرائهم دون الرجوع للهيئة التدريسية.

3- شعور المدير بأنه ليس بحاجة لأفكار جديدة قد تحيده عن مساره الروتيني التقليدي، أو أنها قد تنقل كاهله وتبدد طاقاته ، لذلك تبقى هذه الفئة من المدراء بعيدة عن النهج الإسلامي.

كما قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثة كالتالي :

الجدول (11)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني :

علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام وكذلك ترتيبها في المجال (ن =515)

رقم الفقرة	الفقرة	لا يبرأ	ناراً	بإت	فإن	دأ	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشجع في العمل جو من الأخوة والصدقة مع المعلمين	8	18	70	179	240	2170	4.214	0.915	84.27	1
2	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	6	10	81	224	194	2135	4.146	0.835	82.91	5
3	يحث المعلمين على التعاون من أجل تحقيق الصالح العام	6	10	78	202	219	2163	4.200	0.849	84.00	2
4	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين	13	50	164	186	102	1859	3.610	0.991	72.19	19
5	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع المهام المدرسية	13	46	103	199	154	1980	3.845	1.030	76.89	15
6	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي	5	22	97	217	174	2078	4.035	0.886	80.70	9
7	يحرص على التواصل مع المعلمين	9	26	85	207	188	2084	4.047	0.943	80.93	8
8	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن	12	34	123	189	157	1990	3.864	1.000	77.28	14
9	يقدر آراء المعلمين ويحترمها	9	24	79	218	185	2091	4.060	0.924	81.20	7
10	يشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم	6	19	70	199	221	2155	4.184	0.886	83.69	3
11	يشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة	10	39	121	220	125	1956	3.798	0.957	75.96	18
12	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين خارج إطار المدرسة	1	2	3	4	5	1960	3.806	0.983	76.12	17
13	يساعد المعلم الجديد ويهيئ له	11	37	131	198	138	2051	3.983	0.941	79.65	11

رقم الفقرة	الفقرة	لا يحد	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الظروف المناسبة										
14	يتحرى العدل في التعامل مع جميع المعلمين	9	22	112	198	174	2050	3.981	1.002	79.61	12
15	يتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم	14	30	89	201	181	2026	3.934	0.974	78.68	13
16	يتعامل بتواضع مع العاملين في المدرسة	15	22	106	211	161	2148	4.171	0.945	83.42	4
17	يعمل بمبدأ الشورى في إنجاز أعمال المدرسة	11	17	76	180	231	1977	3.839	0.978	76.78	16
18	يحفز المعلمين المتميزين على أدائهم	11	37	117	209	141	2112	4.101	0.928	82.02	6
19	يسهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع	8	27	69	212	199	2063	4.006	0.901	80.12	10
	الدرجة الكلية للمجال الثاني: علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .										
							84129	163.357	26.162	79.69	

§ يتضح من الجدول السابق:

§ متوسط الاستجابة لدى مجتمع الدراسة على هذا المجال ككل بلغت : (163,357)

§ بلغ الوزن النسبي لهذا المجال : (79.69) %.

§ وهناك فقرات حصلت على أعلى ترتيب في هذا المجال وهي بالترتيب :

1- الفقرة (1) والتي نصت على " يشيع في العمل جو من الأخوة والصدقة مع المعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.27%) وهذا يتفق مع دراسة قنديل(2001) التي أشارت إلى أن من أبرز السمات المميزة للمعلم في الفكر التربوي الإسلامي سمة الرفق بالمتعلمين حيث أن المتعلمين لا يؤثر فيهم تأثيراً إيجابياً ملموساً إلا المعلم الذي يرفق بهم.

وتعزو الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب إلى:

- طبيعة المجتمع الفلسطيني بتركيبته الأيديولوجية والثقافية؛ لكونه ينحو نحو الالتزام الديني وإعلاء القيم الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم وسنة نبينا محمد عليه السلام.

- أننا نعيش في مجتمع فلسطيني إسلامي ، تأسس على القيم والمبادئ الإسلامية.
- و المدراء هم أشخاص أصحاب قيم ومبادئ وعلى دراية كاملة بأساليب القيادة التربوية الإسلامية. ويشجعون على إشاعة جو من الأخوة والصداقة والتعاون .
- وأن مدراء المدارس الثانوية يتم انتقاؤهم من ذوي الكفاءة العالية في القدرة على التعامل مع المرؤوسين.
- وأن ما ينتج عن التعامل بأخوة ومودة مع المعلمين يؤدي إلى انجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

2- **الفقرة (3)** والتي نصت على " يحث المعلمين على التعاون من أجل تحقيق الصالح العام " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.00%).

وتعزو الباحثة قوة هذه الفقرة إلى:-

- أن ما يستطيع مدير المدرسة تحقيقه بالتعاون مع الهيئة التدريسية سيكون حتماً أفضل وأنجع مما يقوم به منفرداً، فالعمل بروح الفريق يوفر الوقت والجهد، ويؤدي إلى الاستفادة من خبرات الآخرين لتحقيق نتائج أفضل.

- أن أغلب مدراء المدارس لديهم وجهة نظر إيجابية حول ضرورة التعاون من أجل انجاز العمل ، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وهذا يتفق مع دراسة الداغور (2007) التي أكدت اهتمام مدراء المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

و دراسة إبراهيم (1997) التي أكدت على مبدأ التشاركية (أو التشارك في المسؤولية) في المفهوم الإسلامي لا يعني أن يشارك العاملون في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار إلا في حدود ما يسمح به نظام الشورى.

و دراسة الخوتاني (1993) التي أشارت إلى أنه يتميز المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة عن غيره بمجموعة مبادئ منها: الإخاء، العدل، المساواة، الرحمة، الصدق، الصبر، التعاون. وإن القيادة الإدارية التربوية في الإسلام تتبعد عن القيادتين التسيبية والاستبدادية ولكنها تقترب من القيادة الديمقراطية في بعض الأمور وتختلف عنها من حيث طبيعة الفلسفة التي تستمد منها.

وهناك فقرات حصلت على أقل ترتيب في هذا المجال وهي بالترتيب :

- الفقرة (4) والتي نصت على " يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين " احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (72.19%).

- الفقرة (11) والتي نصت على " يشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة " احتلت المرتبة الثامن عشر بوزن نسبي قدره (75.96%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إحساس المدير بأن المعلمين قد يتعاطفوا مع بعضهم ؛ مما يعيق حل هذه المشكلات.
- شعور المدراء بأنهم لو أشركوا المعلمين في حل المشكلات قد تضعف سيطرتهم عليهم مما يزيد من صلاحيتهم. وهذا يتفق مع دراسة ، ودراسة مسلم (2004) والتي أكدت إن نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتحفيز المشاركين وتبادل الزيارات الخبرات.
- 5- أن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً ومن ثم لا يتاح للمعلمين الفرصة للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي

لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (12)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من

مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة (ن = 515)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجال
2	79.58	13.806	87.536	45081	22	المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام .
1	79.81	13.617	75.821	39048	19	المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .
	79.69	26.162	163.357	84129	41	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن المجال الثاني: علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.81%)، تلى ذلك المجال الأول: واجبات القائد التربوي في الإسلام حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.58%)، أما الدرجة الكلية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين كان بوزن نسبي (79.69%).

- يلاحظ مما سبق أن كلا المجالين قد حصلوا على نتائج متقاربة جداً، وأن متوسط المجالين كان جيد جداً وهذا يدل على أن مدراء المدارس يطبقون كثير من الممارسات التربوية ويقيمون علاقات إنسانية مع معلميه، وترجع الباحثة ذلك إلى أننا ننتمي إلى مجتمع إسلامي نطبق مبادئه، ونعمل بما جاء في القرآن الكريم، ونسير على نهج رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم - وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم (1997) التي أكدت بأن القيادة في الإسلام هي سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف يهتدي بالقيم الخلقية والروحية التي حددها سبحانه وتعالى لعباده، ويعتمد في تحقيق الأهداف على كل الأساليب والوسائل التي تتفق وهذه القيم وتتسجم مع طبيعة الإنسان. وأن القيادة في الإسلام قيادة إنسانية فعلاً حيث تتعامل مع الإنسان كما هو وكما خلقه الله على رتبة بين الملاك والحيوان.

ودراسة الحماد (1993) التي أشارت إلى أن الإدارة في الإسلام تقوم على أسس رئيسة تشمل الأسس العقدية، والوسطية والغائية والإنسانية والتنظيمية وتتضمن هذه الأسس عدداً من المبادئ. ودراسة محمد (1989) التي أكدت على أن مديري المدارس يؤكدون أن العدل في كل الأمور خير كله، ويعاملون مرؤوسيهم بالسوية، كما ويصفحون عن الإساءة المتعلقة بهم شخصياً، ويحثون العاملين معهم على التحلي بالصبر. وأن مديري المدارس يسمعون من العاملين معهم ويصرونهم بأخطائهم، ولا يفرضون آرائهم عليهم بل يقنعونهم بها، ويوجهونهم إلى ما فيه صلاح العمل.

- ودراسة الثبتي (1984) التي أوضحت أن نظم القيادة التربوية في الإسلام لها أسسها الأخلاقية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية فهي شاملة للمجالات الإدارية والتربوية.

- نتيجة السؤال الثاني:

وينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على انه: "هل توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة)؟"

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس) .

وللتحقق من صحة هذه الفرض الأول قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام .	ذكر	250	85.072	15.411	4.239	0.000	داله عند 0.01
	أنثى	265	90.148	11.330			
المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .	ذكر	250	74.283	14.970	2.655	0.008	داله عند 0.01
	أنثى	265	77.452	11.831			
الدرجة الكلية	ذكر	250	159.355	29.179	3.616	0.000	داله عند 0.01
	أنثى	265	167.600	21.796			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (513) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (513) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

وترجع الباحثة ذلك إلى ما يلي :

- أن المرأة تهتم بالعلاقات الإنسانية وتعطيها أهمية أكبر بكثير من الرجل، وذلك بسبب طبيعة المرأة العاطفية والاجتماعية.
- أن مدارس البنين تعاني من الكثير من المشكلات السلوكية والتدريسية مع الطلاب، وهذا يؤثر سلباً على علاقة المعلمين بمدراءهم .

- أن مدارس البنات تميل للهدوء النسبي، ولأن طبيعة الطالبات تختلف عن طبيعة الطلاب، وهذا يشيع جو من الألفة بين الطالبات والبيئة المدرسية.
 - أن المرأة بطبيعتها الأنثوية تميل إلى الرفق واللين والتعاطف.
- وقد اختلفت بذلك مع دراسة مسلم (2004) التي أكدت على أن عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس.

• وللتحقق من صحة الفرض الثاني:

الذي ينص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية ، علمي).؟
فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة

تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية ، علمي).

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول - واجبات القائد التربوي في الإسلام .	علوم إنسانية	321	87.343	14.134	0.408	0.683	غير دالة إحصائياً
	علمي	194	87.856	13.277			
المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام .	علوم إنسانية	321	75.760	14.121	0.131	0.896	غير دالة إحصائياً
	علمي	194	75.923	12.775			
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	321	163.103	26.892	0.284	0.777	غير دالة إحصائياً
	علمي	194	163.778	24.971			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (513) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (513) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علمي).

وترجع الباحثة ذلك إلى ما يلي :

§ انتماء مجتمع الدراسة إلى بيئة اجتماعية وجغرافية واحدة ممثلة بالمجتمع الفلسطيني المحافظ الزاخر بالقيم والممارسات التربوية الإسلامية حيث ينتمي إليه المديرون والمعلمون .

§ أن كلا الفئتين على احتكاك مباشر في العمل من خلال تبادل الخبرات والزيارات، وبالتالي يتناقلون الخبرة والآراء من خلال تبادل العلاقات فيما بينهم.

• وأخيرا يتضح لنا أنه لا يوجد أثر للتخصص (علوم إنسانية، علمي)، في تقييم المعلمين لممارسات مدراء المدارس التربوية. وذلك لأن المجتمع الفلسطيني مجتمع مسلم مترابط ومتماسك، والممارسات التربوية الإسلامية واحدة ومكلف بها كل مسلم عاقل بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص، ومهنة التربية والتعليم رسالة سامية تفرض على القائمين بها الالتزام بمبادئ الإسلام بالإضافة على إنها ممارسات تربوية وفضائل إنسانية يفضلها الإنسان السوي مهما كان دينه وسنه وثقافته. وهذا يتفق مع دراسة كلخ (2001) التي أشارت إلى تشابه نتائج أعضاء الهيئة التدريسية برغم التخصص حيث أن جميعهم ينتمون إلى المجال التربوي. ودراسة المغامسي (1991) التي أكدت أنه لا توجد فروق دالة بين سلوك المديرين حسب العمر، ومجالات الاختصاص والتجربة.

وللتحقق من صحة الفرض الثالث:

الذي نص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول - واجبات القائد التربوي	بين المجموعات	646.125	2	323.063	1.699	0.184	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	97327.960	512	190.094			

				514	97974.085	المجموع	في الإسلام .
غير دالة إحصائياً	0.055	2.924	538.134	2	1076.269	بين المجموعات	المجال الثاني - علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام
			184.049	512	94233.296	داخل المجموعات	
				514	95309.565	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.085	2.479	1686.832	2	3373.664	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			680.544	512	348438.596	داخل المجموعات	
				514	351812.260	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (2،514) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66
ف الجدولية عند درجة حرية (2،514) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02
يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)
في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير
سنوات الخدمة.

وترجع الباحثة ذلك إلى ما يلي :

- * أن ممارسات مدرّاء المدارس التربوية واضحة وجلية؛ لا تحتاج إلى كثير من الخبرة لاكتشافها ، فهي تُعد من المسلمات من وجهة نظرهم ، وهذا ينسجم مع نتيجة السؤال الرابع.
- * أن جميع الفئات على احتكاك مباشر في العمل من خلال تبادل الخبرات والزيارات ، وبالتالي يتناقلون الخبرة والآراء من خلال تبادل العلاقات فيما بينهم.
- * انتماء مجتمع الدراسة إلى بيئة اجتماعية وجغرافية واحدة ممثلة بالمجتمع الفلسطيني المحافظ الزاخر بالقيم والممارسات التربوية الإسلامية حيث ينتمي إليه المديرين والمعلمون .
- * عادة يكون تقدير الإنسان لسلوكات إنسان آخر وشخصيته يعتمد على نكاه هذا الإنسان وبصيرته وقوة ملاحظته مما يجعله قادراً على تمييز السلوك الإسلامي عن غيره، بغض النظر عن خبرته أو مقدارها.
- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المغامسي (1991). في إنه لا يوجد أثر للخبرة في مدى التزام المدرّاء بالممارسات الإسلامية، وقد اختلفت بذلك مع دراسة مسلم (2004) التي أثبتت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

نتيجة السؤال الثالث:

والذي نص على "ما سبل تفعيل ممارسة مدراء المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية؟"

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة، وما توصلت إليه في الإطار النظري حول أهم الممارسات التربوية الإسلامية من واجبات للقائد وعلاقته الإنسانية مع المعلمين، وبعد أن تحددت معالم القيادة التربوية الإسلامية، أمكن الاستفادة منها في ممارسات مدراء المدارس الثانوية وفق سبل تفعيل القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية، ومتلائم مع طبيعة العصر ومتغيراته وظروفه التي تنعكس على العملية التربوية، فتجعل لها طابعاً تأصيلياً، ومن خلال ما لاحظته الباحثة من نتائج الدراسة بأن هناك ضعفاً في تطبيق بعض هذه الممارسات التربوية لذا تطمح الباحثة إلى سقف أعلى من الممارسة التربوية للقيادة الإسلامية فكانت فكرة سبل تفعيل القيادة التربوية الإسلامية بأن تكون هذه السبل عملية وقابلة للتطبيق بحيث يستشعر المدراء المسؤولية اتجاه مهامهم التي هي لب القيادة، من أجل ذلك تقترح الباحثة محاور تتطرق من خلالها لتفعيل القيادة التربوية الإسلامية، فالمحور الأول خاص بتعزيز وترسيخ المبادئ القيادة التربوية في الإسلام ، والمحور الثاني يتعلق بالآليات والأساليب والإجراءات التي يمكن لمدير المدرسة الأخذ بها لتفعيل ممارسة القيادة التربوية الإسلامية. وترى الباحثة أنه من الأفضل عرض كيفية تعزيز وترسيخ مبادئ القيادة التربوية الإسلامية وما يجب على مدير المدرسة والمسؤولين القيام به من إجراءات وآليات، أي دمج المحورين لنخرج بخلاصة وثمره سبل تفعيل القيادة التربوية الإسلامية كالتالي:

تمهيد:

يشتمل الإسلام بصفة عامة على العديد من المبادئ التي تغرس في الفرد شعوراً بقوته الإنسانية والروحية، وتدفعه للتحسين المستمر والعمل الجاد المثمر من أجل تحقيق ذاته وتقوية عقيدته وحماية مؤسساته. والقيادة الإسلامية شأنها شأن الإسلام ككل، تشتمل على العديد من المبادئ الخاصة بها الراسخة في نفس القيادي المسلم والتي تحميه وتحفظه من الانحراف عن المسار .

وقد برزت بعض هذه المبادئ من خلال تطبيق الرسول -صلى الله عليه وسلم- لها في حياته والتي يجب على القيادي المسلم الالتزام بها وعدم مخالفتها إرضاء الله عز وجل وتقييداً لسنة المصطفى -صلى الله عليه وسلم- ، مما كفل لها أن تصبح واقعاً عملياً يفرز قيماً ثقافية ثابتة يمارسها الناس في حياتهم لتصبح منهج حياة. كما أرسى النبي صلى الله عليه وسلم المبادئ والأسس والقيم الإدارية التي تتسجم مع روح الإسلام وتعكس خصوصية النمط القيادي الإسلامي ومنها:

أ. ربانية:

إن المسلمين قد عرفوا القيادة منذ فجر الإسلام، فمنذ اللحظة الأولى، اهتم الرسول-صلى الله عليه وسلم- بقيادة وإدارة وتنظيم شئون المسلمين، وتبعه في ذلك خلفاؤه-صلى الله عليه وسلم- وأمرأؤه وقادته، فكان منبع القيادة الإسلامية ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد أعدّ الرسول- صلى الله عليه وسلم- مدرسة نبوية للقيادة " وكان الرسول- صلى الله عليه وسلم- قائد هذه المدرسة ومعلمها الأول، وهو المثل الأعلى الذي اجتمع فيه من أوصاف المدح والثناء ما تفرق في غيره، وهو القدوة المثلى كما يقول الله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) (الأحزاب:21)، وهو القائد الذي اصطفاه الله ليلبغ أعظم رسالة وجعله تحت حراسته ورعايته حتى كان أفضل قومه، واستوفى مكارم الأخلاق فنال مكرمة لم ينلها إنسان قبله ولا بعده، حتى خاطبه الله بقوله: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم:4)(محفوظ، 1988: ص277). بالإضافة إلى النظرة الواقعية الحقيقية للمؤسسة وإمكانياتها في ضوء المعايير الإسلامية.

وتكون الاستفادة من خلال:

- 1- قراءة سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم والاستفادة منها في معالجة ما يواجهونه من مواقف الحياة المختلفة خاصة في بيئة العمل ومحاولة الاقتداء بهديه صلى الله عليه وسلم لاستقضاء المبادئ والقيم التربوية المتعلقة بالعملية التربوية في مختلف الجوانب.
- 2- ضرورة الاستفادة من الأسس الرئيسية التي تقوم عليها القيادة التربوية في الإسلام ووضع خطط عملية لتطبيقها في مختلف فروع القيادة.
- 3- من الواجب أن يتولى تصريف شئون التربية إدارة جيدة، ذلك أنها تعد القوى البشرية لأي موقع من المواقع في أي بلد، لذا يجب أن تكون قيادة التربية في المجتمعات الإسلامية قيادة إسلامية واعية رشيدة؛ وتخرج الشباب والشابات والمسلمين والمسلمات والعاملين في مواقع المجتمع المختلفة، وهذه القيادة الإسلامية يجب أن تتمتع بكل ما يجعلها صالحة بتولي هذا المنصب الهام وبما يتفق مع الإسلام.
- 4- على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يكون ملماً بأهداف المؤسسة التربوية، ويضع خطة شاملة لهذه المؤسسة يسمو بها لإرضاء الله عز وجل، وأن يسعى بمؤسسته أن تكون مؤسسة إسلامية
- 5- تعزيز القيم الإسلامية كالإتقان والأمانة وأن يكون العمل خالصاً لوجه الله عز وجل لتكون محفزة للعمل.
- 6 -وجوب تربية الطفل منذ أن يولد على مبادئ التربية الإسلامية حتى تشكل علاقة طيبة بينه وبين ربه، ولكي نعمل على إيجاد الشخصية المسلمة التي تربي على مبادئ القيادة والإدارة الإسلامية.

ب. اختيار القائد التربوي وفق معايير الكفاءة والتميز:

لقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يحرص على اختيار أكفأ الناس للمهام والمراكز القيادية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وينبثق من هذا المبدأ عدة إجراءات يجب القيام بها قبل عملية الاختيار وهي الآتي:

1. التدريب والإعداد الجيد قبل الاختيار والتعيين .
2. الاختبار قبل التعيين.
3. الاختبار على أساس الكفاءة والقدرة وفق المعايير الإسلامية.
4. البعد عن المحاباة والحزبية في التعيين.
5. إشعاره بواجباته وحقوقه.
6. تكافؤ فرص العمل وخاصة للعنصر الشبابي.

وكان النبي صلى الله عليه وسلم - يراعي في اختياره للقادة الكفاءة والقدرة، وهذا ما رأيناه من موقف النبي صلى الله عليه وسلم - من أبي ذر الغفاري، حيث جاء في السنة، أن أبا ذر الغفاري رضي الله عنه قال: "قلت يا رسول الله ألا تستعملني، فضرب بيده على منكبه، ثم قال: يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (النيسابوري، 1975: 206/12-207). فالقوة هي القدرة على القيام بما يتطلبه العمل المسند إلى الفرد، والأمانة أن يستشعر الفرد خوف الله، كما أشار القرآن الكريم على لسان ابنة شعيب عليه السلام وهي تخاطب أباها بقولها (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: 26)، وقد يستفاد من هذا المبدأ كالاتي:

- 1- أن من يقوم بعملية اختيار القادة التربويين يجب أن يتصف بالحكمة المؤدية إلى اختيار من هم للقيادة أصلح وتبدير المصالح أقوم وأعرف.
- 2- عند عملية الاختيار يجب أن يكون القائد التربوي أفضل الموجودين عقيدة وسلوكاً وأن يكون أصلحهم لهذه المهمة.
- 3- ضرورة توخي الموضوعية في عملية اختيار مديري المدارس بحيث تستند على أسس مهنية حتى يتسنى لهم إدارة المدرسة بنجاح.
- 4- عقد دورات خاصة بالقيادة بتزويد القياديين الصفات الأساسية اللازمة لأي قائد إداري مسلم، والتي يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع المعلمين وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشكلات وصنع القرار.

ج- تفعيل الرقابة الذاتية عند القائد التربوي

يأتي هذا المبدأ انطلاقاً من باب المسؤولية والخشية من الله عز وجل لمراقبته في كل الأمور والظروف ويكون منبعها الإيمان العميق، فقد تكون رقابة ذاتية أو تقويم ذاتي يجعل الإنسان يحاسب نفسه، وهذا لا يكفي وحده؛ فلا بد من مراقبة القائد للمرؤوسين، أي رقابة إدارية وعبر عن هذا السلوك الرقابي ما فعله " نبي الله سليمان عليه السلام حيث جاء في محكم التنزيل (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ) (النمل:20)، ومن الجدير ذكره في هذا المقام أن الخلفاء الراشدين حرصوا على تقويم أداء الولاة والعمال بملاحظة أعمالهم عن قرب، إذ جعلوا موسم الحج موسماً عاماً للمراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء في الأمصار " (عويس وزميله، 1982: ص35)، وقد أفصح عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- مخاطباً الرعية قائلاً: "أرايتم لو استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكننت قضيت الذي علي؟ قالوا : نعم، قال: كلا حتى أنظر في عمله، بما أمرته أم لا " (عويس وزميله، 1982: ص35).

وقد يوظف هذا المبدأ في مؤسساتنا التربوية كالاتي:

- 1 - استخدام الرقابة الاستخدام الأمثل للقيادة التربوية وتعزيز جانب الرقابة الذاتية التي تتميز بها القيادة التربوية في الإسلام.
- 2- يحتاج المديرون كقادة تربويين إلى مراقبة ومتابعة العمل بالمؤسسة التربوية، فالقياس المتكرر للنتائج يتيح الفرصة للقيادة لإصدار حكمهم على انجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- 3 - استخدام بطاقة التقويم الذاتي من فترة إلى أخرى للإبقاء على الهمة العالية، والتأكد من السير بالمسار الصحيح.

د - التنمية الذاتية للقيادة التربوية:

- وتأتي عملية التنمية الذاتية مكملة لعمليتي الرقابة والتقويم الذاتي، فالإنسان بحاجة إلى تنمية مستمرة، تسير العصر وتطوراته والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في المجال التعليمي وموجهه لخدمة الطالب الذي هو محور العملية التعليمية، ويكون ذلك من خلال:
- 1- الاقتداء بالنماذج القيادية المتميزة.
 - 2- دورات تدريبية في التنمية الذاتية.
 - 3- إعداد الأبحاث التربوية بهذا الخصوص للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 4- الإطلاع والقراءة المستمرة لما توصل إليه التربويون من نظريات وقواعد تربوية جديدة.

ذ - الافتتاح على خبرات الآخرين والاستفادة منها:

إن الدين الإسلامي دين حضارة وصالح لكل زمان ومكان ولا يرضى بالجمود وإنما يدعو دائماً إلى الاستفادة من خبرات الآخرين وتوظيفها في حياتنا اليومية بما يتماشى مع روح العصر ضمن ضوابط شرعية وهذا ما نجده في قوله صلى الله عليه وسلم - "الحكمة ضالة المؤمن" ، ويكون ذلك من خلال:

- 1- الاستفادة من النظم الغربية في مجالي القيادة والتربية مع ضرورة الحذر الشديد من التمادي باستخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص وتدقيق، مع التسليم بحتمية الحل الإسلامي لكل زمان ومكان.
- 2 - الحرص على استمرارية التحسين والتطوير وشموليته لكافة العمليات التربوية والتعليمية.
- 3 - تعديل أداء المدرسة في ضوء وجهات نظر المتخصصين.
- 4 - ينبغي تبني ثقافة جديدة يمكنها إيجاد قدر من الترابط والتماسك بين أفراد العمل، حيث تقدر الكفاءات وتشجع الإنجازات وتدعو لإتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة.
- 5 - التمسك بسياسة الباب المفتوح بغرض تيسير وتحسين العمل والالتزام به.

ر - تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار:

أن القدرة على اتخاذ القرار في القيادة التربوية من الأمور المهمة، وحسم الأمور التي تعتمد عليها كفاءة القائد في المواقف التي تقتضي سرعة اختيار البدائل ، وقد حث الإسلام على التشاور بين المسلمين، بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية وتحقيق المصلحة العامة، وقال في ذلك (قطب، 1980، ج1: ص501) "وكان الله يعلم أن خير وسيلة لتربية الأمة وإعدادها للقيادة الرشيدة، أن تربي بالشورى وأن تدرب على حمل التبعية وأن تخطئئ مهما يكن الخطأ جسيماً وذا نتائج مريرة- لتعرف كيف تصحح خطأها وكيف تحتمل تبعات رأيها وتصرفها، فهي لا تتعلم الصواب إلا إذا زاولت الخطأ".

وقد يستفاد من هذا المبدأ:

- 1 - بأن التنفيذ الناجح للقيادة التربوية يتطلب من القادة أن يشركوا جميع المعلمين باتخاذ القرار.
- 2 - الاستفادة من المشورة وتبادل الرأي في حل المشكلات السلوكية للطلاب والأخذ برأي الأغلبية ومن لهم خبرة طويلة في الحقل التعليمي.
- 3 - أخذ آراء المعلمين بعين الاعتبار عند بدء العمل بالأنشطة التي قد تؤثر على عملهم.

4 - إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة بالأفكار والتجريب مع الأفكار الجديدة وطرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها، كما تقع على المدير مسئولية أخذ احتياجات ورغبات المعلمين في الاعتبار والعمل على تحقيقها بقدر المستطاع.

5 - استخدام التكنولوجيا والانترنت كأساليب للاستفادة منها وتوظيفها في العملية التعليمية.

6 - التقدم بأوراق بحثية وخطط تربوية وأوراق عمل ومناقشتها في ورش عمل يشارك بها المعلمون والمدير وذوو الاختصاص؛ لتبادل الخبرات والآراء والخروج برؤية مشتركة للمؤسسة التربوية.

7 - الإنصات الجيد للمعلمين والاستماع إلى مشكلاتهم ووضع حلول مناسبة لها بالمشاركة معهم، حيث يحقق الإنصات للمعلمين أنهم في موضع عناية واحترام وعند الشعور بذلك يكونوا أكثر إنتاجية.

ز - تحقيق مبدأ العدل والمساواة:

حرص الإسلام على تحقيق المساواة في كل من الحقوق والواجبات حيث قال تعالى:
(اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى) (المائدة: آية 8).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1 - التعامل مع جميع المعلمين بعين العدل والمساواة وعدم إظهار التفضيل لأحد المعلمين والتفكير في الحاجات الشخصية للمعلمين .

2 - إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين لخدمة العمل ، وهذا يتطلب مجهوداً ضخماً من مدير المدرسة .

3 - مراعاة ظروف المعلمين الثقافية والاجتماعية والنفسية والصحية، وهذا يستوجب من مدير المدرسة استخدام أساليب متنوعة في التعامل معهم ؛ ليكسب ود واحترام وتقدير الجميع.

4 - الابتعاد عن المركزية في إدارة المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم وإعطاء مدير المدرسة صلاحيات أوسع.

س - ترسيخ مبدأ التحفيز:

التحفيز في المنهج الإسلامي كما تبين في القرآن الكريم والسنة النبوية نوعان مادي ومعنوي.

فانواع الأول: الحوافز المادية

وتكون بتقديم المكافأة المالية أو ترقية أو درجة على الجهد والفعالية والمساهمة في انجاز المطلوب وتحقيق الأهداف المنشودة وتطوير عمل المؤسسة التعليمية .

والنوع الثاني: الحوافز المعنوية

وهي مقدمة على الحوافز المادية بدليل أنها كانت وحدها متوفرة في أيدي المسلمين بداية الإسلام قبل توفير الأموال، وكان لها من الآثار الإيجابية الكثير، كما أنها متوفرة في جميع الأوقات مع القيادي إذا هو أحسن استخدامها.

ومن أقوى المحفزات المعنوية لدى المسلم سعيه إلى إرضاء الله عز وجل والتقرب إليه بالعمل الصالح الخالص والثبات على الحق ، ودل على ذلك قوله تعالى (فَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا كُفْرَانَ لِسَعْيِهِ وَإِنَّا لَهُ كَاتِبُونَ) (الأنبياء:94). ويستطيع القيادي التربوي المسلم الاستفادة من هذا المبدأ من خلال:

- 1- توفير مناخ إنساني بينهم، قائم على الحب والاحترام والتقدير بما يشعرونه بالأمن الوظيفي ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد والتفاني من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التابع لها.
- 2 - تقديم الدعم المالي اللازم من الجهات المختصة ؛ لتحقيق التنمية المهنية وتوفير الموارد اللازمة لتحسين العملية التعليمية التعليمية.
- 3 - بث روح التفاس الشريف بين المعلمين، لإثراء المنهاج وتحسين مستوى الطلاب التحصيلي.
- 4 - بيان فضل ذوي الفضل وذلك من خلال تكريمهم في الإذاعة المدرسية بتقديم شهادة تقدير عرفاناً له وتوضيح العمل الذي قام به ليكون قدوة حافزة لزملائه، مع عدم التقليل من شأن الآخرين.
- 5 - تقديم التسهيلات اللازمة لمديري المدارس من دعم مادي ومعنوي وتحديث العمل باستمرار.
- 6 - توفير المناخ النفسي والاجتماعي في مؤسساتنا التعليمية والقائم على الحب والاحترام المتبادل والعلاقة الدافئة بين المدير والمعلمين من جهة وبين المعلمين والمتعلمين من جهة أخرى.

ش - تطوير صور التعاون والعمل بروح الفريق:

إن منهج الإسلام يقوم على مبدأ التعاون ، وحث على ذلك رب العزة (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة:2).

فالعمل بروح الفريق يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وانجاز العمل بصورة أفضل وأنجع، لأنها تتيح الفرصة لتبادل الخبرات وظهور الإبداعات والابتكارات التي ستساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. كما أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى توزيع المهام وعدم العشوائية والتكرار؛

فتعمل على تحديد المهام والواجبات وقد عبر عن ذلك قوله تعالى: (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا

تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ) (الأنفال:46)

وقد يوظف مدير المدرسة كقائد تربوي هذا المبدأ في المدرسة كالاتي:

- 1- تشجيع العمل الجماعي المستمر.
- 2 - تشكيل فرق العمل من جميع المعلمين بشكل تعاوني.
- 3- تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي بما يساعدهم على الاستمتاع بالعمل والانجاز وتحقيق النجاحات المشرفة.
- 4 -استثمار الموارد البشرية من المعلمين لتسخير الطاقات البشرية كمدخل أساس لتحقيق الجودة في العمل.
- 5 - يجب على المدير أن يتصرف كقدوة حسنة في المدرسة كأن يشارك في جميع مظاهر النشاط المدرسي، ويعمل إلى جانب المعلمين وإيداء الطاقة والحماسة تجاه العمل المدرسي.
- 6 - استحداث آليات جديدة ووسائط متعددة كأساليب للتعليم بهدف رفع كفاءة المعلم وتحسين مستوى الطلاب التحصيل

التوصيات

و

المقترحات

أولاً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما تضمنته هذه الدراسة من إطار نظري للممارسات التربوية في ضوء المعايير الإسلامية و في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة ، تعرض الباحثة فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية والارتقاء بممارساتهم التربوية لتسير على النهج الإسلامي وهي كالاتي:

- 1- أن يقوم مدير المدرسة بدراسة التراث الإسلامي التربوي والأخلاقي خاصة في مجال القيادة الإسلامية، والإقتداء بمبادئ الفكر التربوي الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبيينا الكريم صلى الله عليه وسلم.
- 2- توصي الباحثة مديري مدارس الذكور بمزيد من العلاقات الإنسانية مع المعلمين وإبداء التعاطف والرفق واللين معهم.
- 3- أن يقوم مدير المدرسة الثانوية بمتابعة كل ما هو جديد في علم القيادة المدرسية وذلك بالاطلاع على الأدب الغربي والكتب التربوية الحديثة والتي تتناول عمل مدير المدرسة، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة المدرسية وتحسين العملية التعليمية.
- 4- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وفق المعايير الإسلامية، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختباراً لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
- 5- التركيز على تنمية القادة التربويين والاهتمام بتنمية مهاراتهم من خلال دورات تدريبية؛ حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية الممارسات التربوية الإسلامية ودوافعها وآثارها ونواتجها، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
- 6- تفعيل تفويض الصلاحيات لمديري المدارس كقادة تربويين في ضوء المعايير الإسلامية لإيجاد نظام حوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.
- 7- يحتاج مديرو المدارس كقادة تربويين إلى الوعي التام بالمشكلات التي تواجه المعلمين بالمدرسة ، ومن ثم الإنصات الجيد للمعلمين والاستماع إلى مشكلاتهم ، ووضع حلول مناسبة لهذه المشكلات ، حيث يحقق الإنصات للمعلمين شعوراً لديهم بأنهم موضع عناية واحترام وبذلك يكونوا أكثر إنتاجية.
- 8- أن يهيئ مدير المدرسة الظروف المناسبة لإدارة الموارد البشرية القادرة للاضطلاع بمسؤولياتها ومهامها الوظيفية على النحو الأمثل، والعمل على تطوير كفاءة المعلمين.
- 9- أن يعمل مدير المدرسة كقائد تربوي على النهوض بمستوى نضج المعلمين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة والإقبال عليها ، لأنهم

ساهموا في صناعتها ، كما أن هذه المشاركة تجعل المعلمين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأقل مقاومة لها وأكثر حماساً لتنفيذها. مما يشعر المعلمين بعدالة الإجراءات.

10- أن يعمل على إشباع حاجات المعلمين النفسية والسلوكية في المدرسة وذلك بأن يراعي ظروف المعلمين عند توزيع الأنشطة واللجان والجدول والمهام المدرسية بالإضافة إلى إقامة علاقات اجتماعية مع المعلمين .

11- من الضروري أن يطبق المدراء من حين لآخر - استبانة لتقويم أدائهم في معاملتهم مع المعلمين، في ضوء المعايير الإسلامية المستمدة من سنة الرسول المربي عليه السلام.

ثانياً: مقترحات الدراسة:

تعتبر مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات التالية:

- 1- برنامج مقترح لإعداد القيادة التربوية الإسلامية.
- 2- إجراء مثل هذه الدراسة على المرحلة الأساسية ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- 3- المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق مبادئ القيادة التربوية الإسلامية في محافظات غزة.
- 4- تطوير الإدارة المدرسية في فلسطين في ضوء القيادة التربوية الإسلامية .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

ثانياً: الكتب العربية

ثالثاً: الرسائل العلمية

رابعاً: الدوريات العربية

أولاً: المصادر العربية:

* القرآن الكريم

- 1- ابن الأزرقي، أبي عبد الله (1977): **بدائع السلك في طبائع المال**، تحقيق وتعليق: علي سامي النشار ، دار الحرية للطباعة، بغداد.
- 2- ابن باجه، الأندلسي: (1974) **تدبير المتوحد**. تحقيق وتقديم معن محمد أحمد، دار الفكر الإسلامي، بيروت.
- 3- ابن تيمية، مجد الدين أبي البركات عبد السلام بن تيمية (1969): **السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية**، دار المعرفة، بيروت، دار الكتاب العربي، مطبعة القاهرة، القاهرة.
- 4- ابن تيمية، مجد الدين أبي البركات عبد السلام بن تيمية (1979): **المنتقى من أخبار المصطفى - صلى الله عليه وسلم -**، دار الفكر، بيروت.
- 5- ابن حجر العسقلاني (2001) ، **كتاب أحاديث الأنبياء**، باب ما نكر عن بني اسرائيل [3456/6/693]: تحقيق عبد العزيز بن باز، المكتبة السلفية، القاهرة.
- 6- ابن حنبل، أحمد (1978)، **مسند الإمام أحمد بن حنبل** ، المكتب الإسلامي، بيروت.
- 7- ابن الجوزي، أبي الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد (1974): **المصباح المضيء في خلافة المستضيء**، تحقيق: ناجية عبد الله إبراهيم، مطبعة الأوقاف، بغداد.
- 8- ابن ماجة، الحافظ أبي عبد الله بن يزيد القزويني (ب.ت): **سنن ابن ماجة**، تحقيق (محمد فؤاد عبد الباقي) دار الفكر الإسلامي، بيروت.
- 9- ابن منظور، جمال الدين بن مكرم (1880): **لسان العرب**، القاهرة، المطبعة الأميرية ببولاق، مصر.
- 10- أبو داود، ابن الأشعث (1999): **الخراج والإمارة والفتى** ، شرح وتعليق: عبد القادر عبد الخير وآخرون، دار الحديث، القاهرة.
- 11- البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل (1979): **فتح الباري** ، شرح، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني ، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، مراجعة: محب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت.
- 12- البيهقي، أحمد بن حسين، (1994): **سنن البيهقي الكبرى**، تحقيق: محمد عبد القادر عطا، مكتبة دار الباز، مكة المكرمة.
- 13- الترمذي (1934): **سنن الترمذي**، بشرح الإمام بن العربي المالكي، مطبعة الصاوي، القاهرة.
- 14- الخولي، محمد علي (1994). **قاموس التربية**، دار العلم للملايين، بيروت.
- 15- الصوفي، عبد الله إسماعيل (1997). **معجم التقنيات التربوية**، دار المسيرة، عمان .
- 16- الغزالي، أبو حامد (1964): **ميزان العمل**، تحقيق: سليمان دينا ، دار المعارف، القاهرة.
- 17- الغزالي، أبو حامد (1981): **كتاب العلم**، تقديم: رضوان السيد، دار اقرأ، بيروت.

- 18- الغزالي، أبو حامد (1983): كتاب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، تقديم: رضوان السيد، دار اقرأ، بيروت.
- 19- القرطبي، أبي عبد الله محمد بن أحمد (1952): الجامع لأحكام القرآن ، صححه: أحمد البردوني، دار المعرفة، بيروت .
- 20- النووي، يحيى بن شرف(1972) شرح النووي على صحيح مسلم ، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 21- النيسابوري، أبو تحسين مسلم بن الحجاج القشيري (1975): صحيح مسلم، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث، بيروت.

ثانياً: الكتب العربية

- 1- إبراهيم، مفيدة محمد ، (1997): القيادة التربوية في الإسلام ، دار مجدلاوي، عمان.
- 2- ابن منقذ، أسامة (1980): لياح الأدب، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 3- أبو العينين، جميل (2002): أصول الإدارة من القرآن والسنة، ، دار ومكتبة الهلال، لبنان، بيروت.
- 4- أبو حطب، فؤاد، آمال صادق (1980): علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 5- أبو سن، أحمد إبراهيم (1977): الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم.
- 6- أبو وفية، سهيل فضل الله(1978): الفلسفة الإنسانية في الإسلام، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 7- أحمد، أحمد إبراهيم (1997): نحو تطوير الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، دار المطبوعات الحديثة، الإسكندرية.
- 8- أحمد، لطفي بركات (1979): في مجالات التربية المعاصرة، مكتبة النهضة، القاهرة.
- 9- الأسمر، أحمد(2001): النبي المربي، دار الفرقان، عمان.
- 10- الأغا، إحسان(2000): البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، مطبعة الأمل التجارية، غزة.
- 11- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود(2000): ط2، مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي، غزة.
- 12- الأغبري، عبد الصمد (2000): الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، دار النهضة العربية، بيروت.
- 13- البغدادي، أبي بكر أحمد بن علي بن ثابت (1969): اقتضاء العلم والعمل، تحقيق: ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي، بيروت.
- 14- الجرجاني، عبد الله بن عدي (1978): الكامل في ضعفاء الرجال، دار الفكر، بيروت.
- 15- الحكيم، سعيد (1976): الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، بيروت.

- 16- الخالدي، محمود (1984): **الشورى**، دار الجيل، بيروت.
- 17- الدليم، فهد عبد الله والآخرون (1988): **مبادئ القياس والتقويم في البيئة الإسلامية**، مكتبة الطالب الجامعي، مكة.
- 18- الرازي، أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا (1983): **حلية الفقهاء**، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الشركة المتحدة للتوزيع، بيروت.
- 19- السيد، عباس نور الدين (1998): **عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين**، بيروت.
- 20- السلمي، علي (2001) **الكفاية الإدارية**: مجلة العربي، العدد 195، الكويت.
- 21- الشوبكي، شهاب الدين بن أحمد العلوي (1952): **التوضيح**، مطبعة السنة المحمدية، الرياض.
- 22- الطالب، هشام (1995)، **دليل التدريب القيادي**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 23- الطخيس، إبراهيم والجيرتلي، عماد (1985): **العلاقات العامة والإنسانية**، مطابع الشرق الأوسط، الرياض.
- 24- الطويل، هاني (1998): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر: عمان.
- 25- العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد (1996): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، جامعة قان يونس، بنغازي.
- 26- العقاد، عباس محمود (1961): **عبقرية الصديق**، دار المعارف بمصر، القاهرة.
- 27- القريوتي، محمد قاسم (1985): **الإدارة المعاصرة**، جمعية عمال المطابع، عمان.
- 28- اللغة العربية، مجمع (1969): **المصطلحات العلمية والفنية**، القاهرة .
- 29- المغربي، كامل (1974): **المدخل لإدارة الأعمال أسس وظائف**، مكتبة عمان، عمان.
- 30- الميداني، عبد الرحمن حسن حنبكة (1979): **الأخلاق الإسلامية وأسسها**، دار القلم، دمشق.
- 31- الهاشمي، محمد علي (1983): **شخصية المسلم**، دار القرآن الكريم، بيروت.
- 32- الوكيل، محمد السيد (1980): **القيادة والجنديّة في الإسلام**، دار الوفاء، مصر .
- 33- بدر، حامد أحمد (1982): **السلوك التنظيمي**، دار القلم، الكويت.
- 34- بستان، أحمد وطه، جميل (1989): **مدخل إلى الإدارة التربوية**، دار القلم، الكويت.
- 35- بصبوص، أحمد (1988): **فن القيادة في الإسلام**، مكتبة المنار، الأردن.
- 36- بلقيس، أحمد ومرعي توفيق (1985): **علم النفس الاجتماعي**، دار الفرقان، عمان.
- 37- توفيق، حسن (1974): **دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- 38- حسن، عبد الباسط محمد (1977): **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة وهبة، القاهرة.

- 39- خليل وآخرون (1996): إدارة الصف وتنظيمه، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- 40- ديماس، محمد (2000): فنون القيادة المتميزة، دار ابن حزم، لبنان: بيروت.
- 41 سرحان، منير (1996): في اجتماعات التربية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 42- سليمان، عرفات (1988): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 43- عبيدات، زهاء الدين (2001): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان.
- 44- عثمان، رأفت محمد (1975): الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام، مطبعة السعادة، جدة.
- 45- عثمان، عبد الكريم (1971): نظرية التكليف (آراء القاضي عبد الجبار الكلامية)، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 46- عدس، عبد الرحمن وآخرون (1988): الإدارة بالأهداف، دار البيارق، عمان.
- 47- عساف، عبد المعطي (1981): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- 48- عفيفي، محمد الصادق (1980): المجتمع الإسلامي وأصول الحكم، دار الاعتصام، القاهرة.
- 49- عمر، عبد الرحمن عبد الباقي (1980): العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 50- عويس، عبد الحليم، عاشور، مصطفى (1982): من أعلام الإسلام، دار الاعتصام، القاهرة.
- 51- قراقزه، محمود (1993): نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر العربي، بيروت.
- 51- قطب، سيد (1980): تفسير في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت.
- 52- قلعة جي، محمد راسي (1983): موسوعة فقه علي بن أبي طالب، دار الفكر، دمشق.
- 53- كشك، محمد بهجت جاد الله (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 54- كنعان، نواف (1982): القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض.
- 55- محمد، طاهر صامد الحاج (1989): مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي (دراسة ميدانية)، مكتبة جدة، جدة .
- 55- مصطفى، صلاح (1982): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- 56- وزارة التربية والتعليم (2008): القيادة وإنعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء مدارس، غزة.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 1- أبو صالحه، عبير (1982) "القيادة التربوية في الإسلام مضامينها و إمكانيات تطبيقها في الحاضر"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- 2- أبو جبل، مطيع موسى (2005)، "أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وانعكاساتها على أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة.
- 3- أبو ندا، سامية خميس (2007): "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 4- الثبتي، فهد (1984) "القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي"، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- 5- الحماد، إبراهيم (1993): "دراسة مقارنة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- 6- الخوتاني، سعيد (1983) "المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- 7- الداعور، سعيد خضر (2007): "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 8- الطويرقي، نوال (2002) بعنوان: "العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية- غزة.
- 9- المغامسي، سيد فالح (1991): "السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية، كما يراه معلمو المدارس الثانوية ومديروها في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للتربية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 10- قنديل، أنيسة عطية (2001): "العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 11- كلخ، محمد راتب (2000): "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 12- مسلم، مسلم (2004): "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة.
- 13- دراسة البرت اسيث(1994): "قيادة المدير، ثقة العاملين، امتثال المعلم، وفاعلية المدرسة".
Smith, Elbert Principal Leadership, Faculty. Teacher, Compliance, and School Effectiveness Dissertation Abstracts International, Vol. 55, No. (6), 1979.

فهرس الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
أسماء الأساتذة المحكمين.	(1)
الاستبانة في صورتها الأولى.	(2)
الاستبانة في صورتها النهائية.	(3)
أسماء المدارس التي طبقت بها الاستبانة	(4)
إذن تسهيل مهمة الباحثة لتطبيق الاستبانة من الوزارة.	(5)
إذن تسهيل مهمة الباحثة لتطبيق الاستبانة من مديرية التربية والتعليم في المدارس المعنية.	(6)

ملحق رقم (1)
أسماء الأساتذة المحكمين

مكان العمل	التخصص	أسماء المحكمين
الجامعة الإسلامية	أصول تربية	أ.د. فؤاد العاجز
الجامعة الإسلامية	أصول تربية	أ.د. عليان الحولي
وزارة التربية والتعليم	أصول تربية	د. رياض سمور
جامعة الأقصى - جامعة القدس المفتوحة	أصول تربية	د. سعيد حرب
الجامعة الإسلامية	أصول تربية	د. فايز شلдан
الجامعة الإسلامية	أصول تربية	د. سليمان المزين
الجامعة الإسلامية	علم نفس	د. سناء أبو دقة
جامعة الأقصى	علم نفس	د. عطف أبو غالي
الجامعة الإسلامية	مناهج	د. فتحية اللولو
الجامعة الإسلامية	مناهج	د. داوود حلس

ملحق رقم (2)
الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول تربية/ تربية إسلامية

تحكيم استبانة

ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية

الأستاذ الفاضل / ة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة وصفية تحليلية، لنيل درجة الماجستير في التربية - تخصص أصول تربية/ تربية إسلامية - ، وذلك بعنوان:

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين "

وفي إطار هذه الدراسة أعدت الباحثة قائمة تتضمن أهم الممارسات التربوية، وذلك من أجل بناء القيادة التربوية في الإسلام التي ستتضمن ممارسات مدير المدرسة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية.

يرجى من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم، فيما ترونه مناسباً من وجهة نظركم، وذلك من حيث:

- درجة ممارسة النمط القيادي التربوي.
- مدى مطابقتها للمعايير الإسلامية.
- إضافة، أو حذف، أو تعديل ما ترونه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

منى حمد حمدان قشطة

المجال الأول: واجبات القائد التربوي في الإسلام

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	صحيحة	غير صحيحة
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.				
2	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.				
3	يستثمر الأفكار الممتدة من المعلمين والمسؤولين.				
4	يفوض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة.				
5	يحدد مدة زمنية لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.				
6	يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يناسب قدراتهم.				
7	يعمل على تطوير تعليم وتعلم الطلبة.				
8	يقترح بدائل متعددة كحل المشكلات.				
9	يتابع السجلات المدرسية المختلفة.				
10	يساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية.				
11	يتابع إعداد التقارير الفترية الفصلية والسنوية.				
12	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة.				
13	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.				
14	يوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.				
15	يعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية.				
16	يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة.				
17	يعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة.				
18	ينمي المسؤولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين.				
19	يساعد المعلمين على تنمية مواهبهم وكفاءتهم وأنفسهم مهنيًا.				
20	يقدر الأعمال الإبداعية ويكافئ أصحابها.				
21	يشرف على عملية التنظيم والنقويم في إنجاز المهام الإدارية والفنية				

المجال الثاني: علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام.

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	صحيحة	غير صحيحة
1	يشجع في العمل جو من الإخوة والصدقة مع المعلمين.				
2	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.				
3	يوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة.				
4	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.				
5	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.				
6	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.				
7	يحرص على التواصل مع المرؤوسين.				
8	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن.				
9	يقدر جميع المعلمين ويحترم آراءهم.				
10	يثنى ويشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم.				
11	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع الجدول.				
12	يشرك المعلمين في دراسة الظواهر السلوكية في المدرسة.				
13	يزور المعلم المريض للاطمئنان على صحته.				
14	يساعد المعلم الجديد ويهيئ له الظروف المناسبة.				
15	يتحرى العدل والمساواة في التعامل مع جميع المعلمين.				
16	يتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم التطويرية.				
17	يعمل بقوله تعالى: "واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين".				
18	يعمل بمبدأ الشورى في انجاز أعمال المؤسسة.				
19	يحفز المعلمين المتميزين على أدائهم.				
20	يساهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين.				

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية-غزة
كلية التربية
قسم أصول تربية/ التربية الإسلامية

أخي / أختي / المعلم/ة / المحترم/ة،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في أصول التربية الإسلامية، حيث تهدف الدراسة للكشف عن "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين، وسبل تفعيلها".

ومن خلال موقعكم التربوي، وبصفتكم طرفاً قيادياً وإدارياً هاماً في العملية التربوية، يرجى التكرم بالإطلاع والإجابة على مقياس الدراسة بكل دقة وأمانة، وذلك بوضع إشارة (P) أمام الفقرة وتحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيكم، حيث نأمل منكم كل تعاون من أجل انجاز هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة خاصة لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم.

الباحثة

منى حمد قشطة

أولاً/ البيانات الشخصية:

ضع إشارة (P) على يسار الإجابة المناسبة لكل بند:

- الجنس ذكر () أنثى ()
- التخصص علوم إنسانية () علمي ()
- سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات () ، من 5 إلى 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات ()

ثانياً: مجالات الاستبانة:

المجال الأول: واجبات القائد التربوي في الإسلام

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث
1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.					
2	يتابع تنفيذ القرارات المتخذة.					
3	يستثمر الأفكار المقترحة من المعلمين والمسؤولين.					
4	يفوض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة.					
5	يحدد مدة زمنية لإنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة.					
6	يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يناسب قدراتهم.					
7	يعمل على تطوير التعليم والتعلم بالمدرسة.					
8	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات.					
9	يتابع السجلات المدرسية المختلفة.					
10	يساهم في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية.					
11	يتابع إعداد التقارير الفصلية والسنوية.					
12	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم.					
13	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.					
14	يوجه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.					
15	يعمل على تفعيل المختبرات العلمية والمكتبات المدرسية.					
16	يتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة.					
17	يعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة.					
18	ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين.					
19	يحث المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.					
20	يقدر الأعمال الإبداعية ويكافئ أصحابها.					
21	يشرف على عملية التنظيم والتقويم في إنجاز المهام الإدارية والفنية.					
22	يشجع المعلمين على تفعيل النشاطات اللاصفية.					

المجال الثاني: علاقات القائد التربوي الإنسانية في الإسلام.

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث
1	يشجع في العمل جو من الإخوة والصدافة مع المعلمين.					
2	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.					
3	يحث المعلمين على التعاون من أجل تحقيق الصالح العام.					
4	يعمل على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعلمين.					
5	يراعي ظروف المعلمين عند توزيع المهام المدرسية.					
6	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.					
7	يحرص على التواصل مع المعلمين.					
8	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين ما أمكن.					
9	يقدر آراء المعلمين ويحترمها.					
10	يشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم.					
11	يشرك المعلمين في دراسة المشكلات السلوكية في المدرسة.					
12	يقيم علاقات اجتماعية مع المعلمين خارج إطار المدرسة.					
13	يساعد المعلم الجديد ويهيئ له الظروف المناسبة.					
14	يتحرى العدل في التعامل مع جميع المعلمين.					
15	يتيح فرصاً للمعلمين لإبداء آرائهم.					
16	يتعامل بتواضع مع العاملين في المدرسة.					
17	يعمل بمبدأ الشورى في انجاز أعمال المدرسة.					
18	يحفز المعلمين المتميزين على أدائهم.					
19	يسهم في علاج المشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع.					

ملحق رقم (4)

المدارس الثانوية التي تم تطبيق الاستبانة عليها:

م	اسم المدرسة	جنس المدرسة	العدد
1	بئر السبع ث للبنين أ	ذكور	43
2	بئر السبع ث للبنين ب	ذكور	38
3	شهداء رفح ث للبنين أ	ذكور	29
4	شهداء رفح ث للبنين ب	ذكور	30
5	محمد يوسف النجار ث للبنين	ذكور	34
6	كمال عدوان ث أ للبنين	ذكور	35
7	كمال عدوان ث ب للبنين	ذكور	31
8	معلمون في مدارس الإناث	إناث	10
*	المجموع		250
9	شفا عمرو أ ث للبنات	إناث	35
10	شفا عمرو ب ث للبنات	إناث	27
11	القدس أ ث للبنات	إناث	31
12	القدس ب ث للبنات	إناث	33
13	أمنة بنت وهب ث للبنات	إناث	34
14	رابعة العدوية ث للبنات	إناث	38
15	القادسية أ ث للبنات	إناث	35
16	عباس محمود العقاد ث للبنات	إناث	25
17	المسمية ث للبنات	إناث	17
*	المجموع	إناث	275-10 معلمين=265
**	المجموع العام	ذكور وإناث	515