درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام

Degree of decision-making practice for high school leaders in Al-kharj from the perspective of teachers in the light of the concept of moderationinIslam

إعداد الباحث
بندر بن خالد بن محمد الحقباني
طالب دراسات عليا ماجستير
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية
كلية التربية بالخرج - قسم العلوم التربوية

مستخلص الدراسة:

أهداف الدراسة: الكشف عن درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام وتشمل ابعاد (التوازن، العدل، الاستقامة)، وبيان الفروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي في دراسة.

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخرج وعددهم (٥٠٥)، وفق إحصاءات إدارة التعليم لعام ١٤٣٧-١٤٣٨هـ، وأما عينة الدراسةتكونت من (٣٣٥) معلماً وتمثل نسبة (٦٦%) من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج لوظيفة اتخاذ القرار بشكل عام من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.87) بانحراف معياري (0.71)، وتم ترتيب الابعاد حسب المتوسط كما يلي: العدل، التوازن، وأخيراً بعد الاستقامة.
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للتوازن في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية)، بمتوسط (3.88) بانحراف معياري (0.75).

  وتم ترتيب العبارات كما يلي: تحقيق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات، مراعات المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل، وفي المرتبة الأخيرة تحليل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للعدل في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.92) بانحراف معياري (0.77).

  وتم ترتيب العبارات كما يلي: التحلي بـ(الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار، التثبت قبل اتخاذ أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة، وأخيرا يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به.
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للاستقامة في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.76) بانحراف معياري (0.82).

  وتم ترتيب العبارات كما يلي: يرتكزون على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات، يُبْدِون عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة، وأخيراً استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقادة المدارس من أجل تعميق مفهوم الوسطية الصحيح في ممارسات اتخاذ القرار وما تحمل من أبعاد.
- الاهتمام بممارسات اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية وما تحمله من أبعاد بدرجة أكبر.
- حرص القيادات على تحليل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار.
- حرص القيادات على مراعات الآثارالسلبية على المتأثرين به عند اتخاذ القرار.
- حرص القيادات على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار.

ABSTRACT:

Objectives of the study: To identify the decision-making practice of high school leaders in Al-Kharj governorate from the point of view of its teachers in the light of the concept of moderation in the dimensions of balance, justice, integrity, and also to identify statistical significance differences at the level of significance (0.05) and less between the responses of the sample of the study due to variables Qualification, qualification, years of experience)

Methodology: The researcher used the analytical descriptive descriptive approach in his study.

The study population and its sample: The study population consisted of all 505 high school teachers in Al-Kharj governorate, according to the statistics of the Education Administration for 1437-1438. The sample of the study included all 335 secondary school teachers in Al-Kharj governorate.And the number of (10-15) of experts in the field of supervision and educational leadership.

Results:

- The practice of secondary school leaders in Al-Kharj governorate for the decision-making function in general from the point of view of its teachers (High).
- The practice of secondary school leaders in Al-Kharj province to balance decision-making from the point of view of its teachers (High).
- The practice of high school leaders in Al-Kharj governorate to make decisions in the opinion of its teachers (High).
- The practice of high school leaders in Al-Kharj province for honesty in decision making from the point of view of its teachers (High).
- There is no statistically significant differences at the level of significance (0.05) and less between the responses of the sample of the study on the decision-making practice of secondary school leaders due to the variables (type of qualification, qualification, years of experience).

Recommendations: In the light of the study results, the researcher recommends the following:

- Conducting training courses and workshops for school leaders to deepen the concept of correct moderation in decision-making practices and their dimensions.
- Attention to decision-making practices in the light of the concept of moderation and its implications.
- Leaders are keen to analyze the list of alternatives available before the selection process.

- Leaders are keen to take into account the negative effects on those affected when making the decision.
- Leaders are keen to consult employees before making a decision.

المقدمة:

تعد المدرسة أحد أهم المؤسسات التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته؛ لذا فهي بحاجة إلى قائد تربوي قادر على اتخاذ قرار يحقق هذه الأهداف والتطلعات، باعتباره قائدا للعمليات الإدارية فيها، ويعتبر قائد المدرسة أحد أهم الركائز في نجاح العملية التربوية، فعلى درجة كفاءته وإعداده ووضوح رؤيته، وممارسة القرارات التي يتبناها في أداء عمله الإداري، يتوقف نجاح العمل وتطوره، وتحقيق هذا الأمر يتطلب من القائد التربوي أن يكون ملما بجميع جوانب عمله متبعا أكثر ممارسة اتخاذ القرار التي تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره، وخلق بيئة عمل جذابه للعاملين في المدرسة.

فممارسات اتخاذ القرار للقادة التربويين تختلف من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى النمط الذي ينتهجه قائد المدرسة في أثناء ممارساته لعمله الإداري. وفي هذا الصدد يشير الرشيدي في دراسته (٢٠١٢م): إلى أن مستوى الأنماط الإدارية التي يمارسها قادة المدارس كانت متوسطة، وأن النمط الإداري السائد هو النمط الديكتاتوري، ثم التسيبي، ثم الديمقراطي.

واختلاف ممارسات اتخاذ القرار لقادة المدارس تنعكس بدورها على سير العمل بالسلب أو الإيجاب، وكذلك على أداء العاملين فيه. وفي هذا الصدد يشير القرشي في دراسته (١٤٣٦هـ): إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية وبين درجة دافعية الإنجاز لدى معلميهم، كما أشار القرني في دراسته (١٤٣٥هـ): إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات ممارسة اتخاذ القرار وبين مجالات الرضا الوظيفي.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات الكثيرة التي تناولت مفهوم وسطية الإسلام بشكل عام، وما تحمله من أبعاد، أشار إليها الصلابي (٢٠٠٥م، ٦٩-١٧٣) بأنها تتضمن: التوازن، والعدل، والاستقامة، والتيسير ورفع الحرج، والخيرية، دل عليها القرآن والسنة، أو تناولت مفهوم الوسطية وربطتها في الجانب الإداري بشكل خاص، تجلى فيه فضلها في أداء الأعمال.

وقد خصَّ الله الأمة الإسلامية في محكم التنزيل فقال عز من قائل: (وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً) [البقرة: ١٤٣]. و(أمة وسطاً) أي: عدولًا خيارًا. لقول النبي صلى الله عليه وسلم: " يدعى نوح يوم القيامة فيقول: لبيك وسعديك يا رب، فيقول: هل بلغت؟ فيقول: نعم، فيقال لأمته: هل بلغكم؟ فيقولون: ما أتانا من نذير، فيقول: من يشهد لك؟ فيقول: محمد وأمته، فيشهدون أنه قد بلغ: (ويكون الرسول عليكم شهيدا). فذلك قوله تعالى: (وكذلك جعلناكم أمة وسطا). والوسط: العدل. [البخاري، ٢٠٠٣م، ص ١١٠٠: ٤٤٨٧]. فالإسلام منهج متكامل للحياة البشرية المادية والمعنوية به تستقيم جميع الأمور.

ومفهوم الوسطية في القيادة التربوية الإسلامية كما أشار إليها طاهر (٢٠٠٧م، ص ٢٨١-٢٨٥): هي الاعتدال في الشيء مما ينتج عنه التوازن بين الطرفين في المجال الواحد وهو مبدأ أساسي في الفكر الإسلامي، فقد أمر الله الإنسان بالاعتدال في جميع شؤونه، لكي يحقق لحياته التوازن بإعطاء كل جانب في حياته حقه، كما قال عز من قائل: (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما) [الفرقان: ٦٧]. وفي كثير من المواضع دعا القرآن إلى الوسطية والاعتدال والتوازن في جميع أمور الحياة.

وفي هذا الصدد أشارت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠١٤م، ص ١٨٠-١٧٩) إلى: أن القيادة التربوية في الإسلام تتسم بالوسطية، وهي بذلك تخرج عن إطار الاستبدادية التي لا ترى أي قيمة في رأي الجماعة، كما أنها ليست قيادة متسيبة بحيث تترك العاملين فيها القيام بما يريدون

دون أن يكون للقائد دور في اتخاذ القرار، كما أنها قيادة متوازنة بين الحقوق والواجبات وسطية التعامل بين الشدة واللين.

ويدل على أهمية الوسطية بين الرئيس والمرؤوس في أداء الأعمال، ما حث الإسلام عليه على من يتولى أمر الجماعة بأن يتصف بكل ما من شأنه تقوية العلاقات فيها، وأن يسارع في تقدمها ونمائها، وفي ذلك يقول رسولنا صلى الله عليه وسلم: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيء فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم فارفق به" [مسلم، ٢٠٠٦م، ص ٨٨٦ : ١٨٢٨].

ونظر لأهمية ممارسات اتخاذ في تحقيق الأهداف التربوية، لذا على قائد المدرسة أثناء ممارسته لوظائفه الإدارية، الالتزام بمفهوم الوسطية وما تحمله من أبعاد قد أشرنا إليها، وذلك بالعدل في جميع جوانب عمله، مراعيا المصلحة العامة التي وجدت من أجلها المدرسة، ومصلحة الآخرين بما يحقق التوازن بينهما، والاستقامة على أداء الأمانة الموكلة إليه، والتيسير ورفع الحرج عنهم بما لا يخل بمصلحة المدرسة والأفراد، وحفظ حق الكرامة للجميع، وذلك بالبر والإحسان إليهم، والوفاء لهم وتبادل المنافع معهم، للوصول إلى أفضل ممارسة اتخاذ القرار في عمله، لذا ستتناول هذه الدراسة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية.

مشكلة الدراسة:

إن المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها قادة المدارس الثانوية في النواحي الإدارية، كما أشار إليها الدليل التنظيمي (إدارة التعليم، ١٤٣٧هـ)، وهدفها العام قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، اشتملت على عدد كبير من الواجبات المتنوعة والمتعددة والتي قد تشكل عبء عليه تحتاج بأن تتم بطريقة مثلى قائمة على أفضل ممارسة اتخاذ القرار وأخيرها.

وقد أشار أبو العلا (٢٠١٣م، ص ١٢٢): إلى أن القيادة التربوية الإسلامية تقوم على مجموعة من الخصائص، وذكر من بين هذه الخصائص التوازن والاعتدال والوسطية، كما أشار الدعيلج (٢٠١٥م، ص٣٥-٤٨): إلى ما ينبغي أن يكون عليه العاملون في مجال الإدارة عند قيامهم بتنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال إدارية ملما بمضامين الإدارة الإسلامية القائمة على العدل والمساواة، والممارسات السليمة فيها، وخدمة الإنسان ومراعاة جميع احتياجاته في جو من الألفة والمحبة، وكذلك إلى التوازن والاعتدال في كل شيء، وأكد على الإداريين أن يأخذوا بها ويضعوها في الحسبان عند ممارستهم وتطبيقهم لأعمالهم، وعند التعامل مع كل من له صلة بالعملية التعليمية.

وقد أشارت دراسة العوفي (٢٠٠٣م) إلى أن ممارسة اتخاذ الفرار لقائد المدرسة لا تحقق التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية بينما أشارت دراسة باجودة (١٤٣٥هـ) وكذلك دراسة هدسون (٢٠١١م، Hudson) أن ممارسات اتخاذ القرار لقائد المدرسة لا يراعى فيها العدالة بدرجة عالية.

ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث على مجموعة من المعلمين خارج محافظة الخرج والبالغ عددهم (٥٠) معلماً، حول ممارسة اتخاذ القرار لقائد المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم الوسطية للأبعاد التالية: (التوازن، العدل، الاستقامة)، جاءت النتائج لكل بعد منها في ممارسة اتخاذ القرار لقائد المدرسة على النحو التالي: (التوازن ٣٠%، العدل ٣٦%، الاستقامة ٣٦%) وكانت ممارسة اتخاذ القرار لقائد المدرسة في ضوء مفهوم الوسطية في مجملها لهذه الأبعاد (٣٤%).

وحيث إن الباحث لم يقف على دراسة تناولت ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم الوسطية في أكثر من بعد لها، ومما سبق تأتي مشكلة الدراسة كما يسوقها الباحث في السؤال التالي:

ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية الإسلام؟

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

سؤال الدراسة الرئيسي: ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطيةالإسلام؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية فيالإسلام بعد التوازن؟
٢. ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية فيالإسلام بعد العدل؟
٣. ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام بعد الاستقامة؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي)، وسنوات الخبرة)؟
٥. ما التوصيات المتوقعة في ضوء نتائج الدراسة والتي يمكن من خلالها تعزيز درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام؟

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الرئيسي هو الكشف عن درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية التالية:

١. الكشف عن درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في بعد التوازن.
٢. الكشف عن درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في بعد العدل.
٣. الكشف عن درجةممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في بعد الاستقامة.
٤. بيانالفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في ابعاد (التوازن، العدل، الاستقامة) تعزى (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي (تربوي، غير تربوي)، وسنوات الخبرة).
٥. الوصول إلى التوصيات التي يمكن من خلالها تعزيز درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. إبراز مفهوم الوسطية في ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس من خلال الإطار النظري.
٢. تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات التي تناولت الوسطية في ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية بأكثر من بعد لمفهوم الوسطية وهي (التوازن، العدل، الاستقامة).

٣. أن توجهات الدولة المستقبلية في التعليم هي الارتقاء به نحو تحقيق أفضل أداء في العملية التعليمية، ويعول على قادة المدارس الإسهام في ذلك، ويرى الباحث أن الوسطية وما تتضمنه من أبعاد أثناء ممارسة اتخاذ القرار تساعد على تحقيق وضمان عملية تعليمية متميزة.

الأهمية التطبيقية:

١. تزود نتائج الدراسة المسؤولين في إدارة التعليم والإشراف التربوي بصورة واقعية عن ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام، ما من شأنه معرفة نقاط الضعف فيها، ونقاط القوة، لاتخاذ الإجراءات اللازمة نحو التحسين والتطوير لهذه الممارسات.

٢. تساعد نتائج الدراسة القائمين على النظام التعليمي في تحديد الاحتياجات التطويرية لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج في ممارسة اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ممارسة اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام وتشمل الأبعاد التالية: (التوازن، العدل، الاستقامة).

الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧ه-١٤٣٨ه

الحدود البشرية: معلمو المدارس الثانوية، وعدد من الخبراء في مجال الإشراف والقيادة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

اتخاذ القرار: يواجه الفرد في حياته العديد من المواقف والمشكلات التي تتطلب منه لإبل توجب عليه اتخاذ العديد من القرارات يوميا والتي تتدرج من حيث أهميتها وأثارها، تعد عملية اتخاذ القرار جزءً من استراتيجيات التفكير كونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير بوصفها التحليل والتقويم والاستنباط والاستقرار والاستقراء مع ضرورة وعيه التام لعملياته العقلية أثناء اتخاذه للقرار وقد عرف (Harris , 1998 : 23) عملية اتخاذ القرار على إنها دراسة تحديد واختيار البدائل ، اعتماداً على قيم وتفضيلات متخذ القرار.

ويتضمن عمل القرار بأن تكون هناك خيارات بديلة يجري أخذها بالعد وفي مثل هذه الحالة لا يراد تحديد أكبر عدد ممكن من البدائل فحسب، وإنما اختيار البديل الافضل الذي قد يحقق أهداف الأفراد ورغباتهم وأسلوب حياتهم بشكل أفضل.

الوسطية:

تُعَرَّف الوسطية بأنها: "مؤهل الأمة الإسلامية من العدالة، والخيرية للقيام بالشهادة على العالمين، وإقامة الحجة عليهم" (الصلابي، ٢٠٠٥م، ص٣٨).

التعريف الإجرائي: "هي أداة معيارية مرجعية وهبها الله لأمة الإسلام للحكم العدل، على ذاتها وعلى الأمم الأخرى عند اختيار أي أمر من أمور الدين والدنيا قادرة على تمييز صلاحه من فساده وعدله من جوره وخيره من شره وقبوله من رده إلهية المصدر نبوية أحمدية التطبيق متوافقة مع الفطرة وصريح العقل وصحيح النقل" (القحطاني، ١٤٣٥ه، ص ١٨١)، كما تعكسه الاستبانة المعدة من قبل الباحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء إلقاء الضوء بإيجاز للأدب النظري المتعلق بموضوع القيادة التربوية، والوسطية، وكذلك الوظائف القيادية لقادة المدارس، كما تضمن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

٢-١ القيادة التربوية:

تمثل القيادة التربوية عنصراً هاماً من عناصر العملية التعليمية على مستوى المدرسة. فلا يمكن للإدارة التعليمية تحقيق أهدافها بمعزل عنها، فهي المسؤولة الأولى عن تفعيل العناصر المادية والبشرية وتنشيطها.

وفي هذا المبحث سيتم تناول الموضوعات المرتبطة بالقيادة التربوية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأنماط، وكذلك مفهوم القيادة التربوية في الإسلام ومنطلقاتها وخصائصها القيادة التربوية في الإسلام وصفات القائد التربوي في الإسلام.

٢-١-٢مفهوم القيادة التربوية:

يذكر السعود (٢٠١٣، ص٧٦،٧٧) إلى ظهور مجموعة من التعريفات للقيادة التربوية، حيث أنها لم تتفق على تعريف موحد لها ناتج عن خلفيات أكاديمية مختلفة، والاهتمامات المتباينة للعلماء في مجال القيادة التربوية، وجاءت ضمن ثلاثة اتجاهات رئيسة، هي:

الاتجاه النفسي: ويمثله باحثو علم النفس التربوي، الذين نظروا للقيادة التربوية على أنها فن تعديل السلوك وتوجيهه نحو الاتجاه المرغوب.

الاتجاه الاجتماعي: ويمثله باحثو علم الاجتماع التربوي، الذين نظروا للقيادة التربوية على أنها ظاهرة اجتماعية تفرضها ظروف المجتمع ومتطلباته، لذا هم يرونها نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوس.

الاتجاه التربوي: ويمثله باحثو علم التربية بشكل عام، الذين نظروا للقيادة على أنها علم وفن.

وضمن هذه الاتجاهات الثلاث، فقد ظهرت مجموعة من تعريفات القيادة التربوية كما أوردها السعود (٢٠١٣، ص ٧٧) نعرض منها ما يلي:

- أنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم في سبيل تحقيق الأهداف.
- أنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد التربوي أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بشؤونها، ويمنح التقدير لأفرادها، ويسعى جاهداً لتحقيق مصالحها.
- أنها السلوك الذي يمارسه القائد التربوي لكي يؤثر في جميع العاملين بهدف توجيه سلوكهم.
- قدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك الأفراد، للعمل برغبة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتعرِّف الحريري (٢٠١٠، ص١١٥) القيادة التربوية بأنها القدرة الفاعلة على الربط بين طموحات المؤسسة المستقبلية وأهدافها وقيمها، بممارسات تؤدي لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يعرفها آل ناجي (٢٠١٤، ص٢٢٣) بأنها العمليات الإدارية التي يمارسها القائد التربوي بوسائل الاقناع، أو السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف، لكي يؤثر على الأفراد لتحقيق أهداف محددة.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للقيادة التربوية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات إدارية يقوم بها القائد التربوي من خلال ممارسات فاعلة وجاذبة للتأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٢-١-٢ أهمية القيادة التربوية

ذكر مراد (٢٠١٥، ص٢٤) بأن أهمية القيادة التربوية تكمن في كونها تعد حلقة الوصل بين الأفراد وما تتطلع إلى المنظمة وطموحاتها المستقبلية، وذلك من خلال قدرتها على توحيد الجهود، ودعم الإيجابيات الموجودة في المنظمة وتقليص سلبياتها بقدر المستطاع، كما أنها تحرص على جوانب التنمية والتدريب لأفرادها.

وأضافت الحريري، ودروش (٢٠١٠، ص١٦٤،١٦٥) قدرة القيادة التربوية في التأثير على السلوك الإنساني من جانب وفي السلوك الإداري من جانب آخر على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وإدراك بين القائد ومرؤوسيه.

وأشارت الكثير من الأدبيات أن أهمية القيادة التربوية تبرز من خلال أهمية الدور الذي تقوم به القيادة التربوية في التنظيمات كما لخصها السعود (٢٠١٣، ص٩١) و(Camburn,2003 p 37):

إن الطبيعة الديناميكية للتنظيمات تحتم وجود قيادة فعالة وقادرة على التنظيم وإعادة التنظيم، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، ووضع التشريعات المناسبة وفق متطلبات الظرف.

إن نظرية النظم في عملية التنظيم تؤكد أهمية القيادة لقيادة التفاعل الناتج بين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للتنظيم.

إن النظر للتنظيمات على أنها أنظمة ذات طبيعة بشرية تحتم وجود قيادة لإحداث التغيير لإشباع الحاجات البشرية المتعددة والمختلفة.

٢-١-٣ مقومات القيادة التربوية

ذكر السعود (٢٠١٣، ص٨٥-٨٨) أن فن القيادة التربوية لا يأتي إلا من خلال مجموعة من المقومات، لذا ينبغي أن يدركها القائد التربوي، وهي:

مقومات ذات علاقة بشخصية القائد، ومنها:

- أن يتمثل القائد السلوك القويم، وأن يكون أسوة حسنة لمرؤوسيه.
- أن يكون صادقاً، وعادلاً، وصريحا، وجريئاً، إضافة إلى الصبر والثبات، والابتعاد عن المزاجية.
- أن يتقن فن التأثير في المرؤوسين، ويحرص على حثهم على الإبداع والابتكار.
- أن يتبنى القائد فكرة التعزيز الإيجابي، وأن يبتعد عن أساليب التهديد والترهيب.
- أن يفعل المبادئ السامية مع مرؤوسيه كمبدأ المشاركة والشورى.

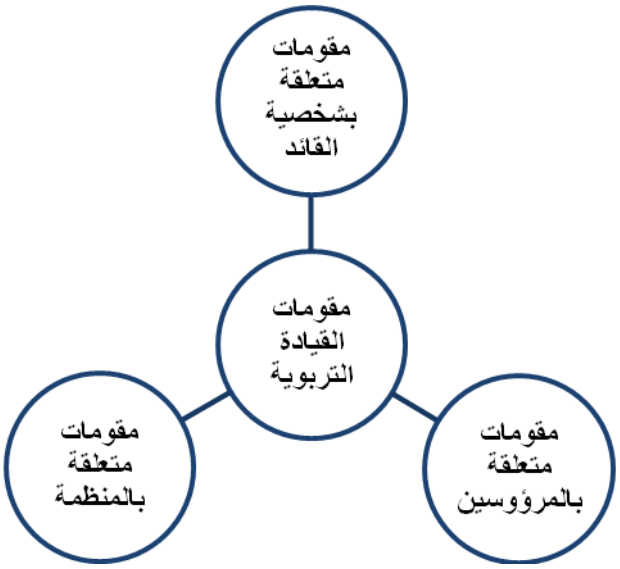
مقومات ذات علاقة بالمرؤوسين، ومنها:

- أن تكون لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.
- أن يكون لدى المرؤوسين الاستعداد لاتباع القائد.
- أن يكون لدى المرؤوسين إيمان بأهداف المنظمة.
- أن يكون لدى المرؤوسين اعتراف بالقائد، وبقدرته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمية.

مقومات ذات علاقة بالمنظمة، ومنها:

- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة، وأهداف محددة، تكون منسجمة مع فلسفة المجتمع ومتفقة مع أرائه.
- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي واضح.
- أن يكون للمنظمة نظام اتصال فعال.

شكل (١) مقومات القيادة التربوية "تصميم الباحث"



وعلى الرغم من أهمية كل من هذه المقومات إلا أن المقومات المتعلقة بالقائد التربوي تعد الأهم، فمتى ما توفرت لدى القائد، فإنه بالإمكان أن يؤثر في المرؤوسين، وكذلك التعديل في سلوك منظمته. وقد حصر العجمي (٢٠١٠، ٢٠٩،٢١٠) مقومات القيادة التربوية ونعرض منها، ما يلي:

- الصحة الجيدة والمنظر الممتاز.
- الذكاء، والقدرة في تكوين علاقات مع المرؤوسين.
- القدرة على التعبير، والثقة بالنفس.
- المبادأة، والطموح والحماس.
- اللياقة، والقدرة على التجديد.
- الإيمان بالهدف والاتجاه صوبه.
- الاستقامة والتكامل، مع الحزم والقدرة على اتخاذ القرار.

٢-١-٤ خصائص القيادة التربوية:

ذكر عريفج (٢٠٠٧، ص١١٨،١١٨) أن للقيادة التربوية مجموعة من الخصائص، وينبغي للقائد التربوي أن يدركها، لكي يقوم بدوره القيادي على أكمل وجه، وهي:

- أن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان.
- أن القيادة التربوية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية عن أفراد.
- القيادية التربوية في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي.
- القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون.
- القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة.

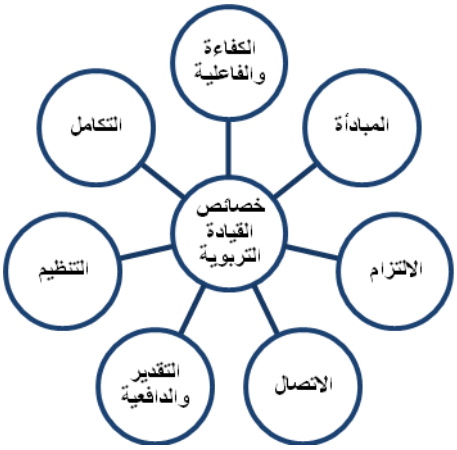
كما وذكرت الحريري (٢٠١٠، ص ١١٥-١١٧) مجموعة من خصائص القيادة التربوية، نعرض منها مايلي:

الكفاءة والفاعلية: ويعد معيار الكفاءة من المعايير الهامة التي تدعو إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة، لذا فإن القائد التربوي هو الذي يتمكن من تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

المبادأة: ويقصد بها أن تكون القيادة منبعاً لتقديم الأفكار السديدة، بالإضافة إلى المبادأة في العمل وتعزيز حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

الالتزام: ويصد به السير في نفس المكان المؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة خلال كل مرحلة من مراحل العمل.
الاتصال: وهو من أهم الخصائص اللازمة ويمثل درجة إسهام القيادة في توصيل المعلومات إلى أفرادها بشكل يتسم بالوضوح والدقة.
التقدير والدافعية: وهي قدرة القيادة التربوية على تقديم حوافز تدفع الآخرين على العمل والالتزام به.
التنظيم: وتتمثل في قدرة القيادة التربوية على تحديد أعمالها وأعمال الآخرين وتنظيم العمل، وكذلك توزيع المهام على الأفراد بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
التكامل: وهو مقدار ما يصدر عن القيادة التربوية من أعمال لا تخدم المصالح الشخصية، بل الأعمال التي تهدف من ورائها إلى إشاعة المحبة والانتماء، وتقليل فجوة التباعد فيما بينهم وتشجيع العمل الفريق.

شكل(٢) خصائص القيادة التربوية "تصميم الباحث"



٢-١-٥ أنماط القيادة التربوية

يختلف الأفراد عند ممارستهم الإدارية أثناء تسييرهم لأعمالهم؛ نتيجة اختلاف اتجاهاهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى الاجتهادات والخبرات الشخصية وطباعهم الاجتماعية، وإذا كانت القيادة في جوهرها تقوم على التفاعل بين القائد والمرؤوس بغرض إرشادهم وتوجيههم فإن هذا الاختلاف يعكس لنا التباين في أساليب القيادة وأنماطها (العجمي، ٢٠١٠، ص١٨٦).

وقد أشار عيدروس و محمد (٢٠١١، ص ١٦١-١٧٣) إلى أنماط القيادة التربوية بعيدا عن هذه الاختلافات وحددها، كما يلي:

من حيث الممارسات والإجراءات العلمية:

- النمط التسلطي: وفي هذا النمط يكون اتخاذ القرار ملكاً للقائد وحده، وهنا يغيب مبدأ تفويض السلطة في اتخاذ القرارات بحيث تنتهي عنده كافة القرارات الإدارية.
- النمط الديمقراطي: وفي هذا النمط يتيح القائد مبدأ المشاركة في العمل.
- النمط المتكامل: وهذا النمط يمكن تصوره بأنه عامل مساعد يربط بين المهارات الفردية للمرؤوسين؛ لتكون أكثر قوةً من مجموعها كأجزاء متفرقة.
- النمط الفوضوي: وفي هذا النمط يعتمد على الجماعة في تسيير شؤون العمل، حيث يخبرهم القائد بما عليهم فعله، ثم يترك لهم الحرية في العمل.
- من الناحية التنظيمية:

- النمط المركزي: وفي هذا النمط يكون القائد منشغلاً بالسلطة والمسؤولية، إذ هو من يقوم برسم الخطط للتنفيذ ويكون دور المرؤوسين التنفيذ فقط.
- النمط المركزي: ويقصد بهذا النمط التوسع في تفويض السلطات ومنح الوحدات التنظيمية الحرية في التيسير الذاتي واتخاذ القرارات التي تيسر إجراءات التنفيذ.
- النمط التشاركي: وهذا النمط يجمع بين مزايا المركزية واللامركزية، فهو يساعد القيادة على أداء دورها بكفاءة، فهو يتميز بالشراكة الفعالة بين المستويات الإدارية في التخطيط والتنفيذ، وكذلك التعاون في نقل الخبرات الجديدة.

ومن خلال الأنماط القيادة التربوية السابقة، والتي أشارت لها كثير من الأدبيات نجد أنها إما أن يكون النمط اتصالاً بين القائد ومرؤوسيه ذو اتجاه واحد كالتسلطي، أو ذو اتجاهين كما في الديمقراطي، أو اتصال بلا اتجاه محدد كما في الفوضوي.

٢-١-٦ مفهوم القيادة التربوية في الإسلام

يختلف مفهوم القيادة التربوية في الإسلام عن مفاهيم القيادة التربوية التي تقتصر على القائد التربوي الذ يتولى أمراً من الأمور الإدارية، بل يتعداه إلى كل من يتولى أمراً من أمور المسلمين العامة أو الخاصة هو في موضع القيادة، لذا يمكن تعريفها بأنها: العملية التي يؤثر فيها القائد على المرؤوسين بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي لتحقيق الأهداف المرجوة (مصطفى، ٢٠١٤، ص ١٠٨-١١٠).

ويعرف المطيري (٢٠١٠، ص٢٣٢) القيادة في الإسلام بأنها: قدرة القائد في التأثير على الأفراد، وحسن إدارتهم، والسعي لتوجيههم بالطريقة الإسلامية التي تمكنه من كسب طاعتهم لتحيق أهداف مشتركة.

كما يعرفها محمد كما أشار إليه أبو العلا (٢٠١٣، ص١٠٥) بأنها: القيادة الربانية الرشيدة، والمبنية على قواعد إيمانية ملزمة لمن يقوم بها، وأن يكون الأصلح والأجدر لكي يستطيع تحمل المسؤولية دور تقصير، مستعينا بمن حوله في تحقيق الأهداف الموكلة إليه. ويمكن استخلاص تعريف شامل للقيادة التربوية في الإسلام من خلال التعريفات السابقة بأنها: العملية التي يؤثر فيها القائد على المرؤوسين بأحسن وأفضل الطرق متبعا فيها مبادى الشريعة الإسلامية، حريصا في أدائها أن يكون على أكمل وجه للوصول إلى تحقيق الأهداف.

٢-١-٧ منطلقات القيادة التربوية في الإسلام

ذكر مصطفى (٢٠١٤، ص١١٥-١٢١) منطلقات القيادة التربوية في الإسلام، ونعرضها بإيجاز، كما يلي:

- الولاء لله عزَّ وجل: وهنا ينبغي على القائد المسلم أن يكون ولاءه أولا لله عزَّ وجل، وهو عندما يكون ولاء لله عزَّ وجل يكون بتوفيق الله أقوى إيمانا، وأكثر حرصا على أداء المهام الموكلة إليه في أفضل صورة.
- الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي: وذلك بأن يكون القائد ملتزماً بالشريعة الإسلامية التي شرعها الله عزَّ وجل، قال تعالى: (فاستقم كما أمرت) [هود: ١١٢].
- الإحسان: وذلك بأن تستند القيادة في أعمالها بهذا المبدأ الرباني، وكذلك أثناء التأثير في الآخرين للولوج في قلوبهم وكسب إعجابهم.
- النظام والتناسق: فلا تكون قيادة بإحسان دون تنظيم وتنسيق بين مفرداته ومكوناته، وهي سمة مهمة لاستثمار الجهود والإمكانات دون تداخل وخلل.
- الهدف والوسائل: وهنا ينبغي على القيادة أن تبنى على وضوح الهدف ووسائل تحقيقه.
- التكليف: ويقصد هنا أن القيادة لا يمكن فهمها دون قبول التكليف والمبادرة إليه، وإعداد النفس لهذه المهمة الجليلة.

- تحقيق المنفعة: وهي أن تتمثل القيادة المنفعة لجميع المرؤوسين بحيث تكون دافعا لهم لتحقيق الهدف بالمشاركة الفاعلة وإتقان العمل، وهي لا تقتصر على المنفعة الدنيوية، بل ثواب الدنيا والآخرة، قال تعالى: (ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار) [البقرة: ١٠٢].
- التفاوت في القدرات: وهو أن من يصلح في القيادة العسكرية قد لا يصلح في القيادة التربوية، وعليه ينبغي أن يكون القائد لديه قدرة واستطاعة على مواكبة التغيرات والتكيف معها.
- المسؤولية عن الأفعال: تعد أحد أهم منطلقات القيادة الإحساس بالمسؤولية، لأن الفرد يشعر معها بالحرية وبالثقة والقدرة على تنفيذ رؤيته، وتأتي المسؤولية أيض بمعنى التفويض.

وقد اتفقت كثير من الأدبيات على منطلقات القيادة التربوية في الإسلام تحت هذا المسمى، أو تحت مسمى مرتكزات القيادة التربوية في الإسلام، فنجد منهم من اختزلها في منطلقين كما أشار أبو العلا (٢٠١٣، ص١-١٠٦،٧) وهي: الولاء لله عزَّ وجل، استشعار المسؤولية.

٢-١-٨ مبادئ القيادة التربوية في الإسلام

إن من يمعن النظر للقيادة التربوية في الإسلام يجدها بطبيعة الحال تستند إلى الشريعة الإسلامية، وأهمها الكتاب والسنة، ثم التراث الإسلامي المليء بما أنتجته عقول المسلمين، ويذكر أبو العلا (٢٠١٣، ص٨٦-٩٩) بعضا من المبادئ التي تقوم عليها القيادة التربوية في الإسلام، منها:

- الشورى: وهي من الأسس التي يقوم عليها إسلامنا العظيم، ويترتب عليها نتائج جيدة؛ لأنها تكون عصارة خبرات الآخرين، فالقيادة التربوية في الإسلام قائمة على هذا المبدأ العظيم بين القائد والمرؤوسين.
- العدالة: وهو من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة التربوية في الإسلام لأن العدل واحترام حقوق المرؤوسين وإعطاء كل ذي حق حقه، وقد أكد القرآن الكريم عليها في العديد من المواقف، قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) [المائدة: ٨].
- الرقابة: وهي من المبادئ الإسلامية التي تعين على تقويم الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها لأخذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها، وكان عمر بن الخطاب حريصا على تطبيق هذا المبدأ من خلال مسؤوليته الإدارية فقد قال يوما لمن حوله: أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا؟، والرقابة في القيادة التربوية في الإسلام رقابة شاملة ومتكاملة.
- التخطيط: إذ يتضمن التخطيط رسما للمستقبل من خلال وضع الأهداف وكيفية إنجازها والوسائل اللازمة لتحقيقها، وهو مبدأ إسلامي عظيم وهام كما في قصة يوسف -عليه السلام- ما يؤكد حقيقة التخطيط وأهميته لتنظيم حياة الناس لسنوات طويلة.
- الاتصال: فالقائد التربوي لا بد أن يكون على اتصال مع مرؤوسيه شفيا كان الاتصال أو مكتوبا بحسب ما يقتضي الموقف، ومن خلال عملية الاتصال يتمكن القائد التربوي من إيصال أفكاره ووجهة نظره وسياسته للمرؤوسين، وكل ما يتطلب العمل الإداري.
- التغيير والتطوير: وذلك لمواكبة تغيرات ومتطلبات العصر، ومبادئ الإسلام العظيمة صالحة لكل زمان ومكان.
- تفويض السلطة: لذا لابد على القادة التربويون أن يفوضوا بعض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم، وذلك بقدر ما يحملوه من مسؤوليات على عاتقهم؛ حتى يستطيعوا القيام بهما كما طلبن منهم.
- الحوافز في محيط العمل: فقد أوجب الإسلام إعطاء كل ذي حق حقه بحسب كفاءته وما يقدمه من عمل وجهد.

- تقسيم العمل: وهو أساس نجاح أي عمل؛ إذ يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد على إنجاز المهام بأقل جهد وتكلفة، وكذلك مراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الالتزام بالمسؤولية: وذلك يكون بالتزام القائد التربوي بالأعمال الموكلة إليه، متقيا الله فيها، حريص على أدائها بالطريقة التي ترضي الله عزَّ وجل.
- القدوة الحسنة: وذلك بأن يكون القائد التربوي قدوة حسنة لمرؤوسيه، وأن يعي أن تصرفات المرؤوسين تكون انعكاسا لتصرفاته.
- سياسة الباب المفتوح: وهو من المبادئ الإسلامية الرصينة، حيث يمكن للمرؤوسين الالتقاء بالقائد التربوي مباشرةً ليعرض رأيه، أو يطلب حلاً لمشكلته.

ويضيف مصطفى (٢٠١٤، ص١١٠-١١٤)، ما يلي:

- الحكم بما أنزل الله: وهو روح القيادة التربوية في الإسلام، وهو الفرق الجوهري بينها وبين القيادات التي تستمد من الآخرين لا من الوحي الإلهي، فالقيادة التربوية في الإسلام والقائمين عليها من القادة ينبغي عليهم الالتزام بكتاب الله.
- الوسطية والاعتدال: فالقيادة التربوية في الإسلام جاءت متوسطة بين غلاة المدرسة العلمية التي أهملت الجوانب الإنسانية للمرؤوسين وكزت على الإنتاج، وغلاة المدرسة الإنسانية التي أهملت مصلحة العمل على حساب احتياجات المرؤوسين. ولا ينحصر مفهوم الوسطية على ذلك فقط بل يتعداه إلى أبعاد دالة عليها سيتم تناولها في المبحث الثالث بشيء من التوضيح.
- حرية الفكر: وهي أن يعطي القائد التربوي مساحة للنقد البناء، بل يجب عليه المطالبة به، فمن حق المرؤوسين التعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم، ولقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسيا في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة في المسجد، أقر بخطئه في الحال.

وتتفق الأدبيات في حديثها عن مبادئ القيادة التربوية في الإسلام أنها تتخذ الشريعة الإسلامية ومبادئها ثوبا لها أثناء أدائها لأعمالها.

٢-١-٩ صفات القائد التربوي في الإسلام

إن صفات القائد التربوي في الإسلام هي نفسها صفات القائد التربوي في النظم التربوية غير الإسلامية، لكنَّ القائد التربوي المسلم يتميز عن غيره في انطلاقه من مبادئ الدين الإسلامي وهي انعكاس لمنطلقات ومبادئ القيادة التربوية في الإسلام السابق ذكرها (أبو طاحون، ٢٠١٢، ص١١٠).

ذكر القحطاني (٢٠١٦، ٢٦١-٢٦٨) صفات القائد التربوي المسلم، وهي:

القدوة الحسنة والتأثير، ترك الأثر العميق في المرؤوسين، القدرة على استثمار الموارد البشرية والمادية.

التحرر من التقليد والميل إلى التجديد والتطوير، المنهجية العلمية في إدارة الأمور، سلامة القلب ومحبة المرؤوسين، بعد النظر، الهمة العالية، التفاؤل والثقة بالله، الاعتدال.

وتضيف أبو طاحون (٢٠١٢، ص ٢١٠) أن من أبرز صفات القائد التربوي في الإسلام، ما يلي: الإسلام، الأمانة، الصبر، التواضع، الاهتمام باتخاذ القرارات الرشيدة.

وأشار طاهر (٢٠٠٧، ص٢٣٤-٢٩٠) إلى صفات القائد التربوي في الإسلام كنموذج للقيادي المسلم، نعرض منها: الاستقامة، المساواة، الاعتدال، العدل.

٢-٢ الوسطية

تمثل الوسطية خصيصة ميَّز الله بها الأمة الإسلامية عن سائر الأمم الأخرى فقال تعالى: (وكذلك جعلناكم أمة وسطا) [البقرة: ١٤٣]. والوسطية هنا تعني الاعتدال والعد والخيرية وسائر أنواع الفضل (التركي، ٢٠١٤، ص٧).

وفي هذا المبحث سيتم تناول الموضوعات المرتبطة بالوسطية من حيث مفهومها في اللغة والاصطلاح، وأهميتها، والأبعاد الدالة عليها.

٢-٢-١ مفهوم الوسطية في اللغة

يقول الرازي (٢٠٠٤، ص ٩٤٦) و (الوَسَط) من كل شيء أعدله ومنه قوله تعالى: (وكذلك جعلناكم أمة وسطا) [البقرة: ١٤٣] أي عدلا. و شيءٌ (وَسَطٌ) أيضا بين الجيد والرديء. و (وَاسِطةُ) القلادة الجوهر الذي في وسطها وهو أجودها.

ويقول ابن فارس (١٩٩٤، ص١٠٩١) أن مبنى (و-س-ط) يدل على العدل والانصاف، وأعدل الشيء أوسطه ووسطه.

وقد جاء لفظ الوسطية في اللغة في معانٍ عدة ترجع كلها إلى: العدل، والخيرية، والانصاف، والمساواة، وما بين طرفين مذمومين.

وقد أشار لذلك القحطاني (٢٠١٣، ص١٩٩) بأن لفظة الوسطية من خلال معناها اللغوي تدل على العدل والفضل والخيرية، وكذلك التوازن والتوسط بين طرفين مذمومين أو التمركز بين أطراف متساوية.

٢-٢-٢ الوسطية في الاصطلاح.

أورد سعيد (٢٠١٤، ص٣٥) عدة تعاريف للوسطية في الاصطلاح، وهي: الاتزان والاعتدال قولا وفعلا، وفي جميع التصرفات، ومن كان كذلك فهو متسم بالوسطية، ومن بالغ أو قصر عن ذلك، فهو خارج عن حدها إلى حد أضدادها. ما حاك في النفس أنه مستقيم، وهو ضد الظلم والجور. التوازن والتوازن هو العدل.

كما أورد العمر (١٩٩٢، ص٤٠) تعريفا للوسطية بأنها: مؤهل الأمة الإسلامية من عدل وخيرية للقيام بالشهادة على العالمين وإقامة الحجة عليهم.

ويعرفها عبد القادر (٢٠١٣، ص٣١) بأنها: كل أمر اتصف بالخيرية والبينية معا صح أن نطلق عليه الوسطية.

كما يعرفها كساب (٢٠١٦، ص٧٩) بأنها: سمة من سمات الدين الإسلامي، وخصيصة مميزة لأمته، ومؤهلها للشهادة، وهي الموقف العادل الجامع لأطراف الحق، بعيدة كل البعد عن الإفراط والتفريط، شريطة اتصافها بالخيرية والعدل ورفع الحرج.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للوسطية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مؤهل الأمة الإسلامية من خلال الاتصاف في أقوالنا وأفعالنا وتصرفاتنا بما يحقق معنى الوسطية من توزان وعدل واستقامة وسماحة وخيرية بلا إفراط ولا تفريط، والابتعاد كل البعد عن أضدادها.

٢-٣ أهمية الوسطية.

ذكر عبد الرشيد (٢٠١٠، ص٦٩،٧٠) أن أهمية الوسطية تكمن في كونها أصل حقيقي ونافع لأجل تحقيق النجاح العملي في جميع المجالات الحياتية، فمن خلال ما تحمله الوسطية من أبعاد تدل العدل والإنصاف والتوزان والخيرية، هي حاجات ضرورية وملحة من أجل ارتقاء الحياة ونموها، كمال أن الإسلام يمنح هذه الأبعاد أهمية قصوى، ومكانة مرموقة.

ويذكر الجليل (٢٠٠٤، ص٨-١٣) أن أهمية الوسطية راجع لعدة أمور، وهي: ما ظهر في حياة الناس من التجاوز في حد الاعتدال -سواء إلى الغلو أو إلى التقصير. الفهم المنحرف لمعنى الوسطية والأمة الوسط في هذا الزمن، كالتهاون في بعض الأمور الملزمة على الأشخاص بحجة التيسير ورفع الحرج. الوقوف ضد الغلو الذي قد ينتج عنه ممارسات خاطئة. تركيز النظر على المفسدة التي قد تترتب على أمر من الأمور دون النظر لما فيه من مصالح.

أن الإلمام بأبعاد الوسطية من عدل وتوازن هو من أكبر العون على معرفة الأمور والقدرة على معالجتها بالشكل الصحيح.

أن العمل بالوسطية وما تحمله من أبعاد تدل على التوزان والعدل والاستقامة والتيسير ورفع الحرج والخيرية في مختلف مجالات الحياة يبعث في النفس الغبطة والفرح والسرور والفخر بدين الإسلام.
ومن خلال ما سبق فإن أهمية الوسطية من خلال ما تحمله من أبعاد، لها مزايا وفوائد تميزها عن غيرها تعتبر ضابطا لتحديد الوسطية ومعرفة حقيقتها، وقد أشارت كثير من الأدبيات إليها، وسأقتصر فقط على توضيح ما تحتاج إليه هذه الدراسة من أبعاد في التالي.

٢-٤ أبعاد الوسطية:

٢-٤-١ بعد التوازن

لغة:

يقول الرازي (٢٠٠٤، ص٩٤٥) و (وَازَنَ) بين الشيئين (مُوَازَنَةٌ) و (وَزاناً). وهذا يُوَازِنُ هذا إذا كان على زِنتِه أو كان محاذيه. ويقال: (وَزَنَ) المُعطِي و (اتَّزَنَ) الآخِذُ كما يقال: نقد المعطِي وانتقد الآخِذُ.

وقال ابن فارس (١٩٧٩) (وَزَنَ) الواو والزاي والنون: بناء يدل على تعديل واستقامة. و (وَزِينُ) الرأي معتدلة.

اصطلاحا:

ذكر كساب (٢٠١٦، ص٢٣٧) بأن التوازن هو أن يعطى كل شيء حقه دون زيادة أو نقصان، ولا يتأتى ذلك إلى عن طريق معرفة حقيقة الأشياء على ما هي عليه، ومعرفة حدودها وغاياتها ومنافعها.

ويذكر سعيد (٢٠١٤، ص١٣١) أن التوازن هو ضد الانحراف عن الخط الوسط، وهو الاستقامة ورجاحة الرأي وشدة التعقل.

ويشير العوفي (٢٠٠٣، ص ٧) أنه لا يقصد بالتوازن التساوي ولكن إعطاء كل شيء حقه بما يستحقه دون أن يطغى أمر مهم على أمر أهم منه.

ويمكن القول في ضوء ما سبق بأن التوزان هو الاستقامة بإعطاء كل أمر حقه بما يستحقه دون زيادة أو نقصان، بحيث تكون رجاحة الرأي والتعقل حاضرة عند القيام بها. يقول تعالى: (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قوما) [الفرقان: ٦٧].

دلالته على الوسطية:

يشير كساب (٢٠١٦، ص٢٣٩،٢٤٠) أن العلاقة بين التوازن والوسطية علاقة وثيقة الصلة، دلت عليه كثير من النصوص القرآنية والنبوية، وبينت أن التوازن مطلب شرعي، وأحد أهم مبادئ التربية، بل حذرت كثير من النصوص عما سواه، ومن ذلك قوله تعالى: (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما) [الفرقان: ٦٧]. حيث أدب الشرع فيها ألا يفرط الإنسان حتى يضيع حقا على حساب آخر، وألا يقتر أيضا حتى لا يقع في الشح وما قد يترتب عليه من أضرار، وأن الأفضل هو القوام كل بحسب حاله، وبهذا تتحقق الوسطية بالتوازن بين أمرين بحيث لا يضيع حق على حساب حق آخر.

وفي ضوء ما سبق فإن كل قائد يبحث عن التوازن أثناء ممارسته لعمله عليه إعطاء كل أمر حقه بما يستحقه دون زيادة أو نقصان، بحيث تكون رجاحة الرأي والتعقل حاضرة عند القيام به، مراعيا التكامل والوئام والوفاق فيه.

٢-٤-٢ بعد العدل

لغة:

يقول الرازي (٢٠٠٤، ص ٥٥٥) (العَدلُ) ضد الجور يقال (عَدَلَ) عليه في القضية فهو (عَادِلٌ).

ويقول الجوهري (١٩٩٤، ٣٢٠) (العَدلُ) خلاف الجور. و (عَدَلَ) عن الطريق: جار. وانعَدَلَ عنه مثله. و (عادَلْتُ) بين الشيئين. و (عَدَلْتُ) فلانا بفلان: إذ ساويت بينهما.

اصطلاحا:

ذكر كساب (٢٠١٦، ص ٢٤٣) أن العدل هو الأمر المتوسط بين طرفين هما الإفراط والتفريط، بحيث لا يبخس حق ما لأحد.

ويذكر عبد القادر (٢٠١٣، ص٥٣) أن العدل هو الاستقامة على طريق الحق واجتناب ما سواه، وهو أمر متوسط بين طرفي الإفراط والتفريط.

ويمكن القول في ضوء ما سبق بأن العدل هو القسط في الحكم في الأمر بإعطاء كل ذي حق حقه، وهو نقيض الظلم الجور. يقول تعالى: (وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) [النساء: ٥٨].

دلالته على الوسطية:

يشير عبد القادر (٢٠١٣، ص ٥٧) أن العلاقة بين العدل والوسطية علاقة ظاهرة؛ حيث أن العدل هو القسط في جميع الأمور دون إفراط أو تفريط، ولا غلو أو جفاء، وهذا هو أرقى معنى للوسطية وكان العدل أساسا لها، فالعدل وسط بين طرفين وهما الإفراط بإعطاء صاحب الحق أكثر من حقه وهذا تفريط، أو إعطاء صاحب الحق أقل من حقه وهذا إفراط، وكلاهما ينافي العدل إلى الظلم والجور. ومنه قول تعالى: (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) [المائدة: ٨].

ويشير إلى ذلك العمر (١٩٩٢، ص١٤٣) متأملا في هذه الآية أنها تأمر بالعدل وهو طريق الوسط، ففيها نهي عن الحيف والجور في حق العدو، وأن بغضه وكرهه لا يعني ترك العدل معه، وكما أن الجور منهي عنه في حق العدول، فإن الميل والإفراط في حق القريب منهي عنه، وفي ذلك يقول تعالى: (وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى) [الأنعام: ١٥٢]. إذا العدل يكون بين طرفي الإفراط والتفريط بإعطاء كل ذي حق حقه، بعيدا عن لونه وعرقه وجنسه وديانته.

وفي ضوء ما سبق فإن كل قائد يبحث عن العدل في ممارسته لعمليه يجب عليه إعطاء كل ذي حقه كاملا دون نقصان، ودون ظلم أو جور أي كان صاحبه.

٢-٤-٣ بعد الاستقامة

لغة:

يقول الرازي (٢٠٠٤، ص ٧٣٧) (الاستقامة) الاعتدالُ يقال (استقام) له الأمر. وقول تعالى: (فاستقيموا إليه) [فصلت: ٦].

وقال ابن منظور (١٩٨٠، ص٤٩٨) الاستقامة هي الاعتدال. ويقال قام الشيء واستقام: أي اعتدل واستوى.

اصطلاحا:

ذكر كساب (٢٠١٦، ص ٢٥٦) أن الاستقامة يقصد بها ملازمة الصراط المستقيم، والوفاء بالعهود كلها، مع مراعاة حد التوسط فيها.

ويذكر دراز (١٩٩٤، ص٤١٩) أن الاستقامة هي اتباع الطريق المستقيم الذي لا اعوجاج فيه ولا انحراف، في الأعمال والأقوال والأخلاق، بلا إفراط أو تفريط.

ونلاحظ في ضوء ما سبق أن الاستقامة في الاصطلاح لا تختلف كثيرا عن معناه اللغوي ويمكن أن نقول أنها: سلوك الطريق المستقيم الذي أمرنا به بأمانة وإخلاص بالطريق الذي يرضي الله عنا باعتدال دون إفراط أو تفريط. يقول تعالى: (فاستقم كما أمرت) [هود: ١١٢].

دلالتها على الوسطية.

ذكر الصلابي (٢٠٠٥، ص١٥٩) أن الاستقامة وسطية ولو لم تكن كذلك لخرجت عن النهج المستقيم إلى الانحراف، فالوسطية لا تخرج عن الاستقامة ولا تكون الاستقامة إلى بها، فالاستقامة تكون بلا إفراط فيها ولا تفريط بها، يقول تعالى: (فاستقم كما أمرت ومن تاب معك ولا تطغوا) [هود: ١١٢].

ويشير إلى هذه العلاقة عبد القادر (٢٠١٣، ص٦٤) بأنه تبرز دلالة الاستقامة على الوسطية من خلال دلالتها اللغوية والشرعية -كما ذكرت سابقا- بأن الاستقامة ضد الاعوجاج، والاعوجاج يقتضي انحرافا إما إفراطا أو تفريطا، إذا انتفى الاعوجاج تحققت الوسطية بالاعتدال بين طرفين، يقول تعالى: (فما استقاموا لكم فاستقيموا لهم) [التوبة: ٧]. هو أمر ظاهر بالاعتدال مع الآخرين بحيث لا يطغى ما هم عليه من خلاف على معاملتهم بالعدل والانصاف.

كما أشار السعيد (٢٠١٤، ص١٤٣) إلى أن الاستقامة على الأمر كما هو مطلوب هي الوسطية وهو الأمر المستقيم، وذلك بين الإفراط بالمجاوزة عن هذا الطريق المستقيم إلى غيره، أو التفريط بالتقصير فيه أو تركه، يقول صلى الله عليه وسلم "قل آمنت بالله ثم استقم" [مسلم، ٢٠٠٦م، ص٦٢: ٣٨].

وفي ضوء ما سبق فإن كل قائد يبحث عن الاستقامة في ممارسته لعمله عليه القيام بما وكل به بالطريقة التي ترضي الله عنه، مبتعدا عن التقصير الذي يؤدي إلى الخلل.

٢-٥-١ معوقات الوسطية

ذكر العقل (٢٠١٣، ص ٢٢١-٢٤٠) في دراسته مجموعة من المعوقات الشخصية التي تكون عائقا في تحقق منهج الوسطية أعرضها بشيء من الإيجاز، وهي:

- ضعف الإيمان والتقوى: الذي يترتب عليه جنوح الشخص من الحق في أي أمر من الأمور إلى أهوائه ورغباته إفراطا أو تفريطا.
- حب الظهور والشهرة والرئاسة: ويعد ذلك غريزة فطرية في النفوس ولا يكاد يخلو منها شخص إلا من عصمه الله، التي قد تجره لمخالفة أمر ما حبا للشهرة والرئاسة وإن كان باطلا.
- الحسد وكتمان العلم وعدم قبوله: فالحاسد يجره حسده إلى الافتراء على الآخرين وظلمهم، أو التعسف في آرائه وقراراته.
- التعالم: وما قد يترتب عليه من ويلات تجر إلى مزالق خطيرة إفراطا أو تفريطا.
- الكبر والعجب والاعتداد بالنفس: وهو خلق ذميم يجر صاحبه إلى الخروج عن منهج الوسطية بالإفراط أو التفريط ف حق الآخرين، والذي قد يدفع صاحبه إلى عدم قبول الحق وسماعه والانصياع له.
- التعصب: وهو أمر ذمه الإسلام وهو يؤدي إلى التمسك بالأمر وإن كان خطأ أو محاربة أمر وإن كان صوبا.
- الانفعالات الخارجة عن الاعتدال: الذي قد توقع في التعميم عند حدوث خلل في أمر من الأمور، فضبط النفس في ردود الأفعال تحافظ على التوازن والاعتدال.
- سوء الظن: وهو من الأمور التي تسبب النفرة والشقاق والعداوة، وما يترب على ذلك من إفراط أو تفريط تجاه من أساء به الظن، فسوء الظن في الغالب له علاقة بعدم الانصاف وهذا ينافي الوسطية.
- الجهل بآداب الخلاف وطبيعته: فكلما ابتعد المرء عن آداب الخلاف كالتثبت وعدم اتهام النيات والمجادلة وغيرها من آداب الخلاف فقد ابتعد عن الوسطية والاعتدال.
- الاستعجال وعدم التأني: وهذا ناتج عن قلة الصبر والتحمل والعجلة في قطف ثمار الجهود قبل أوانها، والعجلة في اتخاذ القرارات دون تثبت مما ينتج عنه تضييق وكثرة التشكي والتذمر والجمع، وكل هذا بعيد كل البعد عن المنهج الوسطي.

وفي ضوء ما سبق من معوقات لتحقق الوسطية فإن على من أراد أن يحقق الوسطية أي كان، داعية أو معلما أو قائدا، فعليه تجنب الوقوع فيها وتحقيق ضدها.

٢-٣-١ اتخاذ القرار

تعد وظيفة اتخاذ القرار أحد أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة القائد والمرؤوسين؛ لأنها جوهر عملية القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق في جميع الأنشطة والتصرفات التي تتم في

المنظمة، وكذلك هي سر التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنه لا يمكن لأي منظمة التوقف عن اتخاذ القرارات مهما كان نوعها، إذ يكون ذلك تعطيل العمل فيها، وتوقف جميع الأنشطة بداخلها (المراد، ٢٠١٥، ص١٣١).

٢-٣-١-١ مفهوم اتخاذ القرار:

يرى الرواشدة (٢٠٠٧، ص٢٧) أن اتخاذ القرار هو: العملية التي تقوم على اختيار أفضل البدائل المتاحة وأنسبها لمواجهة المشكلات أو المواقف التي تتطلب وجود بديل له أثر في تحقيق الهدف المطلوب وفقا لمعطيات محددة. ويرى عريفج (٢٠٠٧، ص٨٢) أن اتخاذ القرار هو: أساس العملية الإدارية ويتمثل في الاختيار المدروس لتحقيق الأهداف من بين البدائل المتوفرة والممكنة لمعالجة ومواجهة المواقف المختلفة. كما ويعرف محمد (٢٠١٣، ص١٥٨) اتخاذ القرار بأنه: عملية رصد لمجموعة من البدائل المتوفرة والمتعلقة بالقرارات لاختيار أجودها وأكملها في ضوء مؤشرات تحددها بيئة العمل الإداري وأهدافه.

وفي ضوء ما سبق من مفهوم اتخاذ القرار يمكن أن نستخلص أن اتخاذ القرار هو: قدر القائد التربوي على اختيار البدائل المتوفرة والممكنة لديه مراعيا أفضلها وأجودها بما يتناسب مع قدرات العاملين وأهداف العمل ويحقق غاياته.

٢-٣-١-٢ أنواع القرارات:

يشير عريفج (٢٠٠٧، ص٩١) أنه لا يوجد أساس واحد لتصنيف القرارات في ضوئه، وهذا يرجع تبعا لارتفاع درجة المشاركة فيه أو انخفاضه، أو تبعا لدرجة أهميتها، أو التأكد من صحتها من عدمه، وفيما يلي توضحيها:

تبعا لدرجة المشاركة في القرار: والمقصود أن هناك من يلجأ لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لوحده دون مشاركة الآخرين، وما عليهم سوى التنفيذ، كما في القيادة الاوتوقراطية، أو نقيضتها الديمقراطية التي تميل لإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار بحسب درجة ديمقراطيتها.

تبعا لدرجة أهمية القرار: وقد صنفها، إلى:

- قرارات استراتيجية: وهي تتعلق بالتنظيم العام والتخيط المستقبلي. أي القرارات التي توصف بالعمومية والثبات النسبي.
- قرارات تكتيكية: وهي تتعلق بالترتيبات الخاصة لتحقيق الأهداف طرق التنظيم المناسبة لها، وكذلك ما يتعلق بتوزع المهام وإسناد التكليفات، والاحتياجات اللازمة.
- قرارات تنفيذية: وهي التي يتولاها القائد والعاملون معه والتي عادة لا يكون لها تأثير على المنظمة.
- تبعا لدرجة التأكد من نتائج القرار: وقد صنفها، إلى:
- قرارات في حالة التأكد: وهذا النوع من القرارات يكون عادة عند تفضيل قطعي لأحد البدائل أثناء عملية التقويم دون مخاوف من أي تأثير قد ينتج عنه.
- قرارات في حالة المخاطرة: وهذا النوع من القرارات يحدث عندما يكون هناك وعي تام من القرار أنه ثمة احتمال قد يعطل الاستفادة المطلوبة من القرار.
- قرارات في حالة عدم التأكد: وهذا النوع من القرارات العاجلة والطارئة التي قد يتم اتخاذها دون معرفة ما قد يؤثر على تنفيذه.

كما يصنف عليمات (٢٠٠٧، ١٢١) القرارات، إلى: القرارات الرسمية، القرارات التكتيكية، القرارات الروتينية.

وفقا لهذا التصنيف فإنه مبني على أهمية القرارات ولا تختلف كثير من الأدبيات على هذا التصنيف المبني على أهمية القرار، وهذا لا يعني عدم أهمية قرار دون سواه، فهي غالبا تكون فروق في الدرجة فحسب، كما أن هناك عوامل تحدد ما إذا كان القرار رسميا أو روتينيا، كالعوامل

التنظيمية، والعوامل الشخصية، وكذلك الخبرة والدافعية لد القائد في مواجهة قرار ما قد يحوله من قرار روتيني إلى قرار رسمي له أثر على المنظمة (القرني، ٢٠١٤، ص٦١).

خطوات اتخاذ القرار:

يذكر عطوي (٢٠١٥، ص٢٠٣) أن يمكن إيجاز خطوات اتخاذ القرار، كما يلي:

- تحديد المشكلة: وتعد الخطوة الأولى لاتخاذ القرار من خلال الفهم الكامل والمتكامل للهدف المراد تحقيقه من هذا القرار.
- جمع المعلومات: وتعد خطوة ملازمة لكل مرحلة من مراحل حل المشكلة من خلال جمع الحقائق والآراء والأفكار المتعلقة بها.
- تحليل المعلومات: وذلك يكون عن طريق درجة الموافقة المنطقي والسليم للمعلومات التي تم جمعها.
- وضع البدائل: وتكون في صورة احتمالات يتم وضعها لمواجهة مشكلة أو موقف ما.
- تقييم البدائل: وذلك من خلال التعرف على إيجابيات البديل وسلبياته في حل المشكلة، والتي تسهل عملية الخطوة القادمة.
- اختيار البديل الأفضل.
- تطبيق القرار: وفيه يتم اتخاذ القرار وفقا لما سبق، ووضعه محل التنفيذ.
- متابعة تنفيذ القرار: وذلك من خلال معرفة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار على المدى القصير والبعيد.

ويؤكد الرواشدة (٢٠٠٧، ص٣٦) أن ينبغي على القائد عند اتخاذ القرار أن يراعي الوقت الملائم لإعلانه؛ ليضمن تحقيقه النتائج المرجوة عند تطبيقه، وكذلك أن يعمل على تقويم النتائج المترتبة على القرار ليتم التأكد من صلاحيته.

٢-٣-١-٣ المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار وما تمر به من خطوات ليست بالعملية السهلة دائما، لأن العوائق التي تواجه متخذ القرار عديدة ومتشعبة، منها ما يعود على شخصية متخذ القرار، ومنها ما يعود على طبيعة المناخ الذي تتم فيه عملية اتخاذ القرار بكل ما فيه من أهداف عامة وفرص وعادات وتقاليد.. وغيرها (مطاوع، ٢٠٠٣، ص١٩٧).

وأشار آل ناجي (٢٠١٤، ص٣٢٣) إلى المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، كما يلي:

- قصور عملية حفظ البيانات والمعلومات.
- الحسم بالتردد عند اتخاذ القرار.
- غياب أو ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار.
- الجوانب المتعلقة بشخصية متخذ القرار ونفسيته.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.
- ضعف القيادة وانعدام فاعليته.
- تفويض الصلاحيات بسبب المركزية المفرطة.
- ضعف قنوات الاتصال وانعدام فاعليتها.
- التعقيد في الإجراءات.

وفي ضوء ما سبق ذكره من معوقات إدارية في مجال اتخاذ القرارات، يجب على القائد الذي يطمح أن تكون قراراته مناسبة وفعالة أن يجتنب قدر المستطاع الوقوع فيها، وذلك بالعمل على وضع قاعدة بيانات تسهل عليه الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجها أثناء اتخاذ القرار، ومنح الثقة لمرؤوسيه، واختيار الوقت الملائم عند اتخاذ القرار، والحرص على مشاركة

المرؤوسين مشاركة فاعلة في عملية اتخاذ القرار، والابتعاد قدر المستطاع عن المركزية المفرطة بتفويض الصلاحيات قدر الإمكان، وبناء قنوات اتصال مع المرؤوسين، والابتعاد عن الإجراءات الروتينية التي قد تعطل سير العمل.

٢-٤ الدراسات السابقة

من خلال الأدب التربوي الذي اطلع عليه الباحث، والمتضمن العديد من الرسائل والمجلات والدوريات العلمية المحكمة، وقيامه بمسح مكتبي لهذه الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، لم يقف على دراسة تناولت ممارسة اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية إلا دراسات قلية جدا تناولت بعدا وحدا لمفهوم الوسطية لذا سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة والتي لها صلة في الدراسة الحالي ولكن في جوانب أخرى وتتضمن ما يلي:

٢-٤-١ دراسات تناولت ممارسات اتخاذ القرار:

دراسة القرشي (١٤٣٦ه): والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين، وكيفية التنبؤ بدافعية انجاز المعلمين في المدارس الثانوية من خلال ممارسة اتخاذ القرار لمديريهم. واعتمدت الدارسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدارسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (٥٥١١) معلماً، وقد تكونت عينة الدارسة النهائية من (٦٠٣) معلم، ومن أهم نتائج الدارسة: أن ممارسة اتخاذ القرار في مجال اتخاذ القرار، ومجال المتابعة، ومجال التحفيز كانت تمارس بدرجة عالية، وأن ممارسة اتخاذ القرار لمجال المتابعة جاءت في المرتبة الأولى، ثم تلتها الممارسات في مجال التحفيز، وأخيرا الممارسات في مجال اتخاذ القرار.

دراسة الكناني (١٤٣٥ه): والتي هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الذاتية في مجالات: (التخطيط والتنمية المهنية وتطبيق الصلاحيات، والتقويم والشؤون المالية) في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية للبنين بمحافظة القنفذة حول درجة ممارسة القيادة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتدريب، والتخصص). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدارسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٥٢) مديرًا، ومن أهم نتائج الدارسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت متوسطة.

دراسة القرني (١٤٣٥هـ): والتي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة اتخاذ القرار السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدل المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعلم العام بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١٤٠٨١) معلما، وتم اختيار عينة للدراسة بالطريقة الطبقية العنقودية بلغت (١٣٦٣) معلما، ومن نتائج هذه الدراسة: إن تقدير مستوى الممارسات السائدة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الاتصال في المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الرضا الوظيفي المتعلق بالفرد في المرتبة الأولى، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات ممارسة اتخاذ القرار وبين مجالات الرضا الوظيفي.

دراسة الخضر (١٤٣٤هـ): والتي هدفت إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم للسلطة من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية

بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٤٠) معلماً و (٤١) مشرفا وتم اختيار المشرفين بأسلوب الحصر الشامل، بينما تم اختيار المعلمين عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ (٤٩٣١) بمكاتب التربية والتعليم بجدة، ومن أبرز نتائج الدراسة: تبين أن درجة ممارسة السلطة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسطة وقد جاءت سلطة الشرعية بالمرتبة الأولى بدرجة عالية، وتبعه سلطة المرجعية بدرجة عالية.

دراسة هدسون (٢٠١١م،Hudson): والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسة اتخاذ القرار والفنية لرؤساء الأقسام ومساعديهم في الجامعات البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومساعديهم في جامعة شيفليدهالم (SheffiledHallam University) في بريطانيا والبالغ عددهم (٢٥٦) رئيس قسم مساعد، واستجاب أفراد الدراسة على استبانة مكونة من بعدين هما: ممارسة اتخاذ القرار والممارسات الفنية، وبعد جمع البيانات وتحليها أظهرت النتائج التالية في جانب الممارسات الإدارية: أن رؤساء الأقسام يمارسون عمليتي التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة.

دراسة بورو (٢٠٠١م،Burrow): والتي هدفت إلى الوصول إلىالممارسات التي يمكن أن يقوم بها قائد المدرسة في تفعيل العملية التعليمية في المدرسة. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات مع بعض القيادات المدرسية، وأجريت الدراسة على مجموعة من المدارس الابتدائية في ولاية أيداهو في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن قائد المدرسة الذي يمارس عمله الإداري بشكل منظم يمكنه استثمار جهود العاملين في تفعيل العديد من الأنشطة داخل المدرسة الأمر الذي ينعكس على الروح المعنوية للمعلمين.

٢-٤-٢ دراسات تناولت الوسطية:

دراسة الحريري (١٤٣٥هـ): والتي وهدفت إلى بيان معالم الوسطية في كتب العلماء ومؤلفاتهم ومناهجهم، وتوضيح الأسس التي تستند إليها الوسطية، بحسب رأي العلماء، وبموجب استدلالاتهم. واعتمد الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي الاستقرائي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تطلق الوسطية ويراد منها عدة معان منها الخيار والعدل، ومن أهم الأسس التي تقوم عليها، الخيرية، والاستقامة والعدل، والتوازن، اليسر ورفع الحرج.

دراسة أبو جبر (٢٠١٤م): والتي هدفت إلى بيان دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية في غزة في تعزيز مبدأ الوسطية لدى طلبتهم وسبل تفعيله. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (٣٣٣) طالبا وطالبة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة في تعزيز مبدأ الوسطية كان عاليا.

دراسة الحاج (٢٠١٣م): والتي هدفت إلى بيان أوجه الإعجاز القرآني في خلق الإنسان، ودراسة بعض الآيات الواردة في بيان خلق الكون، ووسطية الأمة الإسلامية. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التاريخي، والوصف التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الله اختار الأمة الإسلامية لتكون شاهدة على العالمين، لأنها أمة الوسط، لا تميل إلى الإفراط ولا إلى التفريط.

٢-٤-٣ دراسات ربطت بين مفهوم الوسطية والممارسات الإدارية:

دراسة الناصر (١٤٣٦هـ): والتي هدفت إلى الوصول إلى واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للأسلوب الشورى في أداء مهامهم الإدارية والفنية والإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعددهم (١٧٣٦١) معلمًا، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من عدد (٣٠٠) من

معلمي المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أسلوب الشورى بدرجة عالية، تمثلت أبرز ممارسات الشورى في المهام الإدارية في الآتي: تقبل المدير اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية، وتشجيع المدير المعلم على تقديم مقترحات لتطوير أداء الإدارة المدرسية.

دراسة بخاري (١٤٣٦هـ): والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية لدى مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٨٩١) معلمًا، وتم اختيار عينة مكونة من (٥٠٠) معلم، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تحقيق العدالة التنظيمية لدى مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، كانت بمجملها عالية.

دراسة القحطاني (١٤٣٥هـ): والتي هدفت إلى تحليل الجوانب الإدارية والتربوية في أفكار وأقوال وأفعال الشيخ ابن باز رحمه الله، وكذلك ما ورد في الفكر الإداري التربوي الإسلامي عبر المراجع والمصادر العلمية-وذلك للتعرف على: مفهوم الفكر الإداري التربوي الإسلامي، ومفهوم الوسطية، وملامح الوسطية، وملامح الوسطية في الفكر الإداري التربوي الإسلامي المتمثلة في شخصية ابن باز رحمه الله كأنموذج واقعي معاصر، وصفات القائد التربوي الناجح الذي يحقق ملامح الوسطية. واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي، ومن أبرز نتائج الدراسة: التوصل إلى مفهوم دقيق للوسطية، وملاح الوسطية، وإلى تطبيق الشيخ ابن باز للوسطية في القيادة التربوية بما تحمله من أبعاد، كالشمول، والتوازن، والخيرية، ومن أبرز مقترحات هذه الدراسة: إجراء مزيد من الدراسات عن ملامح الوسطية في الفكر الإداري التربوي الإسلامي.

دراسة باجودة (١٤٣٥هـ): والتي هدفت إلى بيان واقع العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة بأبعادها: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم إجراء الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمات مدارس مكة المكرمة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بنسبة ١٠%، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: إن درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة لأبعد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة.

دراسة العلياني (١٤٢٩هـ): والتي هدفت إلى الكشف عندرجة ممارسة القيم الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، والكشف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية تعزى للمؤهل العلمي ونوع المؤهل وسنوات الخبرة والدورات التدريبية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمتضمن تصميم استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) معلمًا من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٩٥٧) معلمًا. وقد أسفرت الدراسة على عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية، وجاء ترتيب هذه القيم كالتالي: الأمانة، اللين والتسامح، القدوة الحسنة، القوة، العدل، الحكمة، العلم، الإبداع، الشورى.

دراسة العوفي (١٤٢٣هـ): والتي هدفت إلى الوصول إلىواقع التوازن المطلوب بين المهام الإدارية والفنية في عمل مدير المدرسة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي الدراسة باختلاف المؤهل العلمي وعدد فصول المدرسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة

الطائف، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أبرزها: أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لا يحققون التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.

٢-٥ التعليق على الدراسات السابقة وموقعها من الدراسة الحالية:

تفق الدراسة الحالة مع جميع الدراسات السابقة المنهج، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها اهتمت بممارسة اتخاذ القرار كدراسة Hudson (٢٠١١م). أو ممارسة من ممارساتها مثل دراسة الكناني (١٤٣٥ه)، ودراسة الخضر (١٤٣٤ه) ودراسة Burrow (٢٠٠١م).

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن بعضها طبق على مدراء المدراس، أو المعلمين والمشرفين معا، أو رؤساء الأقسام في الجامعات كدراسة هدسون (٢٠١١م، Hudson)، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القرشي (١٤٣٦ه)، والقرني (١٤٣٥ه) في كونها ستطبق على المعلمين بمفردهم.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ربطها لممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوي في ضوء مفهوم الوسطية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الوسطية، فإن الدراسة الحالية تختلف معها في المنهج المستخدم عدا دراسة أبو جبر (٢٠١٤م) التي اتفقت مع هذه الدراسة في المنهج المستخدم، والأداة، كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناول مفهوم الوسطية، ولكن يكمن الاختلاف في طريقة تناول الدراسة الحالية لمفهوم الوسطية وربطه بممارسة اتخاذ القرار لقائد المدرسة.

وأما الدراسات التي تناولت ممارسة اتخاذ القرار وربطتها بالوسطية، فإن الدراسة الحالية تتفق معها جميعا في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، عدا دراسة القحطاني (١٤٣٥ه) التي استخدمت المنهج التاريخي التحليلي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول مفهوم الوسطية في المجال الإداري، أو تناول بعد واحد من أبعاد الوسطية في هذه الدراسة الحالية كدراسة باجودة (١٤٣٥ه) التي تناول بعد العدل، ودراسة العوفي (١٤٢٩ه) التي تناولت بعد التوازن.

وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها جمعت أكثر من بعد لمفهوم الوسطية في ممارسة اتخاذ القرار لقائد المدرسة.

وقد استفاد الباحث من جميع الدراسات السابقة في بناء أدبيات الدراسة، وفي المقارنات العلمية التي ستتوصل لها الدراسة، وكذلك في بناء الاستبانة في شقيها المتصلة بالممارسات الإدارية، وأبعاد مفهوم الوسطية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣-١ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، حيث أن هذا المنهج لملاءمته طبيعة هذه الدراسة.

٣-٢ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخرج وعددهم (٥٠٥) وفق إحصاءات إدارة التعليم لعام ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

٣-٣ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً وتمثل نسبة (٦٦%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. والجدول (١) بين توزيع أفراد العينة حسب متغيراتهم الديموغرافية.

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	295	88.1%

	ماجستير	36	10.7%
	دكتوراه	4	1.2%
	المجموع	335	100%
نوع المؤهل	تربوي	271	80.9%
	غير تربوي	64	19.1%
	المجموع	335	100%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	83	24.8%
	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	105	31.3%
	من ١٠ سنوات فأكثر	147	43.9%
	المجموع	335	100%

من الجدول (١) يتبينما يلي:

- أن (88.1%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (10.7%) منهم مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن (1.2%) منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه.
- أن (80.9%) من عينة الدراسة نوع مؤهلهم العلمي تربوي، وأن (19.1%) منهم نوع مؤهلهم العلمي غير تربوي.
- أن (43.9%) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية (من ١٠ سنوات فأكثر)، وأن (31%) منهم خبرتهم الوظيفية (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات)، وأن (24.8%) منهم خبرتهم الوظيفية (أقل من ٥ سنوات).

٣-٤ أداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على (14) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: وهي (التوازن، العدل، والاستقامة) والجدول (٢) أبعاد الاستبانة وعدد العبارات.

جدول (٢) أبعاد الاستبانة وعدد فقراتها

م	البعد	عدد العبارات
1	**التوازن**	٥
2	**العدل**	٤
3	**الاستقامة**	٥
	الثبات العام لجميع عبارات البعد	١٤

٣-٤-١ صدق أداة الدارسة الظاهري:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث أداة الدراسة بصورتها الأولية على عدد من الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة التربوية من جامعات مختلفة، وقد طلب الباحث من المحكمين إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة فقرات أداة الدراسة ومناسبتها لما أعدت له ومدى ملاءمتها للمجال التي وضعت فيه، والحذف والإضافة لما يرونه مناسبا، وبعد استعادة الاستبانات تم تفريغها، وقد اعتمد الباحث على إجماع (٨٥%) من المحكمين للحذف والإضافة أو الصياغة اللغوية، وفي ضوء ما وردمن ملاحظات من قبل المحكمين تم حذف (٤) فقرة من أصل (١٨) فقرة لتصبح (١٤) فقرة في صورتها النهائية.

٣-٤-٢ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً ومن خلال بيانات العينة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأداة حيث تم حساب معامل

الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة وكذلك معامل ارتباط كل بعدبالاستبيان ككل:

	العبارة	معامل ارتباط العبارة بالبعد	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط البعد الاستبيان ككل	القيمة الاحتمالية (Sig)
التوازن	1	.735**	.000	.916**	.000
	2	.639**	.000		
	3	.939**	.000		
	4	.882**	.000		
	5	.875**	.000		
العدل	6	.811**	.000	.903**	.000
	7	.825**	.000		
	8	.865**	.000		
	9	.844**	.000		
الاستقامة	10	.782**	.000	.961**	.000
	11	.771**	.000		
	12	.895**	.000		
	13	.890**	.000		
	14	.886**	.000		

(**) تعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

من الجدول (٣) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباطات كانت دالة احصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالأبعاد التي تنتمي اليها، وأيضا الأبعاد مرتبط بالاستبيان ككل، ولا يمكن حذف أي منها.

٣-٥ ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة.

الجدول (٤) معاملات الثبات الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على اداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرو نباخ:

البعد	عدد العبارات	معامل الفا كرو نباخ
التوازن	5	0.968
العدل	4	0.946
الاستقامة	5	0.982
الثبات العام لجميع عبارات البعد	١٤	0.965

من الجدول (٤) نلاحظ أن جميع معاملات الثبات لإجابات أفراد العينة الدراسة على الأبعاد والاستبيان كاملاً تتراوح بين (0.990-0.972)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

٣-٦ إجراءات الدراسة:

اتبع الباحث الإجراءات التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعته.
- التحقق من صدق أداة الدراسة.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة.
- الحصول على الخطابات الرسمية لتسهيل مهمة الباحث.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

٣-٧ المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٥/٤= ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول (٥) طول الخلايا لتفسير متوسطات العبارات

الترميز	طول الخلية	درجة الموافقة
١	1.00-1.79	ضعيفة جداً
٢	1.80-2.59	ضعيفة
٣	2.60-3.39	متوسطة
٤	3.40-4.19	عالية
٥	4.20-5.00	عالية جداً

٣-٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- معامل الفا كرو نباخ لقياس الثبات الاحصائي للاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- اختبارT للعينتين المستقلتين Independent Samples Test لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير (نوع المؤهل).
- جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

4-1سؤال الدراسة الرئيسي: "ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام؟"

الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد الفرعية وللبعد الأول ككل: (ن=٣٣٥)

م	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
2	العدل	3.92	0.77	1	عالية
1	التوازن	3.88	0.75	2	عالية
3	الاستقامة	3.76	0.82	3	عالية
	جميع عبارات الاستبيان ككل	**3.87**	**0.71**	**-**	**عالية**

الجدول (٦) يبين ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات الاستبيان ككل (3.87) بانحراف معياري (0.71)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات البعد الأول ككل عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج لوظيفة اتخاذ القرار بشكل عام من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية).

- جاء البعد الثاني "العدل" بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.92) بانحراف معياري (0.77)، وهذا المتوسط يعني ان درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للعدل في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميهافي ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية).
- جاء البعد الأول "التوازن" بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.88) بانحراف معياري (0.75)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للتوازن في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميهافي ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية).
- جاء البعد الثالث "الاستقامة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.76) بانحراف معياري (0.82)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للاستقامة في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها (عالية).

نستنتج مما تقدم أن قادة المدارس بمحافظة الخرج يمارسون عملية اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطيةفي الإسلام (بدرجة عالية)، وكذلك نجد أن درجة الممارسة على كل بعد عالية بمتوسطات تتراوح ما (٣,٩٢-٣,٧٢) مما يدل على أن هنالك أبعد أكثر ممارسة من غيرها حيث نحد أن القادة يمارسون العدلة أكثر من غيرها، ومن ثم التوازن، وفي المرتبة الاخيرة الاستقامة، بينما نجد أن وانحرافات معيارية تتراوح بين (٠,٨٢-٠,٧٧) مما يدل على وجود تقارب كبير بين أراء العينة كل بعد من الابعاد الثلاث، **وتتفق هذه النتائج مع** دراسة القرشي (١٤٣٦ه): أن درجة ممارسة اتخاذ القرار بدرجة عالية، دراسة العلياني (١٤٢٩هـ): التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين كان عالية، ودراسة أبو جبر (٢٠١٤م) والتي تبين أن دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة في تعزيز مبدأ الوسطية كان عاليا، ودراسة الناصر (١٤٣٦هـ) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أسلوب الشورى بدرجة عالية.**وتختلف مع** دراسة الخضر (١٤٣٤هـ): والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة السلطة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، دراسة الكناني (١٤٣٥هـ): والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت متوسطة، دراسة الخضر (١٤٣٤ه): والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة السلطة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، دراسة

باجودة (١٤٣٥هـ) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة لأبعد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة، دراسة العوفي (١٤٢٣ه): والتي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لا يحققون التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.

٤-١-١ سؤال الدراسة الفرعي الأول: "ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام بعد التوازن؟"

جدول (٧) التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات البعد الاول التوازن:

البعد	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
التوازن	1	يُوائِم بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات.	108 32.2%	129 38.5%	89 26.6%	7 2.1%	2 0.6%	4.00	0.85	1	عالية
	5	يُحَقِّق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات.	114 34%	110 32.8%	88 26.3%	20 6%	3 0.9%	3.93	0.96	2	عالية
	2	يراعي المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل.	104 31%	112 33.4%	92 27.5%	23 6.9%	4 1.2%	3.86	0.98	3	عالية
	3	يُحَلِّل المشكلة لعناصرها الأولية قبل اتخاذ القرارات.	93 27.8%	118 35.2%	101 30.1%	20 6%	3 0.9%	3.83	0.93	4	عالية
	4	يُحَلِّل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار.	90 26.9%	117 34.9%	102 30.4%	23 6.9%	3 0.9%	3.80	0.94	5	عالية
		الوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد						3.88	0.75	-	عالية

الجدول (٧) يبين ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات بعد التوازن(3.88) بانحراف معياري (0.75)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للتوازن في اتخاذ القرار وجهة نظر معلميهافي

ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية). وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة (١) وهي (يُوائِم بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.85)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٥) وهي (يُحَقِّق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات.) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٢) وهي (يراعي المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٤) وهي (يُحَلِّل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار) بالمرتبة الخامسةوالاخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

نستنتج مما تقدم أن قادة المدارس بمحافظة الخرج يمارسون التوازن عملية اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (بدرجة عالية)، وكذلك نجد أن أرى العينة على جميع العبارات كانت عالية بمتوسطات تتراوح ما (٣,٨٠-٤,٠٠) مما يدل على أن هنالك عبارات أكثر موافقة عليها من غيرها حيث نجد أن صفةتحقيق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات هي الصفة البارزة لدى القيادات، وتليها مراعات المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل، وفي المرتبة الأخيرة تحليل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار، بينما نجد أن وانحرافات معيارية تتراوح بين (٠,٨٥-٠,٩٨) مما يدل على وجود تقارب بين أراء عينة الدراسة على عبارات بعد التوازن، **وتتفق هذه النتائج مع**دراسة القرشي (١٤٣٦ه): أن درجة ممارسة اتخاذ القرار بدرجة عالية، دراسة العلياني (١٤٢٩ه): التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين كان عالية، ودراسة أبو جبر (٢٠١٤م) والتي تبين أن دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة في تعزيز مبدأ الوسطية كان عاليا، ودراسة الناصر (١٤٣٦ه) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أسلوب الشورى بدرجة عالية. **وتختلف مع** دراسة الخضر (١٤٣٤ه): دراسة الكناني (١٤٣٥ه): والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت متوسطة، دراسة الخضر (١٤٣٤هـ): دراسة العوفي (١٤٢٣هـ): والتي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لا يحققون التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.

٤-١-٢ سؤال الدراسة الفرعي الثاني: "ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام بعد العدل؟"

الجدول (٨) التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات البعدالثاني العدل:

البعد	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
العدل	9	يتحلى بـ (الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار.	123 36.7%	117 34.9%	78 23.3%	16 4.8%	1 0.3%	4.03	0.91	1	عالية
	8	يَتَثَبَّت قبل اتخاذ	117	132	70	10	6	4.03	0.92	2	عالية

البعد	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
		أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة.	34.9%	39.4%	20.9%	3%	1.8%				
	7	يطبِّق إجراءات موحدة عند اتخاذ القرارات مع جميع منسوبي المدرسة.	93 27.8%	125 37.3%	90 26.9%	21 6.3%	6 1.8%	3.83	0.97	3	عالية
	6	يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به.	76 22.7%	146 43.6%	82 24.5%	25 7.5%	6 1.8%	3.78	0.94	4	عالية
		الوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد						3.92	0.77	-	عالية

الجدول (٨) يبين ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات بعد العدل (3.92) بانحراف معياري (0.77)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للعدل في اتخاذ القرار وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية). وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة (٩) وهي (يتحلى بـ (الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٨) وهي (يَتَثَبَّت قبل اتخاذ أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٧) وهي (يطبِّق إجراءات موحدة عند اتخاذ القرارات مع جميع منسوبي المدرسة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (٦) وهي (يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به) بالمرتبة الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

نستنتج مما تقدم أن قادة المدارس بمحافظة الخرج يمارسون العدل في عملية اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطيةفي الإسلام (بدرجة عالية)، وكذلك نجد أن أرى العينة على جميع العبارات كانت عالية بمتوسطات تتراوح ما (٣,٨٧-٤,٠٣) مما يدل على أن هنالك عبارات أكثر موافقة عليها من غيرها حيث نجد أن صفةالتحلي بـ(الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار كانت الصفة البارزة لدى القيادات، وتليها التثبت قبل اتخاذ أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة، وأخيرا يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به، بينما نجد أن وانحرافات معيارية تتراوح بين (٠,٩١-٠,٩٧) مما يدل على وجود تقارب كبير بين أراء عينة الدراسة على عبارات بعد العدل، **وتتفق هذه النتائج مع**دراسة القرشي (١٤٣٦ه): أن درجة ممارسة اتخاذ القرار بدرجة عالية، دراسة العلياني (١٤٢٩ه): التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين كان عالية، ودراسة أبو جبر

(٢٠١٤م) والتي تبين أن دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة في تعزيز مبدأ الوسطية كان عاليا، ودراسة الناصر (١٤٣٦ه) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أسلوب الشورى بدرجة عالية.**وتختلف مع** دراسة باجودة (١٤٣٥ه) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة لأبعد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة.

٤-١-٣ سؤال الدراسة الفرعي الثالث: "ما درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلامبعد الاستقامة؟"

جدول (٩) التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة من عبارات البعد الثالث الاستقامة:

البعد	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
الاستقامة	11	يرتكز على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات.	91 27.2%	136 40.6%	85 25.4%	19 5.7%	4 1.2%	3.87	0.92	1	عالية
	14	يُبْدِي عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة.	91 27.2%	123 36.7%	96 28.7%	21 6.3%	4 1.2%	3.82	0.94	2	عالية
	10	يسعى بأن يكون اتخاذ القرار بشكل علمي.	75 22.4%	126 37.6%	99 29.6%	31 9.3%	4 1.2%	3.71	0.96	3	عالية
	12	يُشْرِك العاملين معه في اتخاذ القرارات.	88 26.3%	104 31%	99 29.6%	38 11.3%	6 1.8%	3.69	1.04	4	عالية
	13	يستشير العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.	82 24.5%	121 36.1%	89 26.6%	33 9.9%	10 3%	3.69	1.05	5	عالية
		الوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد						3.76	0.82	-	عالية

الجدول (٩) يبين ما يلي:

بلغ الوسط الحسابي العام لجميع عبارات بعدالاستقامة (3.76) بانحراف معياري (0.82)، وهذا المتوسط يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذا البعد عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للاستقامة في اتخاذ القرار وجهة نظر معلميهافي

ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية). وتم ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي واعلى ثلاثة عبارات ترتيباً هي:

- جاءت العبارة (١١) وهي (يرتكز على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (١٤) وهي (يُبْدِي عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (١٠) وهي (يسعى بأن يكون اتخاذ القرار بشكل علمي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".
- جاءت العبارة (١٣) وهي (يستشير العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم) بالمرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على هذه العبارة "عالية".

نستنتج مما تقدم أن قادة المدارس بمحافظة الخرج يمارسون التوازن عملية اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطيةفي الإسلام(بدرجة عالية)، وكذلك نجد أن أرى العينة على جميع العبارات كانت عالية بمتوسطات تتراوح ما (٣,٨٧-٣,٦٩) مما يدل على أن هنالك عبارات أكثر موافقة عليها من غيرها حيث نجد أن القادة يرتكزون على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات، يُبْدِون عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة، ونجد أن استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار هي الصفة الأقل ممارسة لديهم، بينما نجد أن وانحرافات معيارية تتراوح بين (١,٠٥-٠,٩٢) مما يدل على وجود تشتتبين أراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد التوازن، **وتتفق هذه النتائج مع**ودراسة الناصر (١٤٣٦ه) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون أسلوب الشورى بدرجة عالية.**وتختلف مع**دراسة العوفي (١٤٢٣ه): والتي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لا يحققون التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.

٤-١-٤ **سؤال الدراسة الفرعي الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة على السؤال الخامس استخدم الباحث اختبارT للعينتين المستقلتين Independent Samples Test، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول (١٠) اختبارT للعينتين المستقلتين Independent Samples Test لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغير (نوع المؤهل)

الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية P-Value
تربوي	271	3.87	0.72	0.01	333	0.99
غير تربوي	64	3.87	0.66			

الجدول (١٠) يبين ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغير (نوع المؤهل).

مما يؤكد اتفاق أراء عينة الدراسة بمختلف أنواع مؤهلاتهم التربوية وغير التربوية على درجة ممارسة اتخاذ القرار

الجدول (١١) نتائج جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.53	2	0.27	0.53	0.59
	داخل المجموعات	167.50	332	0.51		
	المجموع	168.04	334			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.67	2	0.83	1.66	0.19
	داخل المجموعات	166.37	332	0.50		
	المجموع	168.04	334			

الجدول (١١) يبين ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

مما يؤكد اتفاق أراء عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية ، وسنوات خبرتهم العملية على درجة ممارسة اتخاذ القرار

النتائج والتوصيات والمقترحات

٥-١ النتائج:

تم التوصل الى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج لوظيفة اتخاذ القرار بشكل عام من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.87) بانحراف معياري (0.71)، وتم ترتيب الابعاد حسب المتوسط كما يلي: العدل، التوازن، أخيراًبعد الاستقامة.
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للتوازن في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميهافي ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية)، بمتوسط (3.88) بانحراف معياري (0.75).

  وتم ترتيب العبارات كما يلي: تحقيق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات، مراعات المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل، وفي المرتبة الأخيرة تحليل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للعدل في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.92) بانحراف معياري (0.77).

  وتم ترتيب العبارات كما يلي: التحلي بـ(الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار، التثبت قبل اتخاذ أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة، وأخيرا يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به.
- أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج للاستقامة في اتخاذ القرار من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام(عالية)، بمتوسط (3.76) بانحراف معياري (0.82).

وتم ترتيب العبارات كما يلي: يرتكزون على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات، يُبْدِون عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة، وأخيراً استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغير (نوع المؤهل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدراس الثانوية تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٥-٢ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقادة المدارس من أجل تعميق مفهوم الوسطية الصحيح في ممارسات اتخاذ القرار وما تحمل من أبعاد.
- الاهتمام بممارسات اتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية وما تحمله من أبعاد بدرجة أكبر.
- حرص القيادات على تحليل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار.
- حرصالقياداتعلىمراعاتالآثارالسلبيةعلىالمتأثرينبهعنداتخاذالقرار.
- حرص القيادات على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرار.

٥-٣ المقترحات:

- توجيه طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية على إجراء مزيد من البحوث حول ممارسةاتخاذ القرار في ضوء مفهوم الوسطية في أبعاد أخرى والمعوقات التي قد تواجه مثل هذه الممارسات.
- إجراء دراسات مماثلة من وجهات نظر أخرى كمشرفي القيادة المدرسية.

المراجع العربية:

١. القرآن الكريم
٢. أبو العلا، ليلي (٢٠١٣م). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**. عمَّان: دار يافا العلمية.
٣. حامد، سليمان (٢٠٠٧م). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمَّان: دار أسامة.
٤. الرواشدة، خلف (٢٠٠٧م). **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**. عمَّان: دار الحامد.
٥. مطاوع، إبراهيم (٢٠٠٣م). **الإدارة التعليمية في الوطن العربي**. عمَّان: دار الفكر.
٦. أبو جبر، عدنان (٢٠١٤م). **دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية في غزة في تعزيز مبدأ الوسطية لدى طلبتهم وسبل تفعيله**. ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
٧. آل ناجي، محمد (٢٠١٤م). **الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**. ط٦. الرياض: رفد للاستشارات الإدارية والتربوية.
٨. باجودة، ندى (١٤٣١هـ). **واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٩. البخاري، محمد بن إسماعيل (٢٠٠٣م). **صحيح البخاري**. دمشق: دار ابن كثير.
١٠. بخاري، مروان (١٤٣٦ه). **درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١١. بن كثير، إسماعيل بن عمر (١٩٩٩م). **تفسير بن كثير**. الرياض: دار طيبة.
١٢. بن مدعث، سعيد (١٤١٤هـ). **الممارسات الفعلية لدور مدير المدرسة الثانوية الإداري والفني كما يدركه معلمو المرحلة الثانوية بمنطقة أبها التعليمية**. ماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
١٣. الترتوري، حسين (٢٠٠٥م). **وسطية الإسلام وواقعيته**. القاهرة: دار ابن الجوزي.
١٤. الجليل، عبد العزيز (٢٠٠٤م). **وكذلك جعلناكم أمة وسطا**. الرياض: دار طيبة.
١٥. الحاج، إكرام (٢٠١٣م). **وسطية القرآن ومنهجه في الموازنة بين الروح والمادة: دراسة موضوعية**. دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان.
١٦. الحريري، رافدة (٢٠١٠م). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء إدارة الجودة الشاملة**. ط٢. عمَّان: دار الفكر.
١٧. الحريري، رافدة (٢٠١٥م). **فنون معاصرة في القيادة التربوية**. عمّان: دار المناهج.
١٨. الحريري، شافع (١٤٣٥هـ). دراسات في الوسطية عرض وتقويم. بحث علمي محكم. **موسوعة الوسطية**. أبحاث علمية محكمة، المجلد الأول، (٢٦٧-٣٠٢) الرياض: كرسي الأمير سلطان بن عبد العزيز للدراسات الإسلامية المعاصرة بجامعة الملك سعود.
١٩. الحريري، رافدة، ودروش، سعد. **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**. عمّان: دار الثقافة.
٢٠. حسين، سلامة (٢٠٠٤م). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمَّان: دار الفكر.
٢١. الخضر، عبد الله (١٤٣٤هـ). **مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٢. خليل، نبيل (٢٠١٤م). **إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة**. القاهرة: دار الفجر.
٢٣. الدخيل، تركي (١٤٣٣هـ). **واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض**. ماجستير، جامعة الإمام محمد بين سعود الإسلامية، الرياض.
٢٤. الدعيلج، إبراهيم (٢٠١٥). **الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية**. عمَّان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
٢٥. دواني، كمال (٢٠١٣م). **القيادة التربوية**. عمَّان: دار المسيرة.
٢٦. الرشيدي، عيد (٢٠١٢م). **الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين**. ماجستير، جامعة الشرق، الكويت.

٢٧. (الزهراني، عبد الله (١٤٢٠هـ). **الوسطية في التربية الإسلامية: دراسة تحليلية ناقدة**. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء.
٢٨. سرحان، ياسر (٢٠١٤م). **المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة**. الرياض: مركز البحوث في معهد الإدارة العامة.
٢٩. السعود، راتب (٢٠١٣م). **القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق**. عمَّان: دار صفاء.
٣٠. الشريف، محمد (١٤٣٤هـ). **إدارة الدولة الإسلامية**. الرياض: البيان.
٣١. الصلابي، علي (٢٠٠٥م). **الوسطية في القرآن الكريم**. بيروت: دار المعرفة.
٣٢. الضحيان، عبد الرحمن (١٩٨٦م). **الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق**. جدة: دار الشروق.
٣٣. طاهر، علوي (٢٠٠٧م). **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**. عمَّان: دار المسيرة.
٣٤. الطويل، هاني (٢٠٠٦م). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. ط٤. عمّان: دار وائل.
٣٥. عابدين، محمد (٢٠١٢م). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمَّان: دار الشروق.
٣٦. عاشور، محمد (٢٠١١م). **مقاصد الشريعة الإسلامية**. ط٢. بيروت: دار لبنان.
٣٧. عبد الحكيم، عبد الله (٢٠١٤م). **الوسطية في الإسلام**. القاهرة: دار الآفاق العربية.
٣٨. العجلوني، محمد (٢٠١٤م). **النظرية الإدارية الإسلامية**. عمَّان: دار المسيرة.
٣٩. العجمي، محمد (٢٠١٠م). **الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق**. عمَّان: دار المسيرة.
٤٠. العصيمي، نايف (٢٠١٢م). **الإدارة التربوية في القرآن الكريم: جزء قد سمع**. الرياض: دار الصميعي.
٤١. عطوي، جودة (٢٠١٥م). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**. ط٩. عمَّان: دار الثقافة.
٤٢. العلياني، سعيد (١٤٢٩هـ). **ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤٣. العمر، ناصر (١٤١٣هـ). **الوسطية في ضوء القرآن الكريم**. الرياض: دار الوطن.
٤٤. العوفي، أحمد (٢٠٠٣م). **التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون**. *ماجستير*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤٥. عيدروس، أحمد، ومحمد، أشرف (٢٠١١م). **الإدارة التربوية: بين العلمية والمهنية والمستقبلية**. جدة: خوارزم العلمية.
٤٦. الفرفور، محمد (١٩٩٣م). **الوسطية في الإسلام**. بيروت: دار النفائس.
٤٧. الفيروز آبادي، مجد الدين (٢٠٠٥م). **القاموس المحيط**. ط٨. لبنان: مؤسسة الرسالة.
٤٨. القحطاني، مبارك (١٤٣٥هـ). ملامح الوسطية في الفكر الإداري التربوي الإسلامي. بحث علمي محكم. **موسوعة الوسطية**. أبحاث علمية محكمة، المجلد الخامس، (١٧٤-٢٩٤) الرياض: كرسي الأمير سلطان بن عبد العزيز للدراسات الإسلامية المعاصرة بجامعة الملك سعود.
٤٩. القرشي، وليد (١٤٣٦هـ). **الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥٠. القرني، سعد (١٤٣٥هـ). **الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥١. الكناني، حسن (١٤٣٥هـ). **درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم**. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥٢. كنعان، نواف (١٩٨٢م). **القيادة الإدارية**. ط٢. الرياض: دار العلوم.
٥٣. المراد، حسين (٢٠١٥م). **القيادة الإدارية**. الرياض: الناشر الدولي.
٥٤. مصطفى، محمد (٢٠١٤م). **القيادة التربوية في الفكر الإسلامي**. عمَّان: دار الحامد.
٥٥. المطيري، حزام (٢٠١٠م). **الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة**. (ط٤). الرياض: شركة الرشد العالمية.
٥٦. ملائكة، عبد العزيز (١٤٣٤هـ). **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة "مع قراءات من المنظور الإسلامي"**. الدمام: مكتبة المتنبي.

٥٧. **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية** (٢٠١٥م). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥٨. **موسوعة الوسطية** (١٤٣٥هـ). أبحاث علمية محكمة. المجلد الأول. الرياض: كرسي الأمير سلطان بن عبد العزيز للدراسات الإسلامية المعاصرة بجامعة الملك سعود.
٥٩. **موسوعة الوسطية** (١٤٣٥هـ). أبحاث علمية محكمة. المجلد السادس. الرياض: كرسي الأمير سلطان بن عبد العزيز للدراسات الإسلامية المعاصرة بجامعة الملك سعود.
٦٠. الناصر، ماجد (١٤٣٦هـ). **واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للأسلوب الشوري في أداء مهامهم من وجهة نظر العلمين**. ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٦١. النيسابوري، مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري (٢٠٠٦م). **صحيح مسلم**. الرياض: دار طيبة.
٦٢. وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). **الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام للعام الدراسي**، (الإصدار الثالث). المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.

المراجع الأجنبية:

63. Burrow,D. (2000). *I***nstructional Leadership of the Elementary Ideal Role**. *Actual Principals Role*, University of Principal Idaho, P: 4-22.
64. Hudsun,V. (2011). **Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University**. *British Higher Education Journal*, P: 30-90.
65. Harris, M. and R. Stulz (editors) Handbook of the Economics of Finance North-Holland, Amsterdam.
66. Camburn, E.,B. Rowan,and J. E. Taylor.(2003).**Distributed leadership in schools : The case of elementary schools adopting comprehensive schools reform models**. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25(4), 347-73.

الملاحق: ملحق (١) استبانة الدراسة

استبانة

أخي الفاضل الأستاذ/. ..... يحفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: ((**درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية**))، وتشمل الأبعاد التالية: (التوازن-العدل-الاستقامة). وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وقد قام بوضع هذه الاستبانة بين أيديكم، لما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع، ولأن نجاح مهمة الباحث مرتبطة بمدى تعاونكم معه، لذا آمل الاطلاع على كل عبارة من عبارات هذه الاستبانة وقراءتها بشكل فاحص، ثم ضع علامة (√) في المربع الذي يمثل رأيك فيها بكل صراحة، علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن إجابتك ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم تعاونكم والوقت الثمين الذي منحتموني إياه في الإجابة على الاستبانة، وفقكم الله.

الباحث

بندر بن خالد الحقباني

٠٥٥٨٢٨٩٨٩٨

a.bandar-@hotmail.com

أولا: البيانات الأولية:

فضلاً ضع هذه العلامة (√) في المربع المقابل للإجابة المناسبة

المؤهل العلمي	**٨ ماجستير** **٨ دكتوراه**
نوع المؤهل	**٨ تربوي** **٨غير تربوي**
سنوات الخبرة	**٨ أقل من ٥ سنوات** **٨ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات** **٨ ١٠ سنوات فأكثر**

ثانيا: أبعاد الاستبانة:

م	العبارة	درجة التوافر				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
	البعد الأول: التوازن في اتخاذ القرار					
1	يُوائِم بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات.					
2	يراعي المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار بما لا يؤثر على مصلحة العمل.					
3	يُحَلِّل المشكلة لعناصرها الأولية قبل اتخاذ القرارات.					
4	يُحَلِّل قائمة البدائل المتاحة قبل عملية الاختيار.					
5	يُحَقِّق المنفعة لجميع مكونات المنظومة المدرسية عند اتخاذ القرارات.					

	البعد الثاني: العدل في اتخاذ القرار					
6	يراعي عند اتخاذ القرار الآثار السلبية على المتأثرين به.					
7	يطبِّق إجراءات موحدة عند اتخاذ القرارات مع جميع منسوبي المدرسة.					
8	يَتَثَبَّت قبل اتخاذ أي قرار في حق أحد منسوبي المدرسة.					
9	يتحلى بـ (الإنصاف/العدالة) في عمليات اتخاذ القرار.					
	البعد الثالث: الاستقامة في اتخاذ القرار					
10	يسعى بأن يكون اتخاذ القرار بشكل علمي.					
11	يرتكز على معلومات وافية تمكنه من اتخاذ القرارات.					
12	يُشْرِك العاملين معه في اتخاذ القرارات.					
13	**يستشير العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.**					
14	يُبْدِي عناية فائقة لاتخاذ قرارات رشيدة.					