

Decision-making in the Prophetic Approach: An Analytical, Applied and Authentic Study

Fatimah Saad AlDawood^{1*}, Alya Saad Alharbi², Haifa Abdullah Alsuhaime³

¹ School Principal at the Ministry of Education, PhD Researcher in the Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

² English Language Teacher at the Ministry of Education, PhD Researcher in the Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

³ Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Fatimah AlDawood (fatimahsaadd1@gmail.com)

اتخاذ القرار في المنهج النبوي: دراسة تحليلية تطبيقية تأصيلية

فاطمة بنت سعد الداود^{1*}، عليا بنت سعد الحربي²، هيفاء بنت عبدالله السحيم³

¹ مديرة مدرسة بوزارة التعليم- باحثة دكتوراه قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية.

² معلمة لغة إنجليزية بوزارة التعليم- باحثة دكتوراه قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية.

³ أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية.

* الباحث المراسل: فاطمة الداود (fatimahsaadd1@gmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/2/17

Revised

مراجعة البحث

2025/2/5

Received

استلام البحث

2025/1/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.9>

Abstract:

Objectives: This study aims to derive the characteristics of the decision-maker in the Prophetic approach, identify the underlying elements of decision-making within this approach, and define the implications of the decision-making steps as exemplified in the life of the Prophet Muhammad (peace be upon him).

Methods: The study employs the descriptive-analytical method by analyzing a number of historical sources related to the Prophet Muhammad (peace be upon him).

Results: The study concluded that Prophetic decision-making and modern management share fundamental principles such as planning, crisis management, and information analysis. However, Prophetic decisions are characterized by greater flexibility and are grounded in ethical values and consultation (Shura). The study emphasizes the importance of adopting the Prophetic approach to decision-making as an effective managerial framework in modern institutions, while integrating contemporary analytical tools and data to enhance efficiency.

Conclusions: The study recommends referencing the biography of the Prophet Muhammad (peace be upon him) when training educators on decision-making theories, as this enhances their understanding and facilitates the transition from theoretical knowledge to practical application. The study also recommends adopting the Prophetic approach in the procedural regulations of educational and administrative processes in order to ground Islamic administrative thought.

Keywords: Make decision; The prophetic approach; A Fundamental Study; Educational administration in Islam.

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى استنباط صفات مُتخذ القرار في المنهج النبوي، والتعرف على مضامين عناصر اتخاذ القرار في المنهج النبوي، بالإضافة إلى تحديد مضامين خطوات اتخاذ القرار في المنهج النبوي. المنهجية: استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتحليل عدد من المصادر التاريخية عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن القرارات النبوية والإدارة الحديثة تتفقان في المبادئ الأساسية، مثل التخطيط، إدارة الأزمات، وتحليل المعلومات، لكن القرارات النبوية تمتاز بأنها أكثر مرونة وقائمة على القيم الأخلاقية والشورى، وأهمية استخدام المنهج النبوي في اتخاذ القرار كإطار إداري فعال في المؤسسات الحديثة، مع دمج أدوات التحليل والبيانات الحديثة لتعزيز الفعالية.

الخلاصة: تُوصي الدراسة بالاستشهاد بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم عند التدريب على نظريات اتخاذ القرار للتربويين؛ مما يُعزز فهمها وتحويلها من الجانب النظري للتطبيقي. كذلك تُوصي الدراسة بتبني المنهج النبوي في اللوائح الإجرائية للعمليات الإدارية التربوية والتعليمية لتأصيل الفكر الإداري الإسلامي.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار؛ المنهج النبوي؛ دراسة تأصيلية؛ الإدارة في الإسلام.

الاستشهاد

Citation

الداود، فاطمة، الحربي، عليا، السحيم، هيفاء. (2025). اتخاذ القرار في المنهج النبوي: دراسة تحليلية تطبيقية تأصيلية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (3), 504-514. AlDawood, F. S., Alharbi, A. S., & Alsuhaime, H. A. (2025). Decision-making in the Prophetic Approach: An Analytical, Applied and Authentic Study. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(3), 504-514. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.3.9> [In Arabic]

المقدمة:

النظام التربوي كغيره من الأنظمة لا يؤدي رسالته على الوجه الاكمل حتى تكتمل سلسلة تنظيمه، وتُمسك بزمامه قيادة تربوية ذات كفاءة وفعالية، قادرة على تحديد الداء ومواطن الخلل، وتتمكن من تجاوز التحديات والمعوقات. وفي ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، بالإضافة إلى التحولات والتغيرات المتلاحقة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية مواكبة التطورات الجديدة، ومواجهة تحديات العصر الحديث، عن طريق تحسين وتنمية قياداتها التربوية، ورفع كفاءتها وفعاليتها الإدارية (شريعة، 2019). فرضت التطورات الحديثة والتحديات الحاجة إلى إدارة قوية ومرنة، قادرة على اتخاذ القرار، وتستطيع تحدي العقبات التي تواجهها بنجاح، بالإضافة إلى الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة والمهارة والعلم، بالإضافة إلى إمكانية التأثير في إدارة الجهاز الإداري (Wolff et al., 2017).

وتستلزم هذه المعطيات وجود قادة تربويين على كافة المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية، حيث لا يقتصر دور إدارة المؤسسة التربوية على تسيير شؤون المؤسسة التربوية، بصورة روتينية حسب قواعد، وتعليمات، وإجراءات، وأساليب معينة، وإنما اتسع دورها ليشمل قيادات مؤهلة قادرة على صناعة القرار من خلال اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وتوفير كافة الظروف والإمكانيات التي تُساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال توظيف الإبداع والتطوير في الوسائل، والأساليب الإدارية والتعليمية واستشراف المستقبل، ومواكبة تحدياته (Valimaa et al., 2024; Stalin, 2022; Amanchukwu et al., 2015). كما إن فعالية القيادة التربوية تزداد بما تمتلكه من رؤية مُستقبلية؛ تمكّنها من استقطاب الكفاءات، لتعزيز إمكانات المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة لدى العاملين لتحقيق رؤية مشتركة، تهدف لإحداث التغيير كفرصة للنمو والتطور، وتساهم القيادة التربوية الفعالة في تحسين مهارات العاملين ومواهبهم في المؤسسة، فهي تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات المشتركة لتحقيق الهدف المنشود (العاني، 2017).

وتُعد عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية فهي المُحرك لمجهود الموارد البشرية، حيث تتضمن كل وظائف الإدارة، عناصرها عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته (محسن، 2019). ويعتبر المحمدي (2023) أن صنع القرار هو العامل المشترك بين كافة عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم، كما أن صنع القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع.

وتحتل عملية اتخاذ القرار بأهمية كبيرة في العمل الإداري داخل المنظمات التربوية، حيث تُعد من المهام الأساسية للقيادات التربوية؛ وذلك لأن قدرة المدراء والقادة على اتخاذ القرار يترتب عليه نجاح منظماتهم أو فشلها. إضافةً إلى أن تعدد أهداف المنظمات، والتقدم التكنولوجي والتقني في كافة المجالات يزيد من المشاكل التي قد تواجه القيادات الإدارية، خاصةً عند ظهور الأزمات، مما يستلزم اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة التحديات. وتنبع أهمية اتخاذ القرار من النتيجة المتوقعة للقرار على مستقبل المنظمة، والتي وفقاً لها يتحدد اتجاه المنظمة ومكانتها المستقبلية (موسى، 2023). كما أن أهمية عملية اتخاذ القرار تكمن في تمكين المنظمة من الاستمرار بجميع أنشطتها بكفاءة عالية وفعالية (سويدات والشيخ، 2017).

أشار ماهاديان وإندراجي (Mahadevan, Indrajai, 2023) إن الكثير من القادة صُنِعَ القرار لا يولدون بل يصنعون، وحتى يكون الفرد قائدًا جيدًا فيجب أن يكون لديه خبرة متراكمة، ومعرفة تأتي بالدراسة الذاتية، والتعليم، والتدريب، وأن يتحلّى بالالتزام والصبر، وكذلك المهارة للتفاوض والعمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظومة. بالمقابل فإن نظرية الرجل العظيم تفترض أن القدرة على القيادة مُتأصلة، وأن القادة يُولدون، ولا يُصنعون؛ حيث تُصور هذه النظرية القادة أنهم أبطال وأساطير ومُقدر لهم الإرتقاء إلى القيادة عند الحاجة. كما أن نظرية السمات تفترض أن الناس يرثون صفات وسمات مُعينة تجعلهم أكثر ملائمة للقيادة (Mahadevan, Indrajai, 2023). وأضاف جيتو (2019) أن على القائد التربوي مُتخذ القرار أن يمتلك العديد من المهارات ومنها القدرة على الحكم الصائب، وحسن التصرف، وسرعة البديهة، والقدرة على القيادة الفاعلة، وامتلاك مهارة الحوار والنقاش.

وفي ذات السياق أشارت المنصور (2015)، وأفازل وآخرون (Afzal et al., 2013) إلى أن الذكاء يُعتبر مُؤشر إيجابي لاتخاذ القرار. كما ذكرت قبطان وآخرون (2020) دور الإبداع الانفعالي في اكتساب القدرة على تكوين رؤية واضحة، تدعم عمليات حل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرار. كما أشار الخوالدة والرقاد (2015) للعلاقة الإيجابية بين مستويات التفكير الأخلاقي والمقدرة على اتخاذ القرار حيث يعني التفكير الأخلاقي المقدرة على التمييز بين الصواب والخطأ من خلال منظومة القيم الأخلاقية التي تعلمها. أيضاً أشار الشايع (2016) إلى عدد من الصفات التي يجب أن يتصف بها مُتخذو القرار ومنها القوة، الأمانة، التقوى، حسن الخلق، القدوة الحسنة، الحلم والأناة، الصبر، التواصل، واتخاذ مبدأ الشورى، والإلمام بالأنظمة، والرفق، وقوة الشخصية، وحسن التدبير، ومراعاة الفروق الفردية، والخبرة، والقدرة على التعامل مع المشكلات، وحسن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير في الآخرين.

يذكر أمانشوكو وآخرون (Amanchukwu et al, 2015) بأن القادة العظماء يُشجعون العاملين على صنع القرار والإبداع؛ وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي، كما تُساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على تقبلهم وتنفيذهم لتلك القرارات. كما أشار جيتو (2019) أن القادة التربويين يميلون لتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في حالات القرارات الاستراتيجية، والقرارات عالية الخطورة للتأكد من رُشد القرار، ومحاولة التقليل من أخطار التفرد في اتخاذ القرار، في المقابل تقل مستويات المشاركة حين تكون القرارات مبرجة ومنخفضة الخطورة. إضافةً إلى ذلك فالقادة المتميزين لديهم إلمام بالاختلاف بين الموظفين منظماتهم في المهارات وهم على دراية بطبيعتهم ومعرفة بشخصياتهم وسبل رفاهيتهم، كما أنهم على اتصال مستمر معهم، ويسعون باستمرار إلى تطوير سماتهم الشخصية، ورفع مستوى الشعور بالمسؤولية لديهم، كذلك يعملون على تذكيرهم باستمرار بمسؤولياتهم المهنية، كما أنهم يمثلون قدوة للعاملين لهم في التزامهم وصفاتهم التنظيمية والأخلاقية (Mahadevan, Indrajai, 2023).

وتتألف عملية اتخاذ القرار تتألف من عدة عناصر ومنها وجود مشكلة تواجه المنظمة وقيادتها تتطلب حلاً، ووجود بدائل مختلفة ينتقي منها المسؤول وفريقه ما يناسبه من أفضل البدائل والأكثر جدارة، وهدف يسعى مُتخذ القرار إلى تحقيقه بأقصى عائد وأقل تكلفة، كذلك توفر الوعي والإدراك في اختيار البدائل من خلال دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، إضافة إلى ذلك المناخ الذي يتم اتخاذ القرار فيه وما يتضمنه من اعتبارات عدة من ضمنها شخصية مُتخذ القرار، والقرارات السابقة له، والظروف التي تُحيط بعملية اتخاذ القرار كدرجة التأكد من المردود أو المخاطرة أو مصادر التمويل والخبرة ومدة تنفيذ القرار، كما تُشكل المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يُمكن التحكم فيها (أحمد وآخرون، 2018؛ جمال الدين وآخرون، 2015). وأضافت جمال الدين وآخرون (2015) أن من عناصر اتخاذ القرار وجود دافع لدى مُتخذي القرار يدفعهم لتحقيقه، وقدرة على التنبؤ بحيث تمكّنهم من وضع جميع الاحتمالات الواردة والتي ستحدث عند اختيار القرار بالوقت الحاضر أو بالمستقبل. كما أوردت القحطاني (2021) عناصر اتخاذ القرار التعليمي بصورة فعالة والتي تُسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرار ومنها إضافة إلى وجود مشكلة القرار، وبدائل القرار، ضرورة توفر صانعي القرار وهم الأفراد والمجموعات التي من مهامهم اختيار البدائل الفعلية. كما يرى القحطاني أن عناصر اتخاذ القرار هي أهداف وغايات ودوافع سلوكية، وتحليل وتقييم المدخلات المتعددة للقرار، وتوافر البدائل، والاختيار والوقت، والموارد البشرية والمادية المتوافرة للمنظمات التعليمية، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التعليمية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية.

ويُشير محسن (2019) أن نجاح عملية اتخاذ القرار يرتبط بتوفر المعلومات الملائمة. وهو ما أكد عليه جيتو (2019) بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمدى توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرار ونوعيتها؛ حيث إن القرارات التي يكون فيها شح في المعلومات عادةً يلجأ فيها القائد إلى المشاركة من أجل إثراء عملية صنع القرار بأكبر قدر من المصادر والمعلومات. كما يذكر عثمان (2018) أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافر المعلومات المناسبة، وفي الوقت المناسب، حيث تظهر أهمية ودور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، لاسيما وأن عملية اتخاذ القرارات تتسم بالتعقيد والصعوبة في ظل بيئة متشابكة، ومعقدة تتم فيها اتخاذ القرارات.

وقد كشفت نتائج دراسة المحمدي (2023) أن مشاركة المعنيين في كافة مراحل صناعة القرار التربوي مُنخفض ولا يحقق طموحهم، رغم أدراكهم ومُتخذي القرار في المؤسسات التربوية بدرجة مرتفعة لأهمية مشاركتهم في كافة مراحل صناعة القرار التربوي. كما تؤكد دراسة آل بن علي وآخرون (2021) أن المشاركة في صنع القرار يحقق للعاملين والمعنيين بالقرار الشعور بالأهمية وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل. إضافةً إلى ذلك فإن مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين بالقرارات في عملية صنع القرار يُساهم في توليد أفكار أكثر تنوعاً، كما أن إشراك الأطراف المعنية يؤدي إلى تقييم أفضل الأفكار، وقبول القرارات التي تم اتخاذها، بجانب تحسين جودة القرار ودقته (Babalao et al, 2019).

يُشير جيتو (2019)، وأمانشوكو وآخرون (2015) (Amanchukwu et al, 2015) أن مستوى جودة صنع القرار هو ما يميز القادة الفعالين، وبالتالي جودة صنع القرار؛ حيث إن القادة الفعالين يتخذون قرارات أو خيارات جيدة تُسفر عن نتائج تناسب المنظمة، إضافةً إلى أن فهم الموظف للقرار يلعب دوراً كبير في تنفيذ القرارات ونتائجها. وأن المنظمات المركزية لا يتوفر بها سوى القليل من فرص صناعة القرارات، بل لا يبرز سوى الأنظمة الصارمة والتوجيهية عوضاً عن المشاركة، كما وضح أن مصدر واتجاه اتخاذ القرار في المنظمة هو ما يُفسر أسلوبها القيادي (Amanchukwu et al, 2015).

وتنطوي عملية صنع القرار في المنظمات على خمسة مراحل، وعلى مُتخذ القرار مراعاة تنظيم المراحل عند تنفيذ عملية صنع القرار، حيث يزداد في كل مرحلة مقدار الوقت والمشاركة في صنع القرار. ولكن في حالة الالتزام التي تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة قد يتخذ القائد القرار بدون المرور بمراحل اتخاذ القرار، وبدون إشراك للعاملين (Weddle, 2013). وتُعتبر مرحلة تحديد المشكلة المرحلة الأكثر صعوبة لأنها تتطلب تحديد المشكلة موضوع القرار بصورة دقيقة من حيث حجمها ونوعها وتحليل مُختلف جوانبها (زمر، 2019، 2016) (Bajwa, 2016). كما تعني تشخيص المشكلة وتحديد وصياغة الأهداف بتحديد المشكلة بدقة، والتعرف على المواقف والمشكلات وتحديد أسبابها، وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات التفصيلية عنها (Jacob, 2015). إضافةً إلى ذلك يرى جيري (Jiri, 2014) بأن هذه المرحلة تُعد من أدق وأهم مراحل صناعة القرار على أساس أن القرار الذي سَيُصنع يتعلق بالمشكلة أو الهدف موضوع القرار، كما ترجع أهمية هذه المرحلة إلى أن إدراك المشكلة وتشخيصها هو نصف حلها. ويُضيف نوميل (Nummela, 2014) بأن مرحلة تحديد المشكلة هي أهم مراحل صناعة القرار؛ حيث إن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف أو جمع معلومات ثانوية وليست دقيقة يؤدي إلى صناعة قرار خاطئ.

تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية لصناعة القرار حيث يتم جمع المدخلات من العاملين والاستماع لأفكارهم لمعرفة النقاط العمياء ومكامن الضعف، مما يساعد على فهم المشكلة وأبعادها (Weddle, 2013). وتُسمى كذلك مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات عن المشكلة التي تم تشخيصها، حيث يتطلب توفر كافة البيانات بشكل تفصيلي، كما أن عدم توفر البيانات والمعلومات الضرورية يُعد معوقاً من أكبر المعوقات التي تواجه المنظمة وصناع القرار (المحمدي، 2023). وبلي ذلك المرحلة الثالثة حيث تُسمى هذه الخطوة مرحلة تحديد البدائل، حيث يتم فيها اقتراح البدائل ودراسة الخيارات المتاحة بشكل دقيق، وتحديد الأولويات وعدم التسرع في الحل، بعد ذلك يتم جمع البيانات من المصادر المختلفة بشأن كافة الحلول المقترحة بهدف تكوين صورة واضحة حول الموضوع (زمر، 2019، 2016) (Bajwa, 2016). كما يرى مونتيرو (Montero, 2017) أن عملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار المعرفة والخبرة وتوفر المعلومات، فضلاً عن الاستعانة بالمستشارين والخبراء المختصين أو المساعدين أصحاب الكفاءة والخبرة.

وفي المرحلة الرابعة من صنع القرار ينتقل القرار إلى دائرة أوسع في مشاركة الأعضاء، حيث تقوم المجموعة في هذا المستوى بمعالجة جميع الخيارات والفرص والبدائل والتنازلات الممكنة حتى يتفق الجميع. حيث تكون مرحلة الإجماع والتفويض، فيُفوض القائد عملية صنع القرار إلى الفريق، إذ يتطلب من القائد أن يكون واضحاً جداً مع الفريق فيما يتعلق بالمعايير والقيود التي يجب استيفائها عند تنفيذ القرار (Weddle, 2013). ويتم في هذه مرحلة تقييم

البدايل من خلال الدراسات الموضوعية لسلبات وإيجابيات كل بديل، ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً نتيجة لتنفيذ كل بديل من هذه البدائل، مع الأخذ في الاعتبار الخطط المناسبة، والوقت المتاح، والجهود المطلوبة، والمصادر المتاحة (زمرد، 2019، Bajwa، 2016). ويُشير المحمدي (2023) أن هذه المرحلة تُعد من المراحل الفكرية الصعبة فقد لا تظهر المزايا والعيوب وقت بحثها، وإنما قد تظهر عند تنفيذ الحل مُستقبلاً. ويؤكد باندي (Pandy، 2017) على ضرورة وضع معايير دقيقة لقياس البدائل، وتجنب البدائل ذات الحلول غير الملموسة والتي لا يُمكن قياسها. ويُضيف سميث (Smith، 2017) بعد ذلك تسود الإجراءات التنظيمية عند اختيار البديل الأفضل.

وتأتي بعد ذلك المرحلة الخامسة من صنع القرار حيث يذكر المحمدي (2023) بأنها مرحلة تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه، إذا يتم رصد كافة مسارات التنفيذ بدقة والتعرف على مدى انسجام تنفيذ القرار مع الأهداف والخطط المرسومة له، كما تشمل هذه المرحلة توفير كافة الموارد والإمكانيات للتنفيذ مع رصد ومتابعة كافة مسارات التنفيذ.

أخيراً تأتي مرحلة مُتابعة تنفيذ القرار حيث يتم فيها المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ مع الأخذ في الاعتبار الخطط المناسبة، والوقت المتاح، والجهود المطلوبة والمصادر المتاحة (المحمدي، 2023؛ و Bajwa، 2016).

ولقد حرص الإسلام على وضع الحل الأمثل لكل ما يتعلق بأمور الدنيا أو الآخرة حيث يقول تعالى في كتابه العزيز ﴿مَا قَرَأْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ (الأنعام: 38)، وقوله تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ﴾ (النحل: 89)، وقوله تعالى: ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾ (الحشر: 7)، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (الأحزاب: 21) لذا فعلى المسلم الرجوع إلى كتاب الله القرآن الكريم، وسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم ففيها تبياناً، ودليل نقدي به (ابن عثيمين، 2004).

وعند تحليل المنهج النبوي في اتخاذ القرار نجد أن رسول الله عليه الصلاة والسلام كان يستخدم عدد من الأساليب ومنها أسلوب الخبرة من التجارب التي مر بها بمعرفة الأشخاص حيث كان يستشيرهم ويشركهم في القرار، كذلك كان يعتمد في اتخاذ بعض قراراته على ما يمتلكه من الذكاء وسرعة البديهة والتقدير السليم للمواقف وخاصةً عند التخطيط للغزوات، والمواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة. إضافةً إلى ذلك من الأساليب التي استخدمها الرسول عليه الصلاة والسلام أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات حيث يعرض قراره المبدئي على أصحابه لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول إلى القرار الأنسب (حسن، 2014). قد أبهرت أساليب الرسول صلى الله عليه وسلم في اتخاذ القرار وحل المشكلات وأسس التعامل المفكرين والخبراء حيث وصفه الكثير ومنهم مايكل هارت في كتابه "الخالدون مئة وأعظمهم محمد رسول الله"، حيث قال "إنه أعظم الشخصيات والرجل الوحيد في التاريخ الذي نجح في كلا المستويين الديني والدنيوي، فهو أعظم زعيم سياسي عرفه التاريخ" (محمود، 2016).

وحيث أن الإمام بأساليب إدارة المنظمات التعليمية والتربوية وآليات وطرق اتخاذ القرار ضرورة لنجاح العملية التعليمية لتؤدي دورها في المجتمع، وحتى تواكب المنظمات المستجدة المتسارعة، والتي تمثل تحدياً في القدرة على الكشف عن واقع تلك المُستجدات والتحديات التي تواجهها، ومن ثم قدرتها على معالجتها والتعامل معها، لذا ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتأصيل السلوك الإداري في اتخاذ القرار من منظور المنهج النبوي للرسول عليه الصلاة والسلام.

مشكلة الدراسة:

إن عمل المنظمة يتحدد بالطريقة التي تُتخذ بها القرارات؛ فالقرارات تؤثر على جميع وظائف الإدارة، كما تعتمد القرارات على البناء التنظيمي ودرجة إشراك العاملين (العجمي، 2020). وحتى تتمكن المنظمات من قيادة عمليات اتخاذ القرار، فعليها تطوير اللوائح والإجراءات، وتمكين العاملين، وتحديد المسؤوليات (الزايدي، 2019؛ والمخلافي، 2017)، وأيضاً تطوير الآليات التي تدعم اتخاذ القرار القائم على البيانات والمعلومات.

ومن التحديات التي تواجه أداء القيادات التربوية وتحد من تطورها، وتقلل من فاعليتها، وتحول دون تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها وبرامجها ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة، وضعف مهارات التخطيط، وضعف أساليب اتخاذ القرار. كما أن ضعف التمكين الإداري وتقليل الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية من أبرز التحديات الإدارية (الحجاجي، 2019). وفي ذات السياق أشار القحطاني (2016) إلى عدد من التحديات الإدارية التي تواجه القيادات التربوية ومنها تحدي المنافسة، وتحدي الجودة الشاملة، وضعف السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات، ونقص الكفاءات الإدارية والقيادية المؤهلة.

وفي المقابل فإن المتأمل لسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم القائد الأول في الإسلام، والذي أسس وحرر البشرية، وكوّن السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية؛ اتبع منهجاً في اتخاذ القرار يعتمد على الأساس العقدي والقيمي، ويتبع أسس وأساليب علمية منظمة. فقد كان عليه الصلاة والسلام يؤسس للأقناع واتخاذ القرار وحسن الاختيار، وكان أعلم الناس وأحكمهم وأكثرهم قدرة على التحليل والتفكير المنطقي عند اتخاذ القرار. وقد أشارت حسن (2014) إلى عدد من أساليب اتخاذ القرار في النهج النبوي والتي ساهمت في نجاح الدعوة الإسلامية وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، حيث صُنفت أساليب الرسول صلى الله عليه وسلم إلى أسلوبين رئيسيين وهي الأسلوب التقليدي والذي يقوم على الخبرة والحكم الشخصي والبديهي ودراسة الآراء والاقتراحات، والأسلوب العلمي والذي يقوم على اتباع الخطوات العملية في اتخاذ القرار كدراسة الحالة وتمثيل الدور والأسلوب العلمي المُعتمد على الأرقام وجمع البيانات والإحصاءات. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتأصيل نظريات اتخاذ القرار التربوي من منظور المنهج النبوي للرسول صلى الله عليه وسلم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- استنباط صفات مُتخذ القرار في المنهج النبوي.
- التعرف على مضامين عناصر اتخاذ القرار في المنهج النبوي.
- تحديد مضامين خطوات اتخاذ القرار في المنهج النبوي.

أسئلة الدراسة:

ستجيب الدراسة على الأسئلة التالية:

- ما هي صفات مُتخذ القرار في المنهج النبوي؟
- ماهي عناصر اتخاذ القرار في المنهج النبوي؟
- ما هي خطوات اتخاذ القرار في المنهج النبوي؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في سعيها لبيان التأصيل الإسلامي لنظريات اتخاذ القرار من منظور المنهج النبوي للرسول صلى الله عليه وسلم. كذلك تُسهم في إثراء المكتبة العربية في مجال الدراسات المتعلقة بالتأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية لقلة الأبحاث فيه (على حد علم الباحثات). إضافةً إلى ذلك قد تسهم في توضيح سبق الإسلام في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وبيان شمول هذا الدين والذي لم يترك أمراً من الأمور إلا وضع له منهجاً يسير عليه. كما تُفيد الباحثين والمهتمين بالتأصيل الإسلامي للعلوم التربوية.

مصطلحات الدراسة:

- **اتخاذ القرار:** عُرف اتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار البديل الأفضل حسب الأولويات والهدف ووفق المعلومات والظروف المتاحة" (طعمه، 2015، 15). ويمكن تعريف اتخاذ القرار إجرائياً بأنه العمليات والأساليب الإدارية والتربوية عند اتخاذ القرار والتي استخدمها الرسول عليه الصلاة والسلام في تسيير أعماله، ومعالجة الأمور المتعلقة بالأمة الإسلامية.
- **المنهج النبوي:** هو المنهج الذي اتبعه النبي محمد صلى الله عليه وسلم في إخراج الناس من ظلمات الجهل إلى نور السلام، ويتضمن المنهج النبوي الأسس والقواعد والمبادئ التي تُرشد الناس إلى معرفة المهمات الممنوعة بهم وكيفية أدائها (أبو زهو، 2018). ويُعرف المنهج النبوي إجرائياً بأنه الطرائق النبوية الواردة في سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام قولاً وفعلاً، وفق منهج متكامل يتسم بالشمول والتوازن، ويتوافق مع العقل والفطرة والواقع.
- **التأصيل الإسلامي:** تُعرف اللجنة الدائمة للتأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية الدراسة التأصيلية بأنها: تأسيس العلوم على ما يلائمها في الشريعة الإسلامية من أدلة نصية أو قواعد كلية أو اجتهادات مبنية عليها، وبذلك تستمد العلوم الاجتماعية أسسها ومنطلقاتها من الشريعة، ولا تتعارض في تحليلاتها ونتائجها وتطبيقاتها مع الأحكام الشرعية، ولا يعني أن تدخل تلك العلوم الاجتماعية في إطار العلوم الشرعية وإنما المهم ألا تتعارض معها (مُلتقى أهل التفسير، 2010). كما يُعرف العيسى (2016) التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية بأنها "استنباط موضوعات العلوم التربوية من المصادر الإسلامية والاستدلال عليها" (24). ويُعرف التأصيل الإسلامي إجرائياً بأنه إعادة صياغة العلوم التربوية والاجتماعية وفقاً لدراسة الجزئيات من التشريع الإسلامي من القرآن الكريم، والمنهج النبوي من القول والفعل، مُظهرة الاتفاق بينهما، بغية الوصول إلى قاعدة تؤكد أن التشريع الإسلامي لا يتعارض مع أسس ومنطلقات العلوم الحديثة، بل سبقها وتميز عنها بشريعته.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما تُوجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبر عنها كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الحفظي، 2014). هذه الدراسة باعتبارها يُتيح الاستفادة من الأدبيات حيث تم الاستفادة من جهود العلماء في تفسير، وجمع المعلومات من عدة مصادر للسنة النبوية ومنها شرح رياض الصالحين، وسنن الترمذي، وصحيح البخاري، معجم السنة النبوية، وتم استقراء تلك المصادر لما تشتمل عليه من مواقف تتطلب اتخاذ إجراءات بشأنها، وهو جوهر عملية اتخاذ القرار، ومن ثم استنباط المفاهيم والمعاني المتضمنة فيها، والمتعلقة باتخاذ القرار، وما يؤثر فيه من بيئة مُحيطَة، ومن ثم تصنيفها وتحليلها وتفسير مدلولاتها للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تناولت مضامين صفات مُتخذ القرار، وعناصر اتخاذ القرار، ومراحل اتخاذ القرار في المنهج النبوي.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على "ماهي الصفات التي يجب أن يتحلى بها مُتخذ القرار وفقاً للمنهج النبوي؟

يتصف القائد كمتخذ للقرار بصفات تميزه عن غيره، وتتجلى تلك الصفات في الرسول صلى الله عليه وسلم، فمن مضامين المنهج النبوي لصفات مُتخذ القرار هو بناء العلاقات الإيجابية مع الأتباع: فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: {المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً} (ابن عثيمين، 2004)، فقد حرص الإسلام على بناء الألفة والتعاون والاتصال بين أفراد الأمة الإسلامية، وكذلك تفقد بعضهم البعض.

كذلك من مضامين المنهج النبوي لصفات مُتخذ القرار ما ورد عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه قال: نَظَرْتُ إِلَى أَقْدَامِ الْمُشْرِكِينَ وَنَحْنُ فِي الْغَارِ وَهُمْ عَلَى رُؤُوسِنَا، فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، لَوْ أَنَّ أَحَدَهُمْ نَظَرَ تَحْتَ قَدَمَيْهِ لَأَبْصَرَنَا، فقال: {مَا ظَنُّكَ يَا أَبَا بَكْرٍ بِأَتَيْنِ اللَّهَ تَالِيَهُمْ} (ابن عثيمين، 2004) وفي هذا ما يشير إلى الذكاء الانفعالي وإدارة المواقف الصعبة للرسول صلى الله عليه وسلم، وشعوره بالمسؤولية تجاه من معه، ومراعاته لوضعه النفسي بيث الاطمئنان في قلبه. وفي ذات السياق الوضوح والتواصل الفعال كان النبي صلى الله عليه وسلم يُكرر الكلام ثلاث مرات ليتأكد من استيعاب الناس لما يقوله، كما جاء في حديث أنس بن مالك رضي الله عنه: أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ إِذَا تَكَلَّمَ بِالْكَلِمَةِ أَعَادَهَا ثَلَاثًا حَتَّى تَفْهَمَ عَنْهُ. فقوله: "حتى تفهم عنه" يدل على أنها إذا فهمت بدون تكرار فإنه لا يكررها (الجمهرة، 2024). ويدل هذا على مراعاة الرسول عليه الصلاة والسلام للفروق الفردية بين رعيته وصحابته عند التعامل أو الحديث معهم.

ومن جانب آخر الحرص على الأمانة والمسؤولية في حادثة تذكّر النبي صلى الله عليه وسلم لوجود ذهب لم يُقسم، فترك الناس بعد الصلاة ليُقسمه على الفور، وقال: {ذكرت شيئاً من تَبَرُّجِ عُنْدِنَا فَكَرِهْتُ أَنْ يُخْبِسَنِي، فَأَمَرْتُ بِقِسْمَتِهِ} (صحيح البخاري، 2001). يعكس ذلك مدى حرص القائد على أداء الأمانة فوراً، مما يضمن نزاهة القرارات الإدارية.

وفيما جاء في المنهج النبوي عن القدوة الحسنة والتخفيف عن الأتباع ما ورد {عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها قالت: إِنَّ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَيَذَعُ الْعَمَلَ، وَهُوَ يُجِبُّ أَنْ يُعْمَلَ بِهِ؛ خَشِيَ أَنْ يُعْمَلَ بِهِ النَّاسُ فَيُفْرَضَ عَلَيْهِمْ} (صحيح البخاري، 2001). ويُقصد بذلك أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يترك العمل وهو يحب أن يفعله، لئلا يعمل به الناس، فيكون سبباً في فرضه عليهم، فتلحقهم بذلك مشقة عظيمة وهو عليه الصلاة والسلام يكره إلحاق المشقة بهم (الجمهرة، 2024). ونستدرك من فعل الرسول عليه الصلاة والسلام كونه قدوة لأئمة حرصه على الرفق والتخفيف وعدم المشقة على الناس بما لا يطيقونه فيما، وقدوة في اختيار البدائل التي تنظر لمصلحة العمل والجماعة ما.

وعن رحمته وصبره عليه الصلاة والسلام وقدرته على التحكم في ردود الأفعال، وهي مهارة ضرورية لمُتخذ القرار عند مواجهة مواقف صعبة، فقد اشتمل المنهج النبوي على الكثير من الأدلة والشواهد على ذلك ومنه ما ورد {عن أنس رضي الله عنه قال: كُنْتُ أَمْشِي مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَلَيْهِ بُزْدٌ نَجْرَانِيٌّ غَلِيظٌ خَاشِيَةٌ، فَأَذْرَكُهُ أَغْرَابِي فَجَبَذَهُ بِرِدَائِهِ جَبَذَةً شَدِيدَةً، فَتَظَرْتُ إِلَى صَفْحَةِ عَاتِقِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَدْ أَثَرَتْ بِهَا خَاشِيَةُ الرِّدَاءِ مِنْ شِدَّةِ جَبَذَتِهِ، ثُمَّ قَالَ: يَا مُحَمَّدُ، مَرَّ لِي مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي عِنْدَكَ. فَالْتَفَتَ إِلَيْهِ، فَضَحِكَ ثُمَّ أَمَرَ لَهُ بِعَطَاءٍ} (صحيح البخاري، 2001). والمتأمل لهذا الموقف يتجلى له حسن خلقه صلى الله عليه وسلم وصبره على سوء أدب الأعرابي، كما يعكس ردة فعله باستحباب مقابلة الإساءة بالإحسان، وعدم مقابلة الإساءة بمثلاً. ومُتخذ القرار لا بد أن يتصف بصفات الرسول عند التعامل مع الآخرين؛ من حيث الصبر والحلم والأناة.

ومن الخصال الحميدة لخيرة البشر ضرورة تحلي القائد بالكرم والصدق والشجاعة، وهي سمات ضرورية لاتخاذ قرارات عادلة ومُنصفة، ومنها ما ورد {عن جبير بن مطعم رضي الله عنه قال: بينما هو يسير مع النبي صلى الله عليه وسلم مَقْفَلُهُ مِنْ حُتَيْنٍ، فَعَلِقَهُ الْأَعْرَابُ يَسْأَلُونَهُ، حَتَّى اضْطَرَّ إِلَى سَمُرَةٍ، فَخَطِفَتْ رِداءَهُ، فَوَقَفَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- فقال: «أعطوني ردائي، فلو كان لي عدد هذه العضة نَعَمًا، لقسمته بينكم، ثم لا تجدوني بخيلاً ولا كذاباً ولا جباناً} (صحيح البخاري، 2001). وتفسير ذلك لما رجع النبي صلى الله عليه وسلم من غزوة حنين، وهو واد بين مكة والطائف، وكان معه جبير بن مطعم رضي الله عنه، فتعلق الناس به يسألوه من الغنائم حتى ألجأوه إلى شجرة سمرة وهي من شجر البادية ذات شوك، فعلق رداءه بشوكها، فجبذه الأعراب، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: أعطوني ردائي لو كان لي عدد العضة وهي شجرة كثيرة الشوك نَعَمًا من الإبل والبقر والغنم لقسمته بينكم، ثم قال: وإذا جربتُموني لا تجدوني بخيلاً ولا كذاباً ولا جباناً (الجمهرة، 2024). يبرز من هذا الموقف ما يتصف به عليه الصلاة والسلام من الحلم وحسن الخلق وسعة الصدر، والصبر، ويُستدل من منهجه عليه السلام أن القائد يجب أن يتجنب كالبخل والكذب والجبن، وأنه يجوز للمرء أن يصف نفسه بالخصال الحميدة عند الحاجة لذلك.

ومن صفات القائد اهتمامه بمن حوله، ورغبته في التأثير الإيجابي على الآخرين؛ مما يُساعد في اتخاذ قرارات تهدف لتحقيق الخير للجميع. فمن تأثير الرسول عليه الصلاة والسلام على من حوله، وحرصه على مصالحهم الشخصية ما ورد عن أنس رضي الله عنه قال: كَانَ غُلَامٌ يَهُودِيٌّ يَخْدُمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَمَرَضَ، فَأَتَاهُ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَعُودُهُ، فَقَعَدَ عِنْدَ رَأْسِهِ، فَقَالَ لَهُ: «أَسْلِمَ» فَتَظَرَّ إِلَى أَبِيهِ وَهُوَ عِنْدَهُ؟ فَقَالَ: أَطْعَمَ أَبَا الْقَاسِمِ، فَأَسْلَمَ، فَخَرَجَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ يَقُولُ: «الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْقَذَهُ مِنَ النَّارِ» (ابن عثيمين، 2004). وفي تفسير الحديث أن فتى صغيراً من يهود المدينة كان يخدم النبي صلى الله عليه وسلم، فمرض فزاره النبي صلى الله عليه وسلم فعرض عليه أن يُسلم، فأسلم الغلام فقال: "الحمد لله الذي أنقذه من النار" (الجمهرة، 2024). وفي ذلك فضل النبي صلى الله عليه وسلم، ومدى تأثيره على النفوس والقلوب بإخلاصه وإشفاقه على الناس، وشدة الحرص على هداية العصاة والكفار، وعدم اليأس منهم، وعنايته بالعاملين معه، وحسن العهد مع أهل الذمة والعمال.

وفي مجمل خلق الرسول عليه وسلم ما ورد {عن أنس رضي الله عنه قال: كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَحْسَنَ النَّاسِ خُلُقًا} (صحيح البخاري، 2001). وبهذا بيان ما كان النبي صلى الله عليه وسلم عليه من حسن الخلق وكرم الشرائع والتواضع، لحياته جميع المحاسن والمكارم وتكاملها فيه (الجمهرة، 2024). وفي ذلك دعوة إلى الحث على حسن الخلق تأسيساً بالنبي عليه الرسول صلى الله عليه وسلم لما اتصف به كمال الخلق، حيث كان خلقه القرآن ومن ذلك ما ورد {عن عائشة رضي الله عنها قالت: كَانَ خُلُقُ نَبِيِّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْقُرْآنَ} (صحيح البخاري، 2001). وتفسير قول عائشة

رضي الله عنها أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يتخلق بأخلاق القرآن، ما أمر به القرآن قام به وما نهى عنه القرآن اجتنبه، سواء كان ذلك في عبادات الله تعالى أو في معاملة عباد الله، فخلق النبي صلى الله عليه وسلم امتثال القرآن، وفي هذا إشارة من أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أن الفرد إذا أراد أن يتخلق بأخلاق رسول الله صلى الله عليه وسلم فعليه أن يتخلق بالقرآن (الجمهرة، 2024). وهذا كله من عظيم ما يتصف به قائد الأمة وخير البشر، فهو خير من تمثل بأخلاق القرآن، وفي ذلك تنبيه على منزلة الأخلاق في الإسلام وأنها من مقتضيات كلمة التوحيد التي تثمر العمل الصالح.

تجلت صفات مُتخذ القرار في العديد من مواقف سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم والتي تتفق مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات حول الصفات التي يجب توافرها في مُتخذ القرار (قبطان وآخرون، 2020؛ جيتو، 2019؛ الشايع، 2016؛ والمنصور، 2015). وفي هذا السياق يرى ماهاديفان وإندراجي (Mahadevan, Indrajai, 2023) أن الكثير من صنّاع القرار لا يولدون بل يصنعون، وحتى يكون الفرد قائداً جيد فيجب أن يكون لديه خبرة متراكمة، ومعرفة تأتي بالدراسة الذاتية، والتعليم، والتدريب، وأن يتحلى بالالتزام والصبر، وكذلك يمتلك مهارة التفاوض والعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف، وبالرغم من إمكانية صناعة القادة وتدريبهم إلا أن القدرة على القيادة قد تكون متأصلة بالفطرة وبعض القادة يُولدون، ولا يُصنعون كما تُشير إلى ذلك نظرية الرجل العظيم (Mahadevan, Indrajai, 2023). فالقياديون المتميزون لديهم إلمام بالاختلاف بين الموظفين في المهارات وعلى دراية بطبيعتهم ويعترفون على شخصيات العاملين معهم وسبل رفايتهم، كما أنهم على اتصال مستمر معهم، ويسعون باستمرار إلى تطوير سماتهم الشخصية، ورفع مستوى الشعور بالمسؤولية لديهم. واتفقت النتائج مع ما ذكر جيتو (2019) في أن مُتخذ القرار يجب أن يمتلك العديد من المهارات ومنها القدرة على الحكم الصائب، وحسن التصرف، وسرعة البديهة، والقدرة على القيادة الفاعلة، ومهارة الحوار والنقاش، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في حالات القرارات الاستراتيجية، والقرارات عالية الخطورة للتأكد من رُشد القرار، ومحاولة التقليل من أخطار التفرد في اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ذلك كشفت موافق الرسول صلى الله عليه وسلم عن الكثير من صفات مُتخذ القرار، واتفقت مع دراسة المنصور (2015)، وأفازل وآخرون (Afzal et al., 2013) في أن الذكاء يُعتبر مؤشر إيجابي لاتخاذ القرار، وقبطان وآخرون (2020) في أهمية دور الإبداع الانفعالي في اكتساب القدرة على تكوين رؤية واضحة، تدعم عمليات حل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرار. واتفقت النتائج مع ما أشار إليه الشايع (2016) من الصفات التي يجب أن يتصف بها مُتخذ القرار ومنها القوة، الأمانة، والتقوى، وحسن الخلق، والقدوة الحسنة، والحلم والأناة، والصبر، والتواضع، واتخاذ مبدأ الشورى، والإلمام بالأنظمة، والرفق، وقوة الشخصية، وحسن التدبير، ومراعاة الفروق الفردية، والخبرة، والقدرة على التعامل مع المشكلات، وحسن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير في الآخرين.

الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على "ماهي عناصر اتخاذ القرار في المنهج النبوي؟"

تبرز في المنهج النبوي عدد من المواقف والأحداث والتي تجسد في مضامينها عناصر اتخاذ القرار ومنها:

- وجود مشكلة تستدعي اتخاذ القرار: مثل علم النبي صلى الله عليه وسلم بعزم قريش على غزو المدينة في غزوة أحد، استشارة الصحابة بين البقاء في المدينة أو الخروج للقتال. فقد كان رأي رسول الله صلى الله عليه وسلم ألا يخرج من المدينة لرؤيا رآها في منامه: أن في سيفه ثلمة، وأن بعيراً يذبح له، وأنه أدخل يده في درع حصينة، وتأولها محمد صلى الله عليه وسلم أن نفراً من أصحابه يقتلون، وأن رجلاً من أهل بيته يصاب، وأن الدرع المدينة، فأشارت عليه الأنصار بالخروج، فلما لبس لباس الحرب ردت إليه الأنصار الأمر، وقالوا: لا نخرج عن المدينة، فقال: الآن وقد لبست لأمّتي، والنبي إذا لبس لأمّته لا يزعها حتى يقاتل أو يفتح الله عليه، فخرج وخرج المسلمون وعدتهم ألف رجل حتى صاروا إلى أحد، ووافى المشركون فاقتتلوا قتالاً شديداً (ابن عثيمين، 2004، صحيح البخاري، 2001). ومن موقف الرسول صلى الله عليه وسلم يبرز وجود مشكلة فحين علم النبي صلى الله عليه وسلم بعزم مشركي قريش على غزو المدينة، قام عليه الصلاة والسلام باستشارة أصحابه في الخروج إليهم أو التحصن في المدينة فاختلفوا بين رأيين، ثم أخذ برأي من يرى الخروج، فلما لبس لأمّته وعزم وأصبح لديه هدف ليحققه، قالوا له أصحابه: أقم، فلم يمل إليهم بعد العزم فقال: "لا ينبغي لنبي أن يلبس لأمّته فيضعها حتى يحكم الله"، وينعكس عزمه على قوة شخصية مُتخذ القرار، وثباته على القرار المُتخذ.
- مراعاة الظروف، والشورى: وهي مبادئ أساسية في اتخاذ القرارات الفعالة، ويبرز من هذا الموقف أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لم يستبد برأيه؛ وهو الرسول والقائد الحاكم، بل شاور أصحابه في ذلك في عدم إعطاء أي شيء من ثمار المدينة، وترك الأمور تجري على وضعها العسكري القائم، فاستجاب رسول الله صلى الله عليه وسلم لأمرهم.

وأيضاً في سيرته عليه الصلاة والسلام العديد من المواقف في هذا السياق ومنها ما ورد {عن زيد بن ثابت رضي الله عنه قال: كان الناس في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم يتبايعون الثمار، فإذا جدّ الناس وحضر تقاضيه، قال المبتاع: إنه أصاب الثمر الثمان، أصابه مِراض، أصابه قُشَامٌ، (عاهاتٌ يحتجّون بها)، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لما كثرت عنده الخصومة في ذلك: "فإما لا، فلا تتبايعوا حتى يبدو صلاح الثمر"} حيث ورد حديثه كالمشورة يشير بها: لكثرة خصومتهم. كما ورد {عن خارجة بن زيد بن ثابت: أن زيد بن ثابت لم يكن يبيع ثمار أرضه حتى تطلع الثريا، فيتبين الأصفر من الأحمر} (صحيح البخاري، 2001). وفي هذا الموقف يتجلى عنصر من عناصر اتخاذ القرار، وهو ضرورة التثبت والتبين، ومعرفة جميع أبعاد الموقف ووضوح الرؤية لضمان سلامة القرار.

كذلك ما ورد {عن أبي هريرة رضي الله عنه: أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لأبي الهيثم بن التيهان: "هل لك خادم؟"، فقال: لا، قال: "فإذا أتانا سبّي فأتنا"، فأتي النبي صلى الله عليه وسلم برأسين، فأناه أبو الهيثم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "اخترْ منهما"، فقال: يا نبي الله، اخترْ لي، فقال النبي

صلى الله عليه وسلم: "إن المستشار مؤتمن، خذ هذا؛ فإني رأيتُه يصلي، واستوصي به معروفًا" (الترمذي، 1975). في هذا الموقف لم يفرض الرسول رأيه الفردي وترك الخيار لصحابته، وعندما استشير كان الناصح الأمين، وعند طرحه لنصيحته كانت مبنية على معايير تُعزز وتُعلل سبب الاختيار.

• التفكير في البدائل المُتاحة: تجلت عناصر اتخاذ القرار في المنهج النبوي للرسول صلى الله عليه وسلم البدائل؛ في غزوة الأحزاب، فكر النبي صلى الله عليه وسلم في تقديم ثلث ثمار المدينة لقريش وغطفان لتخفيف الضغط على المسلمين. وبعد استشارة الصحابة قرر رفض العرض (ابن عثيمين، 2004، صحيح البخاري، 2001)، مما يُبين أهمية دراسة جميع البدائل المُتاحة قبل اتخاذ القرار. وجود هدف واضح للقرار حيث أراد النبي صلى الله عليه وسلم تحقيق النصر للمسلمين رغم قلة العدد، وكان الهدف من اخذ القرار إيقاف قريش وردعها عن العدوان.

تجلت عناصر اتخاذ القرار في العديد من مواقف سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم التي وردت سابقًا، وبذلك يتفق منهجه مع ما ذكر في العديد من الدراسات حول عناصر اتخاذ القرار، حيث وضع أحمد وآخرون (2018)؛ وجمال الدين وآخرون (2015) أن عملية اتخاذ القرار تتألف من عدة عناصر ومنها وجود مشكلة، ووجود بدائل مختلفة، وهدف يسعى مُتخذ القرار إلى تحقيقه بأقصى عائد وأقل تكلفة، كذلك توفر الوعي والإدراك في اختيار البدائل من خلال دراسة النتائج المُتوقعة من كل بديل، إضافة إلى ذلك المناخ الذي يتم اتخاذ القرار فيه وما يتضمنه من اعتبارات. كذلك من عناصر اتخاذ القرار وجود دافع لدى مُتخذ القرار يدفعه لتحقيقه، وقدرة على التنبؤ بحيث تمكنه من وضع جميع الاحتمالات الواردة (جمال الدين وآخرون، 2015). وبالمثل يرى محسن (2019)، وعثمان (2018)، وجيتو (2019) بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمدى توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرار ونوعيتها؛ حيث إن القرارات التي يكون فيها شح في المعلومات عادة يلجأ فيها القائد إلى المشاركة من أجل إثراء عملية صنع القرار بأكبر قدر من المصادر والمعلومات.

الإجابة عن السؤال الثالث: والذي ينص على: ما هي خطوات اتخاذ القرار في المنهج النبوي؟

برزت خطوات اتخاذ القرارات كما أشارت لها النظريات الحديثة في العديد من المواقف في سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم. ومن تلك المواقف فقد استطلع النبي صلى الله عليه وسلم رأي النقباء في غزوة بدر قبل المعركة وعلى إثر المفاجأة عندما غيّر أبو سفيان طريق القافلة التجارية، وفوجئ الرسول صلى الله عليه وسلم بقريش قد جمعت جموعها وأتت عن بكرة أبيها معها خيلها وجمالها تريد الحرب وإذا بالرسول صلى الله عليه وسلم يقول: "أشيروا عليّ أيها الناس"، فقام أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب والمقداد بن عمر فتكلموا بكلام طيب عبروا فيه عن رأي المهاجرين، وإذا بالرسول صلى الله عليه وسلم يقول "أشيروا عليّ أيها الناس"، قال له سعد بن معاذ: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال صلى الله عليه وسلم "أجل" (ابن عثيمين، 2004). يبرز من ما سبق أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يستشير عامة الصحابة في القضايا المهمة من سياسته، فالتعبير البليغ «أشيروا عليّ» نجد فيه إقبال القائد على مشورة الناس وحثهم على إبداء آرائهم، وقد تكرر منه صلى الله عليه وسلم حث الناس بـ«أشيروا عليّ» في أكثر من موطن، وبرز التدرج في مراحل اتخاذ القرار عند الرسول صلى الله عليه وسلم من دراسة المشكلة وتحديدها، ثم معرفة الوضع والإمكانات وجمع المعلومات، ثم انتقل بعد ذلك إلى مشاركة القرار مع من حوله من المهاجرين والأنصار، وبعد المشورة وتقييم البدائل اتخذ قراره عليه الصلاة والسلام بالحرب.

أولاً: تحديد المشكلة وتحليلها: في غزوة بدر، واجه النبي ﷺ موقعًا غير متوقع عندما تغير مسار القافلة، مما استدعى إعادة تقييم استراتيجيته العسكرية وضرورة تحليل الموقف بشكل دقيق. وفي الموقف النبوي يظهر بشكل جلي تحديد المشكلة وتحليلها مما يُساهم في اتخاذ القرار، وهو ما اتفق معه نوميلا (Nummela, 2014) حيث أشار إلى أن مرحلة تحديد المشكلة هي أهم مراحل صناعة القرار؛ حيث إن التشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى صناعة قرار خاطئ.

ثانيًا: جمع المعلومات واستشارة المختصين: عندما وصل النبي صلى الله عليه وسلم إلى تبوك وأقام بها عشرين ليلة ولم يلقَ جيش الروم، استشار مَنْ معه من المسلمين في التقدّم شمالاً من تبوك، فأشار عمر بن الخطاب بعدم التقدّم؛ لإمكان الاصطدام بحشود الروم وحلفائهم المتفوّقة على المسلمين بعدتها وعدّاتها، وأنّ دُنُوّ النبي إلى المكان الذي وصل إليه قد حصل به المقصود من إفزاع الروم، فقبل النبي صلى الله عليه وسلم مشورة عمر ولم يتجاوز تبوك. حيث عبر النبي ﷺ عن أهمية استشارة الصحابة عندما قال: "أشيروا عليّ أيها الناس"، حيث كرر هذا الطلب، مما يعكس حرصه على جمع المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار. ويتفق مع هذا ويدل (Weddle, 2013) حيث يرى ضرورة جمع المدخلات من العاملين والاستماع لأفكارهم لمعرفة النقاط العمياء ومكامن الضعف، مما يساعد على فهم المشكلة وأبعادها.

ثالثًا: تحديد الأهداف المرجوة من القرار: كان الهدف من غزوة تبوك هو تعزيز حماية الدولة الإسلامية ضد أي تهديدات من الروم، وهو ما يعكس أهمية تحديد الأهداف بوضوح في إطار التخطيط الإداري. حيث يرى جيري (Jiri, 2014) بأن هذه المرحلة تُعد من أدق وأهم مراحل صناعة القرار على أساس أن القرار الذي سيُصنع يتعلق بالهدف موضوع القرار.

رابعًا: دراسة البدائل وتقييمها: وفي ذلك ما روي عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي صلى الله عليه وسلم استشار الناس لما يُهَيِّمهم إلى الصلاة، فذكروا البوق، فكرهه من أجل اليهود، ثم ذكروا الناقوس، فكرهه من أجل النصارى، فأرَى النداء تلك الليلة رجلًا من الأنصار يقال له: عبد الله بن زيد، وعمر بن الخطاب، فطرق الأنصاري رسول الله صلى الله عليه وسلم ليلاً، فأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بلالاً به فأذن، قال الزهري: وزاد بلالٌ في نداء صلاة الفجر: الصلاة خيرٌ من النوم، فأقرّها رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال عمر: يا رسول الله، قد رأيت مثل الذي رأى، ولكنه سبقي (ابن عثيمين، 2004، صحيح البخاري، 2001). في قضية اختيار وسيلة الأذان، قام النبي ﷺ بمقارنة بين البوق والناقوس، حتى تم إلهام عبد الله بن زيد بصيغة الأذان. يعكس هذا المنهج ضرورة دراسة البدائل بشكل منهجي قبل اتخاذ القرار النهائي. ويتفق مع هذا ويدل (Weddle, 2013) بأن صنع القرار ينتقل

القرار إلى دائرة أوسع في مشاركة الأعضاء، حيث تقوم المجموعة في هذا المستوى بمعالجة جميع الخيارات والفرص والبدائل والتنازلات الممكنة حتى يتفق الجميع.

خامساً: اتخاذ القرار وتنفيذه: ويبرز ذلك في غزوة أحد، اتخذ النبي ﷺ قراراً بالخروج للقتال ولم يتراجع عنه، حتى في ظل محاولات الصحابة لتغيير موقفه، مما يظهر أهمية الثبات والالتزام بالقرارات الإدارية بعد اتخاذها.. ومن ذلك ما ذكره المحمدي (2023) بأنها مرحلة تنفيذ القرار تستلزم الثبات، ورصد كافة مسارات التنفيذ بدقة والتعرف على مدى انسجام تنفيذ القرار مع الأهداف والخطط المرسومة له.

سادساً: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: كان النبي ﷺ يولي اهتماماً كبيراً لمتابعة نتائج القرارات التي اتخذها، مثل تقييم أداء الجيش في المعارك وتصحيح الأخطاء التي قد تظهر، مما يعكس أهمية التقييم المستمر في العملية الإدارية. وهو ما أكد عليه المحمدي (2023)؛ وزمرد (2019)؛ وباجوا (Bajwa, 2016) متابعة تنفيذ القرار حيث يتم فيها المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ مع الأخذ في الاعتبار الخطط المناسبة، والوقت المتاح، والجهود المطلوبة والمصادر المتاحة.

التوصيات:

توصي الدراسة بالاستشهاد بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم عند التدريب على نظريات اتخاذ القرار للتربويين؛ مما يُعزز فهمها وتحويلها من الجانب النظري للتطبيقي. كذلك تُوصي الدراسة بتبني المنهج النبوي في اللوائح الإجرائية للعمليات الإدارية التربوية والتعليمية لتأصيل الفكر الإداري الإسلامي، إضافةً إلى ذلك تطوير معايير اتخاذ القرار الإداري التربوي وفق الفكر الإسلامي.

المقترحات:

تقترح الدراسة التأصيل من سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم في مداخل إدارية أخرى، وكذلك التأصيل من سيرة الصحابة، وأبرز القادة والخلفاء المسلمين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- آل بن علي، صباح، سالم، مشيرة، ومسيل، محمود. (2021). العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي بدولة الكويت. *مجلة آفاق جديدة تعليم الكبار*، 29، 483-504.
- ابن عثيمين، محمد. (2004). *شرح رياض الصالحين*. مدار الوطن للنشر.
- أبو زهو، شهاب. (2018). أسس المنهج النبوي في البناء الفكري: دراسة موضوعية في ضوء السنة النبوية. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالاسكندرية*، 34 (5)، 1213-1275.
- أحمد، أحمد، فرحان، عبدالعزيز، والسيد، هالة. (2018). محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*، 29 (116)، 582-611.
- البخاري، محمد. (2001). *صحيح البخاري*. دار طوق النجاة.
- الترمذي، محمد. (1975). *سنن الترمذي*. العالمية للنشر والتجليد.
- جمال الدين، نجوى، الكمالي، عبدالله، وحسان، محمود. (2015). الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي. *مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة*، 23 (1)، 715-756.
- الجمهرة. (2024). *معجم السنة النبوية*. الجمهرة معلمة مفردات المحتوى الإسلامي.
- جيتو، عبدالحق. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية لجامعة سوهاج*، 28، 305-334.
- الحجاجي، ربيع. (2020). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. *المجلة التربوية*، 69 (23)، 936-980.
- حسن، أميرة. (2014). العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم. *مجلة العلوم والبحوث الإسلامية*، 15 (2)، 89-104.
- الحفظي، هاني. (2014). *المنهج الوصفي التحليلي*. إدارة الخدمات التعليمية.
- الخوانسرة، عز الدين، والرقاد، هناء. (2015). *مستويات التفكير الأخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية* {رسالة ماجستير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء}. دار المنظومة.
- الزايدي، مها. (2019). *إدارة التغيير التنظيمي نشرة تعريفية*. شركة تنمية المعرفة.
- زمرد، أميرة. (2019). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونهم في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 41 (4)، 301-321.

- سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13 (1)، 31-63.
- الشايح، علي. (2016). معايير اختيار القيادات المدرسية من منظور التربية الإسلامية ومدى توافرها في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 3 (1)، 240-268.
- شريعة، هاني. (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9، 109-136. <https://2u.pw/8qCtcgX>
- طعمه، أمل. (2015). *اتخاذ القرار والسلوك القيادي*. دار بيبينو للنشر والتوزيع.
- العاني، مها. (2017). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. 11 (3)، 687-706.
- عثمان، مداحي. (2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والنشر*، 7 (1)، 234-244. <https://2u.pw/pEliS39h>
- العجي، محمد. (2020). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق* (ط. 4). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العيسى، إبراهيم. (2016). واقع بحوث التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، 7، 15-74.
- قبطان، هبة، أبو شقة، سعدة، وزايد، أمل. (2020). علاقة الإبداع الانفعالي بمهارات اتخاذ القرار لدى طلبة كلية التربية. *مجلة كلية التربية*، 20 (4)، 249-284.
- القحطاني، علي. (2021). تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. *مجلة القراءة والمعرفة*. 233، 329-389.
- القحطاني، مبارك. (2016). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية*. 35 (170)، 475-532. <https://cutt.us/zCLsi>
- محسن، منتقى. (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة التدريس. *مجلة كلية التربية بجامعة المستنصرية*، (34)، 515-548.
- المحمدي، منصور. (2023). رؤية مقترحة نحو استراتيجية لصناعة القرار التربوي في مؤسسات لتعليم العام. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 57 (2).
- محمود، محمد. (2016). مسؤولية المسلمين نحو توعية الآخرين بمكانة النبي الأمين صلى الله عليه وسلم. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، 5 (1)، 258-283.
- المخلفي، محمد. (2017). *قيادة التغيير والتطوير المنظمي*. مركز النشر العلمي جامعة الأمام عبدالرحمن بن فيصل.
- مُلتقى أهل التفسير. (2010، يوليو 5). *ما معنى دراسة تأصيلية*.
- المنصور، زينة. (2015). *النكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق* [رسالة ماجستير منشورة كلية التربية بدمشق]. شبكة المعلومات العربية التربوية.
- موسى، زاهر. (2023). فاعلية اتخاذ القرار لد مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 14 (41).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afzal, A., Attaa, M.& Shujja, S. (2013). Emotional Intelligence as Predictor of Career Decision Making among University Undergraduates. *Journal of Behavioral Science*, 23 (1).
- Amanchukwu, N., Stanley, G.& Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Journal of Management*, 5 (1), 6- 14.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14. <https://2u.pw/ajB5Z2cr>
- Babalool, J., Nsibande, & Awolola, O. (2019). Decision in education. *Ilorin Journal of Educational Management*.
- Bajwa, R., Irma, B. Mubashira, A.& Ajmal, A. (2016). Personality Traits and decision-making styles among university students (Pakistan). *Pakistan Journal of Life& Social Sciences*, 14 (1), 38- 41.
- Jacob, F. (2015). Strategic Implications of Decision Comprehensiveness. *Academy of Management Review*, 82 (13), 361- 376. [CrossRef]
- Jiri, P. (2014). Strategic Decision-Making Process. *Business Technology Journal*, 14(3), 49-53.

- Mahadevan, B. & Indraj, C. (2023). *Educational Leadership and Management*. Third International Conference on Contemporary Management.
- Montero, S. (2017). Developing People Through Decision Making: *A Power Case Study*, *Business Case Studies*, 12(-), 30- 44.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies. *Management International Review*, 54, 527-550. [[CrossRef](#)]
- Pandey, C. (2017). Strategic decision making. *Magazine of Decision-Making Power*, 10(1), 37-52.
- Smith, Ebla k, (2017). Strategic Decisions Definition and Characteristics. *Strategic Management Review*, 23(1), 10-12.
- Stalin, Vani. (2022). Leadership theories and styles: Relevance to educational management. *Shanlax International Journal of Management*, 5 (2), 57- 61.
- Valimaa, Jussi, Uljens, Michael & Elo, Janne. (2024). Understanding Higher Education Decision-Making and Educational Practice as Interrelated and Historically Framed Phenomena- A Non-affirmative Take. *Multilevel Pedagogical Leadership in Higher Education*.
- Weddle, J. (2013). *Levels of Decision Making in the Workplace*. Bethlehem University.
- Wolff, L. A., Sjöblom, P., Hofman-Bergholm, M., & Palmberg, I. (2017). High Performance Education Fails in Sustainability? A Reflection on Finnish Primary Teacher Education. *Education Sciences*, 7(1), 32. [[CrossRef](#)]