

الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة
رنا السيد إبراهيم سمارة

إشراف الدكتور
محمد عثمان الأغا

رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة
الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

1425هـ - 2005م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانتَفَضُوا مِنُ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشاورهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

[آل عمران: 159]

الإهداء

إلى من حُرِمَ التعليم في يتمه ودفعتني إلى هذه المرحلة الجامعية

لتعويضه عما حُرِمَ... أبي.

وإلى من مرمقتني بشفقتها وأنا أعدُّ هذا البحث

وكانت نبعا للحنان... أمي.

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، والصلاة والسلام على خير مبعوث وهاجر البشرية ومخرجها من الظلمات إلى النور بإذن ربه إلى صراط مستقيم، محمد بن عبد الله، النبي الأمي الأمين، صاحب الحوض المورود واللواء المعقود-ﷺ، وعلى أصحابه وأتباعه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين، وبعد:

امتثالاً لقول المصطفى-ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﷻ" (ابن حنبل، 1978: 258/2)، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الدكتور محمد عثمان الأغا الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، وكان لجهده وعطائه وفكره ورأيه الفضل الكبير في إنجاز هذه الدراسة، والذي كان متسامحاً متواضعاً ولم أجد منه يوماً ما يسيؤني، داعية الله ﷻ أن يجعل هذا في ميزان حسناته يوم القيامة.

ويطيب لي أن أتقدم لأسرتي بخالص شكري وتقديري، وخاصة والدي والدي- شفاه الله وعافاه- والذي كان له الفضل بعد فضل الله سبحانه وتعالى في التحاقني ببرنامج الدراسات العليا وكان التحاقني تجسيدا لأمنية كان يصبو إليها، سائلة المولى ﷻ أن يرزقني برهما ما حبيت.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأكارم الذين تتلمذت على أيديهم في برنامج الدراسات العليا، وخاصة أساتذتي في قسم أصول التربية، وإلى محكمي أداة الدراسة، ولا يفوتني أن أوجه شكري إلى من تقبلوا مناقشتي في هذه الدراسة الأستاذ الدكتور: محمود أبو دف، والدكتور: صهيب الأغا، وإلى من ساعدني في تدقيق هذه الدراسة لغوياً الأستاذ: سامي سمارة.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من شجعني أو قدم لي مساعدة، أو ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سأذكر فضلهم ما حبيت وأسأل العلي القدير أن يجزي عني الجميع خير الجزاء.

وانطلاقاً من قوله تعالى: ﴿لَهُ الْحَمْدُ فِي الْأُولَى وَالْآخِرَةِ﴾ [القصص:70] فإنني أحمد الله الذي أعاننا

على إتمام هذه الدراسة، ووفقنا لإخراجها على هذه الصورة المتواضعة، فما كان صواباً فمن الله سبحانه وتعالى، وما كان خطأ فمني- والخطأ والتقصير وارد بلا شك- فاستغفر الله عن كل خطأ وأدعوه جل في علاه أن ينفع بها من قرأها أو اطلع عليها لتكون شعلة من مشاعل الثبات على هدى الإسلام واتباع سنة الحبيب المصطفى ﷺ .

الباحثة

ملخص الدراسة

بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ هدفت الدراسة إلى الكشف عن مبادئ الإدارة المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ، وتحديد وظائف الإدارة النابعة من تكليف الرسول ﷺ - لعماله وولاته وقادته، وتوضيح كيفية الاستفادة منها في إدارة مؤسساتنا التربوية، وإبراز السبق التربوي الإسلامي في مجال الإدارة التربوية من خلال السيرة النبوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فتم إعداد بطاقة تحليل لتحليل غزوات الرسول ﷺ - كما وردت في سيرة ابن هشام، وتم عرض نموذج من غزوتي بدر وفتح مكة على مجموعة من المحكمين من كليتي التربية وأصول الدين بالجامعة الإسلامية، لإبداء آرائهم واقتراحاتهم من خلال خبراتهم حول انتماء وحدات التحليل إلى فئات التحليل المخصصة لها.

وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، كان منها:

- حوت إدارة الرسول ﷺ - لغزواته العديد من المبادئ التي أكد عليها من خلال تطبيقه لها، منها: مبدأ الاتصال الدائم بالله ﷻ والتوكل عليه، ومبدأ الشورى، ومبدأ الإحسان، ومبدأ تحقيق الأخوة الإسلامية.
- برزت مجموعة من الوظائف الإدارية مترابطة ومتكاملة في إدارة رسول الله ﷺ - لغزواته كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتمويل.
- إن هذه المبادئ والوظائف لكي تؤتي ثمارها المرجوة لا بد من تطبيقها دون فصل أو تقسيم لترباطها وتكاملها.
- إن المفاهيم الإدارية الحديثة سبق وأن طبقها رسول الله ﷺ - قبل أربعة عشر قرناً في غزواته على نحو أفضل مما ينادى به الآن لتطبيقها.
- أعطى رسول الله ﷺ - للإدارة التربوية من خلال غزواته نظاماً إدارياً متكاملاً وأرضاً خصبة، لتصول وتجول فيها، وتكن في غنى عن المفاهيم الإدارية الآتية من الغرب.

قدمت الدراسة بعض التوصيات، كان من أهمها:

- ضرورة تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية التي سبق وأن طبقها رسول الله ﷺ - في إدارته لغزواته، وذلك لاتباع سنة المصطفى ﷺ - ولما كان لها من نتائج إيجابية.

- أن تتضافر جهود العلماء والمختصين في تنفيذ النظريات والمفاهيم الحديثة الآتية من الغرب قبل تطبيقها في المؤسسات التربوية، بعرضها على الإدارة الإسلامية لقبول الصالح منها ونبذ ما عدا ذلك.
- تصميم برنامج متكامل لإعداد المدراء وفق الأسس الإدارية الإسلامية وتطبيقه.

Abstract

Educational Management in Prophet Mohammed's- peace be upon him- Inroads

This study aimed at revealing management principles in prophet Mohammed's- peace be upon him- inroads, exploring how to avail from them in managing our education institutions, and showing the origin of Islam in educational management through Al-Sera Al-Nabaweua.

To fulfill the aims of the study, the researcher followed the descriptive analytical method. So she used the analytical card to analyze prophet Mohammed's- peace be upon him- inroads as viewed in "Ibn-Hisham" book. Two samples of analysis (Bader and Fateh Battle) were judged by reefers.

The results showed that:

- There are many principles in prophet Mohammed's- peace be upon him- inroads, such as: connected with Allah, dependence on Allah, deliberation, philanthropy, brotherhood.
- A group of management roles were explored, such as: planning, organization, guidance, inspection, and finance.
- The responsible should apply the revealed principles and roles as a whole without separation between them.
- The recent management concepts were applied by Prophet Mohammed-peace be upon him- before fourteen century in his inroads in more successful performance than now.
- There is a completed management system in prophet Mohammed's- peace be upon him- management in his inroads which is better than western management concepts.

The researcher recommended that:

- It is necessary to apply management principles and roles that revealed from inroads.
- Scientists and experts should examine the recent western theories and concepts before applying them in educational institutions via judging them by Islamic management.

- Designing a completed program to prepare managers according to Islamic management principles and their implementation.

المحتويات

الموضوع.....	الصفحة
الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ت
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ث
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	ح
المحتويات.....	د
الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	1
مقدمة الدراسة.....	2
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	6
أهداف الدراسة.....	6
أهمية الدراسة.....	6
مصطلحات الدراسة.....	7
حدود الدراسة.....	8
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	9
المحور الأول: الدراسات الخاصة بالإدارة في الإسلام.....	10
المحور الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة النبي -ﷺ- وغزواته.....	14
المحور الثالث: الدراسات الخاصة بالإدارة التربوية الإسلامية.....	20
التعليق العام على الدراسات السابقة.....	34
الفصل الثالث: الإطار النظري.....	35
نشأة الإدارة ومراحل تطورها.....	36
مفهوم الإدارة التربوية.....	40
مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية.....	48
الجزور الإسلامية للإدارة.....	59
غزوات الرسول ﷺ.....	63

70	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة
71	منهج الدراسة
71	أداة الدراسة
73	خطوات الدراسة
74	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
75	القسم الأول: المبادئ الإدارية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ
75	تمهيد
76	تعريف المبدأ الإداري
76	المبادئ الإدارية المستخلصة
95	القسم الثاني: الوظائف الإدارية النابعة من تكليف الرسول ﷺ لعماله
96	تعريف الوظيفة الإدارية
96	وظيفة التخطيط
109	وظيفة التنظيم
120	وظيفة التوجيه
126	وظيفة الرقابة
145	وظيفة التمويل
156	الفصل السادس: خلاصة النتائج والتوصيات
157	القسم الأول: خلاصة النتائج ومناقشتها
157	أولاً: النتائج الخاصة بالمبادئ
159	ثانياً: النتائج الخاصة بالوظائف
170	القسم الثاني: الكيفية التي يمكن بها استفادة المؤسسات التربوية
186	التوصيات
188	المصادر والمراجع
200	الملاحق

الفصل الأول

خلفية الدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

المقدمة

تعتبر الإدارة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر و هي ضرورة لتنظيم أفراد المجتمع، لذا حرص الإسلام على وجود الإدارة في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها للحفاظ على مصالحها، كما حث دائماً على تحديد من يدير مصالح الجماعة من خلال اتفاق الجماعة على شخص معين من أفرادها يتميز بحسن إدارته، لذلك أكد رسول الله ﷺ - على ضرورة و حتمية وجود أمير يتميز بحسن إدارته تختاره الجماعة من بين أفرادها و إن صغر حجم تلك الجماعة، فقال رسول الله ﷺ -: " لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم " (ابن حنبل، 1978: 2/ 177).

ونظراً لما تحققه الإدارة من الوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف فقد "أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشرية واتساعه " (مرسي، 1993: 17)، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى عدة أنواع من الإدارة كإدارة الأعمال، و الإدارة العامة، و إدارة الصناعة، و إدارة التربية.. إلخ، كما و"أحدثت التطورات التكنولوجية و ما زالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة و أنماطها، و أصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري و العلاقات الإنسانية"(عطوي، 2001: 9).

و لأهمية الإدارة التربوية فلقد "تطور مفهومها شأنها في ذلك شأن أنواع الإدارة الأخرى، متأثراً بما طرأ على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية و إدارتها ثانياً " (عطوي، 2001: 9)، كما لم تعد مجرد عمل جانبي فقد"تطور من مجرد عمل جانبي يقوم به المعلم الأول في المدرسة إلى عمل أساسي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المختلفة للعملية التربوية " (قراقزه، 1993: 18)، وأصبحت الدول المتقدمة و النامية على حد سواء تولي إدارة نظم التعليم اهتماماً كبيراً و ذلك للدور الذي تقوم به في تقدم المجتمعات و رقيها.

و من هنا كان على الإدارة التربوية أن تواكب حركة التطوير و التجديد لما يُسند إليها من دور فعال و معطاء في مجال إعداد الإنسان الصالح، فاتبعت كل جديد من النظريات و تخبطت في العديد منها فكلما ظهرت نظرية جديدة طمست معالم النظريات القديمة.

لقد بات الواقع الإداري العربي بما فيه واقعا فلسطيني يعيش تناقضات جمة ولقد صدق فينا قول رسولنا الحبيب -ﷺ-: "لتنبعن سنن من قبلكم شبرا بشير وذراعاً بذراع، حتى لو سلكوا جحر ضب لسلكتموه" (ابن حجر، 2001، كتاب أحاديث الأنبياء، باب ما ذكر عن بنى إسرائيل [3456] 6/693).

فهو يأخذ من الإدارة الغربية بصورة مبتسرة وشائنة، مما يحتم عليه الوقوف على بعض جوانب الإدارة في الإسلام التي قدمت الكثير من الحلول للمشكلات تعجز عن تقديمها الإدارة اليوم، فالإدارة في الإسلام منهج وسلوك إنساني يتعين علينا توظيفها في بيئتنا الإدارية الحالية.

والإدارة كنظام إسلامي "تختلف اختلافاً بيناً عن النظم الوضعية، ذلك أن النظام الإسلامي يستند إلى قوة العقيدة وصلاحيه القيادة، فضلاً عن استلهامه روح الشريعة الإسلامية الغراء ومقاصدها، بينما تفترض النظم الوضعية انحراف العاملين وضعف أخلاقياتهم، فضلاً عن أن هذه النظم قد استلهمت أحكامها من التجربة و الخطأ" (الحكيم، 1976: 3).

كما تختلف الإدارة في الإسلام بأسلوبها عما سواها حول الأهداف التي يسعى إليها كل أسلوب، "ففي الوقت الذي تسعى فيه الأساليب الإدارية التي شيدت على فرضيات إنسانية إلى السيطرة على الإنسان وإثارة حوافزه نحو الإنتاج لزيادة الكسب المادي، فإن الأسلوب الإداري في ضوء الفكر الإسلامي يسعى إلى تحقيق أهداف تتعلق بوجود الإنسان ومستقبله في هذا الوجود، حيث يتم التركيز على جوانب الخير في الإنسان... لكي يطلب الدنيا وما فيها من أهداف وغايات لتقربه إلى الفوز العظيم في اليوم الآخر" (الحيارى، 2001: 413).

لذلك كان لابد من الرجوع إلى الجذور الأولى للوقوف على ملامح تنبثق من منبع إسلامي أصيل بعيدا عن إصاق الأفكار الأجنبية بها أو تحميلها ما ليس فيها، لترتكز عليها الإدارة التربوية و لتضمن لها النجاح، إذ ستبقى الإدارة التربوية في دوامة النظريات إن لم تستق أسسها و ملامحها من الإسلام.

وقد حظي موضوع الإدارة التربوية باهتمام الكثير من الباحثين، فقد أولوه الجهد و العناية لا سيما في أبحاثهم التجريبية، إلا أن ما لفت انتباه الباحثة أنه يندر البحث في مجال الإدارة التربوية الإسلامية إذ لم تعثر الباحثة إلا على القليل من الدراسات التي كانت جميعها من خارج فلسطين، ومن هذه الدراسات دراسة القناوي (1980) و قد كان هدفها استخلاص بعض الأسس العامة من إدارة الفاروق عمر و محاولة بيان حاجة الإدارة التربوية إليها، و دراسة عبيدات (2001) والتي هدفت إلى تحليل وتقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي للقيادة الإدارية، كما هي مستقاة من القرآن الكريم و السنة النبوية، ودراسة الحاج محمد (1989) التي هدفت من خلال دراسة ميدانية إلى إيجاد نمط متكامل لأهم المعايير الأساسية الواجب توافرها عند اختيار القائد التربوي.

ومن أجل الوقوف على ملامح إدارية تنبثق من منبع أصيل كان لابد من التعرف على الممارسات الإدارية لرسول الله -ﷺ-، فهو خير قدوة لنا "ففي عصر الرسول -ﷺ- وجدت مؤسسة كاملة يديرها محمد -ﷺ-...، وكان لابد أن تعكس إدارة المؤسسة أهداف الإسلام في ذلك الوقت" (خليل، 1995: 321/2).

وقد أثبتت سيرته -ﷺ- قدرته و كفاءته الإدارية العالية، بل لم يكن رسول الله -ﷺ- إدارياً فقط و إنما ربي جيلاً قادراً على الإدارة خاض غمار معارك فاصلة أثبت فيها جدارته و حقق ما تصبو إليه الدولة الإسلامية من أهداف، فلقد سار رسول الله -ﷺ- بصحابه في غزواته من نصر إلى نصر، أعطاهم من الدروس الإدارية و رباهم على قوة التحمل والصبر واستمد العون من الله ﷻ، وهذه التربية كانت بالقدوة الحسنة متمثلة في شخصه -ﷺ- لذلك نجحوا في حياتهم وأسهموا في رقي المجتمع الإسلامي، حقاً إنه القدوة والأسوة قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي

رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: 21]

كما كان رسول الله -ﷺ- مسدداً بالوحي "اختاره ربه واصطفاه واجتباها من بين خلقه ليبلغ رسالات الله ﷻ ومع هذا الاصطفاء فهو بشر يتعامل مع الناس بأسلوب البشر في كل

أموره وجميع شئونه" (زايد، 1400: 269). وأكد القرآن الكريم هذه المسألة، فقال تعالى: ﴿قُلْ

إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ﴾ [الكهف: 110]، لذلك كان لا بد لنا من الوقوف على ملامح

إدارته - ﷺ - لنستقي منها ملامح للإدارة التربوية.

و لما كانت تلك الدراسات لم تقف على الملامح الإدارية التربوية الإسلامية بشكل كاف، فقد رأت الباحثة أن تقوم بدراسة و تحليل غزوات رسول الله ﷺ لمحاولة الوقوف على الملامح الإدارية فيها و من ثم استخلاص الملامح الإدارية التربوية منها، فلا شك أن إدارتنا التربوية بحاجة لمثل هذه الدراسة التأصيلية للوقوف على بعض الملامح الإدارية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ و توضيح كيفية الاستفادة منها في إدارة مؤسساتنا التربوية، و قد اختارت الباحثة غزوات رسول الله ﷺ محددات للبحث لأخذها جانب كبير من سيرة المصطفى - ﷺ - ولكونها مليئة بالجوانب الإدارية.

فلقد كانت الغزوات بداية انطلاقة نحو قيام أول مدرسة لإعداد المدراء في تاريخ المسلمين- مدرسة الإعداد النبوية-، وقد قامت هذه المدرسة على تعاليم القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة القولية و العملية و التقريرية في كل ما يتصل بالإدارة من مبادئ ووظائف، أهلت هذه المدرسة النبوية الصحابة ودربتهم للنهوض بأعباء إدارة دفة الأمة علماء و معرفة ووعياً ودربة وممارسة ومراناً، لينهضوا بأعباء المهمة الموكلة إليهم بقدرة وكفاية وفاعلية.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الملامح الإدارية التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مبادئ الإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ؟
- 2- ما وظائف الإدارة التربوية النابعة من تكليف الرسول ﷺ لعماله وولاته وقادته؟
- 3- كيف يمكن الاستفادة من المبادئ والوظائف في إدارة مؤسساتنا التربوية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن مبادئ الإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ.
- 2- تحديد وظائف الإدارة التربوية النابعة من تكليف الرسول ﷺ لعماله وولاته وقادته.
- 3- توضيح كيفية الاستفادة من المبادئ والوظائف في إدارة مؤسساتنا التربوية.
- 4- إبراز السبق التربوي الإسلامي في مجال الإدارة التربوية من خلال السيرة النبوية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال كونها:

- 1- تعد خطوة في طريق التأصيل الإسلامي للإدارة بشكل عام وللإدارة التربوية بشكل خاص.
- 2- يمكن أن يستفيد منها العاملون في ميدان الإدارة التربوية، من ممارسين لها أو متأثرين بها من مديريين أو مشرفين أو معلمين.
- 3- تتناول الملامح الإدارية التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ إذ تفتقر البيئة الفلسطينية خاصة لمثل هذه الدراسات.
- 4- يمكن أن يستفيد منها الباحثون في محاولة بناء نظرية إسلامية في الإدارة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة:

لقد تعددت تعريفات الإدارة نظراً لتطور مفهومها،:

فعرها البعض بأنها: "تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة، يقوم بها عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين بجهد أقل، وفي وقت أسرع، ونتيجة أفضل" (سليمان، 1985: 25).

البعض الآخر عرفها بأنها "مجموعة من العمليات المتداخلة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة مرتبطة بدستور الدولة وسياسات السلطة السياسية" (الأغا، 1996: 16).

كما عرفها نشوان بأنها: "عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة، سواء كانت كبيرة كالدولة أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة" (نشوان، 1992: 11).

و بناءً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة بأنها: "عمليات متداخلة يقوم بتنفيذها مجموعة من الأفراد وفق خطوات منظمة، سعياً لتحقيق أهداف وغايات وضعت مسبقاً، بأقل جهد و أسرع وقت وكفاءة أعلى".

الإدارة في الإسلام:

عرفها النحوي (1999) بقوله: "هي الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية، لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن، ليكون العمل كله عبادة لله ﷻ". (النحوي، 1999: 36).

و عرفها أبو سن (1984) على أنها "القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة، وتستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشرعية، وتقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في صدر الإسلام، وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشاط البشري الجماعي وتنسيق بين مؤسساته وتوجيه ورقابة ومتابعة". (أبو سن، 1984: 154).

و قد اعتمدت الباحثة تعريف (أبو سن 1984) السابق لكونه الأوسع و الاشمل لمفهوم الإدارة في الإسلام.

الإدارة التربوية:

تعددت أيضاً تعريفات الإدارة التربوية:

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

و عرفها الأغا (1996) بأنها "مجموعة من العمليات المتداخلة التي تتفاعل في إطار اجتماعي إنساني من أجل فائدة عامة للمجتمع". (الأغا، 1996: 18)

و الإدارة التربوية بشكل عام ممكن أن تُعرف بأنها: العملية المركبة التي تشمل تخطيط العمل التربوي وتنظيمه وتنسيق الجهود وتنظيمها وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

التعريف الإجرائي للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ:

"الأنشطة و الممارسات التي اتبعتها الرسول ﷺ في إدارته التربوية لغزواته، من تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود وتنظيمها وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية ومتابعتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدولة الإسلامية المنشودة بدرجة من الكفاءة والفعالية".

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على غزوات الرسول ﷺ وعددها سبع و عشرون غزوة كما ورد في سيرة ابن هشام بالإضافة إلى غزوة مؤتة، للوقوف على الجوانب الإدارية من مبادئ و وظائف وتوضيح كيفية الاستفادة منها في إدارة مؤسساتنا التربوية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات الخاصة بالإدارة في الإسلام
- المحور الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة النبي ﷺ وغزواته
- المحور الثالث: الدراسات الخاصة بالإدارة التربوية الإسلامية
- التعليق العام على الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة من جوانب مختلفة، والتي اختلفت أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تنوعت هذه الدراسات في طريقة حصولها على المعلومات اللازمة لها- طرق إجرائها- حيث إن هناك دراسات ميدانية و أخرى مكتبية.

وبناءً على ذلك قامت الباحثة بتصنيفها تبعاً لموضوعها وأهدافها ونتائجها إلى ثلاثة

محاور، وهي:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالإدارة في الإسلام.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة النبي ﷺ وغزواته.

المحور الثالث: الدراسات الخاصة بالإدارة التربوية الإسلامية.

وفيما يلي عرضاً للدراسات التي تم الحصول عليها ضمن محاورها:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالإدارة في الإسلام

1- دراسة اليزدي(د.ت)

بعنوان: "القيم الإسلامية في الإدارة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيم الاجتماعية الإسلامية وصلتها بالإدارة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

من أبرز نتائج الدراسة:

- توجد قيمة مطلقة واحدة هي عبادة الله، أو بعبارة أبسط هي التقوى، أما سائر القيم فهي قيم ممهدة وأولية ونسبية، تكون وسيلة للوصول إلى تلك القيمة المطلقة.
- يعتبر الإسلام خصلتي العدل والإحسان من القيم التي يجب أن تتحكم في العلاقات الاجتماعية ولا بد من أن تؤخذ بالاعتبار في الإدارة.
- من عدالة المدير في دائرة عمله أن يساوي بين جميع الموظفين، ولا يجعل العلاقات الشخصية تسود على الضوابط والقوانين الحاكمة.
- من الإحسان أن يساعد المدير موظفه حينما يمرض أو يواجه أي مشكلة في حياته، فإذا كانت المشكلة تحل بالمال وفره له، أو تحل بالتوجيه والتوصية لم يبخل عليه، أو على الأقل أن يواسيه في مشكلته باللسان.

2- دراسة عبد الوهاب (1986)

بعنوان: "الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي".

هدفت الدراسة إلى تأصيل فكرة الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي وتحديد معالمها. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي للاعتناء بالتحليل النظري لموضوعات البحث، ومحاولة تأصيلها وإعادة تركيبها وصولاً لردها إلى أسباب وأصول كلية شاملة، كما اعتمدت على المنهج التاريخي والمقارن أيضاً للمقارنة بين الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي وبين الأنظمة الرقابية الإدارية الوضعية المعاصرة. من أبرز نتائج الدراسة:

- إن النظام الإداري الإسلامي قد عرف الرقابة الإدارية منذ نشأته الأولى، وأحاط بكلياتها ومظاهرها في شمول وفاعلية، لم تصل إليها أنظمة الرقابة الإدارية الوضعية القديمة أو المعاصرة، الأمر الذي يُعزى إلى الذاتية الخاصة بالنظام الإداري الإسلامي وجوانبه الروحية السامية.
- إن الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي تتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة والملاءمة لكل ما قد يحدث من متغيرات في مجال الإدارة.
- تؤسس هذه الرقابة الإدارية الإسلامية أيضاً على مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة من الطبيعة الذاتية الخاصة للنظام الإسلامي، كقاعدة التوبة، ومقتضيات مبدأ الشرعية الإسلامية، وواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

3- دراسة الخضير (1990)

بعنوان: "الفكر الإداري في الإسلام"

هدفت الدراسة إلى إبراز أهم المبادئ الإدارية في الإسلام. اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي لتحليل النصوص والتجارب العملية لكتاب الله واستجلاء مفاهيم الإدارة الإسلامية لتعميق نشر الفكر الإسلامي. من أبرز نتائج الدراسة:

- من المبادئ الإدارية الإسلامية: الحكم بما أنزل الله، الشورى أساس المشاركة، العدالة، الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة الدعوة إلى الله، التبيين، الطاعة، حسن اختيار القائد، المسؤولية.

- من الوظائف الإدارية الإسلامية وظيفة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- إن المنظمة الإدارية و العاملين فيها أداة إلى الدعوة والهداية، ليصبح القول و العمل وجهان لعملة واحدة في الفكر الإداري الإسلامي، فعلى المنظمة الإدارية والعاملين فيها الالتزام بهدى الله ﷻ، لتكون نبراساً للدعوة وتحمي نفسها والعاملين من الضلالة والانحراف.

4- دراسة عثمان (1990)

بعنوان: " بعض المبادئ التي تحكم الإدارة في الإسلام " .

هدفت الدراسة إلى إيضاح أن الإسلام لا يتعارض مع نظم الإدارة إذا كانت محققة للمصلحة العامة، ولا تختلف مع المصالح الشرعية.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث عرض بعض المواقف لرسول الله ﷺ ولصحابته الكرام ولتصرفهم فيما لا يوجد فيه نص شرعي. من أبرز نتائج الدراسة:

- أن الرسول هو الذي وضع اللبنة الأولى للتنظيم الإداري بعد الهجرة من مكة إلى المدينة.
- من القواعد التي يركز عليها الحكم و الإدارة في الإسلام: حفظ الدين، والشورى، والعدل، وتحريم الرشوة، ووجوب الإشراف والرقابة في المجال الإداري، ومسئولية من يتولى الحكم و الإدارة، وإسناد الأمر إلى أهله، وتصرف الرئيس منوط بالمصلحة.

5- دراسة النادي (1990)

بعنوان: "بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي" .

هدفت الدراسة إلى إبراز العديد من القواعد والأحكام الإدارية والسياسية وفقاً للمفهوم الإسلامي لها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدفها. ومن أبرز نتائج الدراسة:

- إن الإسلام رسم قاعدة توازن السلطة مع المسؤولية، بطريقة لم تعرفها النظم الإدارية في الشرق أو الغرب، بطريقة دقيقة تحول دون تعسف السلطة وانحرافها.

- إن الإدارة البشرية لا يجوز مطلقاً أن تكون مصدراً للشرعية ابتداءً، اللهم إلا إذا وافقت أحكام الشريعة.
- الأعمال الإدارية في الدولة الإسلامية تجمع الطابعين الديني والدينيوي.
- عدم جواز الترشيح للمناصب الإدارية أو السعي لشغلها يؤدي إلى الزهد في الولاية وعدم التكالب على المناصب الإدارية، والمحافظة على أمانة الحكم، والقدوة الحسنة.

6- دراسة الراشدي (2000)

بعنوان: " الإدارة اليابانية-الإدارة الإسلامية تجربتان في دائرة التقييم"

هدفت الدراسة إلى استجلاء سر المعجزة اليابانية، والبحث في الجذور والأسس التي قامت عليها الإدارة اليابانية ومقارنتها بالتجربة الإسلامية.

استخدمت الدراسة المنهج المقارن للمقارنة بين الإدارة اليابانية و الإدارة الإسلامية.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن التجربة اليابانية قامت على أسس أكد عليها الإسلام من قبل، بل إن ما جاء به الإسلام هو أدق وأفضل مما دعت إليه هذه التجربة.
- لو أخذ اليابانيون بالتحاليم والأسس والقواعد الإدارية الإسلامية لفاقوا وضعهم الحالي، و لازدادوا تقدماً و رقياً بدليل أن المسلمين تقدموا خلال ومضة زمنية صغيرة، وبإمكانيات قليلة، ذلك التقدم الذي سطره لنا التاريخ، كل ذلك بسبب حسن التربية والإدارة التي خرجت للبشرية رجالاً لا يعرفون التراجع في حياتهم وتقدموا حتى أصبحوا منارة للشعوب.

التعليق على المحور الأول:

إن المتأمل لدراسات هذا المحور يجد أنها تهدف إلى التعرف على الفكر الإداري الإسلامي، وذلك من خلال التعرف على مفاهيمه، أو قيمه، أو مبادئه، أو بمقارنته بغيره، أو من خلال التعرف على شيء من نظامه كالرقابة.

- أكدت بعض دراسات هذا المحور على أن ما وصل إليه الفكر الإداري الغربي أو المعاصر ما هو إلا أمر سبق وروده في الفكر الإداري الإسلامي، بل إن ما جاء في الإسلام هو أفضل و أدق كدراسة الراشدي (2000)، ودراسة عبد الوهاب (1986)، ودراسة النادي (1990)، وإلى جانب ذلك أكدت دراسة الخضري (1990) على أن المنظمة الإدارية و العاملين فيها أداه إلى الدعوة و الهداية، ليصبح القول و العمل وجهان لعملة و احدة في الفكر الإداري الإسلامي.
- أكدت دراسة اليزدي (د.ت) على أن الإسلام يعتبر خصلتي العدل و الإحسان من القيم التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار في الإدارة، واتفقت معها دراسة عثمان (1990) أن العدل من القواعد التي يركز عليها الحكم و الإدارة في الإسلام و أضافت بعض القواعد الأخرى كحفظ الدين، و الشورى و تحريم الرشوة.
- و تتفق الدراسة الحالية مع دراسات هذا المحور في أنه لا بد من الوقوف على الفكر الإداري الإسلامي، و تختلف معها في أنها تحاول التعرف على الإدارة الإسلامية من خلال غزوات الرسول ﷺ و في محاولة إفادة الإدارة التربوية من الإدارة الإسلامية.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة النبي-ﷺ- و غزواته

1- دراسة خطاب (1980)

بعنوان: "العسكرية الإسلامية تاريخ جيش النبي ﷺ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أسس العسكرية الإسلامية في تاريخ جيش النبي -ﷺ- ولتحقيق ذلك قام الباحث باستخدام المنهج التاريخي لتتبع جيش النبي ﷺ. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن النبي-ﷺ- قضى حياته ما بين التوحيد و الجهاد، وتنظيم الجيش الإسلامي من خلال تسليحه و تجهيزه و قيادته عملياً، و إلى بناء الإنسان المسلم.
- كان للمسجد دور بارز في القيادة على عهد النبي-ﷺ-، حيث كان مكان إصدار القرارات و الأوامر و الوصايا و التشاور و شحن الطاقات المادية و المعنوية و زرع قيم الطاعة و الألفة و المحبة و التأخي و النظام.
- هناك ثلاث دعائم أساسية لبناء الإنسان المسلم هي العقيدة الراسخة، و القدوة الحسنة، و اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب، من خلال الاعتماد على

الذات، و التقدم، و الإنجاز، و إيجاد الثقة بين المجتمع و القيادة، و من خلال عدم التحيز للأهواء.

- من أهم الصفات الواجب توافرها في القيادة و التي اتصف بها الرسول ﷺ كقائد قدراته و مهاراته على توحيد الجيش، و تحقيق أفضل الانتصارات من خلال رسم الخطط التمهيدية و عدم غض الطرف عن أي مظهر غير صحيح أو غير مناسب.

2- دراسة محفوظ (1980)

بعنوان: "الجانب العسكري في حياة الرسول ﷺ"

هدفت الدراسة إلى عرض بعض الجوانب العسكرية من حياة الرسول ﷺ كالقيادة و التخطيط وإدارة العمليات الحربية و التعرف على جيش الإسلام الذي تعلم في المدرسة العسكرية الإسلامية و طبق نظرياتها و تعليماتها.

استخدم الباحث المنهج التاريخي للوقوف على الجانب العسكري في حياة النبي -ﷺ-.

من أبرز نتائج الدراسة:

- تميزت عقيدة الجهاد بوضوح الهدف و ملاحقة تطور العصر.
- من صفات القيادة: الصبر و قوة الاحتمال، و الثبات على المبدأ، و الشجاعة و النجدة، و التوازن النفسي، و العدل و عدم الاستعلاء، و قوة الشخصية.
- مما جرت عليه سنته ﷺ يمكن الوقوف على عدة أسس في إعداد القادة، منها: اكتساب القائد لصفات المقاتل، التحلي بصفات القيادة، المشاركة في التخطيط للمعارك، تولي القيادة المستقلة للمعارك الكبيرة.
- إن من توجيهات الإسلام في الانضباط و القتال العسكري: الطاعة، و النظام و النظافة و حسن المظهر، و الاحترام المتبادل بين الرتب و احترام الأقدمية، و العناية بالأسلحة و المعدات.

3- دراسة البنا (1987)

بعنوان: "التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجا وتطبيقاً عهد رسول الله ﷺ".

هدفت الدراسة إلى استنتاج منهج عقدي في التنظيم الإداري الإسلامي، وإلى إرساء دعائم مدرسة إسلامية في التنظيم الإداري، تتميز عن مدارس التنظيم الإداري المعاصر.

استخدم الباحث المنهج التاريخي للوقوف على المنهج الإداري للتنظيم في عهد الرسول ﷺ.

من أبرز نتائج الدراسة:

- إن الإسلام عرف التنظيم الإداري منذ نشأته، وخلف لنا مبادئ هامة وقواعد كلية، وضوابط يمكن من خلالها تأسيس مدرسة إسلامية في التنظيم الإداري ذات خصائص مستقلة تقوم على منهج عقدي له خواصه ومميزاته التي تحقق تفوقه على نظائره من مدارس التنظيم.

- مارس رسول الله ﷺ التنظيم الإداري خلال مباشرته للدعوة إلى الله، وقد اتضح ذلك جلياً خلال بيعة العقبة الثانية، حيث طبق مبدأ نطاق الإشراف، كما طبق مبدأ تقسيم العمل، خلال هجرته من مكة إلى المدينة.

- اتبع رسول الله ﷺ في إدارته للدولة الإسلامية أسلوباً مركزياً، حيث تجمعت كل السلطات في يده وذلك استجابة لمتطلبات الدولة الناشئة، كما كان أحياناً يتبع أسلوب اللامركزية الإدارية مراعاة لحسن إدارة الأقاليم النائية.

- قسم رسول الله ﷺ الدولة الإسلامية إلى وحدات إدارية هي: الولايات، المدن، ومناطق القبائل والعشائر، وعين على كل وحدة إدارية عاملاً من قبله، يدير شؤونها، كما مارس الرقابة على عمالة وولاته، وكان يولي مظالم الرعية اهتماماً بالغاً.

من أبرز توصيات الدراسة:

- أن تعنى جامعات العالم الإسلامي بتدريس مادة الإدارة الإسلامية، ورعاية جهود البحث العلمي في مجالاتها.

- الاهتمام بإنشاء مراكز لدراسة الإدارة الإسلامية تضم مكتبة إسلامية إدارية.

- الاهتمام بعقد المؤتمرات والندوات العالمية للإدارة الإسلامية.

4- دراسة محفوظ (1988)

بعنوان: " سنة الرسول ﷺ في القيادة و إدارة الحرب "

هدفت الدراسة إلى التعرف على سنة الرسول ﷺ في القيادة و إدارة الحرب ابتداءً من قواعد اختيار القادة و أسلوب إعدادهم للقيادة إلى " إدارة الحرب " أعلى مستويات القيادة. استخدم الباحث المنهج التاريخي لتحقيق أهداف الدراسة. من أبرز نتائج الدراسة:

- أكد الرسول ﷺ ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً، كما كرم الإسلام القائد خير تكريم ووضع في أسمى منزلة فأعطاه حقه في الطاعة.
- قرر الرسول ﷺ أن المعيار الأمثل لاختيار القائد هو أن يجمع ما بين الكفاية وبين وحب رجاله له، و أن أمانة الاختيار هي الطريق الصحيح لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهي تعني استقامة الضمير و نقاء النفس و شجاعة الرأي و خلوص القلب من الجبن و الرياء و النفاق على أساس من العلم و المعرفة، و تعنى تنزه الإنسان عن اختيار غير الأكفيا لمصلحة أو لهوى.
- أن القيادة أمانة و رسالة، و أن إعداد الرجال ليكونوا قادة من أسمى مهام القيادة، و أن قيمة أي قيادة تقاس بمقدار ما صنعت و قدمت لأمتها من رجال صالحين لتولي القيادة.
- القائد المسلم صاحب مدرسة و رسالة، يدرك تمام الإدراك أن قيامه ببناء القادة من رجاله من أسمى واجباته، و أمانة في عنقه.
- وضع الرسول ﷺ عدة مبادئ لتطبيق مبدأ الشورى في التخطيط لكي يستوعبها القادة ويلتزموا بها، منها: الشورى واجب و مسئولية مشتركة، استشارة أهل الرأي، و جوب تنفيذ الخطة بعد المشورة، قيادة العمليات القتالية المحدودة، قيادة وحدات الجيش تحت القيادة العليا للرسول، تولي مركز القائد الثاني في المعركة، تولية القيادة المستقلة للعمليات، رعاية القادة الموهوبين.

5- دراسة محفوظ (1993)

بعنوان: "العمليات المستقلة بعيدة المدى في العهد النبوي".

هدفت الدراسة إلى استخلاص الدروس النافعة من ثلاثٍ من العمليات المستقلة بعيدة المدى في العهد النبوي من نظريات عسكرية هامة في مجال القيادة و إدارة الصراع. استخدم الباحث في دراسته المنهج التحليلي لاستخلاص أركان النظرية الإسلامية في الاستطلاع الحربي.

و من أبرز نتائج الدراسة:

- أن هناك نوعين من أنواع الاستطلاع الحربي: النوع الأول الاستطلاع الاستراتيجي والثاني الاستطلاع التكتيكي، و هما نوعان مطلوبان لإدارة الصراع.
- إن الاستطلاع الحربي يكفل للقيادة الحصول على المعلومات كاملة و بكل تفاصيلها لضمان نجاح عملية التخطيط بما تنطوي عليه من معاني المراقبة و الدقة و الإتقان والإحاطة الشاملة و الإيجابية.
- إن اختيار رسول الله ﷺ لقادته كان يتم بعد تدريبهم على القيادة و فسح المجال أمامهم لإبداء الرأي، كما أن اختيارهم كان يتم على أساس الكفاءة و القدرة و الموهبة والشجاعة.
- اختيار أفراد السرية كان يتم على أساس التطوع، ذلك لما له علاقة في نجاح عملية التنفيذ.

6- دراسة المطيري (1994)

بعنوان: " نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول ﷺ : الفكر و التطبيق".

هدفت الدراسة إلى استعراض أحد الجوانب الإدارية المهمة وهو التخطيط وفق أقوال و أفعال الرسول ﷺ.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التاريخي، كما واستخدم تحليل المحتوى لتحليل أحاديث الرسول ﷺ ذات الصلة بالموضوع بعد استعراضها، و من ثم التعليق عليها واستنباط بعض المفاهيم الإدارية الإسلامية منها. و من أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن الإدارة الإسلامية تستمد من هدي القرآن الكريم و السنة النبوية وذلك تمييزا لها عن غيرها من الإدارات الوضعية.

- شمولية التخطيط الإسلامي وأسبقته في معرفة وتطبيق كثير من المبادئ الضرورية في هذا المجال.
- يضيف التخطيط الإسلامي بعداً آخر لا يتوفر في التخطيط الوضعي ألا وهو اشتماله على الجانب العقائدي و الإيمانى وذلك مهم للإدارة الإسلامية في المجتمعات المسلمة على وجه الخصوص.
- توجد عدة عناصر مهمة للتخطيط الإسلامى منها: ضرورة التفكير و الحىطة و الحذر فى الأمور المستقبلية، وبذل الأسباب و توفير الإمكانيات و الوسائل المشروعة، ومشروعية الأهداف و الغايات، و التوكل على الله و الاستعانة به، و أهمية الدقة فى جميع البيانات و المعلومات.

التعليق على المحور الثانى:

- إن دراسات هذا المحور هدف أصحابها إلى الكشف عن الأسس الإدارية، وذلك من خلال تتبع جيش النبي ﷺ و التعرف على منهجه ﷺ فى التخطيط و التنظيم من خلال تطبيقه له، حيث:
- أكدت بعض دراسات هذا المحور على أن اختيار الرسول ﷺ لقادته كان يتم بعد تدريبهم على القيادة و فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم منها دراسة محفوظ (1993)، و إن مما جرت عليه سنته ﷺ فى إعداد القادة يمكن الوقوف على عدة أسس منها اكتساب القائد لصفات المقاتل، و التحلى بصفات القيادة و المشاركة فى التخطيط للمعارك و تولى القيادة المستقلة للمعارك الكبيرة دراسة محفوظ (1980).
 - أكدت دراستى محفوظ (1993) و محفوظ (1988) على أن اختيار الرسول ﷺ لقادته كان يتم على أساس الكفاءة و القدرة و الموهبة و الشجاعة و إن أمانة الاختيار هى الطريق لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
 - اتفقت دراسة كل من خطاب (1980) و البنا (1987) على أن النبي ﷺ قضى حياته ما بين التوحيد و بين الجهاد و تنظيم الجيش الإسلامى و قيادته عملياً و خلف لنا مبادئ هامة و قواعد كلية، و ضوابط يمكن من خلالها تأسيس مدرسة إسلامية فى التنظيم الإدارى ذات خصائص مستقلة، تقوم على منهج عقدي له خواصه و مميزاته.
 - أكد المطيرى (1994) على أن الجانب العقائدى أضاف بعداً آخر للتخطيط الإسلامى لا يتوفر فى التخطيط الوضعى.

- اقتصرت دراسات هذا المحور على دراسة جوانب محددة و بهذا تختلف مع الدراسة الحالية التي لم تحدد ببعض الجوانب، كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسات هذا المحور في تناولها للإدارة التربوية، إلا أنها اقتربت منها في تناولها تاريخ جيش النبي ﷺ.

المحور الثالث: الدراسات الخاصة بالإدارة التربوية الإسلامية

1- دراسة القناوي (1980)

بعنوان: " إدارة الفاروق عمر -ﷺ- دراسة تحليلية في الإدارة التربوية".
هدفت الدراسة إلى استخلاص بعض الأسس العامة من إدارة الفاروق عمر ومحاولة بيان مدى حاجة الإدارة التربوية في العصر الحاضر للأسس العامة التي أقام عليها عمر -ﷺ- إدارته.
وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي التحليلي في دراسته.
من أبرز نتائج الدراسة:

- إن وضوح و تحديد أهداف إدارة المدرسة و الإدارة التعليمية ضرورة ملحة يفرضها الإقتداء بالسلف الصالح كما يفرضها الظروف الحاضرة.
- إن شعور كل مسئول بمسئوليته - كبر حجمها أو صغر - و مساءلته عنها من قبل رؤسائه ومتابعته الدائمة أمر لازم للإدارة التربوية في المجتمعات المسلمة إذا أريد لأنظمتها التربوية أن تحقق أهدافها.
- ضرورة أن تكون العقيدة التي يدين بها الإداري هي نفس العقيدة التي يدين بها المجتمع الذي أنشأ ذلك النظام التربوي.
- إن الكفاءة الإدارية و القدرة على الأداء هما المعياران اللذان ينبغي أن يراعى الأخذ بهما عند اختيار الإداري.

2- دراسة الغامدي (1981)

بعنوان: " العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي، مضامينها و تطبيقاتها التربوية دراسة مقارنة"
هدفت الدراسة إلى إبراز انعكاسات الفكر الإداري الإسلامي في الإدارة التربوية. وكذلك إبراز انعكاساته في عناصر العملية التربوية كلها، ثم التعرف على أهم الفروق في

العلاقات الإنسانية بين الفكر الإداري الإسلامي وبين الفكر الإداري الغربي بحيث تشمل كل القضايا المتعلقة بالإدارة التربوية.

اعتمد الباحث في دراسته هذه على منهج البحث التاريخي، و المنهج التحليلي المقارن. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن العلاقات الإنسانية في الإسلام هي العلاقات القائمة على المنهج الإلهي المتضمن في الكتاب و السنة المطهرة المشتملة على التصور الاعتقادي، و الشعائر التعبدية، والشرائع المنظمة لنشاط الحياة كلها على أسس الأخلاق الإسلامية العظمية و على رأسها التقوى.
- جاءت العلاقات الإنسانية في الإسلام بصورة أكمل و أشمل منها في أي فكر آخر، هذه الخصائص المكتملة ناتجة عن شريعة الإسلام التي من عند الله و ليس من صنع البشر و من أبرز هذه الخصائص، الربانية، و الشمول، و التوازن، و الواقعية.
- من أهم خصائص القائد الإداري وصفاته في ظل الفكر الإداري الإسلامي أنه يعتبر قدرة يحتذى بها، ويمتلك القدرة على تعليم الآخرين، و يمتلك القدرة على الإعراف بالخطأ، و يصدق الحديث، و يمتلك صفات الرحمة والنشاط والإيمان.
- تعد العلاقات الإنسانية أحد الدعائم الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الإدارة باعتبارها ميداناً يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية كبيرة مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الاجتماعية.

3- دراسة أبو صالح (1982)

بعنوان: " القيادة التربوية في الإسلام، مضامينها و إمكانيات تطبيقها في الحاضر " هدفت الدراسة إلى تأصيل دراسة القيادة التربوية من منظور إسلامي -وفي المؤسسات التربوية-، كذلك التعرف على أهم مواصفات القائد المسلم، وإبراز أهمية القيادة من وجهة نظر التربية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على كل من المنهج التاريخي و المنهج المقارن.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

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

- وجوب تربية الطفل منذ أن يولد على مبادئ التربية الإسلامية حتى تشكل علاقة طيبة بينه وبين ربه، و لكي نعمل على إيجاد الشخصية المسلمة التي تنربى على مبادئ القيادة والإدارة الإسلامية.
- من الواجب أن يتولى تصريف شئون التربية إدارة جيدة ذلك أنها تعد القوى البشرية لأي موقع من المواقع في أي بلد، لذا يجب أن تكون قيادة التربية في المجتمعات الإسلامية قيادة إسلامية واعية رشيدة لتخرج الشباب و الشابات المسلمين و المسلمات و العاملين في مواقع المجتمع المختلفة، و هذه القيادة الإسلامية يجب أن تتمتع بكل ما يجعلها صالحة لتولي هذا المنصب الهام و بما يتفق مع الإسلام و لا يختلف.

4- دراسة الخوتاني(1983)

بعنوان: " المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية "

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة، و الأسس التي تقوم عليها هذه العلاقات و المبادئ المنظمة لها و أهدافها، و الإسهام في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية من منطلق إسلامي، بالإضافة إلى جذب اهتمام الباحثين المسلمين في الإدارة بشكل عام، و في الإدارة التربوية بشكل خاص نحو التوجيهات القرآنية و النبوية و الممارسات الإدارية في عصر الرسول-ﷺ- و خلفائه الراشدين من بعده.

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج التاريخي، و المنهج الوصفي، و المنهج

التحليلي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الإسلام تعتبر من أساسيات ممارسة العملية الإدارية و طابعها المميز لها، و لا يجوز التخلي عنها، أما من وجهة نظر الغرب فهي ليست إلا أسلوباً من الأساليب الإدارية العديدة التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في تحقيق أهدافها.
- يتميز المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة عن غيره بمجموعة مبادئ منها: الإخاء، العدل، المساواة، الرحمة، الصدق، الصبر، التعاون.
- أن القيادة الإدارية التربوية في الإسلام تبعد عن القيادتين التسيببية و الاستبدادية ولكنها تقترب من القيادة "الديموقراطية" في بعض الأمور و تختلف عنها من حيث طبيعة الفلسفة التي تستمد منها.

- أن القيادة التربوية الإسلامية تسير في إطار نظام إلهي ارتضاه الله سبحانه وتعالى كمنهج حياة للناس جميعاً ، بينما تتحرك القيادة "الديموقراطية" في إطار فلسفات من وضع البشر .

5- دراسة الثبيتي (1984)

بعنوان: " القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي و الغربي " .

هدفت الدراسة إلى إبراز نظم القيادة التربوية في الإسلام و أسسها الأخلاقية و دورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية، و إلى توضيح الأسس المتباينة و التي لا تستند على أساس أخلاقي متمثلة في القيادة التربوية في الغرب و قصورها حيث إنها من البشر، و تحذير المؤسسات التربوية من الوقوع في حبال الغزو الفكري بجميع جوانبه و كذلك الحذر من المصطلحات البراقة الغربية.

اعتمد الباحث في دراسته على منهج البحث التاريخي و منهج البحث المقارن.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- لنظم الإدارة و القيادة التربوية في الإسلام أسسها الأخلاقية و دورها في تحقيق الأهداف التربوية في إطار الشريعة الإسلامية فهي شاملة للمجالات الإدارية و التربوية.
- من الممكن الاستفادة من النظم الغربية في مجالي الإدارة و التربية مع ضرورة الحذر الشديد من التمادي في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص و تدقيق.
- حتمية الحل الإسلامي لكل زمان و مكان.

6- دراسة الحاج محمد(1989)

بعنوان: "مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الأساسية في اختيار القائد التربوي".

هدفت الدراسة إلى إيجاد نمط متكامل لأهم المعايير الواجب توافرها عند اختيار القائد في المؤسسات التربوية بصفة عامة و في مدارس مدينة مكة المكرمة المتوسطة بصفة خاصة. و اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بوصف الظواهر و تحليلها مما له علاقة بالبحث، و استخدم هذه المعلومات في تكوين استبانته التي قام بتطبيقها في مدارس البنين المتوسطة على مدرسي المدارس الحكومية سعوديين و وافدين و البالغ عددهم(633) حسب

إحصائية عام 1407هـ، لمعرفة مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية التي وضعها الباحث في الإطار النظري.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- إن مديري المدارس المتوسطة يذكرون العاملين بما ورد في القرآن الكريم في مختلف المناسبات و ينسبون كل نجاح يحققونه إلى الله، و يحمدون الله على كل عمل ينجزونه.
 - إن مديري المدارس يؤكدون أن العدل في كل الأمور خير كله، و يعاملون رؤوسهم بالسوية، كما و يصفحون عن الإساءة المتعلقة بهم شخصياً، و يحثون العاملين معهم على التحلي بالصبر.
 - إن مديري المدارس يسمعون من العاملين معهم و يبصرونهم بأخطائهم، ولا يفرضون آراءهم عليهم بل يقنعونهم بها، و يوجهونهم إلى ما فيه صلاح العمل.
- و من أبرز ما أوصت به الدراسة:
- إن من يقوم بعملية اختيار القادة التربويين يجب أن يتصف بالحكمة المؤدية إلى اختيار من هم للقيادة أصلح و بتدبير المصالح أقوم و أعرف.
 - الاتصاف بالنزاهة و الصدق في عملية الاختيار، و البعد عن محاباة الأقارب والأصدقاء، و تفضيل الصالح العام قبل أي شيء آخر.
 - عند عملية الاختيار يجب أن يكون القائد التربوي أفضل الموجودين، عقيدةً، وسلوكاً، وإعداداً، و يجب أن يكون أصلحهم لهذه المهمة.

7- دراسة الحارثي (1991)

بعنوان: "استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات

الإدارية"

هدفت الدراسة إلى استنباط بعض القيم الإدارية الإسلامية من الكتاب و السنة و معرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية، و تحديد علاقة هذه القيم بالمفهوم الإداري الإسلامي والغربي و علاقتها باتخاذ القرار الإسلامي و الغربي.

اتبع الباحث المنهج الاستنباطي حيث قام باستنباط مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة الواضحة من الكتاب و السنة.

من أبرز نتائج الدراسة:

- هناك العديد من القيم الإسلامية و التي لها تأثير في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية و من أكثرها تأثيرا و ارتباطا: العدل، الإحسان، و الشورى، و المسئولية.
- أثرت هذه القيم كثيرا في قرارات سيد ولد آدم -ﷺ-، كما أثرت في قرارات خلفائه الراشدين و من سار على نهجه منذ بزوغ فجر الإسلام إلى يومنا هذا، و سوف يستمر تأثير الدين على اتخاذ القرارات الإدارية إلى أن يرث الله الأرض و من عليها.

من أبرز توصيات الدراسة:

- اتخاذ العدل أساسا للتعامل في جميع الأحوال حتى مع الذي لا ينتمي لنفس العقيدة فذلك من شأنه نشر الأمن و الاطمئنان و الاستقرار النفسي بين فئات المجتمع و أفراده.

8- دراسة القحطاني (1992)

- بعنوان:** "الأنموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز و تطبيقاته في الإدارة و بخاصة الإدارة التربوية"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مآثر عمر بن عبد العزيز في إدارته للدولة الإسلامية، و استخلاص صفات القائد المسلم الناجح من خلال السمات الشخصية له، و استنباط المبادئ الإدارية من خلال أقواله و أفعاله و تطبيقاته القيادية و الإدارية، و طرحها بما يناسب التطبيق و الاستفادة منها في مجال الإدارة و بخاصة الإدارة التربوية.
- اعتمد الباحث على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة و تحليل أقوال و أفعال عمر بن عبد العزيز المتعلقة بالممارسات و المبادئ الإدارية.
- من أبرز نتائج الدراسة:

- تميزت إدارة عمر بن عبد العزيز -ﷺ-، و ولايته للمسلمين بتحقيق جماع الدين و مقصود جميع الولايات الإسلامية و هو أمر بمعروف أو نهى عن منكر.
- امتازت إدارة عمر بن عبد العزيز بالعديد من المبادئ الإدارية الهامة و بخاصة للإدارة التربوية منها: مبدأ الحاكمية لله وحده، و الشورى، و استعمال الأصلح.

- مارس عمر بن عبد العزيز في إدارته العديد من الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

من أبرز توصيات الدراسة:

- أن تتضافر جهود العلماء و المتخصصين، لترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أسس من الإيمان الصادق بالله.

- العمل على إبراز ما يتميز به الفكر الإداري في الإسلام من السمات والخصائص على النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة، وأن هذا الفكر جزء من الإسلام الذي رضي الله ﷻ منهجاً و شريعة لخلقه.

9- دراسة الحماد (1993)

بعنوان: "دراسة مقارنة بين الإدارة العامة و الإدارة التربوية في ضوء أسس و مبادئ الإدارة في الإسلام"

هدفت الدراسة إلى بيان أوجه الشبه و الاختلاف بين الإدارة العامة و الإدارة التربوية من حيث التعاريف، و الأهداف، و طبيعة و مجالات عمل كل منهما، و العلاقة بينهما في العلوم الإنسانية و الاجتماعية الأخرى، و أوجه الشبه و الاختلاف بينهما في الأسس الفكرية التي تقوم عليها في كل من القيادة و الرقابة و بيان مدى هذا التشابه و الاختلاف في ضوء أسس و مبادئ الإدارة في الإسلام، و بيان إلى أي مدى تتميز الإدارة التربوية عن الإدارة العامة.

استخدم الباحث في إعداد هذه الدراسة منهجاً مركباً من المنهج المقارن و المنهج التاريخي، حيث استخدم الباحث هذا المنهج لبيان نشأة و تطور كل من الإدارة العامة و الإدارة التربوية و تحليل و بيان الشبه و الاختلاف بين مواضيع الدراسة. من أبرز نتائج الدراسة:

- تقوم الإدارة في الإسلام على أسس رئيسة تشمل الأسس العقدية، و الوسطية، و الغائية، و الإنسانية، و التنظيمية، و تتضمن هذه الأسس عدداً من المبادئ.

- تكامل و تداخل أسس الإدارة في الإسلام فقد نجد المبدأ الواحد في أكثر من أساس مثل مبدأ الشورى الموجود في الأسس التشريعية، و الأسس التنظيمية.

- تشترك كل من الإدارة العامة و الإدارة التربوية في التأثير بأسس الإدارة في الإسلام

- تختلف الإدارة العامة عن الإدارة التربوية في أن الإدارة العامة لها صفة العمومية، بينما الإدارة التربوية لها صفة التخصص الدقيق.

- تختلف القيادة التربوية من الناحية الفنية عن القيادة في الإدارة العامة في المهارات الأساسية اللازمة لنجاح أي قائد إداري.
 - تنطلق الرقابة في الإدارة العامة من اعتبارات المصلحة العامة وقد يظهر فيها الجانب السلبي للرقابة، في حين أن الرقابة في الإدارة التربوية تنطلق من هدف تطوير العمل التربوي وبرامجه بالأساليب الايجابية للرقابة دون السلبية.
- من أبرز توصيات الدراسة:
- ضرورة الاستفادة من الأسس الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام ووضع خطط عملية لتطبيقها في مختلف فروع الإدارة.
 - عقد دورات خاصة بالقيادة لتزويد القياديين بالصفات الأساسية اللازمة لأي قائد إداري مسلم في مختلف فروع الإدارة.
 - استخدام الرقابة الاستخدام الصحيح في أي فرع من فروع الإدارة وتعزيز جانب الرقابة الذاتية التي تتميز بها الإدارة في الإسلام.

10- دراسة إبراهيم (1997)

بعنوان: " القيادة التربوية في الإسلام "

هدفت الدراسة إلى تحديد إطار النظرية في القيادة التربوية في الإسلام استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج التحليلي لتحديد المبادئ الفلسفية و الفكرية من القرآن و السنة و بعض ما بني عليها من مصادر من أجل استنباط مبادئ تشكل إطاراً لنظرية في القيادة.

من أبرز نتائج الدراسة:

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

- أن القيادة في الإسلام هي سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف يهتدي بالقيم الخلقية و الروحية التي حددها سبحانه و تعالي لعباده، و يعتمد في تحقيق الأهداف على كل الأساليب و الوسائل التي تتفق و هذه القيم و تنسجم مع طبيعة الإنسان.

- يتوجب عند التعامل مع المفاهيم الإسلامية، عدم النظر إليها من خلال مفاهيم الآخرين أو بمنظورهم، بل يجب التعامل معها علي أساس من تفرداها و استقلالها عن غيرها.
- التشاركية (أو التشارك في المسؤولية) في المفهوم الإسلامي لا يعني أن يشارك العاملون في التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرار إلا في حدود ما يسمح به نظام الشورى.
- القيادة في الإسلام و إن كانت تؤكد علي المشاورة و تفويض السلطات والمسئوليات إلا أنها تبقى للقائد في النهاية حق اتخاذ القرارات و تحمله مسؤولية أداء الأمانة كاملة.
- إن القيادة في الإسلام قيادة إنسانية فعلاً حيث تتعامل مع الإنسان كما هو وكما خلقه الله على رتبة بين الملاك والحيوان.

11- دراسة الحلواني(1998)

بعنوان: "بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية"

هدفت الدراسة إلى إبراز بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي و المنهج الوصفي التحليلي.

من أبرز نتائج الدراسة:

- هناك العديد من العمليات التي يقوم بها المدير التربوي مثل اتخاذ القرار- التقويم.. إلخ، و كلها تعتمد موافقة الصواب فيها على مبدأ التثبت و التأكد من الأخبار والروية و عدم التعجل.
- استعان الرسول ﷺ بمبدأ الكتمان بطريقة متزنة تمزج بين الكتمان و الإعلان، حسب الأحوال و الظروف، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.
- لا يمكن أن تتحقق الأهداف المرجوة بدون تحلي المديرين التربويين بسعة الصدر ورباطة الجأش وقوة الصبر و شدة التحمل لما يواجههم من عقبات و مشكلات و عوائق و مثبطات.

من أبرز توصيات الدراسة:

- معظم المعالم التي تحدثت عنها الرسالة تصلح كرسائل مستقلة، يتحدث عنها في حياة الرسول ﷺ وفي القرآن الكريم و في عصر الخلفاء الراشدين و العصور التالية، بحيث يتتبع المعلم عبر التاريخ.
- يوجد في كتب السيرة و الحديث الأخرى الكثيرة أضعاف ما تكلمت عنه هذه الرسالة، و يمكن أن يدرس بعض الباحثين هذه الكتب لاستخراج ما فيها من معالم.

12- دراسة عبيدات: (2001)

بعنوان: "القيادة و الإدارة التربوية في الإسلام"

هدفت الدراسة إلى تحليل و تقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي للقيادة الإدارية، كما هي مستقاة من القرآن الكريم و السنة النبوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لضبط النصوص و تحليلها من أجل استخلاص المبادئ التربوية، ثم قام الباحث بتبويبها إلى ثلاثة مجالات هي مهمات القيادة الإدارية التربوية، و عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية الإسلامية، و صفات القائد الإداري التربوي المسلم ووصلت إلى (102) مبدأ تربوي و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانة على (109) أفراد من أفراد القيادة الإدارية العليا و (375) فردا من أفراد القيادة الوسطي تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، و استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس (القيادة الإدارية التربوية العليا و الوسطي، الأردنية في ضوء الفكر الإسلامي) لكل مجال من مجالات المقياس الثلاثة سابقة الذكر، و أسلوب تحليل التباين الأحادي، و أسلوب توكي (Tukey) للمقارنات البعدية و ذلك لمعرفة مصادر دلالة الفروق في أي قيمة ذات دلالة إحصائية.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- أن هناك (50) مهمة و عاملاً و صفة تمس القيادة الإدارية التربوية بشكل مباشر و التي استخلصت من القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة قسمت إلى ثلاث مجالات هي:

1. مجال مهمات القيادة الإدارية التربوية، و قد تضمن سبع عشرة فقرة منها:

الإيمان بالله، و حب الوطن و الدفاع عنه، تربية الشباب على الاعتدال.

2. مجال عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية، وقد تضمنت عشرة فقرات

منها: التوكل على الله، التثبت من الأخبار، إتقان مهارة الاتصال والتواصل، العمل بالشورى.

3. مجال صفات القائد الإداري التربوي المسلم، وقد تضمنت عشرة فقرات

منها: أن يكون من أبناء المجتمع المسلم، التأنى في اتخاذ القرار، المحافظة على أسرار المؤسسة التربوية، الاقتداء بالرسول محمد ﷺ في أفعاله وسلوكياته... إلخ.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء أفراد القيادة العليا، ومتوسطات أداء أفراد القيادة الوسطى، في الإجابة على أهمية الفقرات الإيجابية التي نالت رضى أفراد العينة و الفقرات السلبية التي لم تنل رضاهم للمجالات الثلاثة. و من أبرز توصيات الدراسة:

- طرح أكثر من مساق في الدراسات العليا بكليات التربية في البلاد العربية والإسلامية، بهدف تعميق الفهم وزيادة البحوث، في الجوانب النظرية و الميدانية المتعلقة بالفكر الإداري التربوي الإسلامي.

- عمل دورات إنعاش معلومات للقيادة الإداريين التربويين المتخرجين من الدول الأجنبية؛ لتعريفهم بأساسيات الإدارة التربوية الإسلامية.

13- دراسة التطوير في (2002)

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

استخدمت الباحثة المنهج التاريخي حيث تتبعت الباحثة وقائع و أحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر و الاستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل. من أبرز نتائج الدراسة:

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

- إن المبادئ التي مارسها الرسول -ﷺ- في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم تكن خاصة بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم، بل هي مبادئ قابلة للتطبيق في كل زمان و مع جميع الأفراد.
- إن المبادئ الحسنة التي ترتبط بإدارة الأفراد في المؤسسات و التي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول -ﷺ- و طبقها المسلمون إقتداءً به -ﷺ- منذ فجر الإسلام.
- من أبرز توصيات الدراسة:
- على العاملين و العاملات في المجال التربوي عموماً و المديرين و المديرات خصوصاً القراءة في سيرة الرسول -ﷺ-، و الاستفادة منها في معالجة ما يواجهونه من مواقف الحياة المختلفة خاصة في بيئة العمل و محاولة الإقتداء بهديه -ﷺ-.
- العمل المستمر في البحث في السيرة النبوية لاستقصاء المبادئ و القيم التربوية المتعلقة بالعملية التربوية في مختلف الجوانب.

التعليق على المحور الثالث:

تناولت دراسات هذا المحور القيادة و الإدارة التربوية الإسلامية فأصلت بعض الدراسات القيادة التربوية من منظور إسلامي مثل دراسة أبو صالح (1982) و دراسة الثببتي (1984) و دراسة إبراهيم (1997) و دراسة الحاج (1989) و قد أكدت تلك الدراسات على الأمور التالية:

- من الممكن الاستفادة من النظم الغربية في مجال الإدارة التربوية مع ضرورة الحذر الشديد من التماذي في استخدام المصطلحات الحديثة دون تمحيص و تدقيق.
- ضرورة التعامل مع المفاهيم الإسلامية على أساس تفرداها و استقلاليتها، و عدم النظر إليها من خلال مفاهيم الآخرين أو من منظورهم.
- ضرورة تولية تصريف شؤون التربية إلى إدارة جيدة و يجب أن تكون قيادة التربية في المجتمعات الإسلامية قيادة إسلامية، و أن القيادة في الإسلام سلوك حتمي لكل مجتمع إنساني هادف في كل زمان و مكان.

وتعرضت دراسة كل من الخوتاني (1983) و الطويرقي (2002) إلى توضيح مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية و التعرف على أسسه و بعض المبادئ المتعلقة به إلا أن الخوتاني (1983) أسهم في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية من

خلال التوجيهات القرآنية و النبوية و الممارسات الإدارية في عصر الرسول -ﷺ- وخلفائه الراشدين من بعده، أما الطويرقى (2002) فأسهمت في مسيرة تأصيل دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من خلال السيرة النبوية، و اقتربت من تلك الدراسات دراسة الغامدى (1981) التي أبرزت انعكاسات الفكر الإداري الإسلامي في الإدارة التربوية وتعرفت على أهم الفروق بين العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و الفكر الإداري الغربي وقد أكد أصحاب هذه الدراسات على الأمور التالية:

- أن العلاقات الإنسانية أحد الدعائم الأساسية التي يتوقف عليها نجاح الإدارة و هي الطابع المميز للإدارة من وجهه نظر الإسلام. الخوتاني (1983) والغامدى (1981).
 - أن المبادئ الإدارية الحسنة التي تنادي بها الإدارات الحديثة قد مارسها الرسول -ﷺ- و طبقها المسلمون إقتداء به منذ فجر الإسلام وقد جاءت بصورة أكمل و أشمل منها في أي فكر آخر. الطويرقى (2002) والغامدى (1981)
- و هناك دراسات استخلصت بعض الأسس الإدارية من سير بعض الخلفاء الراشدين ووظفت هذه الأسس للاستفادة منها في الإدارة التربوية مثل:

- دراسة القناوي (1980) التي استخلصت بعض الأسس العامة من إدارة الفاروق عمر وأكدت على ضرورة أن تكون العقيدة التي يدين بها الإداري هي نفس العقيدة التي يدين بها المجتمع.
- ودراسة القحطاني (1992) التي تعرفت على مآثر عمر بن عبد العزيز في إدارته للدولة الإسلامية و أكدت على تميز إدارة عمر بن عبد العزيز و امتيازها بالعديد من المبادئ و الوظائف.

و هناك دراسات استخلصت بعض الجوانب الإدارية من خلال البحث في القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة، أو في كلاهما لمحاولة إفادة الإدارة التربوية كدراسة كل من الحارثي (1991) و عبيدات (2001)، حيث:

- اتفقا في استخلاص بعض الجوانب الإدارية من الكتاب و السنة، إلا أنهما اختلفا في موضوع البحث فتناول الحارثي (1991) بعض القيم الإسلامية في الإدارة كالعدل والإحسان والشورى والمسئولية وأكد على إسهامهم في اتخاذ القرار الإداري، بينما عبيدات (2001) فحلل و قوم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء الفكر

الإسلامي وخرج بخمسين مهمة و عاملاً و صفة تمس القيادة الإدارية التربوية استخلصها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

- اقتربت دراسة الحلواني (1998) من هاتين الدراستين في طريقة استخلاصها للنصوص إلا أن (الحلواني، 1998) استخلص النصوص من السيرة النبوية.
- التقى عبيدات (2001) مع الحلواني (1998) في بعض النقاط وأكد كلاهما على استخلاص بعض المبادئ كالثبوت، و بعض الصفات كالكتمان والمحافظة على أسرار المؤسسة.

وقارنت دراسة الحماد (1993) بين الإدارة التربوية و الإدارة العامة في ضوء أسس ومبادئ الإدارة في الإسلام، أكد من خلالها على اشتراك كل من الإدارة العامة و الإدارة التربوية في التأثير بأسس الإدارة في الإسلام.

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها الإدارة التربوية الإسلامية، إلا أن بعض الدراسات تناولتها من زوايا محددة كالدراسات التي تناولت العلاقات الإنسانية في الإدارة و الدراسات التي تناولت القيادة التربوية الإسلامية، و هناك دراسات تناولتها من خلال دراسة سيرة خليفة من الخلفاء الراشدين، كما و أجرت دراسة مقارنة بين الإدارة التربوية و الإدارة العامة في ضوء الإدارة في الإسلام.

أما باقي دراسات هذا المحور فقد اختلفت مع الدراسة الحالية في التالي:

- اختلفت دراسة عبيدات (2001) مع الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تسعى إلى الوقوف على المبادئ و الوظائف الإدارية من غزوات الرسول -ﷺ- في محاولة إفادة المؤسسات التربوية، أما دراسة عبيدات (2001) فسعت إلى تقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن مستنبطة من القرآن و السنة.
- وكذلك تختلف مع دراسة الحارثي (1991) التي حددت باستنباط القيم الإدارية من الكتاب و السنة لمعرفة إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية، و دراسة الحماد (1993) التي عقدت مقارنة بين الإدارة التربوية و الإدارة العامة في ضوء أسس و مبادئ الإدارة في الإسلام.
- أما دراسة الحلواني (1998) و التي تبدو للوهلة الأولى أقرب الدراسات للدراسة الحالية فتختلف عنها في أن الدراسة الحالية تبحث في الوظائف الإدارية و هذا ما لم

تبحث فيه دراسة الحلواني (1998) كما أن الدراسة الحالية تفرد جانباً لتوضيح كيفية إفادة مؤسساتنا التربوية من الوظائف و المبادئ المستخلصة، واختلفت معها أيضاً في أن دراسة الحلواني (1998) أبرزت بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية، بينما ركزت الدراسة الحالية على غزوات الرسول -ﷺ-.

التعليق العام على الدراسات:

بعد العرض السابق للدراسات تبين أن هناك العديد من نقاط التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات نفسها و بينها و بين الدراسة الحالية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض النقاط كما و تميزت الدراسة الحالية ببعض النقاط و فيما يلي تفصيل لذلك:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- كتابة الإطار النظري.
- مجال منهجية البحث الذي اتبعته بعض الدراسات السابقة.
- في جوانب قد تغفل عنها الباحثة في التحليل.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تناولها لغزوات الرسول -ﷺ- للوقوف على الملامح الإدارية التربوية.
- استخلاصها للوظائف الإدارية من إدارة الرسول-ﷺ-.
- تذييل الدراسة في فصلها الأخير بتوضيح كيفية استفادة مؤسساتنا التربوية من إدارة الرسول -ﷺ- لغزواته.
- هي الدراسة الأولى و الوحيدة في فلسطين التي تناولت الإدارة التربوية الإسلامية في حدود علم الباحثة.

الفصل الثالث

الإطار النظري

- نشأة الإدارة ومراحل تطورها
- مفهوم الإدارة التربوية
- مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية
- الجذور الإسلامية للإدارة
- غزوات الرسول ﷺ

نشأة الإدارة ومراحل تطورها

يعتبر الإنسان بفطرته كائناً اجتماعياً، لا يستطيع أن يكيف حياته دون وجود جماعة يرتبط بها، فطبيعة الحياة تربطه بغيره من البشر، وتحقيق الإنسان لأهدافه يُحتم عليه أن يعمل مع الآخرين جنباً إلى جنب في سائر أنشطة الحياة، ومن هنا برزت الحاجة إلى الإدارة، فهي "عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة، وذلك لأن أي فرد لا يمكنه أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتسيير أموره الشخصية والعائلية والعملية، وهي وفقاً لذلك تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف، ولأن الإدارة متصلة بالإنسان، فهي قديمة قدم البشرية ذاتها". (حجى، 1998: 9).

فمنذ أكثر من خمسة آلاف سنة قبل الميلاد احتلت الحضارة الفرعونية مركزاً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم، حيث قامت الدولة الفرعونية بوضع نظام إداري حكومي يقف على قمته الملك، ويتدرج في تسلسل إداري سليم ليتضمن على التوالي رئيس الوزراء، ومساعديه، ورجال الدين، والموظفين، كما تم استخدام نظام الإدارة المركزية من أجل الإشراف الكامل على جميع أرجاء الدولة، كذلك عرفت الحضارة الصينية جوانب التنظيم الإداري، حيث كان يرأس البلاد إمبراطور يساعده عدد من الوزراء في المجالات المختلفة، وظهرت في هذه الحضارة قواعد إدارية خاصة بطرق شغل الوظائف على أساس الجدارة، كما وساهمت الحضارة في بلاد اليونان القديمة على تطور الفكر الإداري، وظهرت خلال تلك الفترة الأعمال المتميزة والجهود المتطورة نتيجة لتوفر قدرات إدارية وتنظيمية مرتفعة لدى الأفراد. (دياب، 2001: 14).

وفي العصر الروماني تنوعت أساليب الحكم، وكان لذلك أثره على طبيعة الإدارة في المجتمع، فكان التسلسل الوظيفي، كما عُرف الفصل بين الوظائف المدنية وبين الوظائف العسكرية، وعرف الاختبار للوظيفة بموجب من رئيس الإدارة أو المسئول عن العمل، عُرف كذلك نظام التدريب لممارسة العمل، وحددت الرقابة الإدارية بالإضافة إلى نظام الإدارة المحلية الذي كان يطبق على الأقاليم الرومانية. (سليمان، 1988: 84).

والمتتبع للتاريخ الإسلامي يجد أن المسلمين عرفوا الإدارة منذ فجر الإسلام، فمنذ اللحظة الأولى اهتم الرسول -ﷺ- بإدارة وتنظيم شؤون المسلمين وتبعه في ذلك خلفاؤه ﷺ

وأمرأوه وقادته ومن ثم " قادت العالم حضارة إسلامية عظيمة تميزت بقوتها، وسلطتها، وتنظيمها، ونمط الحكم والإدارة فيها، وتميز أفرادها بمستوي أخلاقي رفيع، ومستوى معيشة مرتفع، كما تميزت هذه الحضارة بتشريعات اجتماعية متقدمة، وتقدم علمي في مجالات متعددة كالأدب، والطب، والقانون، والفلسفة ". (الطويل، 2001 (ب): 31).

و"لم تصل الإدارة كعلم له نظرياته، ومفاهيمه، ومبادئه، وفن ذي مهارات وقيم إلى ما هي عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة، أسهم بها الأنبياء والمرسلون عليهم السلام، والحضارات القديمة". (عابدين، 2001: 22).

هذا ويعد علم الإدارة علماً حديثاً نسبياً مقارنة بالعلوم الأخرى، فهو وليد القرن العشرين، وقد ظهر أول مفهوم له في العام (1911)، وكانت أول الميادين التي ظهر فيها كأسلوب علمي منظم ميدان الصناعة، وإدارة الأعمال. (العرفي ومهدى، 1996: 16).

وقد نما علم الإدارة و ترعرع عبر مروره باجتهادات متعددة قسمها الطويل إلى ثلاث حقبة (الطويل، 2001(أ): 12)، هي:

1- الحقبة العلمية في الإدارة

واعتبرت الفترة التيلورية وما قبلها في الإدارة الصناعية حقبة التركيز على بُعد العملية- الإدارية- وتطوير المهارات الفنية في العمل والأداء دون الاهتمام الكافي بأثر العوامل النفسية والاجتماعية المباشرة وغير المباشرة على العمل والأداء. (الطويل، 2001(أ): 12).

ومن أهم المفاهيم و المرتكزات لهذه الحقبة ما يلي:

- البحث العلمي: أي اعتماد منهج الملاحظة والتجربة في البحث والوصول إلى المعرفة بعيداً عن التخمين والرأي التقليدي السائد.
- تقسيم العمل والتخصيص به إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين في الأداء وقلّة التكاليف وارتفاع الكفاءة و الإنتاجية.
- دراسة الحركة والزمن: أي أنه بعد تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة محددة، تتم مراقبة الأداء بهدف اختصار وقت العمل وتوفيره.

- الاعتماد على الحوافز المادية للتشجيع وزيادة الإنتاجية، حيث يعتقد أن نظرة العاملين للحياة تنحصر في المكاسب المادية.
- وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال اختيار العاملين بشكل سليم، وتدريبهم، ووضعهم في أعمال تناسب قدراتهم، والحد من الإسراف لديهم، وتوفير مناخ مادي يساعدهم على الأداء المنتج.
- وجود مجموعة قواعد وأصول تتحقق من خلالها الإدارة الرشيدة، مع ضرورة أن تكون واضحة محددة متضمنة صلاحيات كل فريق ومسؤولياته.(عابدين، 2001: 24).

2- الحقبة الإنسانية في الإدارة

في حين ركزت الحقبة العلمية في الإدارة على تحليل العمل، سواء في قمة هرم الإدارة أو في قاعدته من أجل زيادة الإنتاج، انطلقت نماذج العلاقات الإنسانية من خلال التأثير الجوهري للعوامل النفسية والاجتماعية التي تتوافر في بيئة العمل على الإنتاجية في العمل، أي من مدخل العلاقات الإنسانية في العمل كسبيل لزيادة الإنتاجية (عريفج، 2001: 25).

ومن أبرز المبادئ التي عُنيت بها هذه الحقبة:

- اشترك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم، ولكنها علاقة تعني أن لكل شخص دور.
- إن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل فيها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينهما، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل.
- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد.
- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة.
- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل.(عطوي، 2001(ب): 16).

3- الحقبة المفاهيمية في الإدارة

"تمثل هذه الحقبة القناعة بأن صوغ الأمور وتشكيلها في المستقبل يتأثر بالمفاهيم والمسلّمات والاستنتاجات التي تحيط بأي نشاط، وأن أي نظرة متأنية في نظم الغد توضح أهمية وضرورة الانطلاق من تفهم عميق لبعد الإنسان فيها ولمكوناتها النفسية والاجتماعية، التي

سيكون لها أثرها الذي قد يفوق أهمية الاكتفاء ببعد العقلنة المطلقة في التعامل مع ما يجري داخل نظامنا الاجتماعية" (الطويل، 2001 (أ): 14).

ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه الحقبة:

- إن الإدارة تشتمل على معرفة متخصصة، ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الأنشطة والممارسات العملية المألوفة في العمل.
 - إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكانياتها.
 - إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية.
 - إن التغيير حتمي في الإدارة التربوية، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة.
- (عطوي، 2001 (ب): 14-15).

مفهوم الإدارة:

الإدارة في اللغة العربية تعني:

أدارَ [إدارة] الشيء: جعله يدور؛ نَظَّمَ؛ تَعَاطَى؛ الأَمْر: أحاط به، الإدارة (أدار) الجهاز الذي يُسَيِّرُ أمور شركة أو مؤسسة. (رشاد الدين، 2000: 41)

أما الأصل اللاتيني لها:

"يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration من جزأين الجزء الأول وهو كلمة (ad) ومعناها اللفظي (to) وتعني (لكي) و الجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة (خدمة) ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني يعني (القيام على خدمة الآخرين) أو معنى آخر أنه (يتم أداء خدمة ما) عن طريق جهاز معين". (العجمي، 2000: 27).

و يرى البعض أن كلمة Management مرادفة لكلمة Administration، و هناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل المنظمة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ و العمل الجاري اليومي. (أحمد، 2002: 12).

وقد اختلف الكتاب و الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة فعرّفها كل من العرفي و مهدي(1996) بأنها " عملية منظمة هادفة تسعى إلى استخدام أفضل الطرق و الأساليب في استثمار الموارد المادية و البشرية و توظيفها لبلوغ الأهداف المرسومة، بأقل ما يمكن من مال ووقت و جهد عن طريق التخطيط و التنظيم و التوجيه و التقويم و المتابعة"(العرفي و مهدي، 1996: 25).

و عرفها(2001) دياب بأنها " جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة... الخ التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة"(دياب، 2001: 97).

مفهوم الإدارة التربوية

تعتبر الإدارة التربوية جزءاً من الإدارة العامة و هي تختلف عن إدارة المصنع و إدارة العمال و غيرها من أنواع الإدارة الأخرى إلا أنها تشترك معها في أسسها و عملياتها و مبادئها، و للإدارة التربوية خصوصياتها و مميزاتها التي تميزها عن غيرها، " و الإدارة التربوية امتداد لتوجهات الإدارة العامة و لكن في الميدان التربوي، فإذا كانت الإدارة العامة تجسد فلسفة النظام المجتمعي للدولة فإن إدارة التربية تترجم فلسفة النظام التربوي كوجه من وجوه النظام العام للدولة، بمعنى أن علاقة الإدارة التربوية بالإدارات المختلفة ستكون علاقة اشترك معها في المبادئ و الأساسيات التي تحكم أسلوب العمل بل أسلوب الحياة في المجتمع الذي تنشأ فيه هذه الإدارات " (عريفج، 2001: 37).

ولم تبدأ الإدارة التربوية تظهر - كعلم مستقل- عن الإدارة العامة إلا في عام 1946 في الولايات المتحدة الأمريكية، وساعد على تطورها مؤسسها تدعى (كلوج) منذ عام 1946 إلى عام 1956، ومجلس الجامعات للإدارة التربوية (UCEA) وظهور العديد من المؤلفات و الكتب، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت إلى أوروبا بعد أن أصبحت علماً مستقلاً وحصلت على مزيدٍ من الاهتمام في عام 1967، وانتقلت فكرة الإدارة التربوية كعلم مستقل من القارة الأوروبية إلى الاتحاد السوفيتي (سابقاً)، ثم إلى أقطار العالم الأخرى المتقدمة منها والنامية.(العرفي و مهدي، 1996: 27).

وقد تطور مفهوم الإدارة التربوية شأنها شأن أنواع الإدارة الأخرى متأثراً بما طرأ على تطور المفهوم العام للإدارة، و بما طرأ على مفهوم التربية نفسه و إدارتها، فلم يعد عمل المدير يقتصر على ما يعهد إليه من تعليمات، و لم يعد ينحصر داخل المدرسة، و أصبح يتركز على التلميذ، و ما يحيط بالعملية التربوية من ظروف و إمكانات تساعد الطالب على نموه الشامل و المتكامل، و امتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه، باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع و تحليها، و من ثم تعمل على تلبيتها.(الدويك و آخرون، 1998: 12)

كما تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية نتيجة لعدة عوامل بينها عثائي(1999) منها:-

- 1- إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة.
- 2- تركيز الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.
- 3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
- 4- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة. (عثائي، 1999. (ب): 3).

نظراً لتطور مفهوم الإدارة التربوية فقد تعددت التعريفات حولها، و من بين التعريفات الحديثة التي عُرفت بها التعريفات التالية:

تعريف العرفي ومهدي(1991) "القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على تنفيذ السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة". (العرفي ومهدي، 1996: 27).

وتعريف الدويك و آخرون(1998) "هي تنظيم جهود العاملين و تنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد، و بذويه، و بيئته، و يتوقف مدي نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، و هو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة"(الدويك و آخرون، 1998: 12).

وتعريف الاغا(1996) " مجموعة من العمليات المتداخلة التي تتفاعل في إطار اجتماعي إنساني من أجل فائدة عامة للمجتمع". (الاغا، 1996: 18)

من الممكن القول أن المفهوم الحديث للإدارة التربوية يركز على أن الإدارة التربوية مجموعة عمليات متداخلة أي بمثابة عملية مركبة تشمل على تخطيط العمل، و تنظيمه، و تنسيق الجهود و تنظيمها وتوظيف الإمكانيات المادية و البشرية ومتابعتها، و هي المسؤولة عن وضع السياسات التربوية و عن تنفيذها من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة و في ضوء الفلسفة السائدة، و ذلك لتحقيق الأهداف التربوية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية للمجتمع.

و بناء على ما سبق يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها: العملية المركبة التي تشمل تخطيط العمل التربوي وتنظيمه وتنسيق الجهود وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية

يرى بعض كُتاب و مُفكري الإدارة في الميدان التربوي أنه يمكن التمييز بين مفهومي الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية حيث يوجد فرق و تميز بينهما، فيرى عابدين(2001) "أن التمييز يمكن أن يتم بالتمييز بين التربية و التعليم، فحيث أن التربية أعم مجالاً من التعليم الذي يتبع منهجاً رسمياً منظماً، فتكون الإدارة التربوية أعم مجالاً من الإدارة التعليمية، فوحدة الإدارة التربوية هي المؤسسة التربوية الرسمية الأم في مجتمع ما و هي المعروفة بوزارة التربية و التعليم المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة، أما وحدة الإدارة التعليمية فهي المكاتب التنفيذية المخولة بتنفيذ السياسات التربوية".(عابدين، 2001: 53).

بينما يري البعض الأخر من كُتاب و مُفكري الإدارة في الميدان التربوي أنه لا يوجد فرق بين المفهومين فعندما تذكر الإدارة التربوية فإنما يقصد أيضا الإدارة التعليمية و عندما يوردون ذكر الإدارة التعليمية فإنما يقصدون أيضا الإدارة التعليمية، ويرى مرسى(2001) أن الخلط بين المصطلحين يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي يترجم إلى

العربية بمعنى التربية أحياناً، و إلى التعليم أحياناً أخرى، كما يرى أن الفيصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين و العاملين في ميدان التربية و أيهما يشيع استخدامه بينهم أو يتفقون على استخدامه و بأي معنى يستقر استخدامه لهم. (مرسي، 2001،(ب):12)

الإدارة التربوية أو التعليمية و الإدارة المدرسية

إن الفرق بين الإدارة التربوية أو التعليمية و الإدارة المدرسية هو أن الإدارة التعليمية (Educational Administration): تعنى المهام التي يمارسها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في عمليات (التخطيط – التنظيم – اتخاذ القرارات – تحديد الأهداف العامة في وضع المناهج والمقررات المدرسية – تحديد سن القبول بالمدرسة و سن الانتهاء منها – تحديد السلم التعليمي – تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة)، أما الإدارة المدرسية (School Management): فتعني العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديرية التعليمية وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية. (عثائي، 1999، (§:2).

خصائص و مميزات الإدارة التربوية

تتشترك الإدارة التربوية مع غيرها من أنواع الإدارة الأخرى، مثل الإدارة العامة و إدارة الأعمال، و إدارة الصناعة في العديد من العناصر، إلا أن للإدارة التربوية خصائصها المميزة لها، و تتلخص بما يلي:

1- ضرورتها الملحة و أهميتها الحيوية

"فالخدمات المتوقعة من المؤسسة التعليمية و الخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات و ارتباط هذه الخدمات بالمنزل و آمال الآباء و تطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم و الحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع و تقدمه " (مرسي، 2001(ب): ص23 و الخطيب وآخرون، 2000: 21) كما أنه يقع على عاتق المؤسسات التربوية أمرين: أولهما: نقل الذاتية للمجتمع من جيل إلى جيل، و ثانيهما: تجديد المتغيرات الثقافية في المجتمع وفقاً للتحديات التي يفرضها التطور العلمي و التكنولوجي و التقدم في مجال المعلومات و التواصل البشري. (نجد، 2001: 1).

"و تتزايد أهمية التربية بفضل عوامل عدة، أهمها أنها أصبحت من الأهداف الاستراتيجية القومية الكبرى التي تفوق أهميتها أي قطاع، أو مشروع استراتيجي آخر" (محمد، 2001: 317).

فغياب أو فشل الإدارة التربوية يترتب عليه فشل المجتمع في جميع مناحيه، و لذلك فإن الإدارة التربوية تعتبر مهمة لتطوير المجتمعات و ارتقائها، و للتغير الاجتماعي و تحريك التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

2- صلتها الوثيقة بالمجتمع

تتميز المؤسسات التربوية بالنظام المفتوح إذ تنفتح على المجتمع و تتفاعل معه، و لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا بالتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية، كما أن ما يدور داخل المؤسسة التربوية يتأثر بالبيئة الخارجية، و لا تتم تفاعلات المؤسسة التربوية إلا من خلال الانفتاح على المجتمع فهي تؤثر فيه و تتأثر به، و " ترتبط الإدارة التربوية الناجحة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع و آماله و تطلعاته، إذ أن المؤسسات التعليمية التي تعمل معه الإدارة التربوية تمتد في تأثيرها و علاقتها إلى أغلب مقومات المجتمع إن لم تكن جميعها " (قراقزه، 1993: 19).

3- تعدد و تشابك وظائفها

تتولى الإدارة التربوية القيام بوظائف مختلفة متمثلة في عناصر العملية التعليمية، فإدارة المناهج و إدارة الامتحانات، و إدارة المختبرات، و إدارة التوجيه، و الإشراف الفني، و إدارة إعداد المعلمين... إلخ كلها تقوم بواجبات مختلفة و متميزة عن الأخرى، إلا أنها متشابكة مع بعضها البعض و يؤثر أحدها في الآخر و هذا ما تتميز به الإدارة التربوية و يفرض على عملها أن يكون متجانساً و متكافئاً. (قراقزه، 1993: 19).

4- التأهيل الفني و المهني للعاملين

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات الأخرى في احتياجها إلى هيئة من الموظفين مؤهلة تأهيلاً فنياً إلا أن موظفي المنظمات التعليمية يشترط فيهم توافر حصولهم على شهادات و مؤهلات معينة مع تدريب و إعداد مهني معين، و هذا يتطلب من الإدارة أن تولي اهتماماً كبيراً لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع، و هناك من الأمور مثل القيم المهنية، و أحكام المعلمين، و دقة الاتصال و غيرها تضيف أو تزيد من

تعقيد الإدارة و تحتم عليها أن تتضمن درجة عالية من الإعداد أو التأهيل المهني للعاملين.
(الخطيب و آخرون، 2000: 23).

كما أن الفكر التربوي في حاله تطور و تغيير مستمرين، و حتى تستطيع الإدارة التربوية أن تتكيف مع هذا الفكر و تختار الأفضل تحتاح إلى تأهيل تربوي مستمر، و ذلك لما يقع على كاهلها من مسؤوليات مهمة.

5- صعوبة التحكم في مدخلات و مخرجات مؤسساتها

تتسابق الدول اليوم في التوسع أفقياً و رأسياً في التعليم الإلزامي فلم يعد التعليم يقتصر على الصفوة، و أصبح القضاء على الأمية مظهراً من مظاهر الحضارة، وبالتالي فإن إدارة التربية ليست في موقف يساعدها على تخير مدخلاتها من الموارد البشرية التي تخضع لعملياتها من أجل الوصول إلى أفضل مخرجات (عريفج، 2001: 40)، "فهي تتعامل مع مدخلات متساوية تقريباً في العمر ولكنها متباينة من حيث القدرات و القابليات و الآمال و الطموحات، و عليه فإن قياس مخرجات المدرسة يكون صعباً جداً بحيث يتعذر في كثير من الأحيان و الأحوال الحكم على نجاح أو فشل تلك المؤسسة" (فراقزه، 1993: 20)

وبالتالي فإن الوصول لغايات معينة يتطلب مجهوداً كبيراً يتلاءم مع احتياجات و اهتمامات كل متعلم من المتعلمين و هذا ما يلقي بأعباء كثيرة على المدير و المؤسسات التربوية يفوق ما يتحمله في مؤسسات أخرى، و بالتالي هي عملية تختلف عما يدور في المؤسسات الأخرى.

أنماط الإدارة التربوية و تصنيفاتها:

غالباً ما يتحدث المشتغلون بالإدارة التربوية عن ثلاثة أنماط للإدارة التربوية من خلال الممارسات الفعلية للمديرين يمكن التمييز بينها:

1- الإدارة الاستبدادية أو التسلطية

ولها أسماء متعددة مثل: الأوتوقراطية، و الفردية، و المتحكمة، و تقوم على عدة أسس ذكرها عابدين(2001) هي:

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- الفصل التام بين التخطيط و التنفيذ.
- سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المرؤوسين.
- غياب الموضوعية و الدقة في التوجيه و التقييم.
- غياب دور المرؤوسين عن المشاركة في الإدارة. (عابدين، 2001: 68)

ومن سلوك المدير في هذا النمط: أنه غامض في تعليماته وأوامره، ويتعصب لرأيه، وينوع إلى الهيمنة والإفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، وأنه يركز السلطة في يده ولا يفوضها لأحد، ولا يسمح بمناقشة قراراته. (عابدين، 2001: 69).

2- الإدارة الفوضوية أو الترسلية أو السائبة

وتسمى أيضاً: المتساهلة، ويستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسباً، ويسود هذا النمط الإداري الفوضى والتسبب لانعدام روح العمل الجماعي، والتقليل من أهمية الدور الذي يؤديه المدير، وعلى الرغم من السلبيات المؤثرة على الإدارة المتساهلة، إلا أن استخدامها قد يكون نافعاً، و يحقق نتائج هامة، وبخاصة في المجالات التي يكون فيها العاملون على درجة عالية من النضج والوعي والإدراك والخبرة، ولديهم القدرة على تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم. (العرفي ومهدي، 1996: 81-82)

3- الإدارة الديمقراطية أو التشاركية

يستمد المدير في هذا النمط سلطته من أعضاء التنظيم الإداري، لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة، ويحترم الأفراد، ويقدر مواهبهم، كما يشرك العاملين في المسؤولية وصنع القرار، وهذا النمط من الإدارة يتوفر حينما يكون رأس الجهاز الإداري شخص كفاء يدرك الإدارة ومقوماتها، ويبذل الجهد في الاستفادة من قدرات كل شخص يشرك في الجهاز الإداري. (عبيدات، 2001: 36).

تلك الأنماط والتي سبق ذكرها، أنماط الإدارة من المنظور الغربي، أما نمط الإدارة من المنظور الإسلامي فهو: (النمط الشوري) ويختلف هذا النمط عن النمط الديمقراطي في نقاط رئيسة من بينها: (الإدارة في الإسلام، دبت: 8)

1- لا مشورة مع نص قاطع من كتاب أو سنة وذلك على خلاف الديمقراطية قال تعالى:
﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا لِمُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُ

نَ لَهُمْ الْخِيَرَةُ مِنْ رَبِّهِمْ

أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا

مُبِينًا﴾ [الأحزاب: 36]

2- الشورى وإن كانت لا تغفل رأي الأغلبية فإن الحق والرأي الصائب حتى ولو كان من شخص واحد هو المعيار الأساسي بينما الديمقراطية معيارها الأساسي رأي الأغلبية.

ونمط الإدارة الشورى يعني " جملة الجهود الصادرة من أفراد جهاز إداري متكامل يقع على قمته مدير مسلم كقدوة لهم حيث يتسم سلوكه الإداري - سواء تم في السر أم في العلانية- بقوة الإيمان والتقوى حيث يهتم اهتماما عاليا بالعمل والإنتاج من جهة، وبالعاملين وحاجاتهم المختلفة من جهة أخرى وفي دقة وتوازن وطبقاً للمبادئ والقيم والآداب التي جاء بها الإسلام وذلك لتحقيق أهداف المنظمة" (دياب، 2001: 327).

مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية

تظهر بين الحين والآخر مفاهيم جديدة في الإدارة حتى إذا ما وضعت موضع التنفيذ أمكن الحكم عليها بالنجاح إذا كانت نتائجها سليمة، أو بالفشل إذا لم تحقق النتائج المرجوة منها، وتأتي مفاهيم أخرى لتحل محلها وتوضع هي الأخرى موضع الاختبار، والإدارة التربوية باعتبارها فرع من فروع الإدارة عامة، فهي تأخذ بتلك المفاهيم.

ومن المفاهيم التي ظهرت على الساحة الإدارية في الآونة الأخيرة ووصل بعضها إلى الإدارة التربوية وبرز وبعضها لم يصل بعد: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومفهوم إدارة المدرسة الذاتية، ومفهوم إدارة الأداء، وسيتم التعرف فيما يلي على كل من هذه المفاهيم:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، برزت أهمية تطبيقه في المجالات الإدارية المختلفة، ومن ثم انتقل إلى الإدارة التربوية كغيره من المفاهيم الأخرى؛ إلا أنه انتشر بصورة كبيرة لما ظهر له من مميزات مما حدى بالمهتمين بالعملية التعليمية أن ينادوا بتطبيقه في التعليم.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

حاول العديد تعريف إدارة الجودة الشاملة فعرّفها سلامة(2000) بأنها "محاولة منظمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة، ومن أهم خصائصها إشباع رغبات العملاء، وتحسين عمليات العمل، ومنع أي أخطاء في الجودة، والاعتماد على

القياس والتقييم والتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بأمر العمل" (سلامة، 2000: 264)

أما عبد النبي (2001) فعرفها بأنها " مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع " (عبد النبي، 2001: 121).

ويري المديرس (2002) أن إدارة الجودة الشاملة في السياق التربوي تعني: " عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين في المنشأة التربوية واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر "(المديرس، 2002: 1).

أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

وضع ديمينج (Deming) مجموعة من الأفكار والملاح لإدارة الجودة الشاملة تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة عُرفت في الأوساط الإدارية بمبادئ ديمينج، وقد حاول التربويون في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تطبيق تلك المبادئ - مبادئ ديمينج- لتتلاءم والثقافة الفريدة للنظام التعليمي والسياسات التعليمية وغيرها وسميت بأساسيات الجودة في التعليم ذكرها عبد النبي(2001) وهي:

- تبني فلسفة الجودة الشاملة باعتبار التعليم بيئة عالية التنافس، وعلى نظامه مواجهة التحديات.
- تحسين أداء الطلبة والخدمات التعليمية باعتبار أن الهدف هو التنافس في عالم الفصول بالمدارس والجامعات.
- تقليل الحاجة إلى الاختبار والتفتيش على المباني والخدمات التعليمية.
- ابتكار طرق جديدة لتقليل تكلفة التعليم.
- إشراك هيئات التدريس والإداريين والطلبة والآباء وغيرهم في المسؤولية وتشجيعهم على التحدث بحرية والعمل دون خوف لتحسين مستويات الأداء، وإزاحة الحواجز التي تسلبهم حقوقهم وتؤدي إلى عجزهم في أداء أعمالهم.

- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأدوات والأساليب الضرورية التي تساعد في تحسين العملية التعليمية.
- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية، والرغبة في التجديد كماً وكيفاً على جميع المستويات الإدارية.
- إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في إحداث عملية تحسين الجودة. (عبد النبي، 2001: 133)

فوائد الجودة الشاملة:

- من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. (السقاف، دبت: 2)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- رغم ما لاقاه هذا المفهوم من انتشار إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيقه، عرضها ديمنج ضمن نقده لإدارة الجودة الشاملة وهي:
- عدم وجود استقرار في الهدف.
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
 - تقييم الأداء باستخدام نظام أخلاقي "مدرسي" أو المراجعة السنوية.
 - عدم ثبات الإدارة.

- الإدارة باستخدام الأرقام والمشاهدة فقط. (أبو الوفا وحسين، 2000: 177)

Strategic Management

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية (SM)

يعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت انتشاراً في السنوات الأخيرة على الساحة الإدارية، لكونه يسعى إلى إيجاد المستقبل الأفضل للمنظمة، ولحثه على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنشأة فحسب، بل لبيئات أبعد من ذلك، وفي ظل ذلك توضع الخطط طويلة المدى ومن ثم توضع الخطط متوسطة المدى التي تناسب الخطط الطويلة المدى وتأتي الخطط قصيرة المدى تبعاً لذلك، أي أن الإدارة الإستراتيجية تركز على الخطط طويلة المدى.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تري أيوب (1997) أن الإدارة الاستراتيجية " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنشأة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والمراقبة " (أيوب، 1997: 429).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية أيضاً بأنها " عملية تقويم الإدارة العليا من خلالها يتحدد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة ". (مندورة ودرويش، 2002: 7).

عناصر الإدارة الاستراتيجية:

- يبرز من خلال التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية عدد من العناصر الرئيسة التي تركز عليها الإدارة الاستراتيجية وهي كما أوضحها الخطيب (2001):
- الخطط المتطلعة للمستقبل (التنبؤ الاستراتيجي).
 - الأهداف طويلة الأجل (الأهداف والغايات والأغراض الرئيسة للمؤسسة).
 - تحديد نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

- تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تحليل البدائل المتاحة (اختيار المسارات البديلة).
- تحليل الموقف أو البيئة للمؤسسة.
- اتخاذ القرارات.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- التقويم الإستراتيجي.
- حلقة وصل بين التنظيم وبيئته.
- الإبتكارية في مواجهة الظروف المتغيرة. (الخطيب، 2001: 173)

إيجابيات الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية ضرورية للمؤسسات التربوية وهي كما بين مرسى (2001) تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل، كما أنها مفتاح العمليات الأخرى، فهناك فرق بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي فالأول- التقليدي- ينظر بين قدميه، أما الاستراتيجي فينظر إلى الأمام والأول مثله كمثل من يدور حول نفسه، أما الثاني فهو متحفز دائماً للتقدم.(مرسي، 2001، (أ): 18)

وتتمحور إيجابيات اعتماد النهج الإستراتيجي في الإدارة بما يلي:

- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
 - يساعد على توقع القضايا الإستراتيجية، حيث يساعد على توقع أي تغير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
 - يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
 - يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
 - يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة، وتساعد مشاركة هؤلاء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم.
 - يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
- (زين العابدين، د.ت: 5)

محاذير الإدارة الإستراتيجية:

- حدد إدريس والمرسى (2002) ثلاث نتائج غير مرغوبة على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية وقوعها أو الانخراط فيها أثناء ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وهي:
 - استنزاف الوقت: فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية.
 - ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يتم المشاركون في صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد يتصلون من مسؤولية القرارات الإستراتيجية التي تم الوصول إليها.
 - الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة. (إدريس والمرسى، 2002:

(35)

من خلال ما سبق يتبين أن الإدارة الإستراتيجية تسعى للإجابة على سؤالين أساسيين:

السؤال الأول: ما هو وضع المؤسسة أو المنشأة في الوقت الراهن؟

السؤال الثاني: كيف تريد أن تصبح هذه المؤسسة أو المنشأة في المستقبل؟

وللإجابة على السؤالين السابقين تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى عمل الدراسات الشاملة للواقع المحيط بها لوضع الخطط بعيدة المدى وفي ظل هذه الخطط البعيدة توضع الخطط المتوسطة المدى والقصيرة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية حققت نتائج مذهلة، ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة وقد استطاع بعد توليه أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وأن يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة، وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الإدارة كالتقيد بعدد من التواقيع على الإجراءات المالية البسيطة، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الإطلاع على

أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج إيجابية باهرة.

- اعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألغى ثلثي المناصب الإدارية.
- اعتمد مبدأ تفويض السلطة.
- اعتمد مبدأ شركة بلا حدود. (زين العابدين، د. ت: 2)

ثالثاً: الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) School- Based Management

برز في الآونة الأخيرة مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة أو ما يعرف بالإدارة المعتمدة على المدرسة، أو الإدارة المعتمدة على الموقع، وقد طبق هذا النوع من الإدارة في بعض الدول الغربية وثبت جدواه لحدده من المركزية التي تؤدي إلى الروتين وضعف المشاركة، وسوء الاتصالات وبطء الإجراءات.

مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها: " استراتيجية تهدف إلى تحسين التربية بتحويل هيئة اتخاذ القرارات الهامة من الدولة ومكاتب المنطقة إلى المدارس الفردية، وتزويد الرؤساء، والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور السيطرة على عملية التربية بإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات حول الميزانية، والموظفون، والمنهج من خلال تدخل المعلمين، وأولياء الأمور، وأعضاء جماعة أخرى في القرارات الرئيسية، لإيجاد بيئة أكثر فاعلية للأطفال" (Myers & Stonehill, 1993: 1).

وعرفها سلامة (2000) على أنها: " آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية والتغيير التربوي وزيادة فعالية العمل على المستوى المدرسي، بما يوفره من سلطات وصلاحيات واسعة لإدارة المدرسة تحد من المركزية القائمة وتضمن تنفيذ حلقات الجودة ونجاحها في المدرسة.

من خلال التعريفين السابقين للإدارة الذاتية للمدرسة يتبين أن:

- 1- الهدف من الإدارة الذاتية للمدرسة هو تحسين التربية وتحقيق التنمية.
- 2- زيادة فعالية العمل على المستوى المدرسي وإيجاد بيئة أكثر فاعلية للأطفال.

3- توفير سلطات وصلاحيات واسعة لإدارة المدرسة وإعطائها مسؤولية اتخاذ القرارات للحد من المركزية. (سلامة، 2000: 294)

وتقرر الميزانية للمدرسة الفردية بإعطاء المدرسة مبلغ صافٍ يقرر حسب الأموال الكلية للمنطقة، حيث يقرر مكتب المنطقة احتياجات المنطقة كاملة من هذه الأموال (تحسب الكلف مثل كلف الإدارة والنقل المركزي) أما ما تبقى من أموال فيخصص للمدارس الفردية كلٌّ حسب عدد ونوع الطلبة فيها، وفي هذه الحالة يكون المدير هو المؤتمن على تحقيق أهداف المنطقة من خلال المدرسة. (Myers & Stonehill, 1993: 2)

فوائد ومميزات الإدارة المعتمدة على المدرسة:

لقد رأت الجمعية الأمريكية لمدرء المدرسة (AASA)، والجمعية الوطنية لرؤساء المدرسة الأوليين (NAESP) ومصادر أخرى أن من فوائد الإدارة المعتمدة على المدرسة ما يلي:

- السماح للأفراد المؤهلين في المدارس باتخاذ القرارات لتحسين التعليم.
- إعطاء كل أفراد الجماعة المدرسية صوت في اتخاذ القرارات الرئيسية.
- تركيز مسؤولية القرارات.
- القيادة إلى الإبداع العظيم في تصميم البرامج.
- تطوير المدرسة بإعادة توجيه مصادرها وتطوير أهدافها.
- إدراك أولياء الأمور والمعلمين لواقع الميزانية وما يلزم المدرسة من مصاريف وتكاليف برمجيه.
- تحسين الروح المعنوية للمعلمين وتدريب قيادات جديدة على كل المستويات.

(Myers & Stonehill, 1993: 1)

- وأضاف مركز التطوير التربوي بالسعودية (د.ت) مميزات أخرى لهذه الإدارة منها:
- توظيف الأساليب والأنماط الحديثة في مجال التعليم التعاوني والذاتي لتحقيق أهداف المنهج والأنشطة اللاصفية.
 - تهيئة البيئة التعليمية الملائمة لدعم الدور المحوري للمتعلم.

- تطوير الدور المؤسسي المجتمعي للانفتاح على المجتمع ومؤسساته وتكوين علاقات شراكة لدعم إمكانات المدرسة الفكرية والمادية.
- مواكبة التطور المعلوماتي الشبكي. (مركز التطوير التربوي بالسعودية، د. ت: 1)

مما سبق يتبين أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على الحد من البيروقراطية، مثل: بطء الإجراءات، وفردية القرار، وسوء الاتصالات، وضعف المشاركة، وتداخل الاختصاصات، والروتين وغير ذلك من المشكلات، كما أن هذا النوع من الإدارة يركز على أمانة المدير في تحقيق أهداف المنطقة من خلال المدرسة.

رابعاً: إدارة الأداء (PM) Performance Management

يعتبر مفهوم إدارة الأداء من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ويتصل هذا المفهوم بدراسة كيفية إدارة المؤسسات للعاملين، وطريقة تكيف سياساتها معهم، ويتضمن جهود العاملين لتطوير أدائهم وأداء المؤسسة، ويتمحور حول فكرة أساسية هي أن زيادة الإنتاجية ترتبط بإحساس الأفراد بأهميتهم وبأن هناك من يقدر ويثمن جهودهم.

فتأدية أحد العاملين أداء سيئ يؤدي إلى معاقبة المدير له، مما يجعله يمارس الأداء السيئ مرة أخرى الأمر الذي يجعل المدير يستخدم عقوبة أقوى، هذا ويرى علماء السلوك أن العقاب يؤدي إلى تغيير السلوك على المدى القريب لكن مع آثار جانبية غير مرغوبة وغير متقبلة في أغلب الأحيان، بينما التحفيز بالتعزيز المرغوب يؤدي إلى تغيير السلوك على المدى البعيد ويكون أكثر فاعلية من العقاب. (Rietdijk, 1998-2002: 2)

مفهوم إدارة الأداء:

عرف Rietdijk (1999-2000) إدارة الأداء بأنها "مهارة أساسية يعتمد المدير فيها على تغيير سلوك المورد البشري بشكل فعال وحذر من خلال التحفيز والتكافؤ، وتطوير المنظمة وتطوير الإدارة وتدريب الأفراد". (Rietdijk, 1999-2000: 1)

وعرفت بأنها " النظرة الموجهة بيانات المنظمة إلى المديرين في العمل الذين يعتمدون على التعزيز الإيجابي كطريق رئيس لتحقيق الحد الأقصى من الأداء، وهي مستعملة في كافة

أنحاء العالم في أنواع منظمات مختلفة، كمنظمات العمل، وصناعة القطاع الخاص، وحكومة القطاع العامة والوكالات اللاربحية، وتستعمل للعديد من القضايا كمرقبة الجودة وسلامة وتحسين معدل إنتاج ". (Slottje, 2000: 3)

ومن أوضح وأشمل التعريفات التي عرفت بها إدارة الأداء تعريف مدير مركز التطوير التربوي بالرياض (2002) " أنها أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف، وهو يتضمن وضع الأهداف والقيام بعملية تقييم مستمر من المدير إلى الموظف إلى المدير، إضافة إلى الإشادة بالأداء، ويساعد نظام إدارة الأداء الفعال المديرين والموظفين على العمل ببراعة وليس بصعوبة لتحقيق الإنتاجية والربحية ". (مدير مركز التطوير التربوي بالرياض، 2002: 4)

إيجابيات إدارة الأداء:

- من خلال النظر في تلك التعريفات لهذا المفهوم الذي بدأ الحديث عنه في الكتابات عن الإدارة حديثاً يمكن الوصول إلى بعض إيجابياته، وهي كما يلي:
- نقل المزيد من المسؤوليات عن الأداء والجودة للعاملين.
 - تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد الذين يسهمون في تحسين المنتجات ويقلصون التكاليف من دون الإضرار بالجودة.
 - الاتصال المباشر بين المدير والموظف، ومن ثم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن خلافاتهم للنظر فيها وإيجاد الحلول المناسبة في أقصر وقت ممكن.
 - تطوير المنظمة، والإدارة، وتدريب الأفراد، وسلامة وتحسين الإنتاج.
 - التقييم المستمر للأداء، وتعزيز ثقافة المسؤولية والمحاسبة لدى الإدارة.
 - تعزيز الربط بين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة

معوقات إدارة الأداء:

في ضوء التعريفات السابقة لإدارة الأداء يمكن القول أن التحفيز يعتبر الركيزة الأولى التي تركز عليها إدارة الأداء وعلى هذا الاعتبار تعيق إدارة الأداء ما يعيق التحفيز وقد حدد الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام (د.ت) في حديثه حول الإدارة فن بعض معوقات التحفيز وهي كما يلي :

- 1- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- 2- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- 3- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- 4- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- 5- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- 6- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها. (الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام، د.ت: 2)

من خلال ما سبق يتبين أن إدارة الأداء تعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف وتقييم كل منهما للأخر إضافة إلى التحفيز مما يؤدي إلى تطوير المنظمة والإدارة وتدريب الأفراد.

الجدور الإسلامية للإدارة

بدأ تاريخ الإدارة الإسلامية يتبلور مع بداية الدعوة الإسلامية عندما أنزلت الرسالة على

الرسول محمد-ﷺ- وأمر بتبليغها، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ

فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ﴾ [المائدة: 67]، ولما كانت الدعوة الإسلامية تمتد إلى سائر ميادين الحياة في

الأمة الإسلامية، وترتبط بها، وتغذيها، ليتدرب المسلم على التربية والبناء، كان لا بد لها من تبني النظام الإداري الذي يعين على سلامة التدريب والبناء والإعداد.

"إن قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلى فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام، وتفرعت هذه الفكرة إلى شؤون الحياة من عسكرية، وزراعية، وتجارية، وكانت إدارة البلاد إحدى مفردات هذه الفكرة الحضارية وإحدى دعائم التقدم الحضاري في العصر الإسلامي الأول" (الراشدي، 2000: 1)، وعلى الرغم من أن الإدارة الإسلامية تتضمن جميع عناصر العملية الإدارية إلا أنها لم تكن تسمى بهذه التسمية إلا بعد سيادة الفكر الإداري الغربي، إلا أنه كان يعبر عنها في المجالات الإسلامية بعدة مفاهيم كالولاية والرعاية، والخلافة والإمارة، والقيادة والإمامة، والأمانة، وهذه المفاهيم يمتزج بعضها بالأخر فحينما يتحدث فقهاء المسلمين عن أحد هذه المفاهيم قد يقصدون آخر كمفهوم "الخلافة يمتزج بمفهوم الإمامة، ولذا فإن فقهاء المسلمين حينما يتحدثون عن الإمامة فإنما يقصدون الخلافة، وعندما يتحدثون عن الخلافة فهم يعنون الإمامة" (الشباني، 1979: 78)

وتتميز الإدارة في الإسلام بتميز التشريع الإسلامي عن التشريع الوضعي إذ إن التشريع الإسلامي صالح لكل زمان ومكان على اختلاف القوانين الوضعية، فالإسلام له من

الدوام والاستمرارية والعمومية والشمول والسعة والعدالة المطلقة والأسوة الحسنة والغنى بالمبادئ ما يجعله صالحاً لاستيعاب أي نظام إداري صالح، فلم تكن الدولة التي أقامها الإسلام وما تحتويه من أجهزة مختلفة بما في ذلك الجهاز الإداري دولة سياسية - على نحو ما عرف الناس من الدول قبل الإسلام و بعد ظهوره - ولكنها دولة أخلاقية تنطلق في مفهومها للحكم من التغيير الداخلي في أعماق الإنسان (الشيباني، 1979: 347) وتتسم الإدارة الإسلامية بتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد، ومصلحة المجتمع، فتعتبر مصلحة الفرد وسيلة يجب الاستعانة بها لتحقيق الهدف المطلوب، وهو تحقيق مصلحة الجماعة، كذلك تتميز الإدارة الإسلامية بالسعي إلى تحقيق العدالة، وأن مبدأ العدل مبدأ أساسي يسود النظم الإسلامية. (البناء، 1987: 173)

وقد كان للفكر الإداري الإسلامي رواده ومن هؤلاء الرواد الفارابي (259هـ - 339 هـ) الذي يعتبر رائد الفكر المثالي إلا أن الفارابي لم تكن أفكاره متأثرة بالإسلام بقدر ما هي متأثرة بالفكر اليوناني، الماوردي (364هـ - 450 هـ) من رواد الإدارة الحكومية، ويعتبر كتابه "الأحكام السلطانية والولايات الدينية في الإدارة الحكومية" من الكتب الرائدة في معالجة الحديث عن الإدارة الحكومية وأصولها، والغزالي (450 هـ - 550 هـ) من رواد الفكر في السلوك الإداري وله في مجال الإدارة كتاب "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" وهو واحد من الكتب التي تناولت سلوكيات الإدارة، ابن تيمية (661 هـ - 728 هـ) وهو من رواد الإصلاح الإداري، وله رسالتان في الإصلاح الإداري، الرسالة الأولى: رسالة السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، والرسالة الثانية: رسالة الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية، ابن خلدون (732هـ-808هـ) وهو أحد رواد اجتماعيات الإدارة، وتعتبر الموسوعة التاريخية التي تحمل اسم: "كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر" من أشهر مؤلفات ابن خلدون، وقد وضع له مقدمة، القلقشندي (756هـ) واحد من رواد الإدارة المكتنية له كتاب "صبح الأعشى في صناعة الإنشا" وقدم توصيفا علميا رائعا لتنظيمات الإدارة المكتنية ومكاتباتها وكذلك للقائمين عليها والمسؤولين عنها واختصاصاتهم.

على الرغم من أن الفكر الإسلامي من حيث الإدارة يزخر برواده وعلمائه في هذا المجال إلا أن أولئك الرواد لم يكن في حسابهم حينما كانوا في أزماتهم أنهم يضعون أسس حياة فكرية، ويرسمون قواعد إدارة المجتمع إلا أن ما قدموه أصبح في عصرنا الحاضر من الغايات المرجوة ومن ركائز التحديث (سليمان، 1988: 48-69)

منطلقات الإدارة الإسلامية:

أولاً: الولاء لله ﷻ

المدير المسلم يجب أن يكون ولاءه لله ﷻ أي التسليم لله في كل الأمور، واتباع ما جاء به الشرع ورفض كل النظم الأخرى وعدم الانصياع لأي سلطة أو قوة في الأرض، وهو عندما يكون ولاءه لله يكون أقوى إيماناً، وأكثر إخلاصاً، وأحرص على أداء العمل في أنقي صورة، كما يكون حريصاً على أن يتبنى العاملون هذا الفكر وتطبيقه.

والمدير الذي يكون ولاءه لله لا يخشى إلا الله سبحانه ولا يخاف غيره، "وإذا خاف الإنسان الله وخشي غضبه سبحانه فإنه يمتثل لأوامره وينتهي عن نواهيه فيصلح أمره فلا يطيع بشراً في معصية مهما كان أمره... ومتي أصبح كذلك فإن علاقته بالناس تصبح علاقة يحكمها ضوابط الدين يتعامل معهم في إطارها". (خميس، 1990: 55)

ثانياً: الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي

كما يكون الإداري المسلم ولاءه لله ﷻ يكون أيضاً ملتزماً بالشريعة الإسلامية التي شرعها الله ﷻ وهو كما يشير الطالب (1995) لا يمكن أن يعلو على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو يستمر في موقعه الإداري ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة، كما أن عليه في أداء مهامه الإدارية أن يلتزم السلوك الإسلامي (الطالب، 1995: 53).

فيرتبط التزامه هذا بواقع الحياة تصبح أعماله كلها عبادة خالصة لوجه الله تعالى يوقظ التزامه في نفسه مخافة الله ﷻ ومراقبته ومحبته، يشعر أنه مراقب في كل وقت وفي كل عمل يقوم به، يدرك تماماً أنه محاسب من الله ﷻ ويشعر بمسئولية تجاه عمله فيؤديه على أكمل وأتم وجه.

ثالثاً: استشعار المسئولية

المدير مسئول أمام الله ﷻ انطلاقاً من قول الرسول ﷺ "ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع عليهم وهو مسئول عنهم... " (أبو داود، 1999، كتاب الخراج والإمارة والفيء، باب ما يلزم الإمام من حق الرعية [2928]: 1280/3) فيمارس

الإداري المسئول سلطاته كأمانة من الله يتعهدا بما يترتب علي ذلك من مسئولية عظيمة "ومسئولية – المدير – في الإسلام لا تقتصر على مسئوليته أمام الله فقط، بل هو مسئول أيضا أمام من هو أعلى منه موقعا في التجمع الإنساني" (إبراهيم، 1997: 135)، فيكون كل فرد راعيا ومسترعى في الوقت نفسه

كما أن المدير المسلم لا يلقي تبعة أخطائه على غيره، فقد ذم القرآن الكريم عقلية تبرئة النفس باتهام الناس. (دوله، دبت: 4) فقال الله ﷻ: ﴿وَمَنْ يَكْسِبْ خَطِيئَةً أَوْ إِثْمًا ثُمَّ يَرْمِ بِهِ بَرِيئًا فَقَدِ احْتَمَلَ بُهَاتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا﴾ [النساء: 112] فالإداري المسلم يتحمل تبعة أخطائه أخذاً بتوجيهات القرآن الكريم وانطلاقاً من استشعاره المسئولية

غزوات الرسول ﷺ

تأخذ الغزوات جانباً كبيراً من حياة الرسول-ﷺ-، ويسير الحديث فيها عن الحملات العسكرية التي قادها رسول الله-ﷺ- بنفسه، أي أنها قامت تحت قيادته مباشرة وهي بخلاف السرايا والبعوث التي كانت تقوم بقيادة أحد الصحابة بابتعاث من النبي-ﷺ- وبأمر منه.

عدها:

كان جميع ما غزا رسول الله-ﷺ- بنفسه سبعاً وعشرين غزوة حسب ما ورد في سيرة ابن هشام، "منها غزوة ودان، وهي الأبواء، ثم غزوة بواط، من ناحية رضوى، ثم غزوة العشيرة، من بطن ينبع، ثم غزوة بدر الأولى، يطلب كرز بن جابر، ثم غزوة بدر الكبرى التي قتل الله فيها صناديد قريش، ثم غزوة بني سليم حتى بلغ الكدر، ثم غزوة السويق، يطلب أبا سفيان بن حرب، ثم غزوة غطفان، وهي غزوة ذي أمر، ثم غزوة بحران، معدن بالحجاز، ثم غزوة أحد، ثم غزوة حمراء الأسد، ثم غزوة بني النضير، ثم غزوة ذات الرقاع من نخل، ثم غزوة بدر الآخرة، ثم غزوة دومة الجندل، ثم غزوة الخندق، ثم غزوة بني قريظة، ثم غزوة بني لحيان، من هذيل، ثم غزوة ذي قرد، ثم غزوة بني المصطلق من خزاعة ثم غزوة الحديبية، لا يريد قتالاً، فصدته المشركون، ثم غزوة خيبر، ثم غزوة القضاء، ثم غزوة الفتح، ثم غزوة حنين، ثم غزوة الطائف ثم غزوة تبوك". (ابن هشام، 1999، 4/2: 177).

قاتل منها في تسع غزوات، وهي: بدر، أحد، والخندق، قريظة، والمصطلق، وخبير، والفتح، وحنين والطائف. (ابن هشام، 1999، 4/2: 177).

وقد عد خطاب(1999) غزوات الرسول-ﷺ- ثمان وعشرين غزوة، يقول " كان رسول الله-ﷺ- هو قائد أصحابه المجاهدين في الغزوات، وهي ثمان وعشرين غزوة، نشب القتال في

تسع غزوات منها، بين المسلمين وأعدائهم، وحققت تسع عشرة غزوة من غزواته عليه الصلاة والسلام أهدافها المرسومة بدون قتال". (خطاب، 1999: 9).

ومما عد خطاب(1999) ضمن غزوات النبي-ﷺ- حصار بني قينقاع. (خطاب، 1960: 102) ورغم أن سيرة ابن هشام ورد فيها أمر بني قينقاع إلا أنها لم تُعد ضمن الغزوات ربما لقربها أو لتعلقها بغزوة أخرى.

ويطلق علماء السيرة بمن فيهم ابن هشام على سرية مؤتة "غزوة مؤتة" ويرى البوطي أن ذلك: "لكثرة عدد المسلمين فيها ولما كان لها من أهمية بالغة"(البوطي، 1991: 350).

الفئات التي وجهت ضدها:

تمت غزوات النبي-ﷺ- ضد أربع فئات هي: قريش، والقبائل المعادية، ويهود، والرومان.

كانت الغزوات التي تمت ضد يهود أربع غزوات هي: غزوة بني قينقاع، في أوائل شوال من السنة الثانية الهجرية، الذين أخذوا يهددون المسلمين، وقتلوا أحدهم وكان النصر فيها للمسلمين وانتهت بإجلاء بني قينقاع إلى الشام، وغزوة بني النضير، في ربيع الأول من السنة الرابعة الهجرية، الذين تأمروا على قتل النبي-ﷺ-، وانتهت بانتصار المسلمين، وإجلاء بني النضير إلى خيبر بدون سلاح، وغزوة بني قريظة، في ذو القعدة من السنة الخامسة الهجرية، وقد نقض هؤلاء عهودهم مع النبي-ﷺ-، وساندوا قبائل الأحزاب في القضاء على النبي-ﷺ- والمسلمين في المدينة، وانتصر فيها المسلمون كذلك، وكان عقاب هؤلاء أشد نزولاً على حكم حليفهم السابق: سعد بن معاذ-رضي الله عنه- حيث قتلت مقاتلتهم، وسبيت الذراري، وقسمت أموالهم، ثم غزوة خيبر، في محرم من السنة السابعة الهجرية، التي أخذ يهودها يحرضون قبائل غطفان على غزو المدينة وعقدوا حلفاً معهم، فعاجلهم النبي-ﷺ- واحتل خيبر، وأبقى أهلها فيها يقومون على زراعتها، على أن يجلبهم المسلمون متي أرادوا. (الأسمر، 2001: 68، وخطاب، 1980: 46).

أما ما وجه ضد الروم من غزوات الرسول-ﷺ- فكانت غزوة تبوك التي انسحب فيها الجيش الروماني، بعدما حشد عدة وحدات كثيفة على حدود الجزيرة العربية بغية اقتحامها بمساعدة من العرب المنتصرة الموالين له؛ ومجرد علم الجيش الروماني بتحركات المسلمين من

المدينة انسحب إلى أواسط الشام، خوفاً من الاصطدام معهم، وهى أعظم غزوة في تاريخ العهد النبوي، وهى آخر عملية عسكرية قام بها رسول الله -ﷺ- حتى توفاه الله تعالى. (باشميل، 1978: 5).

وتمت ضد قريش عدة غزوات منها: **غزوة بدر الكبرى** التي نصر الله فيها المسلمين في رمضان من السنة الثانية الهجرية، و**غزوة أحد** في شوال من السنة الثانية الهجرية، وقد كان أعداء المسلمين فيها قريشاً وحلفاءها ومائة من بني ثقيف، واستطاع المشركون تكبيد المسلمين سبعين شهيداً، وكان انتصار المشركين انتصاراً تعبويًا، وأعقبها **غزوة حمراء الأسد** التي طارد المسلمون فيها قريشاً وحلفاءها إلى حمراء الأسد بعد انتهاء غزوة أحد مباشرة، ولكن المشركين انسحبوا، و**غزوة الخندق** في شوال من السنة الخامسة الهجرية، وقد عاد الأحزاب - قريش وحلفاؤها عدا يهود المدينة- عن حصار المدينة المنورة خائبين وكان رسول الله -ﷺ- قد ضرب الخندق حول المدينة، و**غزوة الحديبية**، التي خرج فيها النبي -ﷺ- لا يريد قتالاً، فصدّه المشركون في ذي القعدة من السنة السادسة الهجرية وقد عقد هدنة الحديبية بين المسلمين وقريش. أعقبها في محرم من السنة السابعة الهجرية **غزوة القضاء** وقد بقي المسلمون ثلاثة أيام في مكة بعد أن خرج المشركون منها، وكانت آخر الغزوات التي وجهت ضد قريش **غزوة الفتح** في رمضان من السنة الثامنة الهجرية، حيث فتحت مكة المكرمة. (خطاب، 1980: 46-59).

أما القبائل المعادية فوجه ضدها عدة غزوات من أبرزها **غزوة حنين** في شوال من السنة الثامنة الهجرية وكان من نتائجها أن فك المسلمون الحصار عن الطائف ورحلوا عنها إلى المدينة واندحرت هوازن وثقيف، و**غزوة الطائف** في أعقابها حيث حاصر المسلمون فيها الطائف ولم تستسلم فك المسلمون الحصار عنها ورحلوا عائدين إلى المدينة المنورة. (خطاب، 1980: 46-59).

أما ما بقي من غزوات فقد وُجه إلى قريش والقبائل المعادية، أو إلى القبائل المعادية وحدها، وقد وقعت في بعض هذه الغزوات مواجهات خفيفة كان النصر فيها للمسلمين وبعضها الآخر وادع رسول الله -ﷺ- فيه بعض القرى.

الفترة الزمنية للغزوات:

استغرق جهاد النبي -ﷺ- في غزواته كافة سبع سنين من سني ما بعد الهجرة من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة، فقد خرج إلى غزوة (ودان)، وهي أول غزوة قادها النبي -ﷺ-، في شهر صفر من السنة الثانية الهجرية، وكانت غزوة (تبوك) وهي آخر غزواته عليه الصلاة والسلام في رجب من السنة التاسعة الهجرية. (خطاب، 1999: 9)

أهمية دراسة الغزوات:

إن رسول الله -ﷺ- هو الصورة العملية التطبيقية لهذا الدين، وهو محل القدوة والأسوة، وسيرته -ﷺ- رسمت المنهج الصحيح الذي يجب أن يسير عليه الناس.

وتمثل "المغازي جانباً كبيراً من سيرة النبي -ﷺ- لأنها تمت تحت قيادته أو بأمر منه، ونزل في معظمها قرآن يُتلى إلى يوم القيامة...، ولقد كان الحديث عن مغازي رسول الله -ﷺ- يحتل قيمة علمية كبيرة عند المسلمين، إذ تأتي في المرتبة الثالثة بعد القرآن الكريم والسنة الشريفة" (أمحزون، 2002: 184).

ولما تحمله سيرته -ﷺ- من منهج صحيح بما في ذلك غزواته فإن "علماء فقه السيرة، والفقهاء والأصوليين استنبطوا من السيرة وحوادثها الأحكام الشرعية والقوانين الدولية، واستمد علماء الأخلاق من أخلاق الرسول -ﷺ- وتصرفاته المثل الأعلى لما يجب أن يكون عليه المسلم من الخلق السامي، واقتبس البلغاء من جوامع كلمه -ﷺ- الفُقرَ النفيسة والحكم السديدة، وتأدب الأدباء بأدب المصطفى وأحاديثه ورواية أخباره ومغازيه ولقائه مع وفود العرب وخطبائهم". (ابن الديبع، 1982: 3/1).

وهكذا فالسيرة كما يقول ابن الديبع: "يُنْبوغُ ثرُّ فياضٍ، يُغدقُ الخيرَ ويعمُّ به الإنسانية على اختلاف مشاربها ومنازعها". (ابن الديبع، 1982: 3/1).

ولقد تضافر الصحابة -رضي الله عنهم- على نقل كل شيء في سيرته، بل تفرغ عدد منهم للرواية والمتابعة لها، وقد كانوا "على علم دقيق وواسع بالمغازي، لأنهم عاشوا أحداثها وشاركوا فيها، وكانت محبتهم للرسول -ﷺ- وتعلقهم به، ورغبتهم في اتباعه، وأخذهم بسنته في الأحكام

سبباً في ذبوع أخبار السيرة ومذاكرتهم فيها وحفظهم لها، فهي التطبيق العملي لأحكام الدين". (أمحزون، 2002: 184).

بل لقد أدرك الصحابة-رضي الله عنهم- أهمية نقل أخبار هذه المغازي لمن بعدهم، فكان صهيب الرومي-رضي الله عنه- وقد شهد المشاهد كلها مع النبي-صلى الله عليه وسلم-، يقول: "هلموا نحدثكم عن مغازينا". (ابن سعد، ت230هـ: 229/3).

وكذلك أدرك التابعون ومن تبعهم أهمية هذا العلم الذي وصل إليهم، فكان "علي بن الحسين يقول: كنا نعلم مغازي النبي-صلى الله عليه وسلم- كما نعلم السورة من القرآن، قال الواقدي: وسمعت محمد بن عبد الله يقول: سمعت عمي الزهري يقول: في علم المغازي علم الآخرة والدنيا". (ابن كثير، 1996: 276/3).

مدرسة الإعداد النبوية للمدراء:

لقد كانت الغزوات بداية انطلاقاً نحو قيام أول مدرسة لإعداد المدراء في تاريخ المسلمين- مدرسة الإعداد النبوية- وقد قامت هذه المدرسة على تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة القولية والعملية والتقريرية في كل ما يتصل بالإدارة من مبادئ ووظائف، أهلت هذه المدرسة النبوية الصحابة ودربتهم للنهوض بأعباء إدارة دفة الأمة علماً ومعرفة ووعياً ودربة وممارسة ومراناً، لينهضوا بأعباء المهمة الموكلة إليهم بقدره وكفاية وفاعلية.

"وكان الرسول-صلى الله عليه وسلم- قائد هذه المدرسة ومعلمها الأول، وهو المثل الأعلى الذي اجتمع فيه من أوصاف المدح والثناء ما تفرق في غيره، وهو القدوة المثلى كما يقول الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: 21]، وهو القائد الذي اصطفاه الله ليبلغ أعظم رسالة وجعله تحت حراسته ورعايته حتى كان أفضل قومه، واستوفى مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها إنسان قبله ولا بعده، حتى خاطبه الله بقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4] (محفوظ، 1988: 277).

لقد كان في عهد الرسول-صلى الله عليه وسلم- كما يقول الأسمر (2001): "على من تتوافر فيه المقومات الفطرية للقيادة أن يسعى لاكتساب المقومات الأخرى عن طريق الاحتكاك المباشر بمن

حازوها، وإتقان فنونها عبر الصراع في ساحات الوغى، وعلى اتساع أرض الصراع وتنوع علوم وخبرات المتصارعين، مما يجعل المكتسبات تثبت لديهم وتترسخ، وكان على الرسول الكريم -ﷺ- أن يهيئ الظروف والفرص لصحابته ليصبحوا قادة سياسيين واقتصاديين واجتماعيين وتربويين وعسكريين إلى غير ذلك، واتبع لإعداد العسكريين الأسلوبين المعروفين وهما: الغزوات والسرايا". (الأسمر، 2001: 608).

لقد سار رسول الله -ﷺ- بصحابته في غزواته من نصر إلى نصر، أعطاهم من الدروس الإدارية ورباهم على قوة التحمل والصبر واستمد العون من الله ﷻ، وهذه التربية كانت بالقوة الحسنة متمثلة في شخصه -ﷺ-، لذلك نجحوا في حياتهم وأسهموا في رقي المجتمع الإسلامي.

"وقد أنشأ طائفة كبيرة من القواد الذين لا قوا بعده الفرس والرومان في ميادين العراق والشام، ففاقوهم في تخطيط الحروب وإدارة دفة القتال، حتى استطاعوا إجلاءهم من أرضهم وديارهم وأموالهم". (المباركفوري، 1997: 386) "وقد بلغ عدد قادة الفتح الإسلامي مائتين وستة وخمسين قائدا منهم مائتان وستة عشر قائدا من صحابة الرسول -ﷺ- وأربعون من التابعين لهم بإحسان -ﷺ-". (محفوظ، 1985: 67)

إن العالم الإسلامي فتح على يد من تخرجوا من المدرسة النبوية وساروا على نهج رسول الله -ﷺ- واقتدوا بسنته فهو خير قدوة، ولا زال باستطاعة المسلمين أن يقتدوا بسنته -ﷺ- ويتعلموا على يديه، ويتعلموا من فنون الإدارة في كفاه شئونهم ما يمكنهم من استرجاع مجدهم.

رواد السيرة وأشد كتبها وثوقاً:

كانت سيرة المصطفى -ﷺ- في صدر الإسلام بما فيها الغزوات أخباراً تروى، وأحاديث على ألسنة الصحابة تلقى عن الأفواه، إلى أن انتدب لجمعها عروة بن الزبير بن العوام المتوفى سنة (93هـ)، ثم أبان بن عثمان بن عفان (105هـ) ووهب بن منبه وشرحبيل بن سعد (123هـ) وابن شهاب الزهري (124هـ) وغيرهم من التابعين، حيث وضع كل منهم كتاباً في سيرته عليه السلام، مما استخلصوه من الأحاديث ونقلوه عن الرواة. (الصالح، 1997: 1/ز، والسهيلي، 1185: 1/هـ).

كان هؤلاء أول كتاب السيرة وقد بادت كتبهم جميعاً، ولم يبق منها إلا أشلاء متناثرة في بطون كتب التاريخ كتاريخ الطبري، وقطعة من كتاب وهب بن منبه محفوظة في مدينة هيدلبرج بألمانيا. (هارون، د.ت: 9)

"جاء في الطبقة التي تلي هؤلاء من تلقف كل ما كتبوه، فأثبتوا جله في مدوناتهم التي وصل إلينا معظمها بحمد الله وتوفيقه، ولقد كان في مقدمة هذه الطبقة محمد بن إسحاق المتوفى عام (152هـ)، وقد اتفق الباحثون على أن ما كتبه محمد بن إسحاق يعد من أوثق ما كتب في السيرة النبوية في ذلك العهد ولئن لم يصل إلينا كتابه (المغازي) بذاته، إلا أن أبا محمد عبد الملك المعروف بابن هشام قد جاء بعده فروى لنا كتابه هذا مهذباً منقحاً، ولم يكن قد مضى على تأليف ابن إسحاق له أكثر من خمسين سنة". (البوطي، 1991: 18).

وكتاب ابن إسحاق كما يقول هارون: "كان العمدة لقراء السيرة منذ قديم الزمان إلى يومنا هذا، ولا تكاد تجد رجلاً أو غلاً في دراسة سيرة الرسول -ﷺ- إلا وكتاب ابن إسحاق إمامه الأول في ذلك، وقد عرفت سيرة ابن إسحاق بين العلماء منذ عهد عهيد باسم (سيرة ابن هشام) لما أنه راويها ومهذبها". (هارون، د.ت: 11).

إذن لاقت سيرة المصطفى -ﷺ- عناية فائقة منذ نهاية القرن الأول، قيص الله لها جماعة من التابعين الذين جمعوها ودونوها إلا أن كتبهم قد بادت ولم تصلنا، وجاء بعدهم من تلقف ما كتبوه وأثبتوا جله في مدوناتهم منهم محمد بن إسحاق الذي وصلنا معظم كتابه عن طريق ابن هشام الذي هذبه ونقحه، فوصل هذا الكتاب مهذباً منقحاً وقد لاقى هذا الكتاب استحساناً شديداً لما له من طابع الحرص الشديد والأمانة الصادقة التي كانت سمة العلماء المسلمين في تلك العصور القديمة، حتى كان عمدة القراء لسيرة المصطفى -ﷺ- منذ قديم الزمان إلى يومنا هذا.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات الدراسة

يهدف الفصل الحالي إلى عرض منهج الدراسة المتبع وأداة الدراسة والخطوات الإجرائية.

أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي "يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" (بدر، 1979: 222)، حيث استخدمت الباحثة هذا الأسلوب في استخراج الملامح الإدارية التربوية من غزوات الرسول -ﷺ- كما وردت في سيرة ابن هشام.

ثانياً: أداة الدراسة (بطاقة التحليل)

بعد الإطلاع على الأدب السابق والاستفادة منه، تم استخدام بطاقة تحليل بهدف الوقوف على الملامح الإدارية في غزوات الرسول -ﷺ- لاستخلاص الملامح الإدارية التربوية منها، وفيما يلي وصف لبطاقة التحليل (ملحق، 2):

وصف بطاقة التحليل

تضمنت بطاقة التحليل العناصر التالية:

هدف التحليل

الكشف عن المبادئ و الوظائف الإدارية المتضمنة في غزوات الرسول -ﷺ- لتحويلها إلى مبادئ ووظائف إدارية تربوية.

وحدة التحليل هي الجملة.

وحدة التسجيل

هي الجملة التي ظهر فيها مبدأ إداري أو وظيفة إدارية.

فئات التحليل

تحديد الوظائف و المبادئ الإدارية من غزوات الرسول -ﷺ-.

محددات التحليل

- مجلدا سيرة ابن هشام.
- التحليل في ضوء التعريف الإجرائي للمبدأ الإداري و الوظيفة الإدارية.
- التحليل في ضوء أهداف التحليل.

ثالثاً: خطوات التحليل

لاستخراج الملامح الإدارية التربوية من غزوات الرسول ﷺ قامت الباحثة باتباع الخطوات التالية:

- 1- مراجعة المفاهيم الإدارية وخاصة التربوية منها.
- 2- الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.
- 3- الاطلاع على الكتب الخاصة بالسيرة النبوية وانتقاء سيرة ابن هشام من بينها، لكونها أشد وثوقاً وأعلاها مقاماً من أجل تحليل الغزوات.
- 4- قراءة غزوات الرسول-ﷺ - من سيرة ابن هشام وتسجيل الجملة (نص الحديث) التي ظهر فيها مبدأ إداري أو وظيفة إدارية.
- 5- تم استبعاد الشعر المردف بالغزوات من سيرة ابن هشام من نطاق التحليل.
- 6- عدم التطرق إلى المعجزات التي كرم الله ﷺ بها نبيه ليس إنكاراً لها أو تقليلاً من شأنها، بل لأمرين أولهما: أن من هدف الدراسة الوقوف على الممارسات الإدارية لرسول الله-ﷺ- والتي يستطيع الإداري التربوي تطبيقها في مؤسسته، ثانيهما: أن الرسول-ﷺ- كان يأخذ في غزواته بكل أسباب النجاح، وفي رد كل أمر إلى معجزة إلهية دعوة إلى التوكل وسوء فهم لمضمون الشريعة الإسلامية الغراء.
- 7- صدق البطاقة: للتأكد من صدق البطاقة أعدت الباحثة نموذجاً من غزوتي بدر وفتح مكة، تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وهم سبعة أساتذة من كليتي التربية وأصول الدين (ملحق، 1) لإبداء اقتراحاتهم من خلال خبراتهم حول انتماء وحدات التحليل إلى فئات التحليل المخصصة لها، وتم الإيضاح لهم في هذا النموذج هدف التحليل ووحدته، ووحدة التسجيل، وفئات التسجيل، ومحدداته (ملحق، 2)، ولقد استفادت الباحثة من آراء المحكمين، حيث تم تعديل البطاقة وفق آرائهم و استشاراتهم(ملحق، 3).
- 8- قامت الباحثة بإعادة التحليل مرة أخرى في ضوء آراء المحكمين.

خطوات الدراسة

- 1- قامت الباحثة بفرز المبادئ والوظائف التي خرجت بها من التحليل كل على حدى وترتيب ما خرجت به من وظائف في نقاط محددة كل فيما يناسبه ضمن وظائف خمس رئيسة.
- 2- عرض هذه النتائج في فصل خاص بها.
- 3- التركيز من خلال عرض النتائج على مناقشة ما يهم واقع الإدارة التربوية، أو ما رأته الباحثة محض خلاف فيما يعرض على الساحة الإدارية ووصل أو سيصل إلى الإدارة التربوية وما هو موجود في الإدارة الإسلامية.
- 4- ضرب مثلاً واحداً أثناء عرض النتائج لكل مبدأ أو وظيفة، إلا إذا احتاج الأمر إلى ضرب أكثر من مثال، فتم عرضه بأكثر من مثال.
- 5- تم عرض ملخص لهذه المبادئ والوظائف في الفصل الذي يليه، مع مقارنة لهذه المبادئ والوظائف مع بعض المفاهيم الإدارية التي تطرق على الساحة الإدارية حديثاً.
- 6- تم توضيح كيفية إفادة المؤسسات التربوية من هذه المبادئ والوظائف الإدارية الإسلامية، عن طريق عرض بعض النقاط الموجهة للإداري التربوي حتى يتمكن من التطبيق.
- 7- عند عرض النقاط التي على الإداري التربوي مراعاتها عند التطبيق، تم مراعاة استخراجها من جميع الأمثلة التي تم استخراجها من التحليل تحت هذا المبدأ أو الوظيفة الإدارية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

القسم الأول:

مبادئ الإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

- تمهيد
- تعريف المبدأ الإداري
- المبادئ الإدارية المستخلصة

القسم الثاني:

وظائف الإدارة التربوية النابعة من تكليف الرسول ﷺ - لعماله وولاته وقادته

- تعريف الوظيفة الإدارية
- وظيفة التخطيط
- وظيفة التنظيم
- وظيفة التوجيه
- وظيفة الرقابة
- وظيفة التمويل

القسم الأول

مبادئ الإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

تمهيد

يحوى الإسلام بصفة عامة العديد من المبادئ التي تغرس في الفرد شعوراً بقوته الإنسانية والروحية، وتدفعه إلى العمل الجاد والمثمر من أجل تحقيق ذاته وتقوية عقيدته وحماية مؤسساته. والإدارة الإسلامية شأنها شأن الإسلام ككل، تحوى العديد من المبادئ الخاصة بها الراسخة في نفس الإداري المسلم والتي تحميه من التيارات المعاصرة التي تجعله يضطرب ومؤسساته، وتدعم التماسك بينه وبين أفراد مؤسساته وترسخ الوحدة بينهم.

برزت بعض هذه المبادئ من خلال تطبيق الرسول ﷺ - لها في غزواته -، والتي يجب على الإداري المسلم الالتزام بها وعدم مخالفتها إرضاء لله ﷻ وتنفيذاً لسنة المصطفى ﷺ -، مما كفل لها أن تصبح واقعاً عملياً يفرز قيماً ثقافية ثابتة يمارس الناس الحياة على أساس منها بدلاً من أن تنزوي مع مرور الأيام.

فتطبيق الرسول ﷺ - لهذه المبادئ كان بمثابة محك رئيس للتأكيد على صحة وسلامة هذه المبادئ وتأكيداً على مدى فعاليتها، حيث إن "تطبيق الأفكار والمبادئ كان دائماً وسيظل، هو المحك الرئيس في الوقوف على حقيقة هذه الأفكار والمبادئ وفي الحكم على مدى صحتها وسلامتها ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها" (عبد الوهاب، 1986: 230).

وسيتيم في هذا القسم من هذا الفصل عرض جملة من المبادئ وقفت عليها الباحثة في غزوات الرسول ﷺ -، ولكن قبل عرض هذه المبادئ لابد من بيان المعنى اللغوي لكلمة مبادئ وتعريف المبدأ الإداري إجرائياً.

المبادئ لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية الأساسية مثل الصحاح للجوهري (ت435 هـ) ولسان العرب لابن منظور (ت711 هـ)، وجدت الباحثة أنها لم تتعرض إلى بيان معنى كلمة مبادئ، فاضطرت إلى الرجوع إلى ما عداها من كتب اللغة مثل معجم متن اللغة لأحمد رضا (1377 هـ)

الذي أورد تعريفاً لغوياً على النحو التالي: " المَبْدَأُ الأصل: السبب: الخلق الذي يثبت عليه صاحبه ويبني عليه أعماله، وحكى اللحياني قولهم في الحكاية: كان ذلك الأمر في بَدَأَتْنَا" مثلثة الباء " وبَدَأَتْنَا" محرّكة" ومبدأتنا، وفي مُبَدَّنَا ومَبَدَّنَا، ويقال هو مُبَدَّى ومُبَدَّى أي بُدئ به.(رضاء، 1958: 250/1).

وفي ذخيرة علوم النفس عُرف المبدأ على أنه:

- تشاكل في الطبيعة يمكن أن يصاغ كقانون، قاعدة تصرف سلوكي مقبولة عموماً، علامة منطقية عامة.
- فرضية عمل أو حد أقصى لمسلك أو لاستقصاء علمي.
- قانون أساس أو مشكلة طبيعية. (دسوقي، 1988: 1133/2).

وبناءً على ما سبق يمكن اعتبار المبادئ في حقيقتها أفكاراً يحملها الإنسان بداية إزاء شيء معين، يتبناها ويثبت عليها وتصبح قاعدة توجه سلوكه ويبني عليها أعماله.

وعلى هذا يمكن تعريف المبدأ الإداري إجرائياً بأنه:

"إطار فكري يتبناه الإداري، ويثبت عليه، ويصبح قاعدة توجه سلوكه، ويبني عليه أعماله".

وبحسب هذا التعريف، هناك جملة من المبادئ التي وقفت عليها الباحثة في غزوات الرسول -ﷺ- وجدت أن بعضها يمكن إدراجه تحت مبادئ أخرى أعم منه فأدرجته، ورغم أن بعض هذه المبادئ الفرعية قد تحقق آثاراً أخرى قد لا تدرج تحت المبدأ الأعم وقد تحقق مبادئ أخرى غير مدرجة تحت المبدأ الأعم آثاراً قد تدرج تحت هذا المبدأ، إلا أن هذا لتسهيل عملية عرض المبادئ وكتابتها، فجاءت المبادئ الإدارية المستخلصة على النحو التالي:

1- مبدأ الاتصال الدائم بالله ﷻ والتوكل عليه

كان رسول الله -ﷺ- دائم الاتصال بالله -ﷻ- يدعو في جميع الأوقات، وخاصة كلما اشتد عليه الكرب، واثقاً بالله وبرحمته ومتوكلاً عليه، فكان يدعو قبل المعركة ومن أمثلة ذلك: لما

أشرف رسول الله -ﷺ- على خيبر قال لأصحابه: "قفوا"، ثم قال: "اللهم رب السماوات والأرض وما أظللن، ورب الأرضين وما أقلن، ورب الشياطين وما أضللن، ورب الرياح وما أذرين، فإننا نسألك خير هذه القرية وخير أهلها، وخير ما فيها، ونعوذ بك من شرها وشر أهلها، وشر ما فيها، أقدموها بسم الله... وكان يقولها عليه السلام لكل قرية دخلها. (ابن هشام، 1999، 3/2: 215).

كما كان الرسول -ﷺ- يدعو ربه أثناء العركة ففي غزوة بدر كان يناشد ربه ما وعده من النصر، و يقول فيما يقول: "اللهم إن تهلك هذه العصابة اليوم لا تعبد". (ابن هشام، 1999، 2/1: 215).

وكان أيضاً اتصاله بربه بعد المعركة يتوجه إليه بالحمد، ففي غزوة بنى لحيان كان جابر بن عبد الله يقول سمعت رسول الله ﷺ يقول حين وجه راجعا "أيون تائبون إن شاء الله لربنا حامدونأعوذ بالله من وعشاء السفر و كآبة المنظر و سوء المنقلب في الأهل و المال". (ابن هشام، 1999، 3/2: 177)

وكما كان رسول الله -ﷺ- دائم الاتصال بالله -ﷻ- في جميع الأوقات كان دائم التوكل عليه فكان يقينه تام وثقته كاملة به، فعندما مر به ركب من عبد القيس يحمل إليه رسالة أبي سفيان في أنه أجمع السير إلى رسول الله -ﷺ- وإلى أصحابه، ليستأصل بقيتهم وهو بحمراء الأسد وكان تجهز لحرب قريش، فأخبروه بالذي قال أبو سفيان و أصحابه؛ فقال: "حسبنا الله ونعم الوكيل". (ابن هشام، 1999، 3/2: 50).

2- مبدأ الشورى

والشورى تعني "المفاوضة في الكلام ليظهر الحق" (الطبرسي، دبت: 33/9)، أو كما عرفها الراغب الأصفهاني بأنها: "استخراج الرأي بمراجعة البعض إلى البعض" (الآلوسي، 1345 هـ: 42/25)، وقد رسخ رسول الله -ﷺ- هذا المبدأ من خلال إدارته امتثالاً لأمر الله -ﷻ- في قوله تعالى مخاطباً إياه: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَكُنْتَ فَرًا غَلِيظًا الْقَلْبَ لَانْفُسًا مِنْ

حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾. [آل عمران: 159]

وطبق رسول الله ﷺ - الشورى وسط هذه الضوابط المتضمنة في الآية الكريمة، من رحمة و عفو واستغفار، ولا تكاد تخلو غزوة من الغزوات إلا وشاور فيها رسول الله ﷺ - صحابته، ومن تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر مشاورته لأصحابه في غزوة بدر في أمر القتال حين بلغه خروج قريش ليمنعوا عيرهم (ابن هشام، 1999، 2/1: 206)، وفي غزوة أحد في أمر التحصن بالمدينة أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة. (ابن هشام، 1999، 3/2: 18)، وفي غزوة الخندق شاور أصحابه وخاصة الأنصار في مصالحة الأحزاب بثلاث ثمار المدينة فأبى عليه السعدان ابن معاذ وابن عباد. (ابن هشام، 1999، 3/2: 136).

كما كان رسول الله ﷺ - يوفر المناخ المناسب للنقد الحر البناء، فكان يستمع إلى آراء أصحابه ولا يتجاهلها ويعطيهم الحق في إبداء آرائهم واعتراضاتهم، فقد أخذ برأي الحباب بن المنذر عندما أشار عليه بتغيير مكان الجيش في غزوة بدر. (ابن هشام، 1999، 2/1: 210)، وأخذ برأي سلمان الفارسي في حفر الخندق. (ابن هشام، 1999، 3/2: 137)

3- مبدأ الإحسان

إن الإحسان مبدأ أساسي من المبادئ التي يقوم عليها الإسلام والتي طبقها رسول الله ﷺ - في غزواته، وهو كما يعرفه صاحب التفسير الواضح بأنه: "إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه". (حجازي، 1982: 1/ 459)

أو هو " الاستمرار في تحسين الأداء، وهو عملية متواصلة تشمل الإصلاح، وهو نقيض الإفساد في العمل". (الطالب، 1995: 46).

وبفصله الراغب الأصفهاني على وجهين، هما:

الأول: الإنعام على الغير: يقال أحسن إلى فلان.

الثاني: الإحسان في فعله: " وذلك إذا علم علماً حسناً أو عملاً حسناً، والإحسان أعم من الإنعام". (الأصفهاني، دبت: 119).

وقد طبق رسول الله ﷺ - الإحسان على هذين الوجهين، ومن أمثلة الوجه الأول: إحسانه على رأس النفاق ابن سلول - الذي عمل جاهداً على النيل من رسول الله ﷺ - ومن دعوته وصحابته وخاصة المهاجرين منهم-، فعندما نزلت السورة التي فيها ذكر المنافقون في ابن سلول و من كان على مثل أمره،... و بلغ عبد الله بن عبد الله بن أبي الذي كان من أمر أبيه... أتى رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله إنه بلغني أنك تريد قتل عبد الله بن أبي فيما بلغك عنه فإن كنت لا بد فاعلا، فأنا أحمل إليك رأسه، فوالله لقد علمت الخرج ما كان من رجل أبر بوالده مني، و إنني أخشى أن تأمر غيري فيقتله فلا تدعني نفسي أنظر إلى قاتل عبد الله بن أبي يمشى في الناس، فأقتله فأقتل مؤمناً بكافر، فأدخل النار، فقال رسول الله ﷺ -: "بل نترفق به و نحسن صحبته ما دام معنا" (ابن هشام، 1999، 3/2: 186).

وأما الوجه الثاني: فواضح من خلال إدارته ﷺ - بشكل عام كيف كان يسعى إلى العمل الجيد وإلى إحكامه وإتقانه وكيف أدى إصلاحه في العمل إلى صلاح المجتمع المسلم بكامله، وأنه كان يضع صاحب العمل المتقن في موضعه الصحيح ويحث صحابته دوماً علي الإلتقان من خلال التحفيز الدائم.

وتشير الآيات التي كانت تنتزل عقب الغزوات كيف أن الذين تميزوا بالإحسان يتميزون أيضاً بعظيم الأجر قال تعالى: ﴿الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَالرَّسُولِ مِنْ بَعْدِ مَا أَصَابَهُمُ الْقَرْحُ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقُوا أَجْرٌ عَظِيمٌ﴾ [آل عمران: 172].

وفى هذا الباب يرى صاحب كتاب النبي المرابي أن: فقدان الأمة للإلتقان قد كلفها الكثير الكثير من مقدراتها، وأن تخريج مهندس واحد يحلّ مشكلة الإسكان، ويتصدى بموضوعية للتحديات التي تواجهها، أفضل من تخريج ألف مهندس، يستهلكون في العمل الروتيني، وهكذا بالنسبة للصناعة والزراعة وغيرهما... وأن من الضروري تكريم العلماء المبدعين والمتقنين

تكريماً مادياً وأدبياً، كما أكد الرسول -ﷺ-، ليغدوا منارات علم للأجيال المتتابة، ورواد المعرفة المتقدمة، والإقلاع الحضاري. (الأسمر، 2001: 346).

4- مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

وهو من أهم المبادئ الإسلامية التي طبقت في غزوات الرسول -ﷺ-، ويرى أبو الأعلى المودودي (1980) أنه " من قواعد الدولة الإسلامية والتي كانت ضامناً لسيرها في الواجهة الصواب، أن من حق كل فرد في المجتمع الإسلامي بل وفرض عليه أن يقول كلمة الحق ويحمي الخير ويذنب عنه، وأن يبذل ما في وسعه لمنع المنكر والضرب على يد الباطل قدر إمكانه". (المودودي، 1980: 300).

ومن أمثلة تطبيق هذا المبدأ عندما بعث رسول الله -ﷺ- خالد بن الوليد فيمن بعث حول مكة وأمره أن يسير بأسفل تهامة داعياً ولم يبعثه مقاتلاً، فوطئ بنى جذيمة فأصاب منهم.. و انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله -ﷺ- فأخبره الخبر، فقال رسول الله: هل أنكروا عليه أحد؟ فقال: نعم، قد أنكروا عليه رجل أبيض ربيعة فنهّمه خالد فسكت عنه، وأنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجعته، فاشتدت مراجعتهما. (ابن هشام، 1999، 4/2: 46).

إن مراجعة هذين الصحابييين لخالد بن الوليد وكان أمير السرية من قبل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهو واجب عليهم هو حد كفاية لذلك سأل رسول الله -ﷺ- الرجل الذي أخبره الخبر "هل أنكروا عليه أحد؟".

ولرسول الله -ﷺ- حديث واضح في هذا المبدأ، حيث يقول -ﷺ-: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان" (الترمذي، د.ت، كتاب الفتن، باب ما جاء في تغيير المنكر [2172] 4/ 469).

5- مبدأ تحمل المسؤولية

عمل رسول الله -ﷺ- بمبدأ تحمل المسؤولية، ومن الأمثلة الدالة على ذلك عندما بعث رسول الله -ﷺ- خالد بن الوليد فيمن بعث حول مكة وأمره أن يسير بأسفل تهامة داعياً، ولم

بيعه مقاتلاً، فوطئ بنى جذيمة فأصاب منهم.. فلما انتهى الخبر إلى رسول الله رفع يديه إلى السماء، ثم قال: "اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد بن الوليد"، وكان قد انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله-ﷺ، فأخبره الخبر، فقال رسول الله: هل أنكر عليه أحد؟ فقال: نعم، قد أنكر عليه رجل أبيض ربعة فنهمه خالد فسكت عنه، و أنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجعته، فاشتدت مراجعتهما. (ابن هشام، 1999، 4/2: 46).

فمن خلال هذا الموقف يتضح أن رسول الله-ﷺ- اعتبر الكل مشتركاً في المسؤولية، فهو مشترك فيها باعتباره القائد الأعلى للقوات رغم أنه لم يكن عند خالد وقت وقوع الخطأ، لذلك تبرأ من فعل خالد بن الوليد وبعث بالدية إلى بنى جذيمة مع علي بن أبي طالب ثم اعتبر أن خالد بن الوليد ليس هو المسئول الوحيد في أرض المعركة بدليل قوله "هل أنكر عليه أحد" فهم مسئولون عن توجيهه ونصحه، فالكل مشترك في المسؤولية، وهي ليست حكرأ على أحد.

ولرسول الله-ﷺ- حديث تام الوضوح في هذا المبدأ، فقال-ﷺ-: "ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع عليهم وهو مسئول عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه، فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته". (أبو داود، 1999، كتاب الخراج والإمارة والفيء، باب ما يلزم الإمام من حق الرعية [2928] 3/ 1280).

6- مبدأ الحفز

تنقسم الحوافز إلى نوعين، هما:

النوع الأول: الحوافز المادية

ومن أمثلة استخدام رسول الله-ﷺ- لهذه الحوافز، عندما جاءه وفد هوازن يعلنون إسلامهم ويطلبون من رسول الله-ﷺ- أن يمن عليهم ويرد إليهم السبي والأموال، فخيرهم رسول الله بين أبنائهم ونسائهم وبين أموالهم فاختروا نساءهم وأولادهم، فقال لهم رسول الله-ﷺ-: "أما ما كان لي ولبني عبد المطلب فهو لكم، وإذا أنا صليت الظهر بالناس فقوموا فقولوا: إنا نستشفع برسول الله إلى المسلمين وبالمسلمين إلى رسول الله في أبنائنا ونسائنا، فسأعطيكم عند ذلك وأسأل لكم"، فلما صلى رسول الله-ﷺ- بالناس الظهر، قاموا فتكلموا بالذي أمرهم به، فقال

رسول الله ﷺ: "وأما ما كان لي ولبني عبد المطلب فهو لكم"، فقال المهاجرون: وما كان لنا فهو لرسول الله ﷺ، وقالت الأنصار: ما كان لنا فهو لرسول الله ﷺ، فقال الأقرع بن حابس: أما أنا وبنو تميم فلا، وقال عيينة بن حصن: أما أنا وبنو فزارة فلا، وقال عباس بن مرداس أما أنا وبنو سليم فلا، فقالت بنو سليم: بلى ما كان لنا فهو لرسول الله ﷺ...، فقال رسول الله ﷺ: "أما من تمسك منكم بحقه من هذا السبي فله، لكل إنسان ست فرائض، من أول سبي أصيبه، فردوا إلى الناس أبناءهم ونساءهم". (ابن هشام، 1999، 4/2: 88).

لقد استطاع رسول الله ﷺ -بتقديمه للحوافز المادية أن يشجع على العمل الطيب، ويجعل المسلمين يرجعون لوفد هوأزن أبناءهم ونساءهم.

النوع الثاني: الحوافز المعنوية

وهي مقدمة على الحوافز المادية بدليل أنها كانت وحدها متوفرة في أيدي المسلمين بداية الإسلام قبل توفير الأموال، وكان لها من الآثار الايجابية الكثير، كما أنها متوفرة في جميع الأوقات مع الإداري إذا هو أحسن استخدامها. وقد طبق رسول الله ﷺ - هذا النوع من الحوافز من خلال مبدأين فرعيين، هما:

1-6. مبدأ بث روح التنافس الشريف بين العاملين

حيث كان رسول الله ﷺ - يعمل على بث روح التنافس الشريف بين صحابته، والأمثلة كثيرة في هذا السياق، ومنها: أن رسول الله ﷺ - قال لصحابته يوم أحد: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟" فقام إليه رجال فأمسكه عنهم، حتى قام أبو دجانة سماك بن خرشة- أخو بنى ساعدة- ، فقال: وما حقه يا رسول الله؟ قال: "أن تضرب به العدو حتى ينحني"، قال: أنا أخذه يا رسول الله بحقه، فأعطاه إياه.(ابن هشام، 1999، 3/2: 21).

2-6. مبدأ بيان فضل ذوي الفضل

لقد كان رسول الله ﷺ - يبين فضل ذوي الفضل من صحابته، ومن ذلك بيانه لفضل المحلقين على المقصرين يوم الحديبية وبيعة الرضوان، فعن ابن عباس، قال: خلق رجال يوم الحديبية وقصر آخرون، فقال رسول الله ﷺ -: "يرحم الله المحلقين"، قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "يرحم الله المحلقين"، قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "يرحم الله

المحلقين". قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "و المقصرين"، فقالوا يا رسول الله: فلم ظهرت الترحيم للمحلقين دون المقصرين؟ قال: "لم يشكوا". (ابن هشام، 1999، 3/2: 208).

7- مبدأ إنزال الناس منازلهم

لقد حرص رسول الله ﷺ - على تطبيق هذا المبدأ في تعامله وكان لهذا المبدأ أثر في كسب قلوب الكثير ممن حوله، وفي تفويض بعض صحابته أمور دون كراهية البعض الآخر.

من أمثلة تطبيقه ﷺ - لهذا المبدأ عندما قال له العباس في فتح مكة يا رسول الله، إن أبا سفيان رجل يحب الفخر فاجعل له شيئاً، قال: "نعم، من دخل دار أبي سفيان فهو آمن، و من أغلق بابه فهو آمن، و من دخل المسجد فهو آمن". (ابن هشام، 1999، 4/2: 28). فأبو سفيان كان رجلاً شريفاً في قومه وله مكانة كبيرة في مكة فأنزله رسول الله ﷺ - هذه المنزلة فأكرمه بأن جعل من يدخل داره آمناً يوم الفتح.

8- مبدأ الحلم والحكمة في التصرف

يرى محمد قلعه جي (1996) أن: "الحلم صفة إنسانية يجعلها الله تعالى في قلب من أراد به خيراً، تمتص الغضب منه، وتدفع العفو والإحسان مكان العقوبة والسيئة مع توافر أسبابها". (قلعه جي، 1996: 86).

ومبدأ الحلم والحكمة في التصرف دلت عليه الكثير من المواقف في سيرة المصطفى - ﷺ - فقد كان حليماً ويحسن التصرف حتى في المواقف الصعبة، ومما يدل على حلمه وحكمته في التصرف عفوّه عن الأربعة رجالاً أو الخمسين الذين بعثتهم قريش في غزوة بيعة الرضوان و صلح الحديبية، فعن ابن عباس: أن أهل قريش بعثوا أربعين رجلاً منهم أو خمسين رجلاً، وأمرهم أن يطوفوا بعسكر رسول الله ﷺ -، ليصيّبوا لهم من أصحابه أحداً، فأخذوا أخذاً، فأتي بهم رسول الله ﷺ -، فعفا عنهم، و خلى سبيلهم، وقد كانوا رموا في عسكر رسول الله ﷺ - بالحجارة والنبل". (ابن هشام، 1999، 3/2: 204).

إن هؤلاء الأربعة أو الخمسين رجلاً قد بعثتهم قريش لإثارة غضب رسول الله ﷺ - وغضب المسلمين لينشب معهم حرباً يظهرها من خلالها أن رسول الله ﷺ - إنما جاء لحربهم لا لزيارة بيت الله الحرام، ولكن رسول الله ﷺ - بحلمه وحكمته عفا عن الأربعة رجلاً أو الخمسين وفوت على قريش هدفها الذي أرادت، وكان رسول الله ﷺ - من خلال زيارته تلك ورفضهم لها قد أوقعهم في موقف محرج بين القبائل.

9- مبدأ الحزم

هناك الكثير من المواقف التي تحتاج إلى أن يكون الإنسان رحيماً، إلا أن الرحمة إذا ما وضعت في غير موضعها تؤدي إلى الدمار والخراب، وهذا بالضرورة يتطلب أن يكون الإنسان حازماً في الأمور التي تتطلب الحزم، فرسول الله ﷺ - الذي يتصرف بمنتهى الرحمة حتى يصفه الله ﷻ - بها يتعامل بمنتهى الحزم في بعض المواقف.

ومن هذه المواقف: موقفه ﷺ - من أبي عزة الجمحي، فقد منّ عليه رسول الله ﷺ يوم بدر لأنه كان فقيراً ذا عيال و حاجة، وكان في الأسارى فقال: إني فقير ذو عيال و حاجة قد عرفتها فامنن على صلي الله عليك و سلم، فمنّ عليه رسول الله ﷺ -، ولكنه غدر برسول الله ﷺ - و حرض المشركين بشعره على رسول الله ﷺ - و على المسلمين فخرج لمقاتلتهم في أحد و أخذه رسول الله ﷺ في وجهه قبل رجوعه إلى المدينة عندما عاد من حمراء الأسد فلما أخذه قال: يا رسول الله، أقلني؛ فقال رسول الله ﷺ -: "والله لا تمسح عارضيك بمكة بعدها و تقول: خدعت محمداً مرتين، اضرب عنقه يا زبير" فضرب عنقه.(ابن هشام، 1999، 3/2: 16، 50).

10- مبدأ تحقيق الأخوة الإسلامية

أو ما يسمى في الإدارة الحديثة بالعلاقات الإنسانية، ويندرج تحت هذا المبدأ عدة مبادئ، منها: تحقق الأخوة بين المدير المسلم و العامل معه، ومنها مبادئ تحقق الأخوة بين أفراد المؤسسة ككل، وهذه المبادئ هي:

10- 1. مبدأ حسن الظن

وهو من المبادئ التي تحقق الأخوة بين العاملين في المؤسسة، وتشيع جواً من الراحة النفسية و التماسك و المحبة و التآلف و التعاضد مما يساهم في تماسك المؤسسة.

وقد عمل رسول الله ﷺ - على تحقيق هذا المبدأ فكان يحسن الظن بأصحابه، ومن ذلك موقفه ﷺ - من أبي ذر، فقد قيل لرسول الله ﷺ - في غزوة تبوك، يا رسول الله قد تخلف أبو ذر، وأبطأ به بعيره، فقال: "دعوه فإن يك فيه خير فسيلحه الله بكم، وإن يك غير ذلك فقد أراحكم الله منه، وتلوم أبو ذر على بعيره، فلما أبطأ عليه، أخذ متاعه فحمله على ظهره، ثم خرج يتبع أثر رسول الله ﷺ - ماشياً، ونزل رسول الله ﷺ - في بعض منازلها، فنظر ناظر من المسلمين فقال: يا رسول الله إن هذا الرجل يمشى على الطريق وحده، فقال رسول الله ﷺ -: "كن أبا ذر" فلما تأمله القوم قالوا: يا رسول الله هو والله أبو ذر.

وكذلك كان موقفه ﷺ - من الصحابي أبي خيثمة حين أقدم عليه وهو نازل بتبوك. (ابن هشام، 1999، 3/2: 107، 110)

فشك رسول الله ﷺ - في أن يكون القادم أبا ذر دليل على أنه ﷺ - كان يحسن الظن بأبي ذر ويعتبره رجلاً فيه خير ﷺ - ولا يشك في إسلامه ويتوقع منه أن يلحق به، وكذلك الصحابي أبي خيثمة ﷺ - .

ولم يكن حسن ظن الرسول ﷺ - بأصحابه في إسلامهم وأخلاقهم فقط بل كان أيضاً في قدراتهم، ولم يكن على مستواهم كأفراد فقط بل على مستواهم كجماعات أيضاً، فعندما جعل الناس يحثون على الجيش القادم من مؤتة التراب ويقولون يا فرار فررتم في سبيل الله، كان رسول الله ﷺ - يقول: "ليسوا بالفرار ولكنهم الكرار إن شاء الله تعالى" (ابن هشام، 1999، 4/2: 12).

فقد تفهم رسول الله ﷺ - النتائج التي توصل إليها جيش مؤتة فأحسن الظن به، ولم يستهن بقدرته على الكر مرة أخرى واعتبر انسحابه من مؤتة عبارة عن تكتيك عسكري وما أساء الظن بهذا الجيش وبقائده.

وقد حذر رسول الله ﷺ - أصحابه ﷺ - من سوء الظن بشكل عملي، ولم يسمح بنقل ما يفسد على المسلمين صفاءهم و يمزق أواصر الأخوة بينهم ويساعد في نشر القلق والعداوة والريبة والفرقة ويشيع جواً من التنافر والحقد والتنازع ويساهم في تفكك جماعتهم، وذلك في

موقفه من رأس النفاق ابن سلول الذي حاول أن يشيع جواً من التنافر بين المسلمين المهاجرين منهم والأنصار وتوعد للرسول ﷺ - وللمهاجرين معه أن يخرجهم من المدينة إذا هم رجعوا إليها في غزوة بنى المصطلق، فسمع ذلك زيد بن أرقم فمشى به إلى رسول الله ﷺ - و ذلك بعد فراغ رسول الله من عدوه، فأخبره الخبر، و عنده عمر بن الخطاب، فقال: مر به عباد بن بشر فليقتله: فقال له رسول الله ﷺ - " فكيف يا عمر إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه، لا ولكن أذن بالرحيل" وذلك في ساعة لم يكن رسول الله ﷺ يرتحل فيها، فارتحل الناس.

وقد مشى عبد الله بن أبي بن سلول - وكان في قومه شريفاً عظيماً- إلى رسول الله ﷺ -، حين بلغه أن زيد بن أرقم بلغه ما سمع منه، فحلف بالله ما قال ولا تكلم به، فقال من حضر عند رسول الله ﷺ - من الأنصار من أصحابه: يا رسول الله، عسى أن يكون الغلام قد أوهم في حديثه ولم يحفظ ما قال، حذباً على ابن أبي بن سلول، ودفعاً عنه.

ثم مشى رسول الله ﷺ بالناس يومهم ذلك حتى أمسى و ليلتهم حتى آذتهم الشمس، ثم نزل بالناس، فلم يلبثوا أن وجدوا مس الأرض فوقعوا نياماً، و إنما فعل ذلك رسول الله ﷺ ليشغل الناس عن الحديث الذي كان بالأمس، من حديث عبد الله بن أبي بن سلول.

وجعل بعد ذلك إذا أحدث ابن سلول الحدث كان قومه هم الذين يعاتبونه ويأخذونه ويعنفونه، فقال رسول الله ﷺ - لعمر بن الخطاب، حين بلغه ذلك من شأنهم: "كيف ترى يا عمر، أما والله لو قتلته يوم قلت لي أقتله، لأرعدت له أنف، لو أمرتها اليوم بقتله لقتلته". (ابن هشام، 1999، 3/2: 184، 187).

فكان هذا درساً واضحاً من رسول الله ﷺ - لأصحابته، علمهم فيه كيف أن حسن الظن يساعد على التماسك، ودرساً واضحاً أيضاً للمدراء.

10-2. مبدأ العفو عن المخطئ وقبول العذر

يصيب الإنسان ويخطئ، فهو مخلوق ليس معصوماً من الخطأ والزلات، وليس عيباً أن يخطئ الإنسان بل العيب في أن يصر على خطئه، وهذا بالضرورة يحتاج إلى نوع من العقاب كي يرجع إلى صوابه، لكن إذا ما اعترف الإنسان بخطئه فلا بد من قبول عذره والعفو عنه.

ولقد عفا رسول الله ﷺ - عن حاطب بن أبي بلتعة عندما كتب كتاباً إلى قريش بالذي أجمع عليه رسول الله ﷺ - من الأمر في السير إليهم، فدعا رسول الله ﷺ حاطباً، فقال: "يا حاطب، ما حملك على هذا؟" فقال: يا رسول الله إني لمؤمن بالله ورسوله، ما غيرت ولا بدلت و لكني كنت امرءاً ليس لي في القوم من أصل ولا عشيرة، وكان لي بين أظهرهم ولد وأهل فصانعتهم عليهم، فقال عمر بن الخطاب: يا رسول الله، دعني فلاضرب عنقه فإن الرجل قد نافق، فقال رسول الله ﷺ -: "وما يدريك يا عمر، لعل الله قد اطلع إلى أصحاب بدر، فقال: اعملوا ما شئتم، فقد غفرت لكم". (ابن هشام، 1999، 4/2: 23).

وكذلك قبل رسول الله ﷺ - عذر المعتذرين في غزوة تبوك، قبل منهم علانيتهم وإيمانهم واستغفر لهم وأوكل سرائرهم إلى الله تعالى. (ابن هشام، 1999، 4/2: 117).

وهكذا كان رسول الله ﷺ - يعفو عن المخطئ ويقبل عذر المعتذر، وقد بين الله ﷻ - في محكم التنزيل أن العفو لازم من لوازم لين القلب الذي يؤدي إلى الترابط، فقال في محكم التنزيل مخاطباً نبيه الكريم ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: 159].

و"العفو يبقى صفة نبيلة مادام يؤدي إلى إصلاح المعفو عنه، أو إذا كان الشخص قد عُرف عنه الصلاح وعدم التعدي ولكنه وقع في لحظة من لحظات الضعف، وإن عدم العفو عنه سيؤدي إلى تفرق الناس عنه ممن ينتفع بعلمه وفضله". (قلعه جي، 1996: 75).

فالعفو والتجاوز عن الهفوات يعمل على إيجاد جو من المحبة والود والتفاهم في العمل وشفاء بين القلوب، ويكبت إثارة الحقد والحسد والضغينة، ومن خلاله يكسب المدير إذا هو عفا عن المخطئ وقبل عذره ثقة من حوله من العاملين ومحبتهم.

3-10. مبدأ تفقد العاملين

إن مبدأ تفقد العاملين من المبادئ التي تقوى روابط المودة والمحبة بين المدير والعامل، وتجعل الرخاء والسعادة والسكينة تسود المؤسسة الإسلامية.

وقد كان رسول الله -ﷺ- حريصاً على إيجاد هذه الروابط وهذا الرخاء بين أصحابه فكان يتفقدهم -ﷺ-، فقد جعل سعد بن معاذ في خيمة رفيدة- امرأة كانت تداوي الجرحى- حتى يعود عن قريب حين أصابه السهم بالخندق فقال لقومه: "اجعلوه في خيمة رفيدة حتى أعوده من قريب". (ابن هشام، 1999، 3/2: 148).

ولم يكن رسول الله -ﷺ- يتفقد أحوال صحابته الصحية فقط، بل كان يتفقد جميع أحوالهم ومنها أيضاً المادية ويعين بعضهم بالمال فقد أعان جابر بن عبد الله بعد غزوة ذات الرقاع، وكان علم منه ضعف حالته المادية عند حديثه معه وسؤاله عن أحواله في تلك الغزوة. (ابن هشام، 1999، 3/2: 124).

وإن رعاية المدير للعاملين مبدأ يجب أن يتحلى به كل إداري مسلم، لكون هذا المبدأ يعلي من شأن أواصر الترابط والتحابب بين أفراد المؤسسة الإسلامية ويقوي العلاقة بين العاملين.

4-10. مبدأ التقدير و الاحترام

يحب الأفراد فيمن يتعامل معهم أن يحترمهم ويقدرهم، وخاصة إذا كان ممن يترأس عليهم في أمر ما، وهذا الأمر يتطلب من الإداري أن يتعامل مع العاملين معه باحترام وتقدير، فيقدر جهودهم وآراءهم وأفكارهم وورعاتهم، فهذا أمر مهم في كسب محبتهم وتفانيهم في العمل معه وإيجاد نوع من الأخوة بينهم.

وقد حرص رسول الله -ﷺ- على تطبيق هذا المبدأ فكان يقدر صحابته ويحترمهم، بل ويزرع هذا المبدأ أيضاً في نفوسهم لما لهذا المبدأ من أهمية، ومن المواقف الدالة على تطبيقه لهذا المبدأ من الغزوات عندما نزل بنو قريظة على حكم رسول الله ﷺ، فتواثبت الأوس، فقالوا: يا رسول الله، إنهم موالينا دون الخزرج، وقد فعلت في موالي إخواننا بالأمس ما قد علمت وقد كان رسول الله -ﷺ- قبل بني قريظة قد حاصر بني قينقاع وكانوا حلفاء الخزرج، فنزلوا على

حكّمه، فسأله إياهم عبد الله بن أبي بن سلول فوهبهم له، فلما كلمته الأوس قال رسول الله ﷺ: "ألا ترضون يا معشر الأوس أن يحكم فيهم رجل منكم؟" قالوا بلى؛ قال رسول الله ﷺ: "فذاك إلى سعد بن معاذ"، فلما حكّمه رسول الله في بني قريظة، أتاه قومه فحملوه على حمار.. ثم أقبلوا معه إلى رسول الله ﷺ- وهم يقولون: يا أبا عمرو، أحسن في مواليك، فإن رسول الله ﷺ- قد ولاك أمر مواليك لتحسن فيهم، فلما تكاثروا عليه قال: لقد آن لسعد أن لا تأخذه في الله لومة لائم،.. فلما انتهى سعد إلى رسول الله ﷺ- و المسلمين، قال رسول الله ﷺ-: "قوموا إلى سيديكم" .. فقاموا إليه، فقالوا: يا أبا عمرو، إن رسول الله ﷺ- قد ولاك أمر مواليك لتحكم فيهم، فقال سعد بن معاذ: عليكم بذلك عهد الله وميثاقه، أن الحكم فيهم لما حكمت؟ قالوا نعم: وعلى من هاهنا؟ في الناحية التي فيها رسول الله ﷺ-، وهو معرض عن رسول الله ﷺ- إجلالاً له، فقال رسول الله ﷺ-: "نعم" قال سعد: فإني أحكم فيهم أن تقتل الرجال، وتقسّم الأموال، وتسبى الذراري والنساء. (ابن هشام، 1999، 3/2: 148).

إن بني قريظة تحزبوا مع الأحزاب ضد المسلمين وغدروا بهم ومع ذلك ترك رسول الله ﷺ- الحكم فيهم لصحابي من الأوس وقد كانوا مواليهم بعد طلبهم من رسول الله ﷺ- أن يحسن فيهم كما أحسن في موالى الخزرج إن فعله ﷺ- ليدل على أنه ﷺ- يحترم صحابته ويقدرهم ويراعى رغباتهم، ثم إن طلبه منهم عند وصول سعد بن معاذ ليحكم فيهم أن يقوموا له- ﷺ- فيه تقدير واحترام لسعد بن معاذ ليس فقط تقدير واحترام ذاته بل أيضاً لأرائه وأفكاره، فاحترام الفرد ينبع منه احترام آرائه وأفكاره وجهوده ورغباته أيضاً، وربما كان فعل رسول الله ﷺ- هذا ليهيأهم إلى احترام حكم سعد وتقبله.

ثم إن هذا الاحترام متبادل بين الرسول ﷺ- وصحابته، فإعراض سعد بن معاذ عن الناحية التي فيها رسول الله ﷺ- وهو يحكم كان إجلالاً وتقديراً واحتراماً له.

إن وجود من يقدر ويحترم الأفراد العاملين يجعلهم يقبلون على العمل بنفس طيبة ويتفانون في إخراج هذا العمل على أحسن وجه، لذا على الإداري المسلم أن يلتزم هذا المبدأ ويقدر ويحترم العاملين معه ليعود هذا بالنفع على مؤسسته.

5-10. مبدأ التواضع و لين الجانب

من المبادئ الإدارية مبدأ التواضع وهو على عكس الكبر، والكبر من الأخلاق المذمومة في نظر الإسلام فما من نفس بشرية تقبل التعامل مع من يتكبر أو يشمخ بأنفه عليها. وقد كان رسول الله -ﷺ- مثال الإنسان المتواضع، فكان لينا مع أصحابه يشاركونهم أعمالهم ولا يتكبر عليهم، فقد شاركهم في حفر الخندق فعمل فيه رسول الله -ﷺ- ترغيباً للمسلمين في الأجر، عمل معه المسلمون فيه، فدأب فيه ودأبوا. (ابن هشام، 1999، 3/2: 131) وقد كان في بدر هو -ﷺ- وعلى بن أبي طالب وأبو مرثد الغنوي يتعاقبون بعيراً. (ابن هشام، 1999، 2/1: 205).

حتى في الوقت الذي وصل فيه -ﷺ- إلى غاية القوة والسيطرة كان على حالته الأولى في معاملته ومظهره حتى بالرغم من الغنائم وغيرها فإنه كان يصرفها على نشر الإسلام.

ولما كان المدراء يأخذون دوراً رائداً في مؤسساتهم الأمر الذي يتطلب إحكام التواصل مع من سواهم من أفراد المؤسسة، فإن عليهم الابتعاد عن الكبر والغرور ذلك أن الكبر و الغرور "من الأسباب التي تؤدي إلى تفاقم الأزمات و حدوث الصراعات السلبية في المؤسسات الإدارية، إذ إن استعلاء المدير قد يحول بينه وبين مرؤوسيه في مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي الاستفراد والاستحواذ على السلطة، ومن هنا تتكون التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على إدارة الصراعات الجانبية السلبية التي بدورها تعمل على إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية" (الشلعوط، 2002: 93).

فالتواضع لا الكبر هو المبدأ الذي يجب أن يسير عليه المدراء، بحيث تبنى المعاملات والعلاقات على أساس من المساواة والاحترام المتبادل، وتعمل على تعميق الألفة والمحبة والتقدير و التوقير فيما بينهم وبين العاملين معهم داخل المؤسسة.

6-10. مبدأ الرحمة

ومبدأ الرحمة من المبادئ الإدارية التي لها انعكاس سريع على المرؤوسين ومدى

التفافهم حول مديرهم أما الغلظة فتؤدي إلى انفضاضهم من حوله فيقول الله -ﷻ-: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ

مِنَ اللَّهِ لَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي

الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ [آل عمران: 159]

وقد كان لمبدأ الرحمة أثر كبير في نشر الدعوة الإسلامية "فالناس دائماً في حاجة إلى كنف رحيم، وإلى رعاية فائقة، وإلى بشاشة سمحة، وإلى ود يسعهم وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم ونقصهم.. الناس دائماً في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج منهم إلى عطاء.. وهكذا كانت القيادة الإدارية في صدر الإسلام تعطي ولا تأخذ، تسهر ولا تنام وتبذل قصارى جهدها في راحة الرعية". (آل ناجي، 1994: 1040)

وقد حمل رسول الله -ﷺ- صاحب هذه الدعوة قلباً عطوفاً رحيماً "ولقد كانت رحمة الرسول بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفافهم من حوله وانقيادهم لأوامره". (أبو الفضل، دت: 243) "وكانت هذه الرحمة من رسول الله -ﷺ- والتراحم بين المسلمين، هي سبيلهم للتآخي، والتألف". (العسلي، 1993: 43) وقد بدت هذه الرحمة في مؤتة إذ زرفت عيناه- ﷺ- وهو يتشمم أبناء جعفر بن أبي طالب وينعى الشهداء (ابن هشام، 1999، 4/2: 11)

ومن رحمته أيضاً حرصه الشديد على دفع أي مكروه عن صحابته، فقد حذرهم من الخروج أثناء الريح الشديد كي لا يصابوا بأذى. (ابن هشام، 1999، 4/2: 107) وقد كان له- ﷺ- الكثير من المواقف التي تدل على رحمته بأصحابه، ولم يكن- ﷺ- يحمل هذه الرحمة لأصحابه فقط بل إنه كان شقيقاً رحيماً أيضاً على من سواهم يتمنى إسلامهم إشفافاً عليهم ورحمة بهم، وقد اجتهد- ﷺ- في إيصال الدعوة إليهم قبل أن تمسهم النار بكفرهم وطغيانهم فقد كانت دعوته- ﷺ- رحمة للعالمين جميعاً.

بمثل هذا المبدأ صار رسول الله -ﷺ- قريباً من قلوب صحابته فعملوا معاً على تحقيق أهداف الدعوة الإسلامية ما وسعهم الجهد.

وبمثل هذا المبدأ يجب أن يسير الإداري المسلم حتى يكون قريباً من قلوب العاملين معه، ويعملوا سوياً على تحقيق أهداف المؤسسة.

7-10. مبدأ بث روح الأخوة بين العاملين

إن هذا المبدأ من الدعائم الرئيسية التي أقام عليها الرسول -ﷺ- دولة الإسلام، حيث حرص رسول الله -ﷺ- على غرس و بث روح الأخوة بين صحابته فأخى بين المهاجرين والأنصار بعد الهجرة وكان له الكثير من المواقف بعدها التي تنمي هذه الأخوة.

ومن هذه المواقف: عندما ارتحل رسول الله -ﷺ- من غزوة بدر، حتى إذا كان بالروحاء لقيه المسلمون يهنئونه بما فتح الله عليه و من معه من المسلمين، فقال لهم سلمة بن سلامة: ما الذي تهنئوننا به؟ فو الله إن لقينا إلا عجائز صلعا كالبدن المعلقة، فنحرتها، فتبسم رسول الله ﷺ ثم قال: " أي ابن أخي، أولئك المألأ " (ابن هشام، 1999، 2/1: 228)، وفي غزوة الخندق عندما قال المهاجرون: سلمان منا، و قالت الأنصار: سلمان منا، فقال رسول الله -ﷺ-: "سلمان منا أهل البيت". (ابن هشام، 1999، 3/2: 137).

وكان من آثار بث روح الأخوة بين الصحابة، أن مر بأبي عزيز في غزوة بدر أخوه مصعب بن عمير و رجل من الأنصار يأسره، فقال: شد يدك به، فإن أمه ذات متاع، لعلها تقديه منك، قال أبو عزيز: يا أخي هذه وصاتك بي، فقال له مصعب: إنه أخي دونك. (ابن هشام، 1999، 3/2: 230).

8-10. مبدأ العدل

والعدل من أهم المبادئ الإسلامية التي على الإداري المسلم الالتزام بها، فقد كان رسول الله -ﷺ- في معاملته على جانب كبير من إثثار العدل، إذ كان يعامل الصديق و القريب والبعيد والغني والقوي والضعيف بالمساواة المطلقة.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك: أن رسول الله ﷺ عدل صفوف أصحابه يوم بدر، و في يده قدح يعدل به القوم، فمر بسواد بن غزية فطعن في بطنه بالقدح، وقال: "استو يا سواد"، فقال: يا رسول الله، أوجعتني، وقد بعثك الله بالحق والعدل قال: فأقذني، فكشف رسول الله عن بطنه

وقال: "استقد"، قال: فاعتنقه فقبل بطنه، فقال: "وما حملك على هذا يا سواد؟" قال: يا رسول الله، حضر ما ترى، فأردت أن يكون آخر العهد بك أن يمس جلدي جلدك. (ابن هشام، 1999، 2/1: 215).

9-10. مبدأ تبادل المحبة

لعل مبدأ تبادل المحبة من المبادئ المهمة التي يجب أن تسود المؤسسة الإسلامية حتى يضحى الفرد في سبيل الجماعة ويقدم حاجة أخيه على حاجته، وقد كان هذا المبدأ بمثابة دعامة رئيسة من الدعائم التي أقام عليها رسول الله -ﷺ- بناء المجتمع المسلم.

ومن أبرز المواقف التي تدل على محبة الصحابة لرسول الله -ﷺ-، موقف زيد بن الدثنة عندما قال له أبو سفيان حين قدم ليقتل: أنشدك الله يا زيد، أتحب أن محمداً عندنا الآن في مكانك نضرب عنقه، وأنك في أهلك؟ قال: والله ما أحب أن محمداً الآن في مكانه الذي هو فيه تصيبه شوكة تؤذيه، و أنى جالس في أهلي، يقول أبو سفيان: ما رأيت في الناس أحداً يحب أحداً كحب أصحاب محمد محمداً، ثم قتله نسطاس، يرحمه الله. (ابن هشام، 1999، 3/2: 102).

ومنها موقف سفير قريش عروة بن مسعود عندما بعثته في غزوة الحديبية وبيعة الرضوان إلى رسول الله -ﷺ-، فقام من عند رسول الله ﷺ وقد رأى ما يصنع به أصحابه، لا يتوضأ إلا ابتدروا وضوءه، ولا يبصق بصاقاً إلا ابتدروه، ولا يسقط من شعره شيء إلا أخذوه، فرجع إلى قريش، فقال يا معشر قريش: إني قد جئت كسرى في ملكه وقيصر في ملكه و النجاشي في ملكه، و إني والله ما رأيت ملكاً في قوم قط مثل محمد في أصحابه، ولقد رأيت قوما لا يسلمونه لشيء أبداً، فروا رأيكم. (ابن هشام، 1999، 3/2: 203)

ومن المواقف التي تدل على حب رسول الله -ﷺ- لأصحابته، أنه حين فتح مكة ودخلها قام على الصفا يدعو الله، وقد أحذقت به الأنصار، فقالوا فيما بينهم: أترون رسول الله -ﷺ-، إذا فتح الله عليه أرضه وبلده يقيم بها؟ فلما فرغ من دعائه قال: "ماذا قلتكم؟" قالوا: لا شيء يا رسول الله؛ فلم يزل بهم حتى أخبروه، فقال النبي -ﷺ-: "معاذ الله! المحيا محياكم، والممات مماتكم". (ابن هشام، 1999، 4/2: 38).

هذه هي المبادئ التي وقفت عليها الباحثة في غزوات الرسول -ﷺ- وهي مبادئ عامة كما يتضح تحمل في طياتها مبادئ أخرى كمبدأ الإحسان الذي يحمل في شقه الثاني من إحدى وجهيه الإتقان في العمل أو ما يسمى في الإدارة حديثاً بالجودة الشاملة بما يحمله هذا المفهوم من مبادئ ينادى بها لتطبيقه.

ثم إن هذه المبادئ الإسلامية مترابطة ولا يمكن الفصل بينها وخاصة في التطبيق، كأن يطبق الإداري واحداً منها منفرداً عن الآخر أو متجاهلاً إياه، كتطبيق مبدأ الأخوة الإسلامية أو ما يسمى تجاوزاً بالعلاقات الإنسانية بما فيه من رحمة وإغفال مبدأ الحزم.

القسم الثاني

وظائف الإدارة التربوية النابعة من تكليف الرسول-ﷺ- لعماله وولاته وقادته

تناول القسم السابق من هذا الفصل المبادئ الإدارية الإسلامية التي تهيئ الإداري المسلم الملتزم وتكسبه الصلاحية والأهلية للإدارة الرشيدة والتي وقفت عليها الباحثة من خلال التحليل، وفي هذا القسم سيتم عرض الوظائف الإدارية التي تم الوقوف عليها من تحليل الغزوات ولكن قبل عرض هذه الوظائف لابد من بيان المعنى اللغوي للوظائف لاستجلاء الفرق بينها وبين المبادئ إذ يطلق بعض المفكرين كما يشير الشلحوط (2002) على مقومات الإدارة ووظائف الإدارة أو عمليات الإدارة أو مبادئ الإدارة أو عناصر الإدارة. (الشلحوط، 2002: 26).

الوظائف لغة:

وظف: الوَظِيفَةُ من كل شيء: ما يُقَدَّر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب وجمعها الوَظَائِفُ والوُظُفُ. وَوُظِفَ الشَّيْءُ عَلَى نَفْسِهِ وَوُظِّفَ تَوْظِيفًا: أُلْزِمَهَا إِيَّاهُ وَقَدْ وَظَّفْتُ لَهُ تَوْظِيفًا عَلَى الصَّبِيِّ كُلِّ يَوْمٍ حَفْظَ آيَاتٍ مِنْ كِتَابِ اللَّهِ ﷻ . وَظَفَ فُلَانًا يَظِفُهُ وَظَفًا إِذَا تَبِعَهُ مَأْخُوذًا مِنَ الْوُظُوفِ. (ابن منظور، د.ت: 358/9).

وفي ذخيره علوم النفس عرفت الوظيفة بمعان اصطلاحية عديدة، منها:

- الفاعلية أو الدور الذي يؤديه أي بناء عضوي.
- تصرف أو نشاط سلوكي، في مقابل المحتوى الشعوري.
- عملية جارية، فعل أكثر منها عدم فعل.
- الفاعلية الخاصة ببناء تركيب أو المميّزة له، أو لعمل أو دور، كوظيفة الشبكة، ووظيفة القائد. (دسوقي، 1988: 578).

بناءً على ما سبق من التعريفات- التعريف اللغوي والتعريفات الاصطلاحية- يمكن

القول أن الوظيفة مرتبطة بسلوك الإنسان ونشاطه وما يلتزمه من عمل يومي.

وعلى هذا يمكن تعريف الوظيفة الإدارية إجرائياً، بالتالي:
هي الجهود و الأنشطة الممارسة و المبذولة من قبل الإداري لتحقيق الأهداف الخاصة
بالمؤسسة.

وفق هذا التعريف الإجرائي للوظيفة الإدارية خرجت الباحثة من خلال التحليل بخمس
وظائف رئيسة ومتداخلة فيما بينها تضم في طياتها وظائف أخرى، والوظائف الخمسة هي:
التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التمويل.

وفيما يلي عرض لهذه الوظائف الخمس:

الوظيفة الأولى: التخطيط

أ- أنواع الخطط التي اتبعتها النبي -ﷺ- في غزواته

تنوعت خطط رسول الله -ﷺ- في غزواته من حيث المدى الزمني إلى: خطط طويلة المدى
وخطط قصيرة المدى:

1- التخطيط طويل المدى

كان من تخطيط الرسول -ﷺ- الخطط طويلة المدى، ومن ذلك صلح الحديبية الذي
اعترض عليه جل صحابة رسول الله -ﷺ- يقول أحمد عرموش "يبدو من النظرة السطحية
لاتفاق الحديبية أن الرسول -ﷺ- قدم تنازلات كبيرة لقريش، ولكن دراسة عميقة لوضع المسلمين
قبل الاتفاق وبعده وما نشأ عنه يظهر أن الاتفاق كان فتحاً كبيراً ونصراً عظيماً، لم يدرك أهميته
معظم المسلمين وقت إبرامه". (عرموش، 1991:103)، وهذا التخطيط مما ينادى به في
الإدارة الحديثة باسم **الإدارة الإستراتيجية** وهذه الإدارة تتضمن وضع الخطط القصيرة في ضوء
الخطط الطويلة.

2- التخطيط قصير المدى

النوع الثاني من أنواع التخطيط من حيث المدى الزمني التخطيط قصير المدى، كان
رسول الله -ﷺ- يضع في ضوء الخطط طويلة المدى الخطط قصيرة المدى فالتخطيط لصد

قريش وخطرهما كان تخطيطاً طويلاً المدى، تضمن هذا التخطيط تخطيطاً قصيراً المدى مثل التخطيط لغزوة بدر والتخطيط لغزوة أحد وغيرها من الغزوات التي جاءت لصد قريش وخطرهما.

كما تنوعت خطط الرسول -ﷺ- من حيث الشمول إلى:

1- الخطة الشاملة

تخطيط رسول الله -ﷺ- لغزواته جاء ضمن التخطيط الشامل للدعوة الإسلامية فبعد "أن خطط المدينة وكون المجتمع المسلم وألف بين أفرادها بالود والمحبة والإيثار والاستعداد لإعلاء كلمة الله كما هو واجب في كل زمان ومكان، بدأ يخطط لإرهاب العدو وإظهار شوكة دولة الإسلام الجديدة وتأمين السلامة للمجتمع الجديد من جيرانه". (الضحيان، 1986: 84).

2- الخطة النوعية

انفردت كل غزوة من غزوات النبي -ﷺ- بخطة نوعية ضمن التخطيط الشامل للغزوات، فكان يخطط لكل غزوة تخطيطاً محكماً خاص بها، فعلى سبيل المثال وضع رسول الله -ﷺ- لغزوة الخندق خطته فاستشار ثم قرر حفر الخندق وقسم أصحابه إلى مجموعات لكي يقوموا بإنجاز المهمة وكان يساعدهم في ذلك. (ابن هشام، 1999، 3/2: 130).

ب- بعض مميزات التخطيط النبوي للغزوات

1- سمو الغاية من التخطيط

غالباً ما تكون الغاية من الحرب والغزو غير نبيلة يسعى من خلالها الغازي إلى احتلال البلدان وسلب خيراتها وقمع حرية من فيها إلا أن رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما نهج هذا الطريق - طريق الغزو - كان يسعى من خلاله إلى غاية نبيلة، كان يسعى إلى نشر الحرية، نشر الإسلام وإعلاء كلمة الله عز وجل على وجه الأرض وإقامة الدولة الإسلامية وبناء الجيل المسلم، ولم تكن غايته القتل أو ما شابه ذلك، فلم يغز صلى الله عليه وسلم قوماً قبل دعوتهم للإسلام فإن أبو إلا الحرب غزاهم فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا غزا قوماً لم يغز عليهم حتى يصبح، فإن سمع أذاناً أمسك، وإن لم يسمع أذاناً

أغار (ابن هشام، 1999، 3/2: 216) فكانت غايته صلى الله عليه وسلم من التخطيط للغزو غاية تسمو فوق جميع الغايات.

إن هذه الغاية يجب أن تكون غاية كل مسلم وخاصة القائمون على التخطيط سواء كانوا مدراء أو معاونين كي يبقى التخطيط الإسلامي على مستوى رفيع و تبقى غاية المؤسسة الإسلامية والقائمون عليها والعاملون فيها غاية واحدة يعملون بيد واحدة.

2- الإدراك بأن تحقيق الأهداف مرهون بإرادة الله ﷻ

لا يختلف الإنسان المؤمن مع غيره في أنه يخطط للعمل ويسعى وراء تنفيذه، إلا أنه يختلف عنه بإدراكه بأن تحقيق الأهداف مرهون بإرادة الله ﷻ القادر على كل شيء، ورسول الله-ﷺ- باعتباره قدوه المؤمنين كان مثال المؤمن الواثق بالله ﷻ المدرك بأن التخطيط والتنفيذ و تحقيق الأهداف مرهونة بإرادة الله ﷻ، فبلغ، ودعا وحاور وقاتل وصبر وصابر وجاهد في الله حق جهاده لإدراكه بأن تحقيق الأهداف مرهون بإرادة الله ﷻ طلب النصر منه ويُرى من سيرته-ﷺ- كيف كان يقينه التام بربه وثقته الكاملة به فعندما مر به ركب عبد القيس وهو بحمراء الأسد بعد أن عد رسول الله-ﷺ- عدته لمجابهة جيش الشرك بقيادة أبو سفيان وأوصل له الركب رسالة أبي سفيان يخبره بأنه أجمع السير إليه وإلى أصحابه ليستأصل بقيتهم قال رسول الله-ﷺ- "حسبنا الله ونعم الوكيل"(ابن هشام، 1999، 3/2: 50). هكذا كان رسول الله-ﷺ- يقبل على التخطيط بإيجابية ولا يتهاون في أي شيء من شأنه أن يؤثر به بل يتحرى الدقة والوضوح في كل شيء ويوكل تحقيق النتائج عن إيمان واقتناع كاملين إلى الله ﷻ.

3- وضوح الهدف و سبق تحديده و صدق النية

لم يبدأ رسول الله-ﷺ- أحد أعماله بشكل عشوائي بل كان -ﷺ- يحدد أهدافه قبل كل عمل ويصدق النية فيه، ولم يتردد في القيام بأي عمل قد حدد أهدافه، كما كانت أهدافه واضحة.

ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك ما فعله رسول الله-ﷺ- في غزوة بدر من استشارته لأصحابه وخاصة الأنصار منهم بعد أن أفلتت عير قريش المقبلة من الشام وكان رسول الله-ﷺ- وأصحابه قد خرجوا رجاء أن ينفلهم الله إياها (ابن هشام، 1999، 2/1: 206)

فاستشارة رسول الله -ﷺ- لأصحابه بعد أن أفلتت القافلة في مواجهه جيش قريش دليلاً على أن الهدف كان واضحاً أمامهم وسبق تحديده وهو الحصول على غير قريش لذلك استشارهم في مواجهه قريش بعد أن أفلتت القافلة، فرسم أمامهم -ﷺ- هدفاً آخر، كما أنه حرص على استشاره الأنصار في ذلك الموقف بالذات وهذا دليل على صدق النية لأنهم " حين بايعوه بالعقبة، قالوا: يا رسول الله: إنا برآء من ذمامك حتى تصل إلى ديارنا... فكان رسول الله -ﷺ- يتخوف ألا تكون الأنصار ترى عليها نصره إلا ممن دهمه بالمدينة من عدوه، وأن ليس عليهم أن يسير بهم إلى عدو من بلادهم". (ابن هشام، 1999، 1/ 2: 216) فلم يضطرهم رسول الله -ﷺ- للقتال معه بمشاورته لهم.

4- توضيح الأهداف للجنود و مداومة إعلامهم بها

إن "الفرد الملم بنوع المهمة العارف لأبعادها ونتائجها والذي يخرج إلى المعركة صاحب هدف محدد عالماً كل العلم، خير ألف مرة من فرد آخر يساق إلى مهمة لا يعرف عنها شيئاً". (محمود، د.ت: 80) وقد كان رسول الله -ﷺ- يوضح لجنوده الأهداف الذي يسعون إليها ويحاولون على ذلك وقد كانوا ﷺ على إدراك تام لحقيقة ما يقومون به، فهذا عبد الله بن الجموح جاء إلى رسول الله عندما أراد بنوه حبسه عن الخروج في أحد، وقالوا له: إن الله ﷻ قد عزرك - وكان رجل أعرج- فقال: إن بنى يريدون أن يحبسوني عن هذا الوجه، والخروج معك فيه، فوالله إني لأرجو أن أطأ بعرجتي هذه الجنة، فقال رسول الله -ﷺ-: "أما أنت فقد عزرك الله فلا جهاد عليه" وقال لبنيه: "ما عليكم أن لا تمنعوه، لعل الله أن يرزقه الشهادة" فخرج معه فقتل يوم أحد. (ابن هشام، 1999، 2/ 3: 40)

5- مشروعية الأهداف و الوسائل

لم يخرج التخطيط في الغزوات عن الحدود المشروعة فكانت الأهداف مشروعة والوسائل ولم تخرج عن هذا حتى في الغزو، فكان رسول الله -ﷺ- عندما يبعث بعثاً أو يأمر أحد أصحابه بعمل شيء ما يوصيه بأن لا يخرج عن الحدود المسموحة والمشروعة، فعندما خرج من الخزرج من بنى سلمه خمسة نفر لقتل ابن أبي الحقيق واستأذنوا رسول الله -ﷺ- في قتله، فأذن لهم وأمر عليهم رسول الله -ﷺ- عبد الله بن عتيك، نهاهم عن أن يقتلوا وليداً أو امرأة. (ابن هشام، 1999، 2/ 3: 172)

6- التناسق بين الأهداف و الوسائل مع الإمكانيات والموارد المتاحة

لقد كانت الإمكانيات في بداية الإسلام بسيطة تفوقها قوات العدو أضعافاً، كان رسول الله ينسق بين الأهداف المطلوب تحقيقها والوسائل التي من الممكن أن تحقق هذه الأهداف مع الإمكانيات والموارد المتاحة، فبدأ عملية الجهاد بالسرايا كسرية عبيدة بن الحارث وهي أول راية عقدها عليه السلام وسرية حمزة بن عبد المطلب إلى سيف البحر (ابن هشام، 1999: 2/1: 188، 190) ثم الغزوات تدرجت هذه الغزوات من صغيره إلى كبيرة حسب الإمكانيات والموارد المتاحة، فكانت بداية غزواته غزوة ودان ثم بواط، ثم العشيرة، ثم سفوان كانت غزوات صغيرة لم يكن فيها قتال و كانت غزوة بدر الكبرى بالإمكانيات القليلة التي لم تكن تسمح بفتح مكة تدرجت الغزوات مع الإمكانيات إلى كبيرة إلى أن قسم رسول الله -ﷺ- في غزوة فتح مكة جيشه إلى كتائب وجاء وصف كتيبة المهاجرين والأنصار بالكتيبة الخضراء لكثرة الحديد فيها وكان لا يرى منهم إلا الحدق من الحديد. (ابن هشام، 1999: 4/2: 28).

7- مراعاة الأولويات و الاحتياجات عند التخطيط

كان رسول الله -ﷺ- يراعى الأولويات والاحتياجات عند التخطيط، فقد بدأ غزواته مع قريش في الوقت الذي كان يوادع فيه القرى، كما أنه أخذ اليهود بالسياسة أولاً رغم عداوتهم الضاهرة وكان يحاول ألا يفتح أكثر من جبهة قتال.

8- التمييز النوعي و الكمي للأهداف و مناسبتها لطبيعة المرحلة

إن من أبرز ما تميز به الأهداف في التخطيط النبوي تناسبه وتماشيه مع طبيعة المجتمع الإسلامي آنذاك ومراحله التي كان يمر بها، ولم تكن تلك ميزه الأهداف الكمية فحسب بل الأهداف النوعية و الكمية، فقد تركزت عملياته في السنة الأولى إذ قاد ثمان غزوات وهو عدد فاق عدد الغزوات في السنوات الأخرى بكثير، ويرى جمال الدين محفوظ أن "هذا التركيز كان له دلالة لا تخفى على الفطن الخبير .. إذ يتيح للقائد المعلم أوسع الفرص لتدريب رجاله" (محفوظ، 1988: 298) هذا عن أهدافه الكمية أما النوعية فقد تميزت الأهداف حسب مراحل ثلاثة مرت بها الغزوات، وهي: مرحلة مفاوز القتال والإغارات، مرحلة المعارك الدفاعية، مرحلة المعارك الهجومية وكانت متمشية معها.

9- الارتباط و التكامل بين التخطيط العسكري و غيره

تكاملت جوانب التخطيط النبوي، فلم يكن-ﷺ- يعد الخطط العسكرية بعيداً عن الجوانب الأخرى كالجانب الاجتماعي أو الجانب الاقتصادي أو الجانب الثقافي، بل كان تخطيطه متكامل في جميع النواحي ففي الجانب الاجتماعي مثلاً أسس رسول الله-ﷺ- المجتمع المدني مبتدأً بالمسجد والمؤخاة بين الصحابة وكتابه الوثيقة بين المسلمين واليهود وقد كان لهذا التأسيس أثره في الغزوات في غزوة بدر، قال أبو عزيز: مر بي أخي مصعب بن عمير ورجل من الأنصار يأسرني فقال: شد يدك به، فإن أمه ذات متاع، لعلها تفديه منك.. قال أبو عزيز يا أخي هذه وصاتك بي، فقال له مصعب: إنه أخي دونك. (ابن هشام، 1999، 2/1: 230)

10- الانطلاق من قاعدة معلومات قوية

كان رسول الله-ﷺ- ينطلق في التخطيط لغزواته من قاعدة معلومات قوية جداً فكان يعمل على جمع المعلومات اللازمة للتخطيط قبل الغزوة ويتأكد منها، كما كانت قاعدة المعلومات سريعة بمره بالبيانات اللازمة أولاً بأول، وكان رسول الله-ﷺ- بنى هذه القاعدة منذ بداية غزواته وكان لها فعاليتها في غزوة بدر وهي من أولى غزواته وقد بلغ من قوتها أنه في غزوة بدر الكبرى سمع بأبي سفيان مقبلاً من الشام (ابن هشام، 1999، 2/1: 199) ففي هذه الغزوة وحدها بعث بسبس بن عمرو .. و عدي بن أبي الزغباء... إلى بدر يتحسسان له الأخبار عن أبي سفيان (ابن هشام، 1999، 3/2: 205) و وقف على شيخ من العرب، فسأله عن قريش، (ابن هشام، 1999، 2/1: 207) وبعث علي بن أبي طالب، و الزبير بن العوام، و سعد بن أبي وقاص، في نفر من أصحابه، إلى ماء بدر يلتمسون الخبر له عليه.. فأصابوا راوية لقريش (ابن هشام، 1999، 2/1: 207)

11- الاعتماد على أقل تكلفة و تحقيق أكبر نتائج

كان رسول الله-ﷺ- يعتمد على أقل تكلفة في تحقيق النتائج إذا كانت قلة التكلفة لا تؤثر سلباً بل إيجاباً على النتائج المرجوة، ومن ذلك عندما وجه أصحابه إلى الكيفية التي تصيب بها النبال ولا تذهب هدراً في غزوة بدر فقال-ﷺ-: "إن اكنفكم القوم فانضحوهم عنكم بالنبل" (ابن هشام، 1999، 2/1: 214).

12- إلزام جميع الوحدات بالخطة

كان رسول الله -ﷺ- يلزم جميع الوحدات بالخطة المعدة لذلك، وقد جاءت بعض الهزيمة في غزوة أحد حين ترك الرماة توجيهات الرسول -ﷺ- لهم وخالفوا أوامره بعد أن أمر عليهم عبد الله بن جبير، فقال: "انضح الخيل عنا بالنبل، لا يأتونا من خلفنا" (ابن هشام، 1999، 3/2: 20).

13- عدم الخروج عن الخطة

إن رسول الله -ﷺ- كان لا يخرج عن الخطة التي وضعها، فعندما خرج رسول الله -ﷺ- لزيارة بيت الله الحرام وفعلت قريش أفاعيلها لتصدده وترغمه على الحرب إلا أن رسول الله -ﷺ- تجاوز كل هذه العقبات ولم يخرج عن الخطة التي وضعها، ولم يحارب قريشاً بل أكد على إرادته زيارة البيت وأجرى مع قريش صلح الحديبية (ابن هشام، 1999: 3/2، 206).

14- استمرارية التخطيط

كان رسول الله -ﷺ- ما أن يغزو غزوة إلا وقد خطط لغيرها كان يقوم ببعض الغزوات في حين يرسل السرايا إلى القرى الأخرى تمهيداً لغزوة أخرى إن احتاج الأمر.

15- المرونة

كان رسول الله -ﷺ- يضع الخطط مرنة من الممكن أن تتجاوز الهفوات في سبيل تحقيق الأهداف و "ثمة هدف لا تراجع فيه.. هو بيت الله في مكة، وقد تمسك المفاوض القرشي بشكليات لاتخلوا بالقياس إلى المستوى الاجتماعي والديني الذي يعيش فيه من منطلق.. فهل تؤثر هذه الشكليات في جوهر الأمر شيئاً.. إذا لم تكن مؤثرة في شيء فإن التغافل عنها وعدم التمسك بها هو المرونة المطلوبة". (البقرى، 1981: 101) ففي صلح الحديبية وبيعة الرضوان دعا رسول الله علي بن أبي طالب رضوان الله عليه، فقال: " اكتب: بسم الله الرحمن الرحيم"، قال: فقال سهيل: لا أعرف هذا، و لكن اكتب: باسمك اللهم، فقال رسول الله -ﷺ-: " اكتب باسمك اللهم"، فكتبها، ثم قال: " اكتب: هذا ما صالح عليه محمد رسول الله، سهيل بن عمرو"، قال: فقال سهيل: لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك، و لكن اكتب اسمك و اسم أبيك، قال: فقال رسول الله -ﷺ-: " اكتب: هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله، سهيل بن

عمرو ، اصطلاحاً على وضع الحرب عن الناس عشر سنين يأمن فيهن الناس و يكف بعضهم عن بعض ، على أنه من أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ، و من جاء قريشاً ممن مع محمد لم يردوه عليه ، و إن بيننا عيبة مكفوفة ، و أنه لا إسلال و لا إغلل ، و أنه من أحب أن يدخل في عقد محمد و عهده ، دخل فيه ، و من أحب أن يدخل في عقد قريش و عهدهم ، دخل فيه " (ابن هشام، 1999، 3/2: 206)

16- الواقعية

كان رسول الله ﷺ يضع الخطط الواقعية التي من الممكن تطبيقها على أرض الواقع فعندما كانت الإمكانيات ضئيلة مثلاً لم يخطط وقتها لفتح مكة رغم أن فتح مكة كان في الحسبان وكان ضمن الخطة الإستراتيجية، بل كانت العمليات بسيطة تقتصر على السرايا بداية ثم توسعت إلى الغزوات ورغم أنها كانت كثيرة في السنوات الأولى إلا أنها لم تكن كبيرة إلا وقت توفير الإمكانيات ففتح مكة احتاج إلى إمكانيات كبيرة لم تكن في استطاعة المسلمين توفيرها في بداية الغزوات فقد جاء في وصف فتح مكة تقسيم الجيش إلى كتائب منهم كتيبة المهاجرين التي سميت بالكتيبة الخضراء لكثرة الحديد فكان لا يرى منهم إلا الحدق من الحديد (ابن هشام، 1999: 4/2: 28)

17- الاعتماد على التقويم النوعي إلى جانب التقويم الكمي

اعتمد الرسول ﷺ - على التقويم النوعي إلى جانب التقويم الكمي، فعند عوده الجيش من موقعة بدر بقيادة خالد بن الوليد اعتبر رسول الله ﷺ - أصحابه كراماً (ابن هشام، 1999، 4/2: 12) فلم يعتبر الغنيمة وعدد القتلى هم الفيصل النهائي في تقييم المعركة، بل أن ما حصل عليه الجيش المسلم عن الجيش الرومي من معلومات تساعد في الكرار عليهم مره أخرى يعد أيضاً في التقويم.

لقد كانت الإمكانيات في بداية الإسلام بسيطة تفوقها قوات العدو أضعافاً، كان رسول الله ﷺ ينسق بين الأهداف المطلوب تحقيقها والوسائل التي من الممكن أن تحقق هذه الأهداف مع الإمكانيات والموارد المتاحة، فبدأ عملية الجهاد بالسرايا كسرية عبيدة بن الحارث وهي أول راية عقدها عليه السلام وسرية حمزة بن عبد المطلب إلى سيف البحر (ابن هشام، 1999: 2/1:

188، 190) ثم الغزوات تدرجت هذه الغزوات من صغيره إلى كبيرة حسب الإمكانيات والموارد المتاحة، فكانت بداية غزواته غزوة ودان ثم بواط، ثم العشييرة، ثم سفوان كانت غزوات صغيرة لم يكن فيها قتال و كانت غزوة بدر الكبرى بالإمكانيات القليلة التي لم تكن تسمح بفتح مكة تدرجت الغزوات مع الإمكانيات إلى كبيرة إلى أن قسم رسول الله -ﷺ- في غزوة فتح مكة جيشه إلى كتائب وجاء وصف كتيبة المهاجرين والأنصار بالكتيبة الخضراء لكثرة الحديد فيها وكان لا يرى منهم إلا الحدق من الحديد. (ابن هشام، 1999: 4/2: 28).

ت- بعض القواعد و المصادر التي اعتمد عليها الرسول ﷺ في تخطيطه لغزواته

1- الاعتماد على توجيهات القرآن الكريم

في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي من الممكن أن يستفيد منها المخططون كان رسول الله -ﷺ- يستفيد من الآيات التي كانت تنزل عليه ويعتمد عليها من ذلك

قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ

وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ [الأنفال: 60]

2- الاعتماد على الخبرة الماضية سواء كانت خبرة شخصية أو مستقاة من الخطط السابقة

من المصادر التي اعتمد عليها الرسول -ﷺ- في تخطيطه للغزوات الخبره الشخصية، فعندما خرج رسول الله -ﷺ- إلى الحديبية حتى إذا كان بعسفان لقيه بشر بن سفيان فقال يا رسول الله هذه قريش، قد سمعت بمسيرك فخرجوا معهم العوذ المطافيل، قد لبسوا جلود النمر... قال فقال رسول الله -ﷺ-: "يا ويح قريش لقد أكلتهم الحرب... فو الله لا أزال أجاهد على الذي بعثني الله به حتى يظهره الله أو تنفرد هذه السالفة" ثم قال: "من رجل يخرج بنا عن طريق غير طريقهم التي هم به" (ابن هشام، 1999، 3/2: 199) فرسول الله -ﷺ- كان على معرفة تامة بأبي سفيان وأنه لو تم ولاقاه ستنشب بينهم الحرب ورسول الله -ﷺ- لا يريد ذلك لذلك مر من طريق أخرى.

وكذلك استفاد -ﷺ- من الخطط السابقة فقد أخذ رسول الله ﷺ في حمراء الاسد في وجهه ذلك، قبل رجوعه إلى المدينة معاوية بن المغيرة... و أبا عزة الجمحي، و كان رسول الله أسره ﷺ ببدر ثم من عليه؛ فقال: يا رسول الله، أقلني؛ فقال رسول الله -ﷺ-: والله لا تمسح عارضيك بمكة بعدها و تقول: خدعت محمداً مرتين، أضرب عنقه يا زبير " المؤمن لا يلدغ من جحر مرتين. (ابن هشام، 1999، 3/2:ص50)

3- استشارة أهل الرأي و الخبرة

كان رسول الله -ﷺ- يستشير أصحابه من أهل الرأي والخبرة ففي غزوة بدر عندما أتاه الخبر عن قريش بمسيرهم ليمنعوا غيرهم؛ استشار الناس، و أخبرهم عن قريش: فقام أبو بكر الصديق، فقال و أحسن ثم قال عمر بن الخطاب، فقال و أحسن، ثم قام المقداد بن عمرو... ثم قال رسول الله ﷺ: أشيروا على أيها الناس.(ابن هشام، 1999، 2/1: 206) وكذلك كان يستشير أصحابه في أكثر الأمور.

4- الاستفادة من تجارب و خطط الآخرين و تطويرها

لقد كان رسول الله -ﷺ- يستفيد من تجارب وخطط الآخرين ويطورها، فقد أخذ باستشارة سلمان الفارسي في حفر الخندق حول المدينة ولما وقف عليه المشركون لما رأوه قالوا: و الله إن هذه لمكيدة ما كانت العرب تكيدها(ابن هشام، 1999، 3/2:ص137) وضرب رسول الله -ﷺ- عسكره والخندق بينه وبين القوم

5- وضع الخطط البديلة لمواجهة التغيرات الطارئة

كان رسول الله يضع الخطط البديلة لمواجهة التغيرات الطارئة و ذلك يظهر من بنود صلح الحديبية التي كانت بين رسول الله وقريش، فكان من مقتضاه أن تضع الحرب عن الناس عشر سنين يأمن فيهن الناس ويكف بعضهم عن بعض..وأن ذلك بينهم عيبة مكفوفة (ابن هشام، 1999، 3/2: 207) وبناءً على هذا فان خروج قريش عن بنود الصلح لا يمنع المسلمين من رد هذا الإعتداء بناءً على هذه التغيرات

6- مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ

ومن ذلك وصايا الرسول -ﷺ- لولاته وقادته فعندما خرجت جماعة من الخزرج لقتل ابن ابي الحقيق، فاستأذنوا رسول الله ﷺ في قتله ، فأذن لهم. فخرج إليه من الخزرج من بني سلمه خمسة نفر ... فخرجوا و أمر عليهم رسول الله ﷺ عبد الله بن عتيك ، و نهاهم عن أن يقتلوا وليدا أو امرأة (ابن هشام، 1999، 3/2:ص172)

ث- مراحل التخطيط النبوي

- تطبيق الخطة النبوية المراحل العلمية الحديثة: إن الملاحظ من تخطيط النبي -ﷺ- أنه اتبع المراحل العلمية المعمول بها في التخطيط الحديث، إلا أن هذه المراحل لم تتضح في غزوة بعينها لعدم نقل كل مجريات الغزوة بكل حذافيرها في سيره ابن هشام لكن اتضحت هذا المراحل عبر الغزوات من خلال دلالات عليها.

-اتباع الطريقة العكسية في التخطيط: ومن الملاحظ في الغزوات أن رسول الله -ﷺ- كان يتبع غالباً في التخطيط طويل المدى أو التخطيط الاستراتيجي الطريقة العكسية، فكانت الطريقة المثلى لحل أزمة الإمكانات كان يضع -ﷺ- الخطة ويضع ضمن هذه الخطة الطريقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الإمكانات.

ج- التخطيط النبوي و إدارة الوقت

عن أنس بن مالك، قال: كان رسول الله إذا غزا قوما لم يغر عليهم حتى يصبح، فإن سمع أذاناً أمسك، و إن لم يسمع أذاناً أغار، فنزلنا خيبر ليلاً، فبات رسول الله ﷺ ، حتى إذا أصبح لم يسمع أذاناً، فركب و ركبنا معه، فركبت خلف أبي طلحة، و إن قدمي لتمس قدم رسول الله ﷺ (ابن هشام، 1999، 3/2: 216) يبرز من خلال حديث أنس هذا عده أمور في إدارة الرسول -ﷺ- للوقت منها:

- أنه كان يجعل جيشه يأخذ قسطاً من الراحة قبل البدء بالعمل.:
- أنه كان يبدأ العمل في الصباح الباكر، أي يبدأ النشاط و العمل من أول النهار ولا يجعل الوقت يذهب هدراً.

كما أن رسول الله ﷺ - كان يستغل الوقت ويوادع بعض القرى عندما يخرج للغزو ولا يجد كيداً، فعندما غزا قريشا في غزوة العشيرة حتى نزل من بطن ينبع فأقام بها جمادى الأولى و ليالي من جمادى الآخرة، وادع فيها بني مدلج و حلفاءهم من بنى ضمرة، ثم رجع إلى المدينة و لم يلق كيدا (ابن هشام، 1999، 2/1: 193).

وكان ﷺ - يضع خطط زمنية لغزواته يطبق حسبها العمل و يظهر ذلك من خلال قوله بعد قفول الأحزاب عن المدينة "الآن نغزوهم ولا يغزوننا" و الأعمال التي قام بها ﷺ - بعد قوله أنه كان يسير وفق خطة معده زمنياً.

ح- التخطيط النبوي و إدارة الأزمات

غالباً ما تواجه المؤسسات والمنظمات أزمات تهدد أهدافها وتشكل خطراً عليها، و تزداد حده الخطورة للأزمة إذا ما ارتبطت بالأهداف العليا للمؤسسة لاسيما وإن كانت في بداية نشأتها.

وقد واجهت الدعوة الإسلامية في بدايتها العديد من العقبات و الأزمات التي هددت أهدافها وشكلت خطراً عليها، و الرسول ﷺ - باعتباره هو المبلغ لهذه الدعوة و القائد لدوله الإسلام الناشئة كان عليه مواجهة تلك العقبات و الأزمات التي تعترى سير الدعوة و تهددها، و قد ضرب لنا ﷺ - من خلال غزواته أروع و أفضل الحلول لإدارة الأزمات التي اعتمد فيها على التجاوب السريع الفعال المخطط له و المدروس، و حشد كل الإمكانيات البشرية و المادية لتأمين احتياجات المواجهة و السيطرة.

و راعى رسول الله ﷺ - أثناء مواجهة الأزمات و إيجاد الحلول المناسبة لها الأمور

التالية:

1. مساسها بالنسبة لدولة الإسلام من الداخل أم من الخارج.
2. الوقت المتاح لاتخاذ قرار فيها.
3. البدائل المتاحة.
4. الوقت الذي تظهر فيه الأزمة بالنسبة لدولة الإسلام.

واتبع رسول الله بعض الإجراءات في إدارته للأزمات منها:

1. مواجهة بعض هذا الأزمات مباشرة باستئصاله قبل استفحاله ومن ذلك مواجهة قريش.
2. مواجهة بعضها بالحد من أخطاره وأضراره، مثل مشكلة النفاق في المدينة.
3. تجميد أضرار بعض هذه الأزمات إلى حين الفراغ له ومن ذلك عداة اليهود.
4. تحويل بعضه من أزمة تهدد المؤسسة إلى خدمة تصب في مصلحتها ومن ذلك أزمة التمويل.

الوظيفة الثانية: التنظيم

أولاً: أسس وضوابط التنظيم النبوي للغزوات

كان لوظيفة التنظيم في إدارة رسول الله -ﷺ- لغزواته بعض الأسس والضوابط، وقفت الباحثة على بعض منها، وهي:

1- تقسيم العمل وتوزيعه وتخصيصه

لعل من أبرز الصور التي يتضح فيها تقسيم العمل وتوزيعه وتخصيصه، نظام الخميس الذي تطلعنا عليه غزوة خيبر والذي أربب العدو وشتت جمعهم لقوته ومناعته وقدرته على إنجاز المهام عند سماعهم بقدمه إليهم، فعن أنس بن مالك -رضي الله عنه-، قال: كان رسول الله إذا غزا قوما لم يغر عليهم حتى يصبح، فإن سمع آذاناً أمسك، وإن لم يسمع آذاناً أغار، فنزلنا خيبر ليلاً، فبات رسول الله -ﷺ-، حتى إذا أصبح لم يسمع آذاناً، فركب وركبنا معه، فركبت خلف أبي طلحة، وإن قدمي لتمس قدم رسول الله -ﷺ- واستقبلنا عمال خيبر غادين... فلما رأوا رسول الله -ﷺ-، و الجيش، قالوا: محمد والخميس معه فأدبروا هراباً، فقال رسول الله ﷺ " الله أكبر، خربت خيبر إنا إذا نزلنا بساحة قوم فساء صباح المنذرين". (ابن هشام، 1999، 3/2: 216).

وفي نظام الخميس كان الجيش يوزع على النحو الآتي:

المقدمة: وهي التي تكون أمام الجيش وتكون في طليعة القلب ويكون فيها الفرسان و الرجال، ويكون معهم الراية و الشعار، ويبدأ بهم القتال حيث يتقدم الرجال النشابية برشق الأعداء.

القلب: وهو الذي يكون وسط الجيش، ويشرف على جميع أجزائه، ويكون قائد الجيش في هذا الجزء المهم وحماته من حوله، ويكون مساعداً لمجنبيه، ولا يتحرك إلا في اتباع عدوه إذا ولى، أو لدفعه إذا أقبل.

اليمين: وهي التي تكون عن يمين القلب، ومهمتهم أن يبدؤوا بالحملة على ميسرة عدوهم ليغلبوهم على العسكر، أو يزيلوهم عن مراكزهم ويكون أكثرهم من الفرسان.

الميسرة: وهى التي تكون عن يسار القلب وعملهم أن يثبتوا في أماكنهم ويمنعوا الأعداء من الدخول عليهم، وليس عليهم أن يحملوا أو يهاجموا إلا إذا اضطروا إلى ذلك اضطراراً ملزماً.

الساقة: وهم الذين يكونون في مؤخرة الجيش، ومعهم الأثقال والأحمال، ويكون معهم الأسلاب كما أنه تقوم على كواهلهم مهمة حماية الجيش من الخلف حتى لا تتزعزع صفوفه الأمامية. (أمحزون، 2002: 321).

2- التنسيق

كان رسول الله -ﷺ- في بداية كل عمل ينسق عمل الوحدات حتى لا يحصل تناقضات ويرتب جهود أصحابه لمنع التضارب بينها أو التكرار أو التعارض، وقد مر فيما سبق كيف كان تنسيقه لنظام الخميس ورغم أن الأمور كانت تتضح للصحابة ويتابعون التنفيذ بكل دقة -ﷺ- إلا أن رسول الله -ﷺ- كان يتابع عملية التنسيق لمواجهة كل جديد طارئ، ففي أحد مثلاً جلس رسول الله تحت راية الأنصار؛ وأرسل إلى علي بن أبي طالب -ﷺ-: "أن تقدم بالراية، فتقدم علي" (ابن هشام، 1999، 3/2: 27).

3- وحدة الأمر ووحدة الهدف

كان من أسس التنظيم في غزوات النبي -ﷺ- وحدة الأمر، ففي غزوة مؤتة عين رسول الله -ﷺ- أمراءها الثلاثة بالتتابع كي يصدر الأمر من واحد ويكون الهدف ولا تتكرر الأوامر أو تتصادم، عن عروة بن الزبير قال: بعث رسول الله ﷺ بعثه إلى مؤتة في جمادى الأولى سنة ثمان، واستعمل عليهم زيد بن حارثة وقال: "إن أصيب زيد، فجعفر بن أبي طالب على الناس، فإن أصيب جعفر، فعبد الله بن رواحة على الناس". (ابن هشام، 1999، 4/2: 5).

4- التدرج الرئاسي

لقد كان من أسس التنظيم التدرج الرئاسي، فقد كان رسول الله -ﷺ- يكون على رأس صحابته في الغزوات وكان يعين من صحابته أمراء يلونه في الأمر، ففي غزوة بدر الكبرى دفع اللواء إلى مصعب بن عمير وكان أمامه رايتان سوداوان، إحداهما مع علي بن أبي طالب

والأخرى مع بعض الأنصار وجعل على الساقية قيس بن أبي صعصعة وكانت راية الأنصار مع سعد بن معاذ. (ابن هشام، 1999، 2/1: 204)، وفي غزوة فتح مكة فرق جيشه من ذي طوى أمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى، و كان الزبير على المجنة اليسرى، و أمر سعد بن عبادة أن يدخل في بعض الناس من كداء. (ابن هشام، 1999، 4/2: 30).

5- اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة

ومن ذلك اختياره لحذيفة بن اليمان يوم الخندق، يحدث حذيفة عن تكليف رسول الله -ﷺ- له هذه المهمة فيقول: والله لقد رأيتنا مع رسول الله -ﷺ- بالخندق، وصلى رسول الله -ﷺ- هوباً من الليل، ثم التفت إلينا فقال: "من رجل يقوم فينظر لنا ما فعل القوم ثم يرجع- يشترط له رسول الله -ﷺ- الرجعة- أسأل الله تعالى أن يكون رفيقي في الجنة؟" فما قام رجل من القوم من شدة الخوف، وشدة البرد؛ فلما لم يقم أحد، دعاني رسول الله -ﷺ- فلم يكن لى بد من القيام حين دعاني؛ فقال: "يا حذيفة اذهب فادخل مع القوم، فانظر ماذا يصنعون، ولا تحدثن شيئاً حتى تأتينا" قال: فذهبت فدخلت في القوم والريح وجنود الله تفعل بهم ما تفعل، لا تقر لهم قدرا ولا نارا ولا بناء.

فقام أبو سفيان، فقال: يا معشر قريش: لينظر امرؤ من جلسه؟ قال حذيفة: فأخذت بيد الرجل الذي كان إلى جنبي، فقلت من أنت؟ قال: فلان بن فلان. ثم قال أبو سفيان: يا معشر قريش، إنكم والله ما أصبحتم بدار مقام، لقد هلك الكراع والخف، وأخلفتنا بنو قريظة،... فارتحلوا فإني مرتحل؛ ثم قام إلى جملة وهو معقول، فحبس عليه، ثم ضربه، فوثب به على ثلاث، فوالله ما أطلق عقاله إلا وهو قائم، ولولا عهد رسول الله -ﷺ- إليّ "أن لا تحدث شيئاً حتى تأتيني" ثم شئت لقتلته بسهم، قال حذيفة: فرجعت إلى رسول الله -ﷺ- وهو قائم يصلى... فلما سلم أخبرته الخبر. (ابن هشام، 1999، 3/2: 142).

لقد كان رسول الله -ﷺ- على معرفة بقدرة صحابته ومعادنتهم يختار كل منهم لأداء المهمة التي تناسبه وكان حذيفة -ﷺ- يتمتع بصفات جعلت رسول الله -ﷺ- يختاره لهذه المهمة من بين الصحابة -ﷺ-، يقول أبو فارس (1997): في تحليله لهذا الموقف: "اختيار الرسول -ﷺ- حذيفة بن اليمان -ﷺ- ليقوم بمهمة التجسس على الأحزاب يدل على معرفته -ﷺ- بمعادن الرجال، وأن معدن حذيفة معدن ثمين فهو شجاع ولا يقوم بهذه الأعمال إلا من كان ذا شجاعة

نادرة، .. وهو بالإضافة إلى ذلك لبق ذكي خفيف الحركة، سريع التخلص من المأزق الحرجة". (أبو فارس، 1997: 366) ومن الجدير ذكره هنا أن حذيفة صاحب سر رسول الله -ﷺ- في المنافقين. (ابن الأثير، دت: 532/1) أي أن حذيفة يحفظ الأسرار ولا يبوح بها ولا يمكن أن يبوح بسر رسول الله -ﷺ- للمشركين إذا هو وقع في أيديهم.

6- المرونة والتطوير

كان التنظيم في غزوات الرسول -ﷺ- مرناً يعمل رسول الله -ﷺ- على تطويره باستمرار فقد بدأ برسول الله -ﷺ- وبصحابته من حوله ثم غدا مستوعباً لكل داخل في الإسلام حتى ترامت حدود هذا التنظيم حدود الدولة الإسلامية من قرى ومدن.

7- الرقابة

من الضوابط التي كانت تضبط التنظيم عملية الرقابة، ففي فتح مكة حين فرق رسول الله -ﷺ- جيشه من ذي طوى أمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى، وكان الزبير على المجنة اليسرى، وأمر سعد بن عبادة أن يدخل في بعض الناس من كداء... فزعم بعض أهل العلم أن سعداً حين وجه داخلًا، قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرمة، فسمعها رجل من المهاجرين... فقال يا رسول الله، اسمع ما قال سعد بن عبادة، ما نأمن أن يكون له في قريش صولة... فقال رسول الله ﷺ لعلي بن أبي طالب: " أدركه، فخذ الراية منه فكن أنت الذي تدخل بها ". (ابن هشام، 1999، 4/2: 30).

ثانياً: الاختيار والتعيين

1- التدريب قبل الاختيار والتعيين

لقد كان رسول الله -ﷺ- يعمل على تدريب صحابته باستمرار من خلال توجيهاته قبل اختيارهم للقيام بالمهام المطلوبة، فكان -ﷺ- يتعرف من خلال هذا التدريب على قدراتهم ومهاراتهم والموقع الذي يمكن أن يصلحوا له، ففي غزوة أحد مثلاً عندما قال -ﷺ-: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟" فقام إليه رجال، فامسكه عنهم، حتى قام إليه أبو دجانة سماك بن خرشة، أخو بني ساعدة، فقال أنا آخذه يا رسول الله بحقه، فأعطاه إياه وكان أبو دجانة رجلاً شجاعاً يخال عند العرب. (ابن هشام، 1999، 3/2: 21) ما الذي جعل الرسول -ﷺ- يعطي السيف أبا

دجانة دون غيره من الصحابة؟ لا بد أن رسول الله -ﷺ- كان يقف على قدراتهم من خلال التدريب مما جعله يختار أبا دجانة من بينهم.

2- الاختبار قبل التعيين

كان رسول الله -ﷺ- حريصاً قبل تعيين أي فرد لمهمة ما أن يختبر ما عنده، فعندما أسلم وفد ثقيف وكتب لهم رسول الله -ﷺ- كتابهم، أمر عليهم عثمان بن أبي العاص، وكان من أحدثهم سناً، وذلك أنه كان أحرصهم على التفقه في الإسلام وتعلم القرآن، فقال أبو بكر لرسول الله -ﷺ-: يا رسول الله، إنني قد رأيت هذا الغلام منهم من أحرصهم على التفقه في الإسلام، وتعلم القرآن. (ابن هشام، 1999، 4/2: 124) فقد تم اختبار وفد ثقيف في المدة التي كان فيها في المدينة واتضح أن عثمان بن العاص أفقهم لذلك تم اختياره.

3- الاختيار على أساس الكفاءة والقدرة

لقد كان رسول الله -ﷺ- يختار من بين صحابته للقيام بالمهام من هو أقدر على القيام بالمهمة المطلوبة على أساس من الكفاءة، فعلى سبيل المثال: في غزوة أحد قال رسول الله -ﷺ-: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟" فقام إليه رجال، فامسكه عنهم، حتى قام إليه أبو دجانة - سماك بن خرشة، أخو بني ساعدة- فقال أنا أخذه يا رسول الله بحقه، فأعطاه إياه وكان أبو دجانة رجلاً شجاعاً يختال عند العرب... يقول الزبير بن العوام: فأخرج عصابة له حمراء، فعصب بها رأسه، فقالت الأنصار أخرج أبو دجانة عصابة الموت... فجعل لا يلقي أحداً إلا قتله، وكان في المشركين رجلاً لا يدع لنا جريحاً إلا ذف عليه، فجعل كل واحد منهما يدنو من صاحبه، فدعوت الله أن يجمع بينهما، فالتقيا... و ضربه أبو دجانة فقتله ثم رأته قد حمل السيف على مفرق رأس هند بنت عتبة، ثم عدل السيف عنها. (ابن هشام، 1999، 3/2: 21)

4- البعد عن المحاباة والقرابة في التعيين

كان رسول الله -ﷺ- في تعيينه لمن يقوم بالمهام يبتعد عن المحاباة والقرابة، فقد كان الزبير بن العوام من ضمن الرجال الذين قاموا إلى رسول الله -ﷺ- ليأخذوا السيف فمنعهم إياه وأعطاه أبا دجانة يقول الزبير: وجدت في نفسي حين سألت رسول الله -ﷺ- السيف فمنعني و أعطاه أبا دجانة وقلت: أنا ابن صفية عمته، ومن قريش، وقد قمت إليه، فسألته إياه وتركني، والله لأنظرن ما يصنع، فاتبعته، فأخرج عصابة له حمراء، فعصب بها رأسه، فقالت الأنصار

أخرج أبو دجانة عصابة الموت... فجعل لا يلقي أحداً إلا قتله. وكان في المشركين رجل لا يدع لنا جريحاً إلا ذفف عليه، فجعل كل واحد منهما يدنو من صاحبه، فدعوت الله أن يجمع بينهما، فالتقيا... وضربه أبو دجانة فقتله ثم رأيته قد حمل السيف على مفرق رأس هند بنت عتبة، ثم عدل السيف عنها. قال الزبير: فقلت: الله ورسوله أعلم. (ابن هشام، 1999، 3/2: 21).

5- تعيين العامل من أهل المنطقة

إن رسول الله ﷺ - كان عندما يأتيه وفد ويسلم من منطقة معينة يؤمر أحدهم على من يسلم من أهل منطقته، فعندما قدم على رسول الله ﷺ - صرد بن عبد الله الأزدي، فأسلم، وحسن إسلامه في وفد من الأزدي، فأمره رسول الله ﷺ - على من أسلم من قومه، وأمره أن يجاهد بمن أسلم من كان يليه من أهل الشرك، من قبل اليمن. (ابن هشام، 1999، 4/2: 159).

6- توصية العامل وإعلامه بما له وما عليه أن يفعل

كان رسول الله ﷺ - عندما يعين أحد الصحابة لمهمة ما يوصيه ويعلمه ما عليه أن يفعل، فعن عثمان بن أبي العاص، قال: كان آخر ما عهد إليّ رسول الله ﷺ - حين بعثني على تقيف أن قال: "يا عثمان، تجاوز في الصلاة، وأقدر الناس بأضعفهم، فإن فيهم الكبير والصغير، والضعيف، وذا الحاجة". (ابن هشام، 1999، 4/2: 124) وكذلك فعل أيضاً حين بعث معاذ إلى اليمن أوصاه وعهد إليه، ثم قال له: "يسر ولا تعسر وبشر ولا تنفر، إنك ستقدم على قوم أهل الكتاب، يسألونك ما مفتاح الجنة؟ فقل شهادة أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له". (ابن هشام، 1999، 4/2: 162)

7- عدم إغفال الشباب في التعيين

لم يكن الرسول ﷺ - يغفل الشباب في اختياره لمن يقوم بالمهمات، بل كان يهتم بهم اهتماماً واضحاً ومن أمثلتهم علي بن أبي طالب فقد كان له دور لامع في غزوات النبي ﷺ - ، حيث كان يختاره في مهمات كثيرة فدفع إليه الراية وهي مهمة صعبة في غزوات منها بدر الكبرى وخيبر وفتح مكة. (ابن هشام، 1999، 2/1: 204، 3/2: 215، 4/2: 30)، وفي غزوة أحد بعثه رسول الله ﷺ - في آثار القوم لينظر ماذا يصنعون و ما يريدون (ابن هشام، 1999، 3/2: 42)، وبعث معه بالدية إلى بني جذيمة ليدي قتلاهم إثر خطأ أخطأه خالد بن الوليد بعد فتح مكة (ابن هشام، 1999، 4/2: 46).

ولم يقتصر النبي -ﷺ- على شخص علي فقط، "بل واطب-ﷺ- طوال الفترة المدنية- والتي امتدت أكثر من أحد عشر عاماً - على تفعيل الشباب والاستفادة من طاقاتهم إلى أقصى حد...، وفي أخطر المواقف حساسية من عمره قد حمل مسؤولية كبيرة لسلام لا يتعدى الثمانية عشر من عمره... فكان بإمكان النبي -ﷺ- اختيار واحد من أصحابه من الكبار ذوي الخبرة في الحرب والقتال وإرساله، لكنه اختار هذا الشاب الذي لا يتعدى الـ(18 عاماً) وهو أسامة بن زيد". (رؤية الإمام القائد، دبت: 2)

8- تكافؤ فرص العمل

لقد كان رسول الله -ﷺ- يعمل بما يسمى حديثاً مبدأ تكافؤ الفرص، فكان يعمل-ﷺ- على إيجاد فرصة لصحابته للمشاركة في العمل، ففي بدر عندما كانت إبل أصحاب رسول الله-ﷺ- سبعين بعيراً اعتقوها فكان رسول الله-ﷺ-، وعلى بن أبي طالب، ومرثد بن أبي مرثد الغنوي يعتقبون بعيراً. (ابن هشام، 1999، 2/1: 204)

ثالثاً: السلطات والمسئوليات في التنظيم

أ- السلطة بين الرسمية وغير الرسمية

1- تنظيم الرسول صلى الله عليه وسلم لغزواته بناء قائم على أصول وقواعد شرعية

إن تنظيم رسول الله-ﷺ- كان يقوم على مبادئ إسلامية كتطبيق الأخوة الإسلامية وكالتشورى والإحسان وغيرها من المبادئ، هي بمثابة قواعد وأصول في الإدارة الإسلامية تنظم علاقة الرئيس بالمروؤوس وسبق وقد تم بيان هذه المبادئ.

2- التنظيم يهدف إلى تحقيق هدف شرعي

التنظيم الإداري في الإسلام - كأى تنظيم آخر- جزء من النظام الإسلامي يرتبط به ارتباطاً وثيقاً، وكان واضحاً من تنظيم رسول الله-ﷺ- لغزواته أنه يهدف من خلاله إلى تحقيق أهداف الإسلام.

3- طاعة أولي الأمر مرهونة بطاعة الله ﷻ

كما يقرر الإسلام ضرورة الأمير للجماعة يقرر أيضاً حقاً لهذا الأمير أو ولي الأمر في الطاعة إلا أن طاعة أولي الأمر في الإسلام رغم تقرير الإسلام لها مرهونة بطاعة الله ﷻ فإن

قرر ولي الأمر شيئاً ووجد المرؤوسون في ذلك معصية لله ﷻ فإن هذه السلطة المستمدة من حق الطاعة لهذا الولي تزول بمعصيته لأوامر الله ﷻ وليس عليهم طاعته والخضوع لأوامره ما لم يستقم لأوامر الله ﷻ، فقد قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ

مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ

وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: 87]

وعندما بعث رسول الله ﷺ - علقمة بن مجرز في سرية حتى إذا كان ببعض الطريق أذن - علقمة - لطائفة من الجيش، واستعمل عليهم عبد الله بن حذافة السهمي، وكان من أصحاب رسول الله ﷺ -، وكانت فيه دعابة، فلما كان ببعض الطريق أوقد نارا، ثم قال للقوم: أليس لي عليكم السمع والطاعة؟ قالوا: بلى؛ قال: أفما أنا أمركم بشيء إلا فعلتموه؟ قالوا: نعم، قال: فإني أعزم عليكم بحقي وطاعتي إلا توثبتم في هذه النار، قال: فقام بعض القوم يحتجز، حتى ظن أنهم واثبون فيها، فقال لهم: اجلسوا، فإنما كنت أضحك معكم، فذكر ذلك لرسول الله ﷺ - بعد أن قدموا عليه، فقال رسول الله ﷺ -: "من أمركم بمعصية منهم فلا تطيعوه". (ابن هشام، 1999، 202: 4/2)

4- التنظيم في الإسلام يراعى فيه الأخذ بالشورى

لقد كان رسول الله ﷺ - يأخذ باستشارة أصحابه ﷺ - في تنظيمه، فقد أخذ بإشارة أبي بكر الصديق ﷺ - عندما أشار عليه بتعيين عثمان بن أبي العاص على وفد تقيف إذ قال له أبو بكر الصديق ﷺ - يا رسول الله، إني قد رأيت هذا الغلام منهم من أحرصهم على التفقه في الإسلام، وتعلم القرآن. (ابن هشام، 1999، 124: 4/2)

5- قد تستدعي الضرورة إلى استخدام أسلوب الإرغام في اتخاذ بعض القرارات

رغم أن رسول الله ﷺ - كان يراعى مبدأ الأخوة الإسلامية في نظريته إلى صحابته وغالباً ما يستخدم معهم أسلوب القدوة أو أسلوب الندب للعمل، إلا أن الضرورة كانت تستدعي أحياناً إلى استخدام أسلوب الإرغام في اتخاذ بعض القرارات ومن ذلك اختياره لحذيفة بن اليمان

يوم الخندق، يحدث حذيفة فيقول: والله لقد رأيتنا مع رسول الله-ﷺ- بالخندق، وصلى رسول الله-ﷺ- هويًا من الليل، ثم التفت إلينا فقال: "من رجل يقوم فينظر لنا ما فعل القوم ثم يرجع- يشترط له رسول الله-ﷺ- الرجعة- أسأل الله تعالى أن يكون رفيقي في الجنة؟" فما قام رجل من القوم من شدة الخوف، وشدة البرد فلما لم يقدّم أحد، دعاني رسول الله-ﷺ- فلم يكن لي بد من القيام حين دعاني؛ فقال: "يا حذيفة اذهب فادخل مع القوم، فانظر ماذا يصنعون، ولا تحدثن شيئاً حتى تأتينا" قال فذهبت فدخلت في القوم والريح وجنود الله تفعل بهم ما تفعل، لا تقر لهم قدراً ولا ناراً ولا بناء. (ابن هشام، 1999، 3/2: 142).

ب- تفويض السلطة

مما يقال عن التفويض أنه: "نقل جزء من السلطة إلى شخص آخر، ويمكننا من إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل، ويمكننا من التركيز على الأمور والأعمال الهامة، ويساعد على ولادة أفكار جديدة وتنمية كفاءات الآخرين، وزيادة الثقة ورفع الحالة المعنوية للموظفين" (إدارة في إدارة، 2001: 1) ويشير عبد الجواد (2000) إلى أنه " أدرك الرسول-ﷺ- أهمية هذا الأمر ومن ثم: أوجد النبي-ﷺ- لكل طاقة ما يناسبها من عمل.. ووزع المسؤوليات.. وفوض المهام.. ومنح أجزاءً متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه-ﷺ-". (عبد الجواد، 2000: 46 / 1)

1- أنواع التفويض:

جاء تفويض السلطة في غزوات رسول الله-ﷺ- على شكلين، وهما: العام والجزئي

➤ التفويض العام

ومن ذلك تعيينه-ﷺ- عاملاً على المدينة ففي غزوة بواط مثلاً استعمل على المدينة: السائب بن عثمان بن مظعون. (ابن هشام، 1999، 2/1: 192)

➤ التفويض الجزئي

ومن ذلك تعيينه-ﷺ- أحد الصحابة-ﷺ- ليصلي بالناس عندما كان يخرج لغزوة من غزواته. كتعيينه عمرو بن أم مكتوم على الصلاة بالناس في غزوة بدر الكبرى (ابن هشام، 1999، 2/1: 204)

(204)

2- ضوابط التفويض

§ صلاحية المفوض إليه وكفائه للقيام بمسئوليته

من الضوابط التي تضبط عملية التفويض صلاحية المفوض إليه وكفائه للقيام بمسئوليته، فقد كان رسول الله -ﷺ- يختار من بين صحابته من هم أكفأ للقيام بالمسئوليات يفوض إليهم بعض الأعمال، وقد عزل سعد بن عبادة في فتح مكة بعد أن تبين له أن سعداً قد يحدث أمراً ما قد لا يكون كفؤاً للقيام بالمسئولية التي ألقاها إليه فقد أمره أن يدخل في بعض الناس من كداء... فزعم بعض أهل العلم أن سعداً حين وجه داخل، قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرمة، فسمعها رجل من المهاجرين... فقال يا رسول الله، اسمع ما قال سعد بن عبادة، ما نأمن أن يكون له في قريش صولة... فقال رسول الله ﷺ لعلي بن أبي طالب: " أدركه، فخذ الراية منه فكن أنت الذي تدخل بها ".(ابن هشام، 1999، 4/2: 30).

§ تفويض السلطة لا يعفي المفوض من المسؤولية

من الضوابط أيضاً التي تضبط عملية التفويض للسلطة أن هذا التفويض لا يعفي المفوض من المسؤولية فقد بعث رسول الله -ﷺ- بالدية إلى بني جذيمة مع علي بن أبي طالب إثر خطأ أخطأه خالد بن الوليد عندما بعثه رسول الله -ﷺ- فيمن بعث حول مكة و أمره أن يسير بأسفل تهامة داعياً، و لم يبعثه مقاتلاً، فوطئ بني جذيمة، فأصاب منهم.. فلما انتهى الخبر إلى رسول الله رفع يديه إلى السماء، ثم قال: "اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد بن الوليد"، وكان قد انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله -ﷺ-، فأخبره الخبر (ابن هشام، 1999، 4/2: 46). فرسول الله -ﷺ- باعتباره هو الذي فوض السلطة إلى خالد بن الوليد رأى أنه مسئول عن دية بني جذيمة ولم يعفيه تفويضه السلطة لخالد بن الوليد في هذا الأمر.

§ تكافؤ السلطة مع المسؤولية

ومن الضوابط أيضاً تكافؤ السلطة مع المسؤولية وهذا واضح في سؤال رسول الله -ﷺ- للرجل الذي أخبره الخبر عن الخطأ الذي أخطأه خالد بن الوليد إذ سأله: "هل أنكر عليه أحد؟" فقال: نعم، قد أنكر عليه رجل أبيض ربعة، فنهمه خالد، فسكت عنه، و أنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجع، فاشتدت مراجعتهما. (ابن هشام، 1999، 4/2: 46)، فالمسئولية التي تقع

على كاهل الصحابة الذين مع خالد بن الوليد أمره بالمعروف ونهيه عن المنكر أما المسئولية التي وقعت على كاهل رسول الله -ﷺ- فكانت أكبر باعتباره المسئول الأول و القائد الأول، أما خالد بن الوليد فكان المسئول الثاني باعتباره مكلف بهذه المهمة من رسول الله -ﷺ-.

§ المحاسبة

كان رسول الله -ﷺ- يحاسب من يخطئ من عماله مما كان يضبط عملية التفويض ويتضح هذا أكثر في وظيفة الرقابة.

ت- بين المركزية واللامركزية

1- مركزية السلطة

كانت السلطة في البداية مركزية في يد الرسول -ﷺ- حيث كان يبلغ صحابته ما ينزل إليه من القرآن ومن تعاليم الإسلام وكان الصحابة يرجعون إليه في جميع الأمور ليتعلموا تعاليم الإسلام ولم يكونوا يتصرفون في شيء دون إذنه -ﷺ-.

§ ضوابط المركزية

كان رسول الله -ﷺ- يعلم صحابته في هذه الفترة أن المركزية لها ضوابط لا بد منها للحد من أضرار المركزية، ومن هذه الضوابط:

- الشورى

لقد كان رسول الله -ﷺ- يستشير صحابته، يقول بشايرة (1991) أن: "في النظرية الإسلامية للحكم والتنظيم، يتوجب على كل جماعة من ثلاثة أشخاص، يقومون على أمر ما، أن يؤمروا أحدهم، لكن فكرة السلطة والقيادة في هذا القول لا تعني المركزية الجامدة لكونها تخضع لرقابة المشاركة المقررة في قاعدة التشاور الجماعي المعروفة باسم الشورى" (بشايرة، 1991: 33).

- سياسة الباب المفتوح

من الضوابط أيضاً التي تضبط المركزية وتحد منها سياسة الباب المفتوح التي اتبعها رسول الله -ﷺ-، ومن أمثلة ذلك قبوله اعتذار عمر بن الخطاب عندما اعتذر عن المهمة التي أراد الرسول -ﷺ- تكليفه إياها، فعندما دعاه ليعثه إلى مكة، فيبلغ عنه أشراف قريش ما جاء له، فقال: يا رسول الله، إني أخاف قريشا على نفسي، و ليس بمكة من بني عدي بن كعب أحد يمنعني، وقد

عرفت قريش عداوتي إياها، وغلظتي عليها، ولكني أدلك على رجل أعز بها مني، عثمان بن عفان، فدعى رسول الله ﷺ عثمان بن عفان، فبعثه إلى أبي سفيان و أشراف قريش. (ابن هشام، 1999، 3/2: 204).

- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

مما يحد أيضاً من المركزية قاعدة أو مبدأ الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر المقررة في الإسلام وقد سبق تبیین هذا المبدأ في إدارة الرسول-ﷺ- لغزواته.

2- التوسع في الدولة الإسلامية والتدرج إلى اللامركزية

لقد تدرجت السلطة من مركزية إلى لامركزية في عهد الرسول-ﷺ-، حيث كانت تخضع في البداية لسلطة الرسول-ﷺ- فقط أما فيما بعد فكانت تخضع الدولة الإسلامية وإدارة المناطق المجاورة لسلطة النبي-ﷺ- مباشرة، "أما بلاد العرب فقد قسمت إلى مقاطعات هي المدينة وتيماء، والجند، ومقاطعة بنى كندة، مكة، نجران اليمن، حضرموت، عمان، البحرين، وعين الرسول عليه السلام والياً على كل مقاطعة من هذه المقاطعات، وعهد إليه بإقامة الحدود، وإنفاذ الأحكام، وتوطين النظام، وإعداد الترتيبات الخاصة بالقضاء، وعين كذلك عاملاً على كل مقاطعة لجمع الزكاة والصدقات". (خنفر، 1991: 87)، ويشير الصالح(1990) أنه: "عندما كان النبي-ﷺ- يرسل إلى القبائل من يفقهها في الدين ويعلمها أحكام القرآن كان يضع اللبنة الأولى للتنظيم الإداري". (الصالح، 1990: 308).

الوظيفة الثالثة: التوجيه

أدوات التوجيه في إدارة الرسول-ﷺ- لغزواته:

كان لرسول الله-ﷺ- في توجيهه لصحابته-ﷺ- عدة أدوات، منها: الحوافز المادية و المعنوية، والأخوة الإسلامية، والتدريب، والاتصال، وهي كما يلي:

أ- الحوافز المادية و المعنوية

استعمل رسول الله-ﷺ- الحوافز بنوعها المادي والمعنوي في غزواته كأداة توجيه فقد كانت تعطى لمن يستحق تأكيداً على حسن العمل كما مر في مبدأ الحفز وكان الرسول-ﷺ- يعلم صحابته-ﷺ- من خلالها المسار الصحيح الذي يجب أن يسيروا عليه فيتجهوا اتجاهه.

ب- الأخوة الإسلامية

والأخوة الإسلامية مبدأ من المبادئ كما مر يتضمن معاني الأخوة، كل أخ يعتبر الآخر أخاً له ويقدم له النصح والتوجيه والإرشاد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وأن رسول الله -ﷺ- حرص على بث روح الأخوة بين صحابته وكان له الكثير من المواقف التي تنمي هذه الأخوة.

ومن هذه المواقف: غزوة الخندق عندما قال المهاجرون: سلمان منا، وقالت الأنصار: سلمان منا، فقال رسول الله -ﷺ-: "سلمان منا أهل البيت". (ابن هشام، 1999، 3/2: 137)، وقد كان هذا المبدأ ضمن أدوات التوجيه في إدارة رسول الله -ﷺ- لغزواته.

ت- التدريب

إن التدريب الأداة الثالثة من أدوات التوجيه في إدارة رسول الله -ﷺ- لغزواته وقد تمت عملية التدريب من خلال:

1- التعرف إلى مهاراتهم وقدراتهم

كان رسول الله -ﷺ- يتعرف على مهارات وقدرات أصحابه يدرب من يحتاج منهم إلى تدريب، بل كان يجعلهم يسعون إلى التدريب ففي غزوة أحد قال رسول الله -ﷺ-: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟" فقام إليه رجال، فامسكه عنهم، حتى قام إليه أبو دجانة -سماك بن خرشة، أخو بني ساعدة- فقال أنا أخذه يا رسول الله بحقه، فأعطاه إياه و كان أبو دجانة رجلاً شجاعاً يخال عند العرب... قال الزبير بن العوام وجدت في نفسي حين سألت رسول الله -ﷺ- السيف فمغننيه وأعطاه أبا دجانة، والله لأنظرن ما يصنع؛ فاتبعته، فأخرج عصابة له حمراء، فعصب بها رأسه، فقالت الأنصار أخرج أبو دجانة عصابة الموت،... فجعل لا يلقي أحداً إلا قتله، وكان في المشركين رجل لا يدع لنا جريحا إلا ذفف عليه، فجعل كل واحد منهما يدنو من صاحبه، فدعوت الله أن يجمع بينهما، فالتقيا،... و ضربه أبو دجانة فقتله ثم رأته قد حمل السيف على مفرق رأس هند بنت عتبة، ثم عدل السيف عنها. قال الزبير: فقلت: الله و رسوله أعلم (ابن هشام، 1999، 3/2: 21) فكان هذا الموقف بمثابة تدريب للزبير ولغيره من الصحابة كيف يؤخذ السيف بحقه ولا يؤخذ عن طريق القرابة أو ماشابها.

2- رعاية الموهوبين وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتجديد والاستقلال

كان رسول الله -ﷺ- يرعى الموهوبين من صحابته و يشجع فيهم روح المبادرة و الابتكار والتجديد و الاستقلال، ومن ذلك تشجيعه لعلي بن أبي طالب فقد قال رسول الله -ﷺ- في مرة "لأعطين الراية غدا رجلا يحب الله و رسوله، يفتح الله على يديه، ليس بفرار... فدعا رسول الله -ﷺ- عليا رضوان الله عليه ... قال خذ الراية، فامض بها حتى يفتح الله عليك" (ابن هشام، 1999، 2/3: 220).

وتشجيعه لخالد بن الوليد ومن أبرز الأمثلة التي مرت من مواقفه مع خالد عندما انسحب من مؤتة بالجيش فعن عروة بن الزبير، قال: لما دنوا من حول المدينة لقاهم رسول الله ﷺ والمسلمون... وجعل الناس يحثون على الجيش التراب، ويقولون: يا فرار، فررتم في سبيل الله قال: فيقول رسول الله: "ليسوا بالفرار، و لكنهم الكرار إن شاء الله تعالى" (ابن هشام، 1999، 4/2: 12).

3- إشراكهم في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات

كان رسول الله -ﷺ- يشرك أصحابه في عملية التخطيط واتخاذ القرارات يتعرفون من خلال ذلك على مجريات الأمور ويتعلمون فنون التخطيط ففي غزوة أحد على سبيل المثال استشار أصحابه في السير إلى العدو أو البقاء في المدينة وصد العدو فيها فقال: "فإن رأيتم أن تقيموا بالمدينة و تدعوهم حيث نزلوا ، فإن أقاموا أقاموا بشر مقام ، و إن هم دخلوا علينا قاتلناهم فيها " ... فقال رجال من المسلمين ممن أكرم الله بالشهادة يوم أحد و غيره ، ممن كان فاته بدر : يا رسول الله ، اخرج بنا إلى أعدائنا ، لا يرون أنا جنبنا عنهم و ضعفنا ؟ ، فقال عبد الله بن سلول: يا رسول الله، أقم بالمدينة لا تخرج إليهم فلم يزل الناس برسول الله ﷺ حتى دخل رسول الله ﷺ بيته فلبس لأمته (ابن هشام، 1999، 3/2: 18).

4- تدريبهم على استخدام الوسائل

إن رسول الله -ﷺ- كان يدرّب صحابته على استخدام الوسائل ففي بدر أمر صحابته أن لا يرموا العدو بالنبل حتى يقترب منهم حتى تصيب النبال ولا تذهب هدرا فقال -ﷺ-: "إن اكتنفتكم القوم فانضحوهم عنكم بالنبل" (ابن هشام، 1999، 2/1: 214)

5- توليتهم العمليات المحدودة

لقد كان رسول الله ﷺ - يدرّب صحابته من خلال توليتهم العمليات المحدودة ومن ذلك أنه بعث بسبب بن عمرو... و عدى بن أبي الزبّاء... إلى بدر يتحسّسان له الأخبار عن أبي سفيان. (ابن هشام، 1999، 2/1: 205).

6- توليتهم القيادة المستقلة للسرايا

إن رسول الله ﷺ - كان يولي أصحابه القيادة المستقلة للسرايا، فعند فتح مكة - على سبيل المثال- بعث رسول الله ﷺ فيما حول مكة السرايا تدعوا إلى الله عز و جل ، و لم يأمرهم بقتال ، و كان ممن بعث خالد بن الوليد. (ابن هشام، 1999، 4/2: 46) و"من حكم هذه السرايا أنها تدريب عملي وإعداد نفسي للمسلمين يجعلهم دائماً في حالة تعبأة عامة وحذر دائم واستعداد يقظ وحركة قتالية سريعة". (حوى، 1979: 1/ 263)

7- توليتهم مركز القائد الثاني

كان رسول الله ﷺ - يدرّب صحابته من خلال توليتهم مركز القائد الثاني، ففي غزوة مؤتة عن عروة بن الزبير قال: بعث رسول الله ﷺ بعثه إلى مؤتة في جمادى الأولى سنة ثمان، و استعمل عليهم زيد بن حارثة و قال : إن أصيب زيد ، فجعفر بن أبي طالب على الناس ، فإن أصيب جعفر ، فعبد الله بن رواحة على الناس. (ابن هشام، 1999، 4/2: 5).

8- توليتهم قيادة مجموعة تحت قيادته ﷺ

إن رسول الله ﷺ - كان يعين بعض صحابته تحت قيادته في بعض الغزوات، فكان يتم تدريبهم من خلال ملاحظة أسلوبه واكتساب الخبرة والاستفادة من ملاحظاته وتوجيهاته، ففي فتح مكة أمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى ، وكان الزبير على المجنة اليسرى ، وأمر سعد بن عبادة أن يدخل في بعض الناس من كداء (ابن هشام، 1999، 4/2: 30).

9- تدريبهم على تحليل المعلومات

كانت تمر الكثير من المواقف التي يحصل فيها رسول الله ﷺ - على المعلومات أمام أصحابه يعلمهم فيها على تحليل هذه المعلومات أو يطلب منهم أن يحصلوا له على معلومات

يحللها لهم قبل ورودها إليه، ومن ذلك: في غزوة بدر بعث علي بن أبي طالب، و الزبير بن العوام، و سعد بن أبي وقاص، في نفر من أصحابه، إلى ماء بدر يلتمسون الخبر له عليه .فأصابوا راوية لقريش فيها أسلم - غلام بن الحجاج- و عريض أبو يسار، غلام بنى العاص بن سعيد، فأتوا بهما فسألوهما، ورسول الله ﷺ قائم يصلي، فقالا: نحن سقاة قريش، بعثونا نسقيهم من الماء، فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان، فضربوهما، فلما أذلقوهما قالوا: نحن لأبي سفيان، فتركوهما وركع رسول الله ﷺ وسجد سجدتيه، ثم سلم، و قال: إذا صدقكم ضربتموهما وإذا كذبوكم تركتموهما، صدقا والله إنهما لقريش، أخبراني عن قريش؟ قالوا هم والله وراء هذا الكتيب الذي ترى بالعدوة القصوى... ، فقال لهم رسول الله ﷺ كم القوم؟ قالوا: كثير؛ قال: كم عددهم؟ قالوا لا ندري، قال: كم ينحرون كل يوم؟ قال: يوما تسعا، و يوم عشرا؛ فقال رسول الله ﷺ:- " القوم فيما بين التسعمائة و الألف" (ابن هشام، 1999، 2/1: 207).

وفي غزوة أحد بعث رسول الله ﷺ علي بن أبي طالب ، فقال: اخرج في آثار القوم ، فانظر ماذا يصنعون و ما يريدون ، فإن كانوا قد جنبوا الخيل ، و امتطوا الإبل ، فإنهم يريدون مكة ، و إن ركبوا الخيل و ساقوا الإبل ، فإنهم يريدون المدينة (ابن هشام، 1999، 3/2: 42).

10- حرية الرأي و الدفاع عن وجهه النظر

كان رسول الله ﷺ- يعطي لصحابته حرية الرأي و الدفاع عن وجهة نظرهم، فقد سمح لعمر بن الخطاب في صلح الحديبية من مراجعته و الدفاع عن وجهة نظره رغم أن رسول الله ﷺ- كان متأكداً في أن الصواب ما يفعله هو فقد أتى عمر بن الخطاب رسول الله ﷺ- فقال: يا رسول الله ألسنت برسول الله؟ قال: "بلى"، قال: فعلام نعطي الدنيا في ديننا؟ قال: "أنا عبد الله ورسوله، لن أخالف أمره، ولن يضيعني"(ابن هشام، 1999، 3/2: 206).

11- بث الثقة في نفوسهم

كان رسول الله ﷺ- يعمل على بث الثقة في نفوس صحابته، فعن سلمان الفارسي أنه قال : ضربت في ناحية من الخندق ، فغلظت على صخرة ؛ و رسول الله ﷺ قريب مني ؛ فلما رأى شدة المكان علي ، نزل فأخذ المعول من يدي ، فضرب به ضربة لمعت من تحت المعول (ابن هشام، 1999، 3/2: 133).

كما كان رسول الله -ﷺ- يعمل على تدريب أصحابه من خلال إسناد وتفويض بعض الأعمال لهم وتنمية الثقة في نفوسهم، "فالتفويض ينمي ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة من القائد بحيث يفوض بعضهم بعض مسئولياته وصلاحياته" (مرسى، 1986: 95).

ث- الاتصال

إن الأداة الرابعة من أدوات التوجيه في إدارة رسول الله -ﷺ- لغزواته هي أداة الاتصال، والاتصال يعرف بأنه "عملية تفاعل مشتركة بين طرفين- شخصين أو جماعتين أو مجتمعين- لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة". (سلامة، 1995: 69)

بعض أسس الاتصال النبوي:

1- سياسة الباب المفتوح

كان رسول الله -ﷺ- يترك الباب مفتوحاً لصحابته لمراجعته في الأمور، فعندما دعا عمر بن الخطاب لبيعته إلى مكة، فيبلغ عنه أشرف قريش ما جاء له، فقال: يا رسول الله، إنني أخاف قريشا على نفسي، وليس بمكة من بني عدي بن كعب أحد يمنعني، وقد عرفت قريش عداوتي إياها، وغلظتي عليها، ولكني أدلك على رجل أعز بها مني، عثمان بن عفان، فدعا رسول الله ﷺ عثمان بن عفان، فبعثه إلى أبي سفيان و أشرف قريش. (ابن هشام، 1999، 3/2: 204).

2- مراعاة الحالة النفسية للمستمعين

إن رسول الله -ﷺ- كان يراعى الحالة النفسية للمستمعين، فعند قدوم الجيش المنسحب من مؤتة كما يروي عروة بن الزبير، قال: لما دنوا من حول المدينة لقاهم رسول الله ﷺ و المسلمون... وجعل الناس يحثون على الجيش التراب، ويقولون: يا فرار، فررتم في سبيل الله قال: فيقول رسول الله: "ليسوا بالفرار، و لكنهم الكرار إن شاء الله تعالى" (ابن هشام، 1999، 4/2: 12) فقد واجه رسول الله -ﷺ- الجيش بغير ما واجهه به المسلمون مراعاة لمشاعره.

3- مراعاة مبدأ الأخوة الإسلامية

راعى رسول الله -ﷺ- أثناء عملية الاتصال مبدأ الأخوة الإسلامية فكان يتعامل مع صحابته بالرحمة و اللين و المحبة وما شابه ذلك.

4- الوضوح في الرسالة

كان رسول الله واضحاً مع أصحابه ينقل لهم الصورة أو الرسالة بوضوح، فعندما أبرم رسول الله -ﷺ- الصلح مع قريش في صلح الحديبية وعاد إلى المدينة قال أبو عبيدة: إن رسول الله ﷺ قال له لما قدم المدينة: ألم تقل يا رسول الله إنك تدخل مكة أمناً؟ قال: "بلى، أفقلت لكم من عامي هذا؟ قالوا: لا، قال: "فهو كما قال لي جبريل عليه السلام" (ابن هشام، 1999، 3/2: 214).

5- اتخاذ مقر للاتصال

لقد كان رسول الله يتخذ في بعض الأحيان مقراً للاتصال حتى يكون قريباً من أصحابه كلما احتاجوا إليه ففي غزوة بدر سعد بن معاذ: قال يا نبي الله، ألا نبني لك عريشاً تكون فيه و نعد عندك ركائبك... ثم بنى لرسول الله ﷺ عريشاً، فكان فيه. (ابن هشام، 1999، 2/1: 211).

الوظيفة الرابعة: الرقابة

أنواع الرقابة:

هناك عدة أنواع للرقابة الإدارية الإسلامية وقد وجدت الباحثة أن الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- تأخذ ثلاثة أنواع، وهي:

النوع الأول: الرقابة الذاتية.

النوع الثاني: الرقابة الإدارية الإشرافية.

النوع الثالث: الرقابة الشعبية.

وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

الرقابة الذاتية

وهي رقابة المسلم على نفسه سواء كان رئيساً أو مرؤوساً وشعوره بأنه مراقب من قبل الله -ﷻ-، مما يبعث على خشية الله وتقواه ومراقبته في كل الأمور و الظروف، وهذا النوع من الرقابة نابع من إيمان الإنسان المسلم بالله -ﷻ- فيجعله يحاسب نفسه على كل عمل يقوم به سواء كان في العبادات أو في المعاملات، وتصغر أمامه جميع أنواع الرقابة الأخرى سواء من مديره ومشرفه في العمل أو رقابة الناس عليه أجمعين.

كانت الوسيلة العظيمة التي اعتمدها الرسول -ﷺ- وقدمها على أنواع الرقابة الأخرى، وزرع بذورها في نفوس صحابته، فضبطت سلوكهم وجعلتهم -ﷺ- يحاسبون أنفسهم على جميع حركاتهم وأفعالهم.

وحادثة الصحابي أبي لبابة بن عبد المنذر -ﷺ- تبين دور هذا النوع من الرقابة في غزوات النبي -ﷺ-، ذلك الصحابي الذي حاسب نفسه على ما ارتكب من خطأ ورأى أن خطأه خيانة لله ولرسوله -ﷺ-، عندما بعثه رسول الله -ﷺ- إلى بني قريظة وكانوا قد طلبوا من رسول الله -ﷺ- أن يبعثه إليهم ليستشروه في أمرهم، فأرسله رسول الله ﷺ إليهم؛ فلما رآه قام إليه الرجال ونهش إليه النساء والصبيان يكون في وجهه، فرق لهم، وقالوا له: يا أبا لبابة أتري أن ننزل على حكم محمد؟ قال: نعم، وأشار بيده إلى حلقة، إنه الذبح.

يقول أبو لبابة: فوالله ما زالت قدماي من مكانهما حتى عرفت أنني خنت الله ورسوله -ﷺ-، ثم انطلق أبو لبابة على وجهه ولم يأت رسول الله -ﷺ-، حتى ارتبط في المسجد إلى عمود من عمده، وقال: لا أبرح مكاني هذا حتى يتوب الله عليّ ما صنعت، وعاهد الله فقال: أن لا أطأ بني قريظة أبدا ولا أرى بلداً خنت الله ورسوله فيه أبدا. (ابن هشام، 1999، 3/2: 146).

هذا موقف أحد الصحابة -ﷺ- يمثل الرقابة الذاتية، فرسول الله -ﷺ- بعثه وحده لبني قريظة، ولم يكن أحد ليخبر بما أفشى لهم، ولكن الشعور بمراقبة الله -ﷻ- ومحاسبة النفس جعلته يهيم على وجهه ولم يرجع إلى رسول الله -ﷺ- حتى يبعث رسول الله -ﷺ- في طلبه، وأيضاً عندما يأتي به الصحابة -ﷺ- إلى رسول الله -ﷺ- يعاقب نفسه عقاباً آخر فيربط نفسه في عمود من أعمدة المسجد ويقطع على نفسه عهداً أن لا يطأ البلاد الذي جعله أهله يخطئ هذا الخطأ.

إن موقف الصحابي الجليل -ﷺ- وشعوره بمراقبة الله -ﷻ- له، لم يكن لولا توجيه الرسول الكريم -ﷺ- لصحابته -ﷺ-، فلم يضمن عليهم -ﷺ- بتوجيهه وإرشاده المستمر حتى يزيد إيمانهم ولا ينقص فتتعمق الرقابة الذاتية لديهم، كما كان -ﷺ- يستغل المواقف لتوجيههم -ﷺ- وبث الرقابة الذاتية في نفوسهم.

فعن أبي هريرة-رضي الله عنه- قال: فلما انصرفنا مع رسول الله ﷺ عن خيبر إلى وادي القرى نزلنا بها أصيلاً مع مغرب الشمس، و مع رسول الله ﷺ غلام له، أهداه له رفاعة بن زيد... قال: فوالله إنه ليضع رحل رسول الله ﷺ إذ أتاه سهم غرب فأصابه فقتله، فقلنا: هنيئاً له الجنة، فقال رسول الله ﷺ: "كلا، و الذي نفس محمد بيده، إن شملته الآن لتحترق عليه في النار، كان غلها من فيء المسلمين يوم خيبر" قال: فسمعها رجل من أصحاب رسول الله ﷺ فأتاه فقال: يا رسول الله، أصبت شركين لنعلين لي، قال: فقال: "يقد لك مثلهما من النار" (ابن هشام، 1999، 3/2: 224).

وواضح أن رسول الله-ﷺ- استغل هذا الموقف ليعلم صحابته-رضي الله عنهم- وينمي لديهم الشعور بمراقبه الله-ﷻ- وأنهم محاسبون على كل صغيرة وكبيرة، مما جعل أحد الصحابة يسأله في الحال عن شيء أخذه من الفئ قبل تقسيمه رغم قلته وصغره.

الرقابة الإدارية الإشرافية

يقصد بهذا النوع من الرقابة رقابة المسئول في العمل، أي رقابة مدير العمل وهي هنا رقابة الرسول-ﷺ-، وقد اتخذ-ﷺ- من خلال ممارساته الفعلية عدة إجراءات لهذا النوع من الرقابة، وهي:

1- اختيار العمال والموظفين الذين يوجد لديهم الرهبة والخوف من الله-ﷻ- ويشعرون بمراقبته-ﷺ-، ويحاسبون أنفسهم قبل وبعد قيامهم بأي عمل، وقد تم بيان كيفية اختيار رسول-ﷺ- عماله وموظفيه.

2- شعوره بالمسئولية تجاه العمل والعاملين، ومداومة الإشراف عليهم وإرشادهم إلى ما يحسن الأداء.

3- مراقبته لعماله وجنده ومحاسبتهم، لإقرار الصحيح واستدراك الخطأ، ومعاقبة المخطئ وإثابة المحسن، وتعيينه من يراقب بعض الأعمال، مثل تعيين الرسول-ﷺ- صاحباً للمغانم فعن عبد الله بن مغفل المزني، قال: أصبت من فيء خيبر جراب شحم، فاحتملته على عاتقي إلى رحلي و أصحابي، فقال: فلقيني صاحب المغانم الذي جعل عليها، فأخذ بناحيته و قال: هلم هذا تقسمه بين المسلمين، قال: قلت: لا والله لا أعطيكه، قال: فجعل يجاذبني الجراب، قال: فرأنا رسول الله ﷺ ضاحكاً، ثم قال لصاحب المغانم: "لا أبالك، خل بينه" قال: فأرسله، فانطلقت به إلى رحلي و أصحابي، فأكلناه. (ابن هشام، 1999، 3/2: 225).

فعلى الرغم من تشدد الرسول -ﷺ- في اختيار عماله وموظفيه وعلى الرغم من إشرافه -ﷺ- عليهم وإرشادهم وتوجيههم إلا أن النفس البشرية غير معصومة من الخطأ والزلات، وإيمان المؤمن يزيد وينقص، ويبقى في حاجة إلى من يراقب عمله ويحاسبه.

الرقابة الشعبية

يقصد بها أن المسلم مراقب ممن حوله من المسلمين، فقد شملت الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- هذا النوع ولم تقتصر على النوعين السابقين، فالإنسان يصيب ويخطئ ويحتاج إلى من يراقب عمله، ومراقبة مسئول العمل ومديره وحده لا تكفي.

فرسول الله -ﷺ- عندما بعث خالد بن الوليد، وأمره أن يسير بأسفل تهامة داعياً، ولم يبعثه مقاتلاً، فوطئ بنى جذيمة، فأصاب منهم... انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله -ﷺ-، فأخبره الخبر، فقال رسول الله: هل أنكر عليه أحد؟ فقال: نعم، قد أنكر عليه رجل أبيض ربعة، فنهمه خالد، فسكت عنه، وأنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجعته، فاشتدت مراجعتهما.(ابن هشام، 1999، 4/2: 46-47)

واضح أن رسول الله -ﷺ- يسأل عن دور الرقابة الشعبية - رقابة المسلم لأخيه المسلم- في هذا الموقف الذي أخطأ فيه خالد بن الوليد - ﷺ - ولم يكن رسول الله -ﷺ- عنده، ويبدو أن هذا النوع من الرقابة منطلق من قاعدة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأنه يشمل الرئيس والمرؤوس.

خطوات عملية الرقابة:

كثيراً ما تتفاوت وتختلف وجهات النظر حول مستوى أداء عمل معين، وهذا مؤشر يشير إلى اختلاف في التقويم، مما يستوجب بالضرورة وجود تقويم موضوعي للأعمال، يقوم وفق معايير ومقاييس محددة، يتخذ خطوات وأسلوب منظم، وللشروع في تقويم موضوعي للجهود نظم الرسول -ﷺ- عملية الرقابة في غزواته وفق خطوات محددة، وهذه الخطوات هي ما تقدمها الآن الإدارة في العصر الحديث تقريباً.

ولتوضيح هذه الخطوات لا بد من تتبع غزوة بعينها من الغزوات، لهذا سنتبع الباحثة بعض الأحاديث والآثار الواردة في غزوة أحد لكون هذه الغزوة اشتملت على جميع الخطوات، ولم تمر عملية الرقابة للغزوات في جميع المراحل إلا في هذه الغزوة لترك الالتزام بالخطة النبوية من بعض الرماة، وغزوة حنين لضعف في بعض أفراد الجيش حديثي العهد بالإسلام.

وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد المقاييس والمعايير الرقابية:

كان من أهداف المشركين في تلك الغزوة-غزوة أحد- الثأر لمن قتل منهم بيدر وذلك بمباغثة المسلمين في المدينة، وتفريق جماعتهم، والفتك بالرسول-ﷺ- وكبار الصحابة-ﷺ-. (ابن هشام، 1999، 3/2: 16-49).

أعطى رسول الله-ﷺ- تعليماته الواضحة المحددة للصحابة-ﷺ- في غزوة أحد بعد أن جعل ظهره وعسكره إلى جبل- أحد ومن بينهم الرماة، وأمر على الرماة عبد الله بن جبير... والرماة خمسون رجلاً فقال: "انضح الخيل عنا بالنبل، لا يأتونا من خلفنا، إن كانت لنا أو علينا، فأثبت مكانك ولا تؤتيت من قبلك". (ابن هشام، 1999، 3/2: 20).

تلك التعليمات كانت خاصة بالرماة وضحت المعايير الدقيقة التي يمكن من خلالها قياس أداء الرماة ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛ فنضح الخيل بالنبل يعد معياراً يمكن من خلاله قياس التقدم نحو هدف منشود، كما أن الثبات يعد معياراً يمكن من خلاله قياس التقدم نحو هدف منشود، وكذلك باقي التعليمات اتضحت بها المعايير التي يمكن من خلالها قياس التقدم نحو الأهداف المنشودة.

وبهذا يكون أي خطأ أو انحراف في تنفيذ تلك التعليمات يعد معياراً يمكن من خلاله قياس مدى الابتعاد عن الأهداف المراد تحقيقها من قبل الرماة في تلك الغزوة.

ويبدو أن هذه الخطوة هي أهم خطوة في عملية الرقابة لإجراء عملية التقويم، وتظهر أهمية هذه الخطوة من اهتمام الرسول-ﷺ- بها، فلقد وصف لكل وحدة من وحدات العمل وصفاً دقيقاً لعملها ومحددات وضوح من خلاله المعايير والمقاييس الرقابية في تلك الغزوة، وكأنه بعمله ذلك

- ﷺ يريد أن يقول أن المعايير و المقاييس كلما اتضحت كان لعملية الرقابة فعاليتها، أما إذا اضطربت فقد تفقد عملية الرقابة فعاليتها.

الخطوة الثانية: مقارنة ورصد الأداء الفعلي

خط رسول الله - ﷺ - لهذه الخطوة طريقها عند تحديده للخطوة الأولى، فجاءت هذه الخطوة تابعة ومكملة لها، فبتحديده للمعايير والمقاييس رسم الطريق الواضح للمقارنة، فكانت مقارنة الصحابة لأدائهم الفعلي مع خطة وأهداف العمل وإدراكهم لخطئهم مباشرة من قبل أنفسهم.

ففي حديث الزبير - ﷺ - وهو أحد الصحابة الذين حضروا وقعة أحد يحدد فيه موضع الخطأ والانحراف يقول: " والله لقد رأيتني أنظر إلى خدم هند بنت عتبة وصواحبها مشمرات هوارب، مادون أخذهن قليل ولا كثير إذ مالت الرماة إلى العسكر، حين كشفنا القوم عنه وخلوا ظهورنا للخيل، فأتينا من خلفنا، وصرخ صارخ: ألا إن محمداً قد قتل؛ فانكفأنا وانكفأ علينا القوم بعد أن أصبنا أصحاب اللواء حتى ما يدنو منه أحد من القوم". (ابن هشام، 1999، 30: 3/2).

وبهذا يتبين من حديث الصحابي أن الصحابة قارنوا بين أدائهم الفعلي مع خطة وأهداف العمل من خلال المعايير والمقاييس التي حددها لهم رسول الله - ﷺ -، فاتضح لهم أن موضع الخطأ والانحراف - بعد أن كاد النصر يسجل للمسلمين - هو نزول الرماة عن الجبل وكشف عسكر المسلمين وظهورهم للمشركين فأتوهم من خلفهم وأحدثوا البلبلة في صفوفهم وحاصروهم.

غالباً ما كانت الرقابة في غزوات النبي تحقق أهدافها عند هذه الخطوة؛ إذ يتبين في هذه الخطوة إن كانت الأهداف واقعية أم لا، وهل يستلزم الأمر إعادة النظر فيها و إعادة صياغتها أم لا، وإذا ما كانت الخطط دقيقة وموضحة أم لا، وإذا ما كان هناك قصور في تنفيذ جزء من الخطة أم لا.

من أجل ذلك كانت عملية الرقابة تنتهي ويستأنف عملها من جديد في عملية أخرى عند هذه الخطوة في غزوات النبي - ﷺ - إذ "لم يفشل في أي معركة من المعارك التي خاضها لغلظة في الحكمة وما إليها من تعبئة الجيش، وتعيينه على المراكز الاستراتيجية، واحتلال أفضل المواضع وأوثقها للمجابهة، واختيار أفضل خطة لإدارة دفعة القتال، بل أثبت في كل ذلك أن له

نوعاً آخر من القيادة غير ما عرفتها وتعرف الدنيا في القواد، ولم يقع ما وقع في أحد وحنين إلا من بعض الضعف في أفراد الجيش- في حنين- أو من جهة معصيتهم أو امره، وتركهم التقيد والالتزام بالحكمة والخطة اللتين كان أوجبهما عليهم من حيث الوجهة العسكرية". (المباركفوري، 1997: 386)

فقد كانت خطته-ﷺ- في غاية الدقة والوضوح وأهدافه محددة، ونادراً ما كان يُخطئ الصحابة في التنفيذ، وكان يصحح في ضوء هذه الخطوة مسار الخطط المستقبلية وتبنى على أساس سليم كما تبين فيما سبق في التخطيط، وتُسهل عملية التنسيق بين وحدات العمل، ويتم تنشيط العاملين، ويُوضع كلُّ في موضعه الصحيح، وتقلل الخسائر، ولم يلزم الأمر الانتقال إلى الخطوة الثالثة.

الخطوة الثالثة: دراسة أسباب انحرافات التنفيذ وتصحيحها

تأتي هذه الخطوة إذا تم انحراف أو خطأ في الأداء الفعلي بناءً على المقاييس والمعايير الرقابية المحددة، فوجود خطأ أو انحراف يستلزم دراسة موضوعية عن أسباب هذا الانحراف أو الخطأ في التنفيذ لتصحيح ما يمكن تصحيحه من الخطأ والانحراف ولتفادي وقوعه مرة أخرى.

وهذا ما حصل في غزوة أحد فبيان أسباب الانحراف في تلك الغزوة كان بعد دراسة موضوعية بينت أسباب انحرافات التنفيذ.

وقد سبق أن الصحابة-ﷺ- قد وقفوا على موضع الخطأ والانحراف في تلك الغزوة، وأن وقوفهم عليه كان سريعاً لوضوح المعايير، هذا ولم يقارن الصحابة بين أداء الرماة فقط وتعليمات رسول-ﷺ- بل كانوا موضوعيين في دراستهم لمجريات الغزوة والوقوف على موضع الخطأ، فقارنوا بين عمل كل مجموعة من المجاهدين بل عمل كل مجاهد مع التعليمات الموجهة إليه وما كان عليه القيام به لصد قريش ومخططها.

فقد ورد في سيرة ابن هشام وصفاً دقيقاً للغزوة يكاد يظهر من خلاله تقيماً لعمل كل صحابي من صحابة رسول الله-ﷺ-، بدءاً من عمل وحدات الاستطلاع التي أخبرت رسول الله-

ﷺ- بقدوم الجيش القرشي ومنزله، وإنتهاء بعملها مرة أخرى وتتبعها لجيش قريش بعد انسحابها من المعركة، ودفن المسلمين للشهداء.

وتصحيحاً لما حصل بأحد من خطأ ولتفويت خطة قريش التي أعدتها لقتل الرسول- ﷺ- وكبار الصحابة وإضعاف قوة المسلمين، خرج رسول الله- ﷺ- إلى حمراء الأسد في اليوم التالي ليوم أحد في طلب العدو، فأذن مؤذنه أن لا يخرجنَّ معنا أحد إلا أحد حضر يومنا بالأمس، وقد خرج رسول الله ﷺ مرهبا للعدو، و ليبليغهم أنه خرج في طلبهم، و ليظنوا به قوة، و أن الذي أصابهم لم يوهنهم عن عدوهم. (ابن هشام، 1999، 3/2: 48).

إن رسول الله- ﷺ- وإن فاته شيء من تحقيق الأهداف المرحلية بناءً على خطته التكتيكية بغزوة أحد، فإنه بعمله هذا- الخروج بصحابته الذين خرجوا في غزوة أحد إلى حمراء الأسد- قد حافظ على هدفه الاستراتيجي.

الغاية من الرقابة:

لكل عمل منظم يقوم به الإنسان غاية يسعى إليها من خلاله، وكذلك الرقابة فإنه يسعى من خلالها إلى غاية، ولم يكن المقصود منها تتبع عورات المسلمين فقد نهى الله- ﷻ- عن ذلك

فقال تبارك وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَكَأَنَّ

تَجَسَّسُوا وَكَأَنَّ يَغْتَابُ بَعْضُكُم بَعْضًا﴾ [الحجرات من الآية: 12]

وقد تبين من خلال غزوات الرسول- ﷺ- أن الغاية من الرقابة متمثلة في النقاط التالية:

1- اكتشاف الانحرافات والأخطاء ودراسة أسبابها

وقد تبين من خلال الخطوات السابقة للرقابة أنه في ضوء الرقابة يتم اكتشاف

الانحرافات والأخطاء ودراسة أسبابها.

2- تصحيح الأخطاء والانحرافات في ضوء الأسباب

وكذلك تبين في الخطوات أن الرقابة تساعد على تصحيح الأخطاء والانحرافات في ضوء الأسباب.

3- التقليل من الخسائر

إن جيشاً عدده ثلاثة آلاف رجل (ابن هشام، 1999، 3/2: 21) يطوق جيشاً عدده سبعمائة رجل (ابن هشام، 1999، 3/2: 20) لهي عملية في غاية الخطورة من الممكن أن تؤدي بحياة جيش بكامله، إلا أن وجود رسول الله ﷺ - على رأس قواته يراقب أعمالهم يرشدهم، ويوجههم، ويصحح ما يقعوا فيه من أخطاء أثناء العمل، ويتعاون معهم، كان له تأثير كبير على مجريات الغزوة والتقليل من الخسائر، إذ استطاع رسول الله ﷺ - بعون الله تعالى أن يحافظ على 90% من الجيش والخروج من التطويق واستشهاد سبعين من المسلمين. (ابن هشام، 1999، 3/2: 68).

"وهذا العدد يعد قليلاً أمام عدد جيش المسلمين، الذي خاض المعركة، إذ يمثل القتلى 10% من الجيش، مع أنه ينبغي أن يوضع في الحسبان ذلك الظرف الذي كان يعيشه المسلمون في ذلك اليوم من التفكك و الحيرة بسبب إطباق قوات المشركين من كل جهة" (الرشيد، 1999: 167).

فبفضل وجود رسول الله ﷺ - بين قواته ويفضل عملية الرقابة تم تصحيح ما يمكن تصحيحه قبل استفحاله وقبل وقوع أكبر كم ممكن من الخسائر، تم إنقاذ جيش المسلمين وإنقاذ هدفهم الإستراتيجي، فالتقليل من الخسائر من غاية ما يُسعى إليه من خلال الرقابة.

4- تنشيط دوافع العاملين وإثابة المحسن

وردت الكثير من أحاديث رسول الله ﷺ - وفي جميع غزواته يتبين فيها كيف كان رسول الله ﷺ - مراقباً للعمل، شجع وينشط صحابته ﷺ - ويزيد من دافعيتهم نحوه وخاصة في الظروف الصعبة التي تستدعي مزيداً من العمل ففي غزوة أحد يقول تارة: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟" فيقوم إليه رجال (ابن هشام، 1999، 3/2: 21) وتارة يقول: "من رجل يشرى لنا نفسه؟" فيقوم إليه زياد بن السكن في نفر خمسة من الأنصار... فقاتلوا دون رسول

الله ﷺ ... حتى كان آخرهم، وتارة ينشط صحابي بعينه ممن يعلم أنه يتقن مهارة معينه فيناول سعد بن أبي وقاص النبل وهو يقول: "ارم فداك أبي وأمي". (ابن هشام، 1999، 3/2: 32، 33).

فكان الصحابة يتدافعون نحو العمل نتيجة لهذا التشجيع والتنشيط لهم، و كان رسول الله -ﷺ- يدعو بخير إلى من يقوم بعمل يتميز به عن غيره تشجيعاً له ومكافأة فقد دعا للمحلقين يوم الحديبية فعن ابن عباس، قال: حلق رجال يوم الحديبية، وقصر آخرون، فقال رسول الله -ﷺ-: "يرحم الله المحلقين"، قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "يرحم الله المحلقين"، قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "يرحم الله المحلقين"، قالوا: و المقصرين يا رسول الله؟ قال: "لم يشكوا" (ابن هشام، 1999، 3/2: 208)، و دعا رسول الله -ﷺ- لعثمان بن عفان يوم أنفق في جيش العسرة ألف دينار فقال: "اللهم ارض عن عثمان فإني عنه راض" (ابن هشام، 1999، 4/2: 104)، وقد وردت الكثير من الأحاديث من خلال غزوات الرسول -ﷺ- فيها من الأدعية التي دعا فيها رسول الله -ﷺ- لصحابته مكافأة لهم جراء أعمالهم الحسنة، فكان للرقابة دور كبير في تنشيط دوافع العاملين وإثابة المحسن منهم.

5- تسهيل عملية التنسيق

لا بد لنجاح أي عمل تقوم به جماعة من وجود تنسيق بين أفراد وحداتها، وبدون هذا التنسيق يبقى عملها مرتجلاً، وكلّ يعمل وحده ولا صلة له بمن يعمل معه في هذا العمل وغالباً ما يتكرر عملهم دون فائدة وربما توجد به الثغرات.

ولتمام اكتمال عملية التنسيق ونجاحها لا بد من وجود مراقب للعمل، يسهل عملية التنسيق بين الوحدات ويبقى على اتصال دائم بالعاملين حتى لا يتكرر عملهم أو تتخلله الثغرات، وليكتمل عمل الصحابة -ﷺ- وبيتعد عن وجود ثغرات كان رسول الله -ﷺ- على رأسهم في جميع الغزوات يراقب عملهم وينسقه، يقسمهم إلى جماعات ويصف لكل منهم عمله ويضع كلا منهم في موضعه الصحيح ففي أحد مضي حتى نزل الشعب من أحد في عدوة الوادي إلى الجبل فجعل ظهره وعسكره إلى أحد، وقال: لا يقاتل أحدكم حتى يأمره بالقتال... وأمر على الرماة عبد الله بن جبير... ودفع اللواء إلى مصعب بن عمير (ابن هشام، 1999، 3/2: 20).

وهكذا وزع رسول الله -ﷺ- الأعمال بين الصحابة ونسق عملهم في بداية الغزوة ولكن وجوده مراقباً أيضاً في قلب المعركة سهل عملية التنسيق فقد احتاج الأمر إلى أن يتقدم علي بن أبي طالب بالراية فعندما اشتد القتال جلس رسول الله -ﷺ- تحت راية الأنصار؛ وأرسل إلى علي بن أبي طالب رضوان الله عليه: " أن تقدم بالراية، فتقدم علي " (ابن هشام، 1999، 3/2: 27)

وهكذا كان رسول الله -ﷺ- في جميع غزواته يراقب العمل و يسهل عملية التنسيق، فلو لم يكن رسول الله -ﷺ- على رأس جيشه ولو لم تكن رقابة إدارية إشرافية لتضاربت الأعمال وتكررت ولم يعرف أحد من الصحابة ما الذي عليه عمله، ولكن وجود الرقابة سهل عملية التنسيق.

بعض الأسس التي ارتكزت عليها الرقابة في غزوات الرسول ﷺ:

ترتكز الأسس التي تنبثق عنها الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- على بعض المبادئ والقواعد قررها الشارع الحكيم في مجال بناء شخصية الفرد المسلم وجماعته، ومن أبرز هذه الأسس:

- الإحسان في العمل.
- قاعدة التوبة.
- مبدأ المسؤولية.
- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- الشوري.

وقد تم فيما سبق تفصيل هذه الأسس باستثناء قاعدة التوبة في الحديث عن المبادئ الإدارية. وقاعدة التوبة تجعل الإنسان المسلم يرجع إلى ربه ويقرع بابه نادماً على جرمه، أسفاً على ذنبه، مقبلاً على ربه، وهي قاعدة عظيمة في الإسلام، وقد كان رسول الله -ﷺ- دائماً ما يوجه أصحابه إلى التوبة إلى الله -ﷻ-، ففي طريقه إلى الحديبية وبيعة الرضوان قال رسول الله ﷺ للناس: "قولوا نستغفر الله ونتوب إليه" فقالوا ذلك، فقال: "و الله إنها للحطة التي عرضت على بني إسرائيل فلم يقولوها" (ابن هشام، 1999، 3/2: 199) وفي غزوة بني لحيان كان جابر بن عبد الله يقول سمعت رسول الله ﷺ يقول حين وجه راجعاً آييون تائبون إن شاء الله لربنا حامدون أعوذ بالله من وعشاء السفر و كآبه المنظر و سوء المنقلب في الأهل و المال. (ابن هشام، 1999، 3/2: 177).

و"بمقتضى قاعدة التوبة يوجب الإسلام على الإنسان المسلم- بصفة عامة- ضرورة مراجعة نفسه ومحاسبتها ليتدارك خطأه قبل مساءلته أمام الله-ﷻ- وأمام الناس." (عبد الوهاب، 1986: 213)، والإداري المسلم باعتباره تقع عليه مسئولية أكبر من غيره من الناس فإن عليه مراجعة نفسه أولاً بأول ليتدارك أخطائه ويعدلها أو يلغيها.

شروط ومقومات الرقابة:

برزت بعض الشروط والمقومات لعملية الرقابة في غزوات الرسول-ﷺ- ومن هذه الشروط والمقومات ما يلي:

1- الشمول

شملت الرقابة في غزوات الرسول-ﷺ- جميع الأفراد رؤساء ومروسين، فكما راقب الرسول-ﷺ- جميع الأفراد، سمح بمراقبته ومراجعته، ومن أمثلة ذلك: مراجعة عمر بن الخطاب-رضي الله عنه- له يوم صلح الحديبية (ابن هشام، 1999، 3/2: 206)، ومراجعة الأنصار له في تقسيم الغنائم بعد غزوة حنين (ابن هشام، 1999، 4/2: 95).

ولم يسمح رسول الله-ﷺ- بمراجعته فقط بل منع عمر بن الخطاب من إيذاء أو قتل ذي الخويصره الذي اتهم رسول الله-ﷺ- بعدم العدل في توزيع الغنائم (ابن هشام، 1999، 4/2: 94).

فسماع رسول الله-ﷺ- وهو مقوم بالوحي ولا ينطق عن الهوى- بمراقبته، ومراجعته، ومحاسبته، دليل على أن الرقابة عملية تبادلية تشمل جميع الأفراد رؤساء ومروسين، وكما شملت الرقابة في غزوات الرسول-ﷺ- جميع الأفراد شملت أيضاً جميع الأعمال والأموال، كما سيتضح فيما بعد.

2- الاستمرار

لم تقتصر رقابة رسول الله-ﷺ- على وقت دون آخر، فأخذت مراحل ثلاث:

أ- مرحلة ما قبل سير العمل: فقد استعار رسول الله-ﷺ- قبل غزوة حنين من صفوان بن أمية أدرعا له و سلاحا (ابن هشام، 1999، 4/2: 55)، ولم تكن استعارته-ﷺ- للسلاح إلا

أنه كان يراقب أصحابه قبل السير إلى الغزوة وما لديهم من أسلحة فظهر له نقص في السلاح فاستعاره -ﷺ-.

ومما تختص به هذه المرحلة، هو بث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين لتفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ولضمان سير العمل، وقد سبق حديث الرسول -ﷺ- الذي رواه أبو هريرة في النهي عن الغلول وكيف كان أثر الرقابة الذاتية.

ب- مرحلة أثناء العمل: فقد كان رسول الله -ﷺ- يراقب العمل أثناء التنفيذ في جميع غزواته يوجه النشاط ويصوب مساره كلما لزم الأمر، ومن الأمثلة على ذلك: حديث سلمان الفارسي -رضي الله عنه- في غزوة الخندق الذي قال فيه: "ضربت بناحية الخندق، فغلظت على صخرة، ورسول الله -ﷺ- قريب مني، فلما رأى شدة المكان علي، نزل فأخذ المعول من يدي، فضرب به ضربة لمعت من تحت المعول...". (ابن هشام، 1999، 3/2: 113)، أي أن رسول الله -ﷺ- كان يراقب الأعمال التي يقوم بها أصحابه ومن بينهم سلمان فرأى شدة المكان عليه.

ت- مرحلة ما بعد العمل: فكما باشر رسول الله -ﷺ- الرقابة قبل العمل وأثناءه كان له رقابة بعد العمل، ومن أبرز الأمثلة على ذلك: "أن رسول الله -ﷺ- مر يوماً بامرأة وقد قتلها خالد بن الوليد، والناس متقصفون عليها فقال: ما هذا؟ فقالوا: امرأة قتلها خالد بن الوليد، فقال رسول الله -ﷺ- لبعض من معه: "أدرك خالدًا، فقل له: إن رسول الله -ﷺ- ينهك أن تقتل وليدًا أو امرأة أو عسيفاً". (ابن هشام، 1999، 4/2: 67)، ومن الأمثلة أيضاً محاسبته للمتخلفين عن غزوة تبوك بعد عودته منها (ابن هشام، 1999، 4/2: 166).

يمكن القول أن هذه المرحلة يتبين منها ما إذا كان هناك حاجة إلى إجراءات تصحيحية أم لا لتفادي وقوع أي انحرافات في الغزوات المقبلة، كما حدث في المثال الأول، ومحاسبة رسول الله -ﷺ- في المثال الثاني للذين تخلفوا عن الغزو وتكشف إذا ما كان هؤلاء تخلفوا لأمر طارئ أم سيتخلفوا مرة أخرى، وتكشف عن معدن كل مجاهد من المجاهدين مما يفيد في إعداد الخطط للغزوات اللاحقة بناءً على هذه المعلومات.

3- المتابعة الميدانية من قبل الرئيس

لقد قاد الرسول -ﷺ- بنفسه سبعاً وعشرين غزوة من بين غزواته وبعوثه وسراياه حسب ما ورد في سيرة ابن هشام (ابن هشام، 1999، 4/2: 177) كان رسول الله -ﷺ- فيها بين صحابته، يطلع عليهم ويشرف على أعمالهم ويتعاون معهم ليدفعهم إلى العمل الجاد المثمر.

فوجود رسول الله -ﷺ- بين صحابته -ﷺ- يراقب ممارساتهم ومدى إجادتهم العمل يرشدهم، ويوجههم، وينصحهم، ويحفزهم، زاد من ثقة الصحابة -ﷺ- بأنفسهم، ودفع إلى العمل الأحسن والأفضل، ووقى الأهداف من خطر محقق.

فيروي العباس بن عبد المطلب -ﷺ- عن موقف رسول الله -ﷺ- يوم حنين حين انشمر الناس عنه، قال: إني لمع رسول الله -ﷺ- أخذ بحكمة بغلته البيضاء قد شجرتها بها، قال و كنت امرأً جسيماً شديد الصوت، قال: و رسول الله -ﷺ- يقول حين رأى ما رأى من الناس: أين أيها الناس؟ فلم أر الناس يلوون على شيء، فقال: يا عباس اصرخ، يا معشر الأنصار، يا معشر أصحاب السمرة، قال: فأجابوا: لبيك، لبيك! قال: فذهب الرجل ليثني بغيره، فلا يقدر على ذلك، فيأخذ درعه، فيقذفها في عنقه، ويأخذ سيفه وترسه ويقحم عن بغيره، ويخلي سبيله، فيؤم الصوت، حتى ينتهي إلى رسول الله -ﷺ- حتى إذا اجتمع إليه منهم مائة، استقبلوا الناس، فاقتتلوا و كانت الدعوى أول ما كانت: يا للأنصار، ثم خلصت أخيراً: يا للخزرج، و كانوا صبراً عند الحرب، فأشرف رسول الله ﷺ في ركائبه، فنظر إلى مجتلد القوم و هم يجتلدون، فقال: "الآن حمي الوطيس". (ابن هشام، 1999، 4/2: 58).

ويقول العسلي (1993) معلقاً على هذا الموقف "لقد كان وجود رسول الله -ﷺ- على رأس قواته في حنين و صموده في المعركة سبباً لا في إنقاذ المجاهدين فحسب؛ وإنما عاملاً في تحويل خط مسار المعركة من الهزيمة إلى النصر". (العسلي، 1993: 168)

إن وجود المدير بين العاملين مهم لضمان سير العمل، كما إن وجوده في مكان معلوم للعاملين مهم أيضاً فقد قبل رسول الله -ﷺ- استشارة سعد بن معاذ في بناء عريش عندما قال له: يا نبي الله، ألا نبني لك عريشا تكون فيه، و نعد عندك ركائبك... ثم بنى لرسول الله ﷺ عريشاً، فكان فيه. (ابن هشام، 1999، 2/1: 211)

إن وجود رسول الله -ﷺ- بين صحابته وفي مكان معلوم لديهم لم يف بحاجة الرسول للإطلاع على سير العمل فحسب، بل و بحاجة الصحابة الذين قد يحتاجون رسول الله -ﷺ- فيما يُشكل عليهم.

4- أن تكون هادفة ترمي إلى الإصلاح والتقويم

لم تكن الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- عملاً مرتجلاً أو عملاً يقصد به معاقبة الناس وتصيد أخطائهم، بل كانت عملاً منظماً يرمى إلى الإصلاح والتقويم، وليس أدل على ذلك من حادثة الصحابي أبي لبابة سألفة الذكر، الذي بعثه رسول الله -ﷺ- إلى بني قريظة ليستشيروه في أمرهم فرق إليهم وأشار إليهم بما سيفعل بهم، ثم حاول أن يعاقب نفسه على ما ارتكبه من خطأ، فلما بلغ رسول الله -ﷺ- خبره وكان قد استبطأه، قال: "أما إنه لو جاءني لاستغفرت له، فأما إذا فعل ما فعل، فما أنا بالذي أطلقه من مكانه حتى يتوب الله عليه". (ابن هشام، 1999، 3/2: 146).

إن هذا يدل على أن رسول الله -ﷺ- بعد أن استبطأ أبا لبابة بعث من يأتي له بخبره، فلما أتاه وأخبر بما فعلته الرقابة الذاتية في نفس هذا الصحابي وإدراكه لخطئه وإحساسه بالذنب لما فعل، بين من خلال حديثه -ﷺ- أن هذا الصحابي لو جاءه لاستغفر له.

فليس الهدف من إرسال الصحابة وراء هذا الصحابي للبحث عنه هو معاقبته أو تصيد أخطائه بل الهدف هو الإصلاح والتقويم، ومادامت الرقابة الذاتية فعلت ما فعلته فلا داعي إلى العقاب.

5- الالتزام بالأحكام الشرعية

يشترط في عملية الرقابة أن تحترم الشريعة الإسلامية، ومن أدلة ذلك موقف علي بن أبي طالب والزبير بن العوام -ﷺ-، عندما بعثهما رسول الله -ﷺ- ليدركا امرأة بعث معها حاطب بن أبي بلتعة بكتاب إلى قريش يحذرهم مما قد أجمع عليه رسول الله -ﷺ- من أمرهم، فخرجا حتى أدركاها فاستنزلاها، فالتمساه في رحلها، فلم يجدا شيئاً، فقال لها علي بن أبي طالب: إني أحلف بالله ما كذب رسول الله -ﷺ- ولا كذبنا، ولتخرجن لنا هذا الكتاب أو لنكشفنك، فلما رأت الجد منه، قالت: أعرض، فأعرض، فحلت قرون رأسها، فاستخرجت الكتاب منها، فدفعته إليه، فأتى به رسول الله -ﷺ-. (ابن هشام، 1999، 4/2: 23-24).

فعلى الرغم من تأكيد علي بن أبي طالب-ﷺ- من وجود الكتاب مع المرأة، إلا أنه لم يباشر بإخراج الكتاب بنفسه عندما لم يجده في رحلها احتراماً للشريعة الإسلامية، بل هددها بأن يخرجها إن لم تخرجه هي بنفسها عملاً بالقاعدة الفقهية الضرورية تبيح المحذورات، ثم عندما طلبت منه الإعراض أعرض.

كما برز في موقف علي بن أبي طالب-ﷺ- شيئاً آخر بمقتضى احترام الشريعة

الإسلامية، وهو: عدم اتباع الظن عملاً بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ

الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَكَأَنَّ تَجَسُّسًا وَكَأَنَّ يَغْتَبُّ بَعْضُكُم بَعْضًا﴾ [الحجرات من الآية: 12]

إن قول علي بن أبي طالب-ﷺ-: "إني أحلف بالله ما كذب رسول الله-ﷺ- ولا كذبنا" يدل على أنه كان على يقين ولم يكن يتبع الظن، وأنه لو كان ظناً منه لما اتبع تلك الخطوات.

6- ألا يحاسب الأفراد إلا عن تقصير في الأداء أو سوء فيه

راعى رسول الله-ﷺ- أثناء غزواته عدم محاسبة الأفراد إلا عن تقصير في الأداء أو سوء فيه، ومن أبرز المواقف التي راعى رسول الله-ﷺ- فيها هذا الشرط في محاسبته للأفراد، موقفه يوم عودة جيش مؤتة بعد أن استشهد أمراؤه الثلاثة، ووضع خالد بن الوليد خطه التكتيكية للانسحاب من أمام مائة ألف من الروم ومائة ألف من القبائل الموالية للروم وكان عدد جيش مؤتة-جيش المسلمين- ثلاثة آلاف، فانحاز وانحيز عنه حتى انصرف بالناس (ابن هشام، 1999، 4/2: 6، 7، 10).

ويصف عروة بن الزبير موقف الناس بالمدينة ورده فعلهم، إزاء هذا الانسحاب عند عودة الجيش للمدينة، وموقف رسول الله-ﷺ- في المقابل وإدارته الحكيمة، يقول: "لما دنوا- الجيش- من حول المدينة تلقاهم رسول الله-ﷺ- والمسلمون، قال: ولقيهم الصبيان يشدون، ورسول الله-ﷺ- مقبل مع القوم على دابة،... قال: وجعل الناس يحثون على الجيش التراب،

ويقولون: يا فرار، فررتم في سبيل الله! قال: فيقول رسول الله -ﷺ-: "ليسوا بالفرار، ولكنهم الكرار إن شاء الله تعالى" (ابن هشام، 1999، 4/2: 12).

إن هذا الجيش لم يأل جهداً في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة يشير خليل (1991) معلقاً على انسحاب المسلمين من مؤتة" لقد كان خالد عند ظن أصحابه به، التمعت عبقريته القتالية في لحظة الامتحان الخطير هذه، فجعل هدفه أن ينسحب بالمسلمين وأن يجنبهم عملية إبادة شاملة". (خليل، 1991: 298)، ويعلق أيضاً على نتائج المعركة فيقول: "ولا تعد خسائر المسلمين الضئيلة في مؤتة شيئاً يذكر بجانب الفائدة العسكرية التي- تمثلت في- الاطلاع على خواص قوات الروم وتنظيمها وتسليحها وأساليب قتالها مما اتضح أثره في المعارك التي خاضها المسلمون فيما بعد". (خليل، 1991: 299).

إذن هذا الجيش قائداً وجنداً لم يقصر في أداء شيء ما أو يسيء فيه، مما دعا رسول الله -ﷺ- إلى الاعتراض على توجيه العقاب إلى الجيش، بل عالج هذا التنبيه والتحطيم المعنوي الذي يبثه الناس في نفوس الجيش بتحفيز معنوي ووصف أفراده بالكرار.

7- أن يراعى في محاسبة العاملين حال المخطئ

إن محاسبة المخطئ الذي عرف خطأه لهي عملية في غاية الخطورة، قد تؤدي إلى تحطيم معنويات هذا المخطئ وتجره إلى فشل ذريع.

وتبين آيات القرآن الكريم التي نزلت تعقيباً على الغزوات أن العقاب لا بد أن يتناسب مع حال المخطئ يقول الغزالي (1987): "ترفق القرآن الكريم وهو يعقب على ما أصاب المسلمين في أحد على عكس ما نزل في بدر من آيات، ولاغرو فحساب المنتصر على أخطائه أشد من حساب المنكسر، في المرة الأولى قال:

﴿ تَرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ لَوْلَا كِتَابٌ مِنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِيمَا أَخَذْتُمْ

عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ [الأنفال: من الآيتان 67-68] أما في أحد فقال ﴿ مِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ الدُّنْيَا وَمِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ

الآخِرَةَ ثُمَّ صَرَفَكُمْ عَنْهُمْ لِيَبْتَلِيَكُمْ وَلَقَدْ عَفَا عَنْكُمْ وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥٢﴾ [آل عمران: 152]

حسب المخطئين ما لحقهم من أضرار الهزيمة، وفي القصاص العاجل درس يذكر المخطئ بسوء ما وقع فيه، وقد اتجهت الآيات إلى مزج العقاب الرقيق بالدرس النافع وتطمين النفوس المؤمنة، حتى لا يتحول انكسارهم في الميدان إلى قنوط يُغَلِّق قواهم، وحسرة تشل إنتاجهم". (الغزالي، 1987: 275).

8- أن يراعى في محاسبة العاملين موقع الشخص وفضله السابق

يتعرض الإنسان إلى الأخطاء و الزلات، فليس هناك إنسان معصوم من الخطأ، وفي رقابة الرسول ﷺ - لغزواته راعى في محاسبته موقع الشخص وفضله السابق، ومن الأمثلة على ذلك صفحه عن حاطب بن أبي بلتعة الصحابي الجليل - وهو من أهل بدر - عندما عزم رسول الله ﷺ - السير إلى مكة، فبعث حاطب إلى أهل مكة بكتاب مع امرأة ليخبرهم بمسير رسول الله ﷺ - إليهم، و أتى رسول الله ﷺ الخبر من السماء بما صنع حاطب، فبعث علي بن أبي طالب و الزبير بن العوام رضي الله عنهما، فقال: "أدركا امرأة قد كتبت معها حاطب بن أبي بلتعة بكتاب إلى قريش، يحذرهم ما قد أجمعنا له في أمرهم" ... فدعا رسول الله ﷺ حاطبا، فقال: "يا حاطب، ما حملك على هذا؟" فقال: يا رسول الله إني لمؤمن بالله و رسوله، ما غيرت ولا بدلت و لكني كنت امرأ ليس لي في القوم من أصل و لا عشيرة، وكان لي بين أظهرهم ولد و أهل، فصانعتهم عليهم، فقال عمر بن الخطاب: يا رسول الله، دعني فلاضرب عنقه فإن الرجل قد نافق، فقال رسول الله ﷺ -: "وما يدريك يا عمر، لعل الله قد اطلع إلى أصحاب بدر، فقال: اعملوا ما شئتم، فقد غفرت لكم". (ابن هشام، 1999، 4/2: 23).

إن هذا الصحابي الجليل صاحب فضل سابق في الإسلام، فشهوده بداراً أنزله منزلة عظيمة وفضلاً على الصحابة، مما دعا رسول الله ﷺ - إلى أن يصفح عنه، فقد راعى رسول الله ﷺ - هذا الفضل السابق و هذه المنزلة و أقال عثرته، كما وحث رسول الله ﷺ - على إقالة عثرات ذوي الهيئات فقال- ﷺ -: "أقبلوا ذوي الهيئات عثراتهم إلا الحدود" (ابن حنبل، 1978: 181/6).

9- أن يراعى فيها النظرة الكلية

راعى رسول الله ﷺ - في رقابته النظرة الكلية للتقييم، فغزوة أحد - التي أخذ العسكريون وكتاب السيرة كل يدلو بدلوه في تقييمها - نظر رسول الله ﷺ - نظرة كلية في تقييمه

لها، فتروي السيرة عنه -ﷺ- بعد الغزوة لما انتهى إلى أهله ناول سيفه ابنته فاطمة، فقال: اغسلي عن هذا دمه يا بنية، فوالله لقد صدقني اليوم" (ابن هشام، 1999، 3/2: 47)

يشير عشاوي(1975) معلقاً بناءً على حديث رسول الله -ﷺ- هذا مع ابنته على من عد غزوة أحد هزيمة للمسلمين: " وهل يسمى هذا الجيش مهزوماً، والنبي صلوات الله عليه يعطي لفاطمة رضي الله عنها سيفه، وهو ملوث بالدم النجس ويقول: " اغسلي عن هذا دمه يا بنية، فوالله لقد صدقني في هذا اليوم"(عشاوي، 1975: 85).

ولم تقتصر نظرتة الكلية تلك على العمل فقط بل شملت العاملين أيضاً، فتعيينه لخالد بن الوليد على الكثير من الأعمال رغم أنه صدر منه خطأ- تبرأ منه رسول الله -ﷺ- إذ بعثه رسول الله -ﷺ- إلى بني جذيمة داعياً فأصاب منهم(ابن هشام، 1999، 4/2: 46)- يدل على أنه نظر إلى أعماله نظرة كلية إذ لو نظر فقط إلى عمله الذي أخطأ فيه لما استعمله على عمل ثانية.

10- أن تكون بمنأى عن إساءة استعمال السلطة

ابتعدت الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- عن إساءة استعمال السلطة، وفي موقف رسول الله -ﷺ- في غزوة بدر من سواد بن غزية قذوة لمن يريد السير في إدارته على نهج رسول الله -ﷺ-.

فقد عدل رسول الله ﷺ صفوف أصحابه يوم بدر، و في يده قذح يعدل به القوم، فمر بسواد بن غزية، ... قطعن في بطنه بالقذح، و قال: استو يا سواد، فقال: يا رسول الله، أوجعتني، و قد بعثك الله بالحق و العدل، قال: فأفدني، فكشف رسول الله -ﷺ- عن بطنه، و قال استقد، قال: فاعتنقه فقبل بطنه، فقال: و ما حملك على هذا يا سواد؟ " قال يا رسول الله، حضر ما ترى، فأردت أن يكون آخر العهد بك أن يمس جلدي جلدك. (ابن هشام، 1999، 2/1: 215).

فموقف رسول الله -ﷺ- من سواد بن غزية أوضح أن الرقابة يجب أن تبتعد عن إساءة استعمال السلطة.

11- أن تقاس طبقاً لمعايير واقعية

سبق واتضح أن الرقابة في غزوات الرسول -ﷺ- سارت ضمن خطوات محددة، وكانت أولى هذه الخطوات تحديد المقاييس والمعايير الرقابية، ولكن كيف كانت هذه المعايير هل هي واقعية أم لا؟ إن من أبرز الأمثلة على أنها واقعية تقييم رسول الله -ﷺ- لغزوة أحد عندما قال لابنته: "اغسلي عن هذا دمه يا بنية، فو الله لقد صدقني اليوم" (ابن هشام، 1999، 3/2: 47)، وتقييمه -ﷺ- لغزوة مؤتة بعد عودة الجيش عندما قال: "ليسوا بالفرار، ولكنهم الكرار إن شاء الله تعالى" (ابن هشام، 1999، 4/2: 12).

فرسول الله -ﷺ- لم يكن خيالياً في تقييمه للأعمال، بل كان ينظر إلى أرض الواقع يضع المعايير من خلاله ويقيم من خلاله.

الوظيفة الخامسة: التمويل

ترشيد الإنفاق:

لقد عمل الرسول -ﷺ- على ترشيد الإنفاق في الغزو من خلال حسن توجيهه أو استثمار المدخلات التالية:

أ- المجاهدين

وذلك من خلال ما يلي:

1- استثمار ذوي الحاجات الخاصة

دفع رسول الله -ﷺ- صحابته إلى استغلال جميع قدراتهم وإمكاناتهم في سبيل تحقيق الأهداف فبذل كل صحابي أقصى طاقة ممكنة للوصول إلى المنشود منها، ولم يترك الرسول -ﷺ- شيئاً من هذه الطاقات يضيع هدرًا حتى أنه استثمر ذوي الحاجات الخاصة، فابن أم مكتوم الصحابي كفيف البصر الذي لا يستطيع الخروج إلى الجهاد استعمله رسول الله -ﷺ- على الصلاة بالناس عند خروجه لغزوتي بدر الكبرى، وأحد (ابن هشام، 1999، 2/1: 204، 3/2: 19) واستعمله على المدينة عند خروجه في غزوات أخرى منها حمراء الأسد، وبنى النضير، وبنى قريظة (ابن هشام، 1999، 3/2: 49، 114، 144).

ولم يترك رسول الله ﷺ - إمكانيات ذلك الصحابي أو غيره من ذوي الاحتياجات الخاصة تذهب هدرًا، بل استغل تلك الطاقات والإمكانيات في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة ودفعهم إلى الإنتاج المثمر.

2- دراسة الأسباب التي أدت إلى تخلف بعض المجاهدين عن الغزو ووضع الحلول لها

كان رسول الله ﷺ - يسأل عمن تخلف من المجاهدين عن الغزو ويدرس الأسباب التي أدت إلى ذلك، ففي بعض حديث كعب بن مالك - عن نفسه حين تخلف عن غزوة تبوك يقول: "ولم يذكرني رسول الله ﷺ - حتى بلغ تبوك، فقال وهو جالس في القوم بتبوك: ما فعل كعب بن مالك... وصبح رسول الله ﷺ - المدينة، وكان إذا قدم من سفر بدأ بالمسجد، فركع فيه ركعتين، ثم جلس للناس، فلما جاءه المخلفون، فجعلوا يحلفون له ويعتذرون، وكانوا بضعاً وثمانين رجلاً، فيقبل منهم رسول الله ﷺ - علانيتهم وإيمانهم، ويستغفر لهم، ويكل سرائرهم إلى الله تعالى، حتى جئت فسلمت عليه، فتبسم تبسم المغضب، ثم قال لي: تعاله فجئت أمشي، حتى جلست بين يديه، فقال لي: ما خلفك؟ ألم تكن ابتعت ظهرك؟ قال: قلت... لا والله ما كان لي عذر، والله ما كنت قط أقوى ولا أيسر مني حين تخلفت عنك، فقال رسول الله ﷺ -: "أما هذا فقد صدقت فيه، فقم حتى يقضي الله فيك". (ابن هشام، 1999، 4/2: 117-118).

وكعب بن مالك أحد الثلاثة الذين خلفوا في غزوة تبوك من غير شك ولا نفاق، فعفا الله - عنهم وكان رسول الله ﷺ - نهى صحابته - عن كلام أولئك الثلاثة لتخلفهم دون عذر. (ابن هشام، 1999، 4/2: 116، 119).

ومن ذلك يتضح أن رسول الله كان يسأل عمن تخلف عنه بعد عودته للوقوف على الأسباب التي أدت إلى تخلفه، فسأله كعب بن مالك: "ألم تكن ابتعت ظهرك" يدل على أنه كان يريد المعرفة الدقيقة للأسباب وهل هي مادية أم لا؟

ويبدو أن رسول الله ﷺ - كان يضع في عين الاعتبار أن تخلف بعض المجاهدين يعد هدرًا للطاقات البشرية، وللأموال وعدم استغلالها، وخاصة المجاهدين النشيطين الذين من شأنهم أن يقدموا ما يساعد على النصر وتحقيق الأهداف المرجوة، والمجاهدين الذين لديهم الإمكانيات المادية.

وحديث رسول الله ﷺ - في تلك الغزوة بعد سؤاله لأبي رهم عن تخلف من بني غفار يدل على ذلك إذ قال: " ما منع أحد أولئك حين تخلف أن يحمل على بعير من إبله امرأً نشيطاً في سبيل الله: إن أعز أهلي على أن يتخلف عني، المهاجرون من قريش والأنصار، وغفار وأسلم". (ابن هشام، 1999، 4/2: 114).

3- دراسة مهارة الجند وتقويتها

كان رسول الله ﷺ - يدرس مهارة الجند ويعمل على تقويتها ومن ذلك أنه ﷺ - رمى أهل الطائف بالمنجنيق (ابن هشام، 1999، 4/2: 82) ولم يكن هذا السلاح يستعمله المسلمون من قبل وهذا يعني أنه ﷺ - قوَّى مهارة الجند كما طور مهارتهم في الرمي من قبل.

4- وضع كل في موضعه حسب تخصصه في استخدام الوسيلة

قد مر في وظيفة التنظيم أن رسول الله ﷺ - وضع كلا في موضعه الصحيح حسب تخصصه، إلا أن ما تريد الباحثة توضيحه هنا أن التخصص يكون أيضاً في استخدام الوسائل فقد وجه رسول الله ﷺ - إلى وضع كل في موضعه الصحيح حسب تخصصه ومهارته في استخدام الوسائل.

ففي غزوة ذي قرد لما اجتمع بعض الفرسان إلى رسول الله ﷺ - وفيهم أبو عياش بعد الفرع لإغارة عيينة بن حصن على لقاح لرسول الله ﷺ -، أمر عليهم سعد بن زيد، ثم قال: اخرج في طلب القوم؛ حتى ألحقك في الناس وقد قال رسول الله ﷺ - - لأبي عياش: "يا أبا عياش، لو أعطيت هذا الفرس رجلاً، هو أفرس منك فلحق بالقوم" قال أبو عياش: فقلت يا رسول الله، أنا أفرس الناس، ثم ضربت الفرس، فو الله ما جرى بي خمسين ذراعاً حتى طرحتني، فعجبت أن رسول الله ﷺ يقول: "لو أعطيته أفرس منك"، وأنا أقول أنا أفرس الناس. (ابن هشام، 1999، 3/2: 179).

وكان رسول الله ﷺ - بوضعه كلاً في موضعه حسب تخصصه في استخدام الوسائل يريد أن يقول يزداد عطاء الإنسان ويبدع إذا ما وضع في موضعه حسب تخصصه في استخدام الوسيلة،

أما وضع الإنسان في غير موضعه الصحيح فيؤدي إلى فشله في القيام بالعمل الذي كلف به ولا يجني من وراء تكليفه بهذا العمل إلا خسارة التكاليف وتبديد طاقة هذا الإنسان في غير ما يصلح له.

5- تربية الصحابة على الروح الجهادية

لقد عمل رسول الله -ﷺ- خلال ثلاث عشرة سنة قبل الهجرة على تربية صحابته على الروح الجهادية، ولم يكتف -ﷺ- بهذا القدر من الإعداد التربوي بل كان له الكثير من المواقف التي تحثهم على الجهاد ومنها الموقف التالي على سبيل المثال لا الحصر:

أن رسول الله ﷺ قال وهو في حمراء الأسد: "لما أصيب إخوانكم بأحد، جعل الله أرواحهم في أجواف طير خضر، ترد أنهار الجنة، وتأكل من ثمارها، وتأوي إلى قناديل من ذهب، في ظل العرش، فلما وجدوا طيب مشربهم ومأكلهم، وحسن مقيلهم، قالوا: يا ليت إخواننا يعلمون ما صنع الله بنا، لئلا يزهّدوا في الجهاد" (ابن هشام، 1999، 3/2: 63).

6- الحرص على خروج الصحابة للغزو عن رضى وحسن نية

حرص رسول الله -ﷺ- حرصاً شديداً على خروج صحابته للغزو عن رضى وحسن نية، وأكد على حرصه ذلك باستشارته أصحابه يوم غزوة بدر في لقاء قريش والالتحام مع جيشها بعد أن كان خرج رسول الله -ﷺ- بهم للحصول على غير قريش إلى أن أتاه الخبر عن قريش بمسيرهم ليمنعوا غيرهم، ولم يكن في نية أصحابه عندما خرجوا هذا اللقاء مع قريش. (ابن هشام، 1999، 2/1: 206)، فحرص رسول الله -ﷺ- باستشارته لهم على سيرهم معه برضاهم وبحسن نية منهم لا مكرهين.

وقد بين رسول الله -ﷺ- يوم توزيع غنائم حنين أهمية حسن إسلام المرء وحسن نيته عندما قال له قائل من أصحابه: يا رسول الله، أعطيت عيينة بن حصن و الأقرع بن حابس مائة مائة، وتركت جعيل بن سراقه الضمري؟! فقال رسول الله -ﷺ-: "أما والذي نفس محمد بيده لجعيل بن سراقه خير من طلاع الأرض كلهم مثل عيينة بن حصن و الأقرع بن حابس، ولكني تألفتهم، وولت جعيل بن سراقه إلى إسلامه". (ابن هشام، 1999، 4/2: 93).

إن رسول الله ﷺ - بإعطائه عيينة والأقرع الحوافز المادية لتأليف قلوبهما وتركه جعيل بن سراقه إلى إسلامه قد بين أن بإحسان المرء إسلامه تحسن نيته، وأن لهذا دوراً كبيراً في تقليل التكلفة، فلا يحتاج الإنسان الذي يحسن نيته إلى الحوافز المادية حتى يحسن عمله بل يقوده حسن النية إلى إحسان العمل.

ب- الوسائل

وذلك من خلال ما يلي:

1- توظيف الإمكانيات المتاحة والتكيف حسبها

كان رسول الله ﷺ - يعمل على توظيف الإمكانيات المتاحة و يكيف الخطة حسبها، ففي بدر كانت إبلى أصحاب رسول الله ﷺ يومئذ سبعين بغيراً، فاعتقبوها؛ فكان رسول الله ﷺ ، و على بن أبي طالب ، و مرثد بن أبي مرثد الغنوي يعتقبون بغيراً. (ابن هشام، 1999، 2/1: 204). وفي غزوة أحد و تعباً رسول الله ﷺ للقتال ، و هو في سبعمائة رجل ... وتعبأت قريش، وهم في ثلاثة آلاف رجل، و معهم مائتا فرس قد جنبوها (ابن هشام، 1999، 3/2: 21).

2- الاقتصاد في الوسائل واستغلال طاقات كل وسيلة إلى أقصى الحدود

عمل رسول الله ﷺ - على استغلال طاقات كل سلاح إلى أقصى الحدود، و على الاقتصاد في الذخيرة، ففي بدر أمر صحابته أن لا يرموا العدو بالنبل حتى يقترب منهم حتى تصيب النبال ولا تذهب هدرا فقال- ﷺ -: "إن اكتنفتكم القوم فانضحوهم عنكم بالنبل" (ابن هشام، 1999، 2/1: 214) وفي غزوة أحد كذلك استغل هذه النبال إلى أقصى الحدود واستعملها في نضح الخيل لأنها تهابها فقد أمر على الرماة عبد الله بن جببر، فقال : "انضح الخيل عنا بالنبل ، لا يأتونا من خلفنا" (ابن هشام، 1999، 3/2: 20).

3- الاستثمار غير المباشر في الوسائل

لقد عمل رسول الله ﷺ - على استثمار الوسائل استثماراً غير مباشر، فالخيل التي كانت عدة الجهاد في سبيل الله استثمرها رسول الله ﷺ - استثماراً غير مباشر فأخرج لها عند تقسيم الغنائم سهمين، فعند تقسيم أموال بني قريظة على المسلمين أعلم في ذلك اليوم سهمان الخيل وسهمان الرجال، و أخرج منها الخمس، فكان للفارس ثلاثة أسهم، للفارس سهمان و لفارسه

سهم، و للراجل من ليس له فرس، سهم. (ابن هشام، 1999، 2/3: 152)، وهو بعمله هذا شجع الصحابة على اقتناءها والاعتناء بها فكان هذا استثماراً غير مباشر لها.

4- التوجيه إلى الاستخدام الأمثل للوسائل

كان رسول الله ﷺ - يوجه صحابته إلى الاستخدام الأمثل للوسائل ومن ذلك توجيهه الصحابة إلى الكيفية التي تصيب بها النبال، ففي غزوة بدر قال لصحابته: "إن اكتنفكم القوم فانضحوهم عنكم بالنبيل". (ابن هشام، 1999، 1/2: 214). وإلى أنها تخيف الخيل وذلك في غزوة أحد عندما قال لأمير الرماة: "إنضح الخيل عنا بالنبيل". (ابن هشام، 1999، 2/3: 20).

ت- الأموال

وذلك من خلال ما يلي:

1- المحافظة على أموال المؤسسة

لقد عمل رسول الله ﷺ - جاهداً على المحافظة على أموال المسلمين، ومن ذلك أنه عندما خرج من الجعرانة معتمراً أمر ببقايا الفياء فحبس بمجناة، بناحية مر الظهران (ابن هشام، 1999، 2/4: 96)

وكان يضع ﷺ - عاملاً على المغانم فعن عبد الله بن مغفل المزني، قال: أصبت من فياء خبير جراب شحم، فاحتملته على عاتقي إلى رحلي و أصحابي، فقال: فلقيني صاحب المغانم الذي جعل عليها، فأخذ بناحيته و قال: هلم هذا نقسمه بين المسلمين، قال: قلت: لا والله لا أعطيكه، قال: فجعل يجاذبني الجراب، قال: فرأنا رسول الله ﷺ ضاحكاً، ثم قال لصاحب المغانم: "لا أبالك، خل بينه" قال: فأرسله، فانطلقت به إلى رحلي و أصحابي، فأكلناه. (ابن هشام، 1999، 2/3: 225)، فجمع الغنائم وحصرها بدقة ووضعها في أيدي أمينة أمر في غاية الأهمية لئلا تذهب بدداً بين الأجناد.

كما كان رسول الله ﷺ - يحث صحابته على عدم الأخذ منها قبل تقسيمها فعن حنش الصنعاني، قال: غزونا مع رويغ بن ثابت الأنصاري المغرب، فافتتح قرية من قرى المغرب يقال لها جرية، فقام فينا خطيباً، فقال: يا أيها الناس، إنني لا أقول فيكم إلا ما سمعت من رسول الله يقول فينا يوم خبير، قام فينا رسول الله فقال: " لا يحل لامرئ يؤمن بالله و اليوم الآخر أن يبيع

مغنما حتى يقسم، و لا يحل لامرئ يؤمن بالله و اليوم الآخر أن يركب دابة من فيء المسلمين حتى إذا أعجفها ردها فيه؛ و لا يحل لامرئ يؤمن بالله و اليوم الآخر أن يلبس ثوبا من فيء المسلمين حتى إذا أخلقه رده فيه". (ابن هشام، 1999، 2/3: 218).

2- إنفاق الأموال في مكانها الصحيح والعدل في توزيعها

حرص رسول الله -ﷺ- على توزيع الأموال توزيعاً عادلاً فعند إجلاء بني النضير خلوا الأموال لرسول الله -ﷺ- ، فكانت لرسول الله ﷺ خالصة، يضعها حيث يشاء، فقسمها رسول الله ﷺ على المهاجرين الأولين دون الأنصار، إلا أن سهل بن حنيف و أبا دجانة سماك بن خرشة ذكرا فقرا، فأعطاهما رسول الله ﷺ (ابن هشام، 1999، 2/3: 115)، فرسول الله -ﷺ- وزعها توزيعاً عادلاً ولم يكدها في أيدي الأنصار والمهاجرون بحاجة إليها فراعى أن لا يكون أصحابه طبقتين طبقة الأغنياء وطبقة الفقراء.

3- التخطيط السليم للأموال وادخار بعضها

كان رسول الله -ﷺ- يخطط للأموال تخطيطاً سليماً ومن ذلك حثه صحابته على الادخار، فكعب بن مالك أراد أن يتبرع بماله عندما تاب الله عليه في غزوة تبوك فلما جلس بين يدي رسول الله -ﷺ- قال إن من توبتي إلى الله ﷻ أن أنخلع من مالي صدقة إلى الله وإلى رسوله، قال رسول الله -ﷺ-: أمسك عليك بعض مالك، فهو خير لك"فأمسك سهمه الذي بخبير(ابن هشام، 1999، 4/2: 120)

4- صرف الواردات مكان ورودها و عدم نقلها لتقليل التكلفة

إن رسول الله -ﷺ- كان لا ينقل الغنائم التي يحصلون عليها إلى المدينة بل كان يقسمها بين المسلمين قبل الوصول ففي غزوة بدر احتمل معه النفل الذي أصيب من المشركين، وجعل على النفل عبد الله بن كعب حتى إذا خرج من مضيق الصفراء قسم هناك النفل الذي أفاء الله على المسلمين.(ابن هشام، 1999، 1/2: 22) ومن ذلك عدم نقل أموال الزكاة من مكان ورودها إلى المركز.

5- تحقيق أكثر من هدف بنفس التكلفة إن أمكن

لقد كان رسول الله ﷺ - يعمل على تحقيق أكثر من هدف إن أمكن بنفس التكلفة ففي غزوة ودان خرج غازيا يريد قريشاً وبني ضمرة بن بكر بن عبد مناة من كنانة، فوادعته فيها بنو ضمرة، ... ثم رجع إلى المدينة ولم يلق كيداً. (ابن هشام، 1999، 2/1: 187)، وهو بذلك حقق هدفين الأول: أرهب العدو، والثاني: وادع بعض القرى ليأمن شرها.

التخطيط المالي:

➤ اعتمد التخطيط المالي في الإسلام على عمل موازنة عامة غالباً ما تكون سنوية، وذلك من خلال العديد من القواعد والمبادئ التي كانت تحكم تحصيل الإيرادات العامة وإنفاقها كنظام الزكاة الذي حددت مصارفه الثمانية إثر غزوة تبوك " وهذه القواعد تتفق تماماً مع العديد من القواعد المعمول بها في إعداد الموازنة العامة في الفكر المالي الحديث، كما أن الفكر المالي الإسلامي يعتمد على العديد من المقومات التي تصلح لإعداد الموازنة العامة". (الرفاتي، 2003: 152).

➤ ولقد اختص كل مرفق من مرافق الدولة الإسلامية بميزانية خاصة به كالجهد مثلاً، فكان لمرفق الجهاد مصادره الخاصة به رغم اشتراكه في بعض المصادر مع المرافق الأخرى، فكان لمرفق الجهاد في سبيل الله على سبيل المثال مصرف من مصارف الزكاة الثمانية يقول أبو يوسف في كتابه الخراج: "ولا ينبغي أن يجمع مال الخراج إلى مال الصدقات والعشور لأن الخراج فيء لجميع المسلمين، والصدقات لمن سمي الله ﷻ - في كتابه". (أبو يوسف، 1396: 8)

➤ اعتمد التخطيط المالي على إجراء دراسات إحصائية و دراسات جدوى اقتصادية: ففي غزوة حنين لما أجمع رسول الله ﷺ - السير إلى هوازن ليقاثلهم استعار من عند صفوان بن أمية أدراعا له و سلاحا، فأرسل إليه و هو يومئذ مشرك، فقال: يا أبا أمية، أعرنا سلاحك هذا نلق فيه عدونا غدا ، ... فأعطاه مائة درع بما يكفيها من السلاح... (ابن هشام، 1999، 2/4: 55)، فاستعارته ﷺ - من صفوان بن أمية السلاح والأدرع تظهر أن رسول الله ﷺ - قد أحصى عدد جيشه فتبين له نقص في السلاح والأدرع فاستعارها من صفوان، كما يظهر من حديثه مع كعب بن مالك عند سؤاله عن تخلفه عن غزوة

تبوك في قول له: "ما خلفك؟ ألم تكن ابتعت ظهرك؟" يدل أيضاً على أنه كان يقف على ما لجنده من عدة وعتاد. (ابن هشام، 1999، 4/2: 117).

➤ شمل التخطيط المالي واردات و نفقات الجهاد، وكانت كالتالي:

أ- واردات الجهاد

تم الحصول على الواردات اللازمة للجهاد من مصادر متعددة منها:

1- مساهمات المجاهدين

ففي غزوة تبوك عندما جد رسول الله ﷺ في سفره، و أمر الناس بالجهاز و الانكماش، حض أهل الغنى على النفقة و الحملان في سبيل الله، فحمل رجال من أهل الغنى و احتسبوا، و أنفق عثمان بن عفان في ذلك نفقة عظيمة، لم ينفق أحد مثلها. (ابن هشام، 1999، 4/2: ص104).

أنفق عثمان بن عفان في جيش العسرة في غزوة تبوك ألف دينار، فقال رسول الله ﷺ: " اللهم ارض عن عثمان فإني عنه راض" (ابن هشام، 1999، 4/2: ص104) وقام عبد الرحمن بن عوف، فتصدق بأربعة آلاف درهم، وقام عاصم بن عدي، فتصدق بمائة وسق من تمر --- (ابن هشام، 1999، 4/2: 133).

2- تبرعات والهبات

كان ممن قتل يوم أحد مخيرق؛ وكان أحد بني ثعلبة بن الفطيون، قال: لما كان يوم أحد، قال: يا معشر يهود، والله لقد علمتم أن محمداً عليكم لحق، قالوا: إن اليوم يوم السبت، قال: لا سبت لكم. فأخذ سيفه وعدته، وقال: إن أصبت فمالي لمحمد يصنع فيه ما شاء، ثم غدا إلى رسول الله ﷺ، فقاتل معه حتى قتل. (ابن هشام، 1999، 3/2: 38)

3- أموال الزكاة

حددت الزكاة بثمانية مصارف ومنها مصرف في سبيل الله خاص بالجهاد قال تعالى: ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة: 60].

4- الفيء

لقد كانت خبير فيئا بين المسلمين، و كانت فداك خالصة لرسول الله، لأنهم لم يجلبوا عليها بخيل ولا ركاب(ابن هشام، 1999، 3/2: 223).

5- استعارة الوسائل

واستعارة السلاح لا تعتبر مورداً ولكنها يستفاد منها في مواجهة الأزمات المالية، فقد لجأ رسول الله - ﷺ - إلى استعارة السلاح في غزوة حنين لما أجمع رسول الله ﷺ السير إلى هوازن ليقاتلهم ، ذكر له أن عند صفوان بن أمية أدراعا له و سلاحا ، فأرسل إليه و هو يومئذ مشرك ، فقال: يا أبا أمية ، أعرنا سلاحك هذا نلق فيه عدونا غدا،... فأعطاه مائة درع بما يكفيها من السلاح. (ابن هشام، 1999، 4/2: 55).

ب- نفقات الجهاد

وكانت تصرف النفقات على:

1- توفير السلاح والخيل، واللوازم الضرورية

ورد أن رسول الله ﷺ بعث سعد بن زيد الأنصاري أخا بني عبد الأشهل بسبايا من سبايا بني قريظة إلى نجد ، فابتاع لهم بها خيلا و سلاحا. (ابن هشام، 1999، 3/2: 152).

2- أجور العاملين وقد روعي فيها الأسس التالية:

- الأجر على قدر المشقة

راعى رسول - ﷺ - أن يكون الأجر على قدر المشقة فكان في البداية أن من قتل قتيلا فله سلبه، عن أنس بن مالك، قال: لقد استلب أبو طلحة يوم حنين وحده عشرين رجلا (ابن هشام، 1999، 4/2: 61)، ورغم أن السلب للقاتل أمر مختلف فيه بين العلماء، إلا أن رسول الله - ﷺ -

استعمل هذا في وقت من الأوقات وما أريد الوقوف عليه من هذا الموقف أن الأجر على قدر المشقة.

- زيادة أجور النواب على العاملين

وكانت المقاسم على أموال خيبر، على الشق و نطاه و الكتيبة فكانت الشق و نطاه في سهمين للمسلمين، و كانت الكتيبة خمس الله، و سهم ذوي القربى و اليتامى و المساكين و طعم أزواج النبي ﷺ و طعم رجال مشوا بين رسول الله ﷺ و بين أهل فداك بالصلح؛ منهم محيصة بن مسعود، أعطاه رسول الله ﷺ ثلاثين وسقا من شعير، و ثلاثين وسقا من تمر، و قسمت خيبر على أهل الحديبية، من شهد منهم خيبر و من غاب عنها. (ابن هشام، 1999، 3/2: 232).

- الإسراع في إعطاء العامل أجره

كان رسول الله ﷺ - لا ينقل الغنائم التي يحصلون عليها إلى المدينة بل كان يقسمها بين المسلمين قبل الوصول، ففي غزوة بدر احتل معه النفل الذي أصيب من المشركين، و جعل على النفل عبد الله بن كعب حتى إذا خرج من مضيق الصفراء قسم هناك النفل الذي أفاء الله على المسلمين. (ابن هشام، 1999، 2/1: 22).

- تسمية الأجر

عن زيد بن أسلم أنه قال: لما استعمل النبي ﷺ عتاب بن أسيد على مكة رزقه كل يوم درهما، فقام فخطب الناس، فقال: أيها الناس، أجاج الله كبد من جاع على درهم، فقد رزقني رسول الله ﷺ درهما كل يوم، فليست بي حاجة إلى أحد. (ابن هشام، 1999، 4/2: 96).

الفصل السادس

خلاصة النتائج والتوصيات

§ القسم الأول: خلاصة النتائج ومناقشتها

- خلاصة المبادئ
- خلاصة الوظائف

§ القسم الثالث: الكيفية التي يمكن بها استفادة المؤسسات التربوية

§ توصيات ومقترحات الدراسة

القسم الأول: خلاصة النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج الخاصة بالمبادئ

- خرجت الباحثة من خلال التحليل بمجموعة من المبادئ الإدارية يمكن إدراج بعضها تحت الأعم منها.
- إن هذه المبادئ الإسلامية مترابطة ولا يمكن الفصل بينها وخاصة في التطبيق كأن يطبق الإداري واحداً منها منفرداً عن الآخر أو متجاهلاً إياه، كتطبيق مبدأ الأخوة الإسلامية أو ما يسمى تجاوزاً بالعلاقات الإنسانية بما فيه من رحمة وإغفال مبدأ الحزم.
- إن المبادئ التي خرجت بها الباحثة هي مبادئ عامة تحمل في طياتها مبادئ أخرى، كمبدأ الإحسان الذي يحمل في شقه الثاني من إحدى وجهيه الإتقان في العمل أو ما يسمى في الإدارة حديثاً بالجودة الشاملة بما يحمله هذا المفهوم من مبادئ ينادى بها لتطبيقه.

والإحسان في العمل كما هو واضح من خلال نتائج الدراسة من المبادئ التي دعى إليها الإسلام وحث عليها وجعلها من الموازين التي يُقاس على ضوئها عمل الفرد المسلم سواء كان مديراً أو تابعاً، قال تعالى: ﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أُحْسِنْتُمْ لَأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ [الإسراء:7]

وهو من المبادئ الأساسية التي تركز عليها شخصية المدير التربوي المسلم، لأنها ترقى به، و تجعله يتغاضى عن كل إساءة نحوه، و تدفعه إلى الحزم فيما يتعلق بالعمل، وتسمو به عن الصغائر، و تجعله يؤدي واجبه على أكمل وجه و أحسنه.(الحاج محمد، 1989: 95).

والإحسان في العمل ذو شقين أوضحهما (مذكور، 2000: 24): الشق الأول هو استخدام أقصى درجات المهارة و الإتقان فيه، لقول الرسول -ﷺ-: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (أبو يعلى، 1986 [4386]: 7/ 349) و في رواية أخرى "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" (الهندي، 1989، كتاب الإجارة: 906/3)

أما الشق الثاني لمعنى الإحسان في العمل، هو أن يتجه الإنسان بالعمل لله، لأنه يري الله في العمل، و يؤمن بأن الله يراه، ودليله ما جاء في الحديث الشريف عندما سئل رسول الله

﴿ ما الإحسان؟ قال: " أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك " ﴾ (ابن حجر، د. ت، كتاب الإيمان، باب سؤال جبريل النبي ﷺ [50:114/1])

ويحمل الإحسان في العمل كما سبق وتبين في شقه الأول من إحدى وجهيه الإتقان في العمل وهذا ما ينادى بتطبيقه الآن تحت اسم الجودة الشاملة، وقد سبق وتبين أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على القياس و التقييم و التدريب المستمر، و مشاركة الأفراد و فرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بأمور العمل لتحقيق أهدافها، لذا تعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة للإدارة التربوية لما يستند إليها من مهام للارتقاء بجودة العملية التعليمية.

إن مبدأ الإحسان في العمل الذي حث عليه الإسلام مقارنه مع مفهوم الجودة الشاملة جاء بما هو أوسع و أشمل من الجودة الشاملة، فقد اقتصرت الجودة الشاملة على الشق الأول من مفهوم الإحسان، لذلك يبقى اعتمادها بشكل كبير على القياس و التقييم و التدريب المستمر، ففي ضوءها لا يتحسن الأداء و تقلل التكلفة و يشرك الجميع في المسؤولية سواء كانوا إداريين أو عاملين دون الاهتمام بشدة بعملية التفثيش و مراقبة العمل، أما في ظل مبدأ الإحسان فلا نحتاج إلى صرف المبالغ الباهظة على التفثيش و مراقبة العمل و تغنينا عن ذلك المراقبة الذاتية بصورة كبيرة ليس هذا فحسب بل إن العامل في ظل مبدأ الإحسان يصبح ملتزماً بتتمية و تطوير مهاراته ذاتياً ليؤدي عملاً متقناً.

أشارت النتائج فيما سبق إلى مجموعة من المبادئ الإدارية وتنسجم هذه النتائج في بعض منها مع بعض الدراسات السابقة فأكدت دراسة كل من الخضيرى (1991) و عثمان (1990) و الحارثي (1991) على وجود مبدأى الشورى والمسؤولية في الإدارة الإسلامية كما أكدت الدراسة الحالية على وجوديهما في إدارة الرسول-ﷺ-، انسجمت دراسة كل من اليزدى (دبت) و الحارثي (1991) مع الدراسة الحالية فأكدت على مبدأ الإحسان في الإدارة الإسلامية كما أكدت الباحثة على وجوده في إدارة الرسول-ﷺ-، وأكدت دراسة عبد الوهاب (1986) على مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي أكدت عليه الدراسة الحالية في إدارة الرسول-ﷺ- في غزواته، ويبدو أن اتفاق هذه الدراسات في تأكيدها على هذه المبادئ بصورة كبيرة لأهمية واختصاص هذه المبادئ بالإدارة الإسلامية دون غيرها.

كما أكد الخوتانى (1983) على تميز الإدارة الإسلامية في المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة عن غيره بمجموعة مبادئ، منها: الإخاء، العدل، و هذه النتيجة انسجمت مع الدراسة الحالية التي رأت أن مبدأ الأخوة الإسلامية من الممكن أن يضم مجموعة من المبادئ الإسلامية كالإخاء والعدل إلا أنه اختلف مع الدراسة الحالية في تسمية هذا المبدأ إذ رأت الباحثة تسميته التسمية الإسلامية، وأكدت أيضاً دراسة اليزدى (د:بت) وعثمان (1990) على وجود مبدأ العدل في الإدارة الإسلامية ويبدو أن هذا عائد لانتشاره في الإدارة الإسلامية بصورة كبيرة.

ثانياً: النتائج الخاصة بالوظائف

خرجت الباحثة من خلال التحليل بخمس وظائف رئيسة متداخلة فيما بينها تضم في طياتها وظائف أخرى، والوظائف الخمس هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التمويل.

وظيفة التخطيط:

- اتبع الرسول -ﷺ- في تخطيطه للغزوات التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، كما أنه اتبع الخطط الشاملة والخطط النوعية
- طبق الرسول -ﷺ- في التخطيط طويل المدى ما يسمى حديثاً بالإدارة الاستراتيجية ذلك المفهوم الذي لاقى انتشاراً في السنوات الأخيرة على الساحة الإدارية، لكونه يسعى إلى إيجاد المستقبل الأفضل للمنظمة، ولحثه على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنشأة فحسب، بل لبيئات أبعد من ذلك، وفي ظلّه أيضاً توضع الخطط طويلة المدى و من ثمّ توضع الخطط متوسطة المدى التي تناسب الخطط الطويلة المدى و تأتي الخطط قصيرة المدى تبعاً لذلك.

لم تتبين جدوى هذا المفهوم في العصر الحديث فقط، بل إن ثماره كانت بارزة في إدارة الرسول -ﷺ- للدولة الإسلامية، كما هو واضح من خلال نتائج الدراسة، فالرسول -ﷺ- لم يحصر تفكيره فيما يدور على أرض الواقع، بل تعدى ذلك إلى أمور قد تبدو لأول وهلة في غير صالح الإسلام و المسلمين، ولكن لها نتائج استراتيجية إيجابية وفعالة في تحقيق الغايات العليا لتأمين الدعوة و الدفاع عنها، و من هذه الأمور صلح الحديبية، فقد كان له أثارا استراتيجية واضحة.

وقد اعترض عليه جل صحابة رسول الله ﷺ و ثارت ثائرتهم، و في مقدمتهم الصحابي الجليل "عمر بن الخطاب ﷺ"، و كان رسول الله ﷺ قد عودهم على إبداء آرائهم فيما يتخذه من قرارات، إلا أنه ﷺ اتخذ قرار هذا الصلح دون مشورة صحابته ﷺ ذلك أنه ﷺ كان ينظر نظرة واسعة فلم يتطلع إلى حال المسلمين في ذلك الوقت فحسب، بل تطلع إلى واقعهم وواقع الإسلام فيما بعد أيضاً، فلو لم يتخذ ﷺ هذا القرار لما كانت تلك الآثار التي باتت واضحة بعد زمن قصير من صلح الحديبية، يقول محمود شيت خطاب(1960) معلقاً على هذا الصلح: "قد برز مبدأ توخي الهدف عند الرسول في غزوة الحديبية بأجلى مظهره، حتى يمكن أن تكون دروس هذه الغزوة من أروع الأمثلة المفيدة للذين يريدون أن يفهموا معني توخي الهدف" (خطاب، 1960: 186)، فقد كان صلح الحديبية فتحاً مبيناً كما وصف في القرآن الكريم، قال

تعالى: ﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ﴾ [الفتح : 1] و لإدراكه ﷺ للنتائج الإيجابية التي سوف تجنى

بهذا الصلح فقد اعتبر عدم إبرامه مخالفة لأمر الله عز وجل، لذلك قال ﷺ : لصحابته عند احتجاجهم: " إني عبد الله و رسوله و لست أعصيه و لن أخالف أمره و لن يضيعني". (ابن هشام، 1999: 3/2، 206)

- تميز تخطيط الرسول-ﷺ- للغزوات بميزات عديدة خرجت الباحثة بعدة نقاط منها، وهي كما يلي:

- سمو الغاية من التخطيط.
- الإدراك بأن تحقيق الأهداف مرهون بإرادة الله ﷻ.
- وضوح الهدف و سبق تحديده و صدق النية.
- توضيح الأهداف للعاملين و مداومة إعلامهم بها.
- مشروعية الأهداف و الوسائل.
- التناسق بين الأهداف و الوسائل مع الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- مراعاة الأولويات و الاحتياجات عند التخطيط.
- التمييز النوعي و الكمي للأهداف و مناسبتها لطبيعة المرحلة.
- الارتباط و التكامل بين التخطيط العسكري و غيره.
- الانطلاق من قاعدة معلومات قوية.
- الاعتماد على أقل تكلفة و تحقيق أكبر نتائج.

- إلزام جميع الوحدات بالخطة.
- عدم الخروج عن الخطة.
- استمرارية التخطيط.
- المرونة.
- الواقعية.
- الاعتماد على التقويم النوعي إلى جانب التقويم الكمي.

وهذه النتيجة في بعضها انسجمت مع دراسة المطيري (1994) في أن التخطيط الإسلامي يضيف بعداً آخر لا يتوفر في التخطيط الوضعي ألا وهو اشتماله على الجانب العقائدي و الإيمان وأهميه ذلك للإدارة الإسلامية في المجتمعات المسلمة على وجه الخصوص، وأنه يوجد عدة عناصر مهمة للتخطيط الإسلامي منها: توفير الإمكانيات و الوسائل المشروعة، ومشروعية الأهداف و الغايات، والتوكل على الله و الاستعانة به، و أهمية الدقة في جميع البيانات و المعلومات.

- اعتمد رسول الله -ﷺ- في تخطيطه للغزوات على بعض القواعد والمصادر ومنها:
 - الاعتماد على توجيهات القرآن الكريم.
 - الاعتماد على الخبرة الماضية سواء كانت خبرة شخصية أو مستقاة من الخطط السابقة.
 - استشارة أهل الرأي و الخبرة.
 - الاستفادة من تجارب و خطط الآخرين و تطويرها.
 - وضع الخطط البديلة لمواجهة التغيرات الطارئة.
 - مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ.
- اتبع الرسول -ﷺ- في تطبيق الخطة المراحل العلمية الحديثة كما اتبع أيضاً الطريقة العكسية - في التخطيط طويل المدى أو التخطيط الاستراتيجي- التي تقتضى وضع الخطة ثم النظر من خلالها إلى تمويلها، وكانت الطريقة المثلى في التعامل.
- راعى رسول الله -ﷺ- أثناء التخطيط عدة أمور في إدارة الوقت ووقت الباحثة على بعض منها أثناء التحليل، وهى:

- أخذ قسط من الراحة لاستعادة النشاط.
- العمل المبكر.
- استغلال الوقت.
- وضع خطة زمنية للعمل.
- راعى رسول الله -ﷺ- في مواجهه الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة عدة الأمور منها:
 مساسها للمؤسسة من الداخل أم من الخارج، الوقت المتاح لاتخاذ قرار فيها، البدائل المتاحة،
 الوقت الذي تظهر فيه الأزمة بالنسبة للمؤسسة.

- اتبع رسول الله بعض الإجراءات في إدارته للأزمات منها:
 - مواجهة بعض هذه الأزمات مباشرة باستئصاله قبل استفحاله.
 - مواجهة بعضها بالحد من أخطاره وأضراره.
 - تجميد أضرار بعض من هذه الأزمات إلى حين الفراغ له.
 - تحويل بعضه من أزمة تهدد المؤسسة إلى خدمة تصب في مصلحتها.

وظيفة التنظيم:

- كان لوظيفة التنظيم بعض الأسس و الضوابط في التنظيم النبوي للغزوات خرجت الباحثة ببعض منها، وهي:
 - تقسيم العمل و توزيعه و تخصيصه.
 - التنسيق.
 - وحدة الأمر ووحدة الهدف.
 - التدرج الرئاسي.
 - اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.
 - المرونة و التطوير.
 - الرقابة.
- راعى رسول الله -ﷺ- عند اختيار و تعيين عماله وولائه وقادته أمور منها:
 - التدريب قبل الاختيار والتعيين
 - الاختبار قبل التعيين.
 - الاختيار على أساس الكفاءة والقدرة.

- البعد عن المحاباة والقرابة في التعيين.
- تعيين العامل من أهل المنطقة.
- توصية العامل وإعلامه بما له وما عليه.
- عدم إغفال الشباب في التعيين.
- تكافؤ فرص العمل
- كان التنظيم في غزوات النبي -ﷺ- يقع بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.
- أن تنظيم الرسول -ﷺ- لغزواته بناء قائم على أصول وقواعد شرعية، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة النادي (1990) التي ترى أن الإدارة البشرية لا يجوز مطلقاً أن تكون مصدراً للشريعة ابتداءً، اللهم إذا وافقت أحكام الشريعة.
- التنظيم يهدف إلى تحقيق هدف شرعي.
- يراعى مبدأ الأخوة الإسلامية في نظرة الرئيس إلى المرؤوسين.
- طاعة أولي الأمر مرهونة بطاعة الله ﷻ.
- التنظيم في الإسلام يراعى فيه الأخذ بالشورى.
- قد تدعى الضرورة إلى استخدام أسلوب الإرغام في اتخاذ بعض القرارات.
- كان رسول الله -ﷺ- يفوض بعض الأعمال لصحابته تفويضاً عاماً وجزئياً.
- كان تفويضه للأعمال وفق ضوابط، ومنها:
 - صلاحية المفوض إليه وكفائه للقيام بمسئوليته.
 - تفويض السلطة لا يعفي المفوض من المسؤولية.
 - المحاسبة.
 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- وهذه النتيجة الأخيرة تنسجم مع دراسة النادي (1990) التي أكدت أن الإسلام رسم قاعدة توازن السلطة مع المسؤولية.
- كان التنظيم في عهد الرسول -ﷺ- مركزياً في البداية ثم تدرج إلى اللامركزية بعد التوسع في الدولة الإسلامية، كما كان للمركزية ضوابط منها:
 - الشورى.
 - سياسة الباب المفتوح.
 - الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

تتفق بعض النقاط في وظيفة التنظيم مع ما يسمى حديثاً بمفهوم الإدارة الذاتية إذ تبين فيما سبق أن الإدارة الذاتية تعمل على الحد من البيروقراطية، مثل: بطء الإجراءات، و فردية القرار، وسوء الاتصالات، و ضعف المشاركة، و تداخل الاختصاصات، و الروتين و غير ذلك من المشكلات، إلا أن هذا النوع من الإدارة يركز على أمانة المدير في تحقيق أهداف المنطقة من خلال المدرسة.

وترى الباحثة أنه لا بد من الاعتماد على النقاط التالية إلى جانب الاعتماد على أمانة المدير، لتحقيق نتائج أكثر إيجابية في هذا المفهوم من الإدارة بناءً على ما خرجت به من نتائج في وظيفة التنظيم، وهي كما يلي:

- اختبار ما يحمله المدير من أفكار، ومدى وضوح الأهداف له.
- توضيح الأهداف العامة للمدراء و التذكير بها دوماً حتى لا يحدوا عنها.
- أن يكون للمدير مجلس شورى داخل المدرسة.
- أن يكون المدير من أهل المنطقة التي تتواجد بها المدرسة، و تربطه مع أهلها علاقات طيبة.
- متابعة عمل المدير ومحاسبته إذا انحرف عن تحقيق الأهداف المرسومة.

إن اعتماد النقاط السابقة في الإدارة من شأنه أن يحقق نتائج أكثر إيجابية، لكون رسول الله -ﷺ- طبقها في إدارته للدولة الإسلامية، ولا يخفى على أي إنسان - إلا إنسان جاحد- أن إدارته كانت مثالا عظيماً، فبمراجعة النقاط السابقة يرى أن رسول الله ﷺ طبقها و كان لها من الآثار الإيجابية الكثير، فكان رسول الله ﷺ عندما يبعث أحد قاداته أو عماله يختبر ما عنده من أفكار وكيفية تصرفه في الأمور، و مدى وضوح الأهداف عنده، ولا يكتفي بهذا و إن كانت واضحة، بل يعيد تذكيره بها و أقرب مثال على هذا عندما بعث معاذ بن جبل إلى اليمن، وكان ﷺ يراعى استخلاف أحد أهالي الإقليم إذا غاب عنه، ويعين على القبائل التي يأتيه وفدها رجلاً منها من أصحاب الفضل، و السيادة، كما كان يحاسب عماله ويسمع ما ينقل إليه من تصرفاتهم.

وظيفة التوجيه:

- كان لتوجيه الرسول -ﷺ- في غزواته عدة أدوات، منها:
- الحوافز المادية و المعنوية.

- التدريب.
- الاتصال.
- الأخوة الإسلامية.
- تمت عملية التدريب من خلال:
- التعرف على مهارات المتدربين و قدراتهم.
- رعاية الموهوبين منهم و تشجيع روح المبادرة و الابتكار و التجديد و الاستقلال.
- إشراكهم في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات.
- تدريبهم على استخدام الوسائل.
- توليتهم العمليات القتالية المحدودة.
- توليتهم القيادة المستقلة للسرايا.
- توليتهم مركز القائد الثاني.
- توليتهم قيادة مجموعة تحت قيادة الرسول ﷺ.
- تدريبهم على تحليل المعلومات.
- حرية الرأي و الدفاع عن وجهة النظر.
- بث الثقة في نفوسهم.
- تتفق هذه النتيجة في بعضها مع دراسة محفوظ (1980) فيأن من الأسس التي اتبعها الرسول-
- ﷺ في إعداد القادة أساس المشاركة في التخطيط للمعارك، وتولي القيادة المستقلة للمعارك الكبيرة.
- راعى رسول الله-ﷺ- في عملية الاتصال عدة أسس وقفت الباحثة أثناء التحليل على بعض منها، وهي:
- سياسة الباب المفتوح.
- مراعاة الحالة النفسية للمستمعين.
- مراعاة مبدأ الإخوة الإسلامية.
- الوضوح في الرسالة
- اتخاذ مقر للاتصال.

وظيفة الرقابة:

- تأخذ الرقابة في غزوات النبي -ﷺ- أنواعاً ثلاثة: الرقابة الذاتية، الرقابة الإدارية الإشرافية، الرقابة الشعبية.
- تعتبر الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة في الإسلام والرقابة الإدارية الإشرافية والرقابة الشعبية نوعان مكملان لها إذ كان الاعتماد عليها بشكل كبير في الغزوات.
- تأخذ عملية الرقابة لإجراء تقويم موضوعي خطوات ثلاث: الخطوة الأولى: تحديد المقاييس والمعايير الرقابية، الخطوة الثانية: مقارنة الأداء وتسجيل النتائج، الخطوة الثالثة: دراسة أسباب انحرافات التنفيذ وتصحيحها.
- تتمثل الغاية من الرقابة باكتشاف الانحرافات والأخطاء ودراسة أسبابها، وتصحيح الأخطاء والانحرافات في ضوء الأسباب، والتقليل من الخسائر، وتنشيط دوافع العاملين وإثابة المحسن، وتسهيل عملية التنسيق.
- تركز عملية الرقابة على عدة أسس منها: الإحسان في العمل، قاعدة التوبة، مبدأ المسؤولية، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتنسجم هذه النتيجة في بعضها مع دراسة عبد الوهاب (1986) إذ يرى أن الرقابة الإدارية الإسلامية تؤسس على مجموعة من المبادئ و القواعد المستمدة من الطبيعة الذاتية الخاصة بالنظام الإسلامي، كقاعدة التوبة، ومقتضيات مبدأ الشرعية الإسلامية، وواجب الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر.
- لعملية الرقابة في الإسلام مقومات وشروط لتسير مسارها الصحيح خرجت الباحثة من التحليل للغزوات بإحدى عشرة نقطة من هذه الشروط و المقومات، وهي:
 - أن تكون شاملة لجميع الأفراد والأعمال والأموال.
 - أن تكون مستمرة ولا تقتصر على وقت دون الآخر.
 - المتابعة الميدانية من قبل الرئيس.
 - أن تكون هادفة ترمي إلى الإصلاح والتقويم.
 - الالتزام بالأحكام الشرعية.
 - ألا يحاسب الأفراد إلا عن تقصير في الأداء أو سوء فيه.
 - أن يراعى في محاسبة العاملين حال المخطئ.
 - يراعى في محاسبة العاملين موقع الشخص وفضله السابق.
 - أن يراعى فيها النظرة الكلية.

- أن تكون موضوعية وبمنأى عن إساءة استعمال السلطة.
- أن تقاس طبقاً لمعايير واقعية.

تتعارض بعض هذه النقاط مع مفهوم إدارة الأداء وهو مفهوم حديث كما مر في الإطار النظري إذ يحتاج هذا المفهوم إلى دراسة كافة جوانبه من ناحية إسلامية قبل استخدامه في مؤسساتنا التربوية، فيرى أصحاب هذا المفهوم أن معاقبة المدير للمخطئ تجعله يمارس الخطأ مرة أخرى الأمر الذي يجعل المدير يعاقبه عقاباً أقوى.

ويريد أصحاب هذا المفهوم أن يستبعدوا العقاب، ويعللون ذلك بأن علماء السلوك يرون العقاب يؤدي إلى تغيير السلوك على المدى القريب لكن مع آثار جانبية غير مرغوبة وغير متقبلة في أغلب الأحيان، بينما التحفيز بالتعزيز المرغوب يؤدي إلى تغيير السلوك على المدى البعيد ويكون أكثر فاعلية من العقاب.

وأنا استغرب حقيقة كيف سنصفق لمن يخطئ كي لا يخطئ مرة أخرى، إن الإسلام لا يتعامل مع جميع المخطئين على حد سواء ولو كانوا كذلك لما وجدت الجنة والنار، فالمخطئين في ميزان الإسلام ليسوا سواء، فمنهم من يخطئ عن غير قصد فهذا يُتعامَل معه بلين ورفق ويُعرف خطأه كي لا يخطئ مرة أخرى، ومنهم من الخطأ ليس بطبعه وله موقع وفضل سابق فهذا تقال عثرته، ومنهم من أدرك خطأه واعترف به وحاسب نفسه فهذا يعفى عنه، ومنهم من لا يعترف بخطئه وربما يكرره وهذا بالضرورة يحتاج إلى عقاب يتناسب مع حالته.

أما ما يعلل به أصحاب هذا المفهوم رأيهم من كلام علماء السلوك في أن العقاب يؤدي إلى تغيير السلوك على المدى القريب لكن مع آثار جانبية غير مرغوبة فهذا لأنه لا يراعى الأسلوب الذي يمكن استخدامه عند توجيه العقاب، كما لا يراعى عند توجيه العقاب حال المخطئ فتكون النتائج سلبية غير إيجابية.

ولا يتعارض مفهوم إدارة الأداء في كافة جوانبه مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بل إن هذا المفهوم يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف وتقييم كل منهما للآخر إضافة إلى التحفيز، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة و الإدارة وتدريب الأفراد.

وترى الباحثة أن ما يعتمد عليه هذا المفهوم من تحفيز ومتابعة يؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاج فهذا لا يختلف عليه اثنان وقد استعمل الرسول ﷺ التحفيز بأنواعه كما عمل على إشاعة روح التنافس الشريف بين العاملين ولم يغفل عن متابعة العمل قبل العمل و أثنائه وبعده.

وظيفة التمويل:

عمل الرسول -ﷺ- على ترشيد الإنفاق في الغزو من خلال حسن توجيهه أو استغلال المدخلات التالية:

1- المجاهدين من خلال ما يلي:

- استثمار ذوي الحاجات الخاصة.
- دراسة الأسباب التي أدت إلى تخلف بعض المجاهدين عن الغزو ووضع الحلول لها.
- دراسة مهارة الجند وتقويتها.
- وضع كل في موضعه حسب تخصصه في استخدام الوسيلة.
- تربية الصحابة على الروح الجهادية.
- الحرص على خروج الصحابة للغزو عن رضى وحسن نية.

وهذه النتيجة الأخيرة تتفق مع دراسة محفوظ (1993) في أن اختيار الرسول -ﷺ- أفراد السرية كان يقوم على أساس التطوع ذلك لما له علاقة في نجاح عملية التنفيذ.

2- الوسائل من خلال ما يلي:

- توظيف الإمكانيات المتاحة والتكيف حسبها.
- الاقتصاد في الوسائل واستغلال طاقات كل وسيلة إلى أقصى الحدود.
- الاستثمار غير المباشر في الوسائل.
- التوجيه إلى الاستخدام الأمثل للوسائل.

3- الأموال من خلال ما يلي:

- المحافظة على أموال المؤسسة.
- إنفاق الأموال في مكانها الصحيح والعدل في توزيعها.
- التخطيط السليم للأموال وادخار بعضها.

- صرف الواردات مكان ورودها و عدم نقلها لتقليل التكلفة.
- تحقيق أكثر من هدف بنفس التكلفة إن أمكن.
- اعتمد التخطيط المالي في الإسلام على عمل موازنة عامة غالباً ما تكون سنوية.
- اختص كل مرفق من مرافق الدولة الإسلامية بميزانية خاصة به كالجهاد.
- اعتمد التخطيط المالي على إجراء دراسات إحصائية و دراسات جدوى اقتصادية.
- تم الحصول على الواردات اللازمة للجهاد من مصادر متعددة منها:
 - مساهمات المجاهدين.
 - التبرعات والهبات.
 - أموال الزكاة.
 - الفيء.
 - الاستعانة باستعارة الوسائل وقت الأزمات.
- كانت تصرف نفقات الجهاد على:
 - 1- توفير السلاح والخيل، توفير الطعام للجيش، مصروفات التدريب.
 - 2- أجور العاملين وقد روعي فيها الأسس التالية:
 - الأجر على قدر المشقة.
 - زيادة أجور النواب على العاملين.
 - الإسراع في إعطاء العامل أجره.
 - تسمية الأجر.

بعد عرض نتائج الدراسة يمكن القول أن المؤسسات التربوية في عالمنا الإسلامي لهي في أمس الحاجة إلى الإداري المسلم المقتيدي برسول الله ﷺ لتتخلص من أزمته الراهنة، فلقد مارس رسول الله ﷺ الإدارة ممارسة عملية لو تعرف الإنسان على أساليبه ﷺ في هذا المجال لأدرك مدى تطابقها مع الإدارة الحكيمة، فالمنجزات التي توصلت إليها الدولة الإسلامية لم يسبق لها مثيل.

إن سنته ﷺ - ترشدنا إلى الكثير في مجال الإدارة، فتراثنا الإسلامي غني بالمبادئ و الأسس التي يمكن تأصيلها في هذا المجال.

القسم الثاني

الكيفية التي يمكن بها استفادة المؤسسات التربوية من المبادئ والوظائف

المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

حتى يتمكن الإداري التربوي من تحقيق المبادئ الإدارية الإسلامية في مؤسسته لابد أن يراعي الجوانب التالية المندرجة تحت المبادئ:

مبدأ الاتصال الدائم بالله ﷻ، والتوكل عليه:

- أن يديم الاتصال بالله ﷻ ويؤمن بأن اتصاله بالله هو سر نجاحه ونجاح مؤسسته، فلا يأخذه اليأس إذا ما حصل أي مكروه لمؤسسته.
- أن يبتعد عن التواكل، فيبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ثم يتوكل على الله سبحانه وتعالى.
- أن يقبل على العمل في مؤسسته بإيجابية وفعالية، ويكون مطمئناً بأنه لا أحد يستطيع أن يضره بها إلا بإذن الله سبحانه وتعالى حتى لو كان أعلى منه في السلم الوظيفي.
- أن يتخلص من وطأة الاستكبار أمام العاملين في المؤسسة اعتقاداً منه أن بيده نفعهم أو ضرهم.
- أن يبتدئ أي عمل يقدم عليه في مؤسسته باسم الله عز وجل.

مبدأ الشورى:

- أن يجعل المشورة طريقاً لاختيار أفضل الحلول إذا واجهه موقف وله أكثر من حل، وكل في حد ذاته صحيح.
- أن يتبادل الآراء هو ومرؤوسيه في حرية وإخلاص ليشعرهم بالانتماء للمؤسسة وينمي ولاءهم لها.
- أن يوفر المناخ المناسب للنقد الحر والبناء، فيستمع إلى آراء العاملين معه ويعطيهم الحق في إبداء آراءهم واعتراضاتهم، ويفسح المجال لاستفساراتهم دون تجاهل أحد منهم.
- أن يبتعد عن التسلط والاستبداد والانفراد بالرأي دون مراعاة الآخرين واحترام آرائهم.

- أن ينشئ مجلساً للشورى في مؤسسته، يشرك فيه أصحاب العقول الرشيدة والآراء السديدة بأرائهم في المسائل الهامة التي تعترض العمل باستمرار.
- أن يضم في مجلس الشورى بمؤسسته العاملين الأكثر خبرة ودراية وأمانة وثقة ويبعد عنه كل من تميزوا بسلبية و اتكالية وتطفل.

مبدأ الإحسان:

- أن يطبق مبدأ الإحسان حتى يسود المؤسسة التربوية جو من الألفة والمودة والإخاء، وأن يغرس هذا المبدأ في نفوس العاملين معه في المؤسسة.
- أن يحسن لجميع أفراد المؤسسة التربوية دون تحيز أو محاباة لأفراد دون آخرين، ولا يكون إحسانه للأفراد المحسنين فقط.
- أن يعمل على تكريم العاملين المبدعين المتقنين لأعمالهم تكريماً مادياً ومعنوياً، حتى يكون دافعاً لهم على الاستمرار في تحسين العمل ودافعاً لغيرهم على أن يكونوا مثلهم.
- أن يعمل على تشريب الأبناء من خلال المؤسسة التربوية تزكية روح العمل والجد والمثابرة، وشحن عقولهم بالإحساس بالمسئولية تجاه وطنهم وأمتهم، وتفجير كل طاقة خيرة في نفوسهم.
- أن يختار من بين عماله وموظفيه من هم أتقن عملاً لأداء المهام حتى يؤدي ذلك إلى الإصلاح، ويضع كلاً منهم موضعاً الصحيح في العمل.
- أن يدرّب العاملين من خلال الدورات وما شابه ذلك على العمل الجيد وخاصة من هم بحاجة إلى تدريب.
- أن يعمل على تكريم العلماء المبدعين والمتقنين تكريماً مادياً وأدبياً إذا كان ممن يعتلون المناصب العليا في المؤسسات التربوية، ليغدوا منارات علم للأجيال المتتابة، ورواد المعرفة المتقدمة، والإقلاع الحضاري.
- أن يستمر في إتقان عمله وتحسينه، ويدرب نفسه باستمرار على ما هو جديد في العمل حتى يعود بالنفع على مؤسسته.

مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

- أن يسمح لمروسيه من مراجعته في الأمور التي تستدعي ذلك وأن يأخذ بأرائهم.

- أن يحث العاملين معه على تقديم النصح لبعضهم البعض، وإن كانوا أعلى منهم في السلم الوظيفي وأن يحاسبهم على ذلك.
- أن يحاسب العاملين معه في حدود السلطة المخولة لهم.

تحمل المسؤولية:

- أن يبتعد عن "الدكتاتورية"، و يعمل مع العاملين معه بروح الفريق الواحد.
- أن يوفر فرص المشاركة في المسؤولية للعاملين معه في المؤسسة.
- أن يحث العاملين معه على إبداء النصيحة والمشورة الخالصة لبعضهم البعض في المؤسسة.
- أن يحاسب العاملين معه كلاً حسب موقعه و مسؤوليته في العمل.

مبدأ الحفز:

- أن يعطي الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لمن يستحقها من العاملين، حتى يكون لها أثر إيجابي لدى مستحقيها فتكون مشجعة لهم و لغيرهم على العمل الجاد المثمر.
- ألا يعتمد اعتماداً كلياً على الحوافز المادية لأنها قد لا تتوافر في بعض الأحيان.
- ألا يفرط في استخدام الحوافز حتى تؤدي ثمارها حين استخدامها.
- أن يراعي العدالة عند استخدام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حتى لا تكون لها آثار سلبية.
- أن يعمل على بث روح التنافس الشريف بين العاملين من خلال الحفز.
- أن يبين فضل أصحاب الأعمال المتميزة، حتى يكون حافزاً للعاملين على تقديم أفضل الأعمال.
- أن ينوع في استخدام الحوافز المعنوية ما بين الدعاء للعاملين بالخير وبث روح التنافس الشريف بينهم وبيان فضل أعمالهم، والثناء عليهم بالعبارات الحسنة والكلمات الطيبة.

مبدأ إنزال الناس منازلهم:

- أن يعامل العاملين الذين يحتاجون إلى معاملة خاصة معاملة مناسبة لهم.
- ألا يهاب الإداري التربوي من إعطاء سلطة أو حق لبعض الأفراد العاملين في المؤسسة.

- أن يقدر عند التعامل مع العاملين موقع الشخص في العمل فلا يقلل من شأنه.
- أن ينزل العاملين معه منازلهم حتى يعرف لكل قدره في المؤسسة.

مبدأ الحلم و الحكمة في التصرف:

- أن يتعامل مع جميع العاملين معه في المؤسسة بحلم وأناة.
- أن يعتبر مبدأ الحلم دليل قوة وقدرة على عدم فقد الأعصاب لا دليل ضعف يضعف من شخصيته.
- أن يفكر ملياً قبل التصرف في أي أمر حتى يحسن التصرف فيه.
- أن يتعامل مع من يخطئ بحقه بالتي هي أحسن حتى يزيل العداوة من نفسه.
- أن يدرّب نفسه على كظم الغيظ ويمسك نفسه عند الغضب وخاصة أمام العاملين معه.

مبدأ الحزم:

- أن يترك الرحمة إلى المواقف التي تستدعيها، ويتعامل بحزم في المواقف التي تستدعي الحزم ولا يضع الرحمة في غير موضعها حتى لا تؤدي إلى الخراب والدمار.
- أن يكون حازماً في الأمور التي تستدعي الحزم ويتخلى عن المشاعر الزائدة.
- أن يكون على يقين - حين استعمال مبدأ الحزم- أن الحزم في هذا الموقف يؤدي إلى نتائج إيجابية وليس العكس.
- ألا يتردد عند تنفيذ أمر متأكد أن الصواب فعله أو أمر خرج به بعد استشارة العاملين معه وأن يكون حازماً في تنفيذه.

مبدأ حسن الظن:

- أن يحسن الظن بالعاملين معه، بإسلامهم وأخلاقهم، بأقوالهم وأفعالهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات.
- أن يتفهم النتائج التي توصل اليها في ضوء الواقع، و يلتمس لهم العذر فيما لم يتوصلوا إليه، ولا يستهين بقدراتهم وقدرة مؤسسته على الإنجاز.
- أن يحكم على العاملين معه بالظاهر من الأقوال والأعمال دون البحث عن تفاصيل الأمور، و يكل سرائرهم إلى الله ﷻ.

- أن يقطع دابر الفتنة في المؤسسة ولا يترك مجالاً للقليل والقال وإشاعة الظنون، وذلك بزيادة أعباء الأعمال على العاملين ليشغلهم عن الفتنة إذا كان يخشى اشتعالها في مؤسسته.

مبدأ العفو عن المخطئ وقبول العذر:

- أن يعفو عن يخطئ ويعترف بخطئه، ولا يلجأ لمعاقبته بل يقبل علانيته ويكل سريره إلى الله ﷻ.
- ألا يتجاهل الفضل السابق للمخطئ، بل ينظر إليه نظرة كلية ويقدر الظروف التي كان فيها وقع في الخطأ.
- أن يقبل أعذار الجميع دون استثناء أو تفرقة حتى لا يحدث فرقة بين العاملين في المؤسسة.
- أن يتقبل أعذار المعتذرين بصدر رحب ليشعرهم بالراحة وليكونوا أكثر وضوحاً وصدقاً، ويا حبذا لو يستغفر لهم الله ﷻ إقتداءً بالرسول -ﷺ- في مثل هذه المواقف.
- أن يتعرف على الأسباب التي دفعت بالفرد إلى أن يخطئ، فالحقيقة تقرب القلوب وتشيع في المؤسسة جواً من المحبة والتفاهم والتآخي.

مبدأ تفقد العاملين:

- أن يطمئن على صحة العاملين معه بالسؤال عنهم وزيارة المرضى منهم.
- أن يساهم في إنجاز الخدمات الشخصية للعاملين معه قدر الإمكان، كأن يساهم في مساعدتهم مادياً بعمل صندوق داخل المؤسسة لمثل هذه الحالات، أو أن يساهم في جمع التبرعات للمعسرین منهم.
- الجلوس معهم باستمرار والاستفسار عن أحوالهم وصحتهم.

مبدأ التقدير والاحترام:

- أن يقدر جهود ورغبات العاملين معه ويحترم آراءهم وأفكارهم، حتى يكونوا له المحبة في نفوسهم ويتفانوا معه على إنجاز المهام المطلوبة ويتشجعوا على إبداء آرائهم بصراحة.

- أن يعود العاملين معه على الاحترام والتقدير فيما بينهم وفي معاملاتهم، الأمر الذي يعكس تقديرهم واحترامهم له.
- عليه ألا يقلل من شأن العاملين معه، حتى لا يثير الحقد والبغضاء والحسد في النفوس.

مبدأ التواضع ولين الجانب:

- يشارك العاملين معه في العمل إن احتاج العمل إلى ذلك ولا يستعلي عليهم.
- ألا يتكبر على العاملين معه في موقف من المواقف، الأمر الذي يترك في نفوسهم أثراً ينعكس سلباً على المؤسسة، ويؤدي إلى تفاقم الأزمات والصراعات فيها.
- أن يساوي نفسه بالعاملين معه ولا يميز نفسه عنهم في أمر ما لينمي في نفوسهم تقديره واحترامه.

مبدأ الرحمة:

- أن يطبق مبدأ الرحمة في مؤسسته ولا يتعامل مع مرؤوسيه بغلظة.
- أن لا يفرق بين العاملين معه فيشعر بعضهم بعطفه وشفقته عليهم ويتعامل مع البعض الآخر بجفاء وغلظة.
- ألا يقصر في تطبيق مبدأ الرحمة خوفاً من استضعاف شخصيته من قبل المرؤوسين، فالحزم له وقته وحاجته التي تدعو إليه.

مبدأ بث روح الإخوة بين العاملين:

- يُشعر جميع العاملين معه أنهم إخوة له، فلا يفضل بعضهم على بعض في التعامل أو الشكر والتقدير أو الثقة، إلا إذا اقتضى الأمر ذلك، حتى لا يؤدي هذا التفضيل إلى آثار سلبية.
- يحرص على ربط العاملين معه برباط الأخوة الإسلامية التي تنمحي أمامها جميع الفوارق، والتي تقتضى حقوقاً وتبعات توجب النصح والحب والرحمة حتى تصل إلى الإيثار.
- يعلم من يعمل معه ما يقدرون عليه مما ينفعهم، ويأخذ بهم إلى الأفضل، ويعمل لعزهم، ودفع المذلة عنهم، يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لها.

- يقابل العاملين معه بالبشر وطلاقة الوجه، ويخاطبهم بالكلمة الطيبة، ليؤلف قلوبهم ويجذبهم إلى الخير، ويدفعهم إلى العمل وينسيهم الهموم والآلام.

مبدأ العدل:

- أن يتعامل مع العاملين معه في المؤسسة على أساس العدل، بغض النظر عن مراكزهم ومستوياتهم في السلم الوظيفي، حتى يشيع الطمأنينة في نفوسهم وتتواجد الأسرة الواحدة المتماسكة ويختفي الحسد والبغض بين أفراد هذه المؤسسة.
- أن يكون له قاعدة ثابتة في التعامل، لا تميل ولا تتأثر بالود والبغض والغنى والفقر والقوة والضعف والقرابة أو غيرها.
- أن يكل بمكيال واحد لجميع العاملين معه في المؤسسة ويزن بميزان واحد للجميع، فلا يتعصب لأحد ضد أحد ولا يفرق بين ابن فلان وفلان ولا ابن الحزب الفلاني و الحزب الفلاني.
- أن يعدل في توزيع أعباء العمل بين العاملين دون تمييز بين زيد وعمرو منهم، وأن يراعى الأهلية والكفاءة فيمن يفوض إليه بعض أعباء العمل، ولا يكلف أحدهم بعمل فوق طاقته.

مبدأ تبادل المحبة:

- أن يحاول محبة جميع العاملين معه في المؤسسة، و يشعرهم أو يخبرهم بحبه لهم.
- أن يشعر العاملين بمحبته لهم جميعاً دون تمييز أو استثناء، حتى لا يكون دافعاً لبغضهم وحقدهم وانتشار الحسد بينهم.
- أن يغرس بذور المحبة في قلوبهم جميعاً في المؤسسة ويربطهم برباط الأخوة حتى يكونوا كالجسد الواحد ويسعون لتحقيق هدف مشترك.
- أن لا يسمح لهم باستغلال محبته لهم بتكاسلهم في العمل وتهاونهم في أداء المهام المطلوبة منهم.
- أن يحرص على أن تكون هذه المحبة محبة أخوية في الله لا لمصلحة شخصية ييغون من ورائها قضاء حوائج دنيوية.

وحتى يتمكن الإداري التربوي من تطبيق الوظائف الإدارية التي طبقها رسول الله ﷺ -
في مؤسسته- لا بد من مراعاة الجوانب التالية المندرجة تحت الوظائف:

وظيفة التخطيط:

- ألا يقتصر على التخطيط قصير المدى أو التخطيط طويل المدى دون الآخر، فيعمل على وضع الخطط قصيرة المدى في ضوء الخطط طويلة المدى حتى تكمل هذه الخطط بعضها البعض وتتأتى الفائدة المرجوة من عملية التخطيط.
- أن يخطط تخطيطاً شاملاً لما يخدم مؤسسته التربوية لكن دون تجاهل سواها، فعليه أن يهتم أيضاً اهتماماً بالغاً بالخطط النوعية فيضع خطط محكمة مميزة.
- يحاول من خلال تخطيطه للمؤسسة التربوية أن يسمو بغايته من التخطيط ويحاول من خلاله إرضاء الله-ﷻ، وأن يسعى بمؤسسته أن تكون مؤسسة إسلامية.
- أن يعمل على إحكام خطته، ويكون على يقين تام أن تحقيق الأهداف مرهون بإرادة الله ﷻ.
- يوضح الأهداف للعاملين معه في المؤسسة التربوية قدر الإمكان، ويحاول مداومة إعلامهم بها حتى يكونوا على علم ودراية بما عليهم فعله، وحتى لا يحدوا عن الأهداف المرسومة.
- لا يخرج في تخطيطه عن الأهداف والوسائل المشروعة إسلامياً حتى لا يخرج مؤسسته عن إطار المؤسسة الإسلامية.
- يراعي عند وضعه للأهداف أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وأن يكون صادق النية في تنفيذها.
- أن ينسق بين الأهداف والوسائل مع الإمكانيات والموارد المتاحة، فلا تكون الإمكانيات والموارد المتاحة أقل من أن تساعد على تحقيق الأهداف وفق الوسائل المتبعة إلا إذا أراد إتباع الطريقة العكسية في التخطيط.
- أن يراعي الأولويات والاحتياجات عند التخطيط فيبدأ بالأهم فالمهم.
- يراعي في أهدافه أن تكون متميزة نوعاً وكماً، وأن تكون مناسبة لطبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي المحيط بها.

- أن لا يغفل في تخطيطه عن التكامل والارتباط بين التخطيط للتربية والتخطيط للجوانب الأخرى كالاقتصادي والسياسي والاقتصادي..إلخ.
- أن ينطلق بتخطيطه من قاعدة معلومات قوية و جهاز إحصاء تربوي قادر على التزويد بالمعلومات قبل وبعد وأثناء عملية التخطيط.
- يحاول تحقيق أكبر نتائج ممكنة بأقل تكلفة ممكنة، كأن يحقق هدفين بنفس التكلفة إن أمكن ذلك، وكأن يحاول أثناء وضع الخطة الاعتماد على أقل تكلفة إذا كانت النتائج المتأتية واحدة.
- عليه أن يلزم وحدات العمل في المؤسسة بالخطة الموضوعه حتى يكتمل العمل ولا يتناقض.
- ألا يخرج عن الخطة الموضوعه أثناء التنفيذ، وأن يتجاوز العقبات التي قد تعترضه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن يستمر في عملية التخطيط ولا يتوقف عند حد معين بل يتبع الخطة بالخطة ويسعى أيضاً إلى أن يستفيد من التخطيط للتخطيط.
- أن يضع الخطط المرنة القابلة للتغيير والقادرة على تجاوز الهفوات في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يراعي عند وضع الخطط أن تكون واقعية تلامس أرض الواقع لا أن تكون ضرباً من الخيال.
- أن يعتمد على التقويم بنوعيه التقويم النوعي والتقويم الكمي، ولا يعتمد على نوع دون النوع الآخر لما لتكاملهما من أهمية في التقويم الموضوعي.
- يحاول الاستفادة من توجيهات القرآن الكريم كأن يستفيد من قصة يوسف في التخطيط الاستراتيجي.
- يركز على الاستفادة من الخبرة الماضية سواء كانت خبرته الشخصية أو الاستفادة من الخطط السابقة، ولا يتجاهل ذلك.
- يستشير أهل الرأي والخبرة أثناء وضع الخطط للاستفادة من خبراتهم وآرائهم.
- يحاول الاستفادة من تجارب وخطط الآخرين، إذا أثبتت هذه التجارب والخطط فعاليتها عند الآخرين، ويحاول تطويرها.
- يحاول وضع أكثر من خطة لمواجهة التغييرات التي قد تطرأ وتفقد بعض الخطط صلاحيتها في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

- على الإداري التربوي إذا كان ممن يعتلون المناصب العليا في المؤسسات التربوية ألا يتقل كاهل الإدارة العليا بعملية التنفيذ، بل يجعل الإدارة العليا مختصة بوضع الخطط واختيار فرق لتنفيذ هذه الخطط وما إلى ذلك، أي مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- أن يضع الخطط وفق المراحل العلمية الحديثة للخطة، أو يضعها على الطريقة العكسية بأن يضع ضمن خطوات الخطة طريقة الحصول على الأموال، لاسيما في الخطط الاستراتيجية خاصة إذا كانت المؤسسة في أزمة مالية.
- يراعي في إدارته للوقت وضع خطة زمنية للعمل، واستغلال الوقت وعدم هدره، والعمل المبكر، وأخذ قسط من الراحة ويحث العاملين معه على ذلك.
- يواجه الأزمات التي تعترض المؤسسة التربوية باتخاذ الإجراءات التي اتخذها رسول الله ﷺ- في مواجهة الأزمات، فيواجه بعض هذه الأزمات مباشرة باستئصاله قبل استفحاله إذا لم يكن مستقلاً، أو مواجهة بعضها بالحد من أخطاره وأضراره إذا لم يتمكن من استئصاله، أو تجميد أضرار بعض من هذه الأزمات إلى حين الفراغ له إذا كان هناك إمكانية، أو تحويل بعضها من أزمة تهدد المؤسسة إلى خدمة تصب في مصلحتها إذا أمكن ذلك.
- عليه في مواجهه الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة لها مراعاة الأمور التالية: مساسها للمؤسسة من الداخل أم من الخارج، الوقت المتاح لاتخاذ قرار فيها، البدائل المتاحة، الوقت الذي تظهر فيه الأزمة بالنسبة للمؤسسة.

وظيفة التنظيم:

- أن يراعي عدم تكديس العمل في أيدي فئة معينة، بل يقسمه ويوزعه ويخصصه.
- ينسق العمل في المؤسسة ويرتب جهود العاملين حتى لا يحصل تضارب في العمل.
- أن يحرص على خروج الأوامر من جهة واحدة ضمن هدف واحد حتى لا يحصل التباس في المهام المطلوبة أو تناقض.
- عليه أن يختار للعامل المهمة التي تناسبه فلا يضع واحداً من العاملين في غير موضعه الذي يصلح له لكي لا يذهب وقت العامل دون الاستفادة من طاقاته وقدراته.
- أن يكون تنظيمه مرناً قابلاً للتطوير حتى يستوعب كل جديد من الممكن أن يضاف إليه، بل ويعمل على تطويره وفق المستجدات.

- لا يتجاهل دور الرقابة الإدارية في التنظيم لما لها من دور فاعل في ضبط الانحرافات.
- عليه أن يراعى عدة أمور عند الاختيار والتعيين منها:
 - يحاول تدريب العاملين قبل الاختيار والتعيين لكون هذا التدريب يزيد من مهارة العاملين، ويطلع على ما لديهم من مهارات وقدرات تساعده عند الاختيار في وضع العامل المناسب للمهمة المناسبة.
 - يجري اختباراً شفهيّاً أو عمليّاً للمتقدمين لشغل مواقع العمل في مؤسسته
 - أن يختار على أساس الكفاءة والقدرة وابتعد عن المحاباة والقرابة في التعيين.
 - عليه إذا كان من المسؤولين عن توزيع العاملين على المناطق أن يعين كلاً منهم في منطقتهم، إلا إذا كان هناك نقص في منطقة معينة لتخصص معين وتحتاج إلى عامل من منطقة أخرى ممن يحملون هذا التخصص.
 - أن يوصي من يتم تعيينه بتحقيق الأهداف المرسومة ويعلمه بما له وما عليه أن يفعل.
 - ألا يغفل الشباب في التعيين أو يهمل دورهم ويحرم المؤسسة من هذه الفئة المتحمسة للعمل، وأن يعمل بمبدأ تكافؤ الفرص.
 - ألا يتعامل مع مرؤوسيه برسمية مطلقة أو يزيل الرسمية نهائياً في تعامله مع مرؤوسيه، بل يكن تعامله بين ذلك منطلقاً من الإسلام أن لا يفرق بين القيادة والإدارة فيكون قائداً إدارياً.
 - يحرص أن يكون التنظيم في مؤسسة بناءً قائماً على أصول وقواعد شرعية ويراعى فيه مبدأ الأخوة الإسلامية.
 - يحرص أن تكون أهدافه من التنظيم الإداري للمؤسسة الإسلامية أهدافاً شرعية تحقق أهداف إسلامية كتربية جيل مسلم يحمل هم الإسلام والمسلمين.
 - أن ينفذ أوامر من أعلى منه في السلم الوظيفي، ويقيد ذلك بطاعة من هو أعلى منه في السلم الوظيفي لله ﷻ فلا يطيعه في أمر يعصى الله ﷻ فيه.
 - يراعى في تنظيمه استشارة أهل الرأي والخبرة والمعرفة.
 - يستخدم أسلوب القدوة وأسلوب الندب للعمل مع العاملين ويستخدم أسلوب الإرغام إذا اضطر إلى ذلك.

- ألا يكسد العمل في يده بل يفوض إلى عماله وموظفيه بعض الأعمال الجزئية والعامية، حتى تتأتى الفائدة ولا يتأخر العمل ويدربهم على النهوض بأعباء الإدارة.
- يراعي عند تفويضه للأعمال صلاحية المفوض إليه وكفاءته للقيام بمسئوليته، وأن تفويضه للسلطة لا يعفيه من المسؤولية، وتكافؤ السلطة الممنوحة للمفوض إليه مع المسؤولية ومحاسبة من يفوض إليهم المهام.
- أن يضبط مركزيته إذا كان هناك حاجة إلى مركزية السلطة بالشورى وسياسة الباب المفتوح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- يحاول أن يقترب من اللامركزية خاصة إذا كان يعتلي منصباً إدارياً في المؤسسة التربوية الأم.

وظيفة التوجيه:

- أن يستعمل في توجيهه الحوافز المادية والمعنوية والتدريب والاتصال والأخوة الإسلامية.
- أن يدرّب العاملين من خلال:
 - التعرف على مهاراتهم وقدراتهم حتى يتسنى له الوقوف على نقاط الضعف في مهاراتهم وقدراتهم وتقويتها.
 - مراعاة الموهوبين منهم و تشجيع روح المبادرة و الابتكار و التجديد و الاستقلال.
 - إشراكهم في عمله التخطيط و اتخاذ القرارات.
 - تدريبهم على كل جديد من الوسائل التربوية حتى يتقنوا استخدامها.
 - توليتهم الأعمال المحدودة و المستقلة حتى يتسنى لهم الوقوف على ما هو صعب في العمل ويحاولوا إتقانه.
 - توليتهم مركز ثان في الإدارة إذا كانوا ممن يستحقون، ليتعلموا من خلاله كيفية النهوض بالمؤسسة التربوية إلى مستوى أفضل مما هي فيه، وتوليتهم قيادة مجموعة تحت قيادته وبإشراف منه.
 - تدريبهم على تحليل المعلومات بصورة صحيحة كلما ساحت الفرصة إلى ذلك.
 - تشجيعهم على إبداء آرائهم بحرية و الدفاع عن وجهة نظرهم، و بث الثقة في نفوسهم.

- يراعي في عملية الاتصال استعمال سياسة الباب المفتوح فلا يجعل قيوداً بينه وبين العاملين، ويراعي الحالة النفسية لهم عند توجيهه أو محاسبته لهم أو التحدث إليهم، وأن يعاملهم كإخوة له ويكون واضحاً في رسالته التي يريد إيصالها إليهم، ويتخذ مقرأً من الممكن أن يرجعوا إليه فيه كلما احتاجوا إلى ذلك.

وظيفة الرقابة:

- أن يعمق جانب المسؤولية والشعور بمراقبة الله ﷻ في نفوس العاملين معه، من خلال حثهم على الندوات وما شابه ذلك، ومن خلال استغلال المواقف التي قد تعمق هذا الشعور وتذكرهم بالله ﷻ- وأنه سبحانه يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور.
- أن يختار عماله وموظفيه ممن توجد لديهم الرهبة والخوف من مراقبة الله ﷻ- لهم.
- أن يداوم الإشراف على العمل والعاملين وإرشادهم إلى ما يحسن الأداء.
- أن يراقب عماله ويحاسبهم لإقرار الصحيح واستدراك الخطأ ومعاقبة المخطئ وإثابة المحسن، وأن يعين مراقباً للعمل مختصاً بذلك.
- أن يحث العاملين معه على العمل كيد واحدة يتناصحن فيما بينهم إلى خير العمل.
- أن يضع معايير يمكن من خلالها قياس التقدم نحو الأهداف المنشودة.
- أن يصف العمل لكل وحدة من الوحدات وصفاً دقيقاً محدداً، ويتساعد مع معاونيه في مقارنة ورصد الأداء الفعلي.
- أن يدرس أسباب انحرافات التنفيذ إذا هي وقعت بناءً على المقاييس والمعايير الرقابية التي تم تحديدها.
- أن يحافظ على الهدف الاستراتيجي ما أمكن لاسيما إن وقعت أخطاء في تنفيذ الأهداف المرحلية.
- أن يعمل من خلال الرقابة على اكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها وتصحيح هذه الأخطاء في ضوء الأسباب.
- أن يسعى من خلال الرقابة إلى التقليل من الخسائر وإلى تنشيط دوافع العاملين وإثابة المحسن منهم، وإلى تسهيل عملية التنسيق.
- أن يحث العاملين معه على التزام الأسس التي تركز عليها عملية الرقابة في الإسلام، كالإحسان في العمل، والتوبة، ومبدأ المسؤولية، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والشورى.

- أن يجعل رقابته شاملة لجميع الأفراد والأعمال والأموال.
- أن تكون رقابته مستمرة ولا تقتصر على وقت دون الآخر، فتكون قبل وبعد وأثناء العمل، ويحاول الاستفادة منها في إعداد الخطط اللاحقة.
- أن يتواجد باستمرار بين مرؤوسيه وفي مكان معلوم لديهم لضمان العمل وزيادة الإنتاج.
- يجب أن لا تكون رقابته عملاً مرتجلاً أو عملاً يقصد به معاقبة وتصيد أخطاء العاملين، بل يجب أن تكون رقابته عملاً منظماً يرمي إلى الإصلاح والتقويم.
- أن يلتزم الأحكام الشرعية وخاصة أثناء عملية الرقابة هو والقائمين عليها وألا يتبعوا الظن.
- عليه ألا يحاسب العاملين معه إلا عن تقصير في الأداء أو سوء فيه لأن ذلك يؤدي إلى تثبيطهم معنوياً.
- أن يراعي في محاسبته للعاملين حال المخطئ فلا يوجه عقاباً ثقيلاً للمخطئ الذي أحس بخطئه.
- ألا يتناسى الفضل السابق للعامل ومكانته في العمل عند محاسبته له عند وقوع الخطأ منه، فينبغي مراعاة مكانة هذا العامل وفضله السابق ويقل عثرته.
- أن يراعي من خلال رقابته النظرة الكلية في تقييمه للعمل، وأن ينظر نظرة كلية أيضاً في تقييمه للعامل فلا ينظر لعمل من أعماله دون بقيتها.
- أن يبتعد عن إساءة استعمال السلطة فلا يستعمل سلطته إلا لأجل العمل، ولا يستعملها لأغراض شخصية.
- ألا يراقب العمل من خلال برج عاجي، بل عليه أن ينظر إلى أرض الواقع، يضع معايير واقعية وقياس العمل من خلالها.

وظيفة التمويل:

- يرشد الإنفاق في المؤسسة من خلال حسن توجيه أو استغلال مدخلات العملية التربوية.
- يدفع العاملين إلى استغلال جميع طاقاتهم وإمكانياتهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة بما في ذلك استثمار ذوي الحاجات الخاصة ودفعهم إلى العمل الجاد المثمر.
- يدرس الأسباب التي تؤدي إلى الهدر في المؤسسات التربوية ووضع الحلول لها كدراسة أسباب التسرب في المؤسسات التربوية.
- دراسة مهارة العاملين وتقوية هذه المهارات من خلال الدورات وما إلى ذلك.

- أن يضع كلاً من العاملين في موضعه الصحيح حسب تخصصه في استخدام الوسيلة.
- يحاول تدريب العاملين على العمل قبل إقحامهم فيه وحثهم على إتقانه وإحسانه.
- أن يحرص على توكيل المهام للعاملين دون إكراه لهم.
- أن يوظف الإمكانيات المتاحة في المؤسسة ويكيف الخطط حسبها.
- يقتصد في الوسائل ويستغل طاقاتها إلى أقصى حد ممكن.
- يعمل على استثمار الوسائل استثماراً غير مباشر إن أمكن له ذلك.
- يوجه العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوسيلة، والذي من الممكن أن يحقق نتائج أكثر وأفضل.
- يحافظ على أموال المؤسسة بوضعها في أيدٍ آمنة و يحث العاملين على المحافظة عليها.
- أن ينفق أموال المؤسسة في مكانها الصحيح ويكون عادلاً في توزيعه لهذه الأموال وفق أولويات المؤسسة.
- أن يخطط لأموال المؤسسة تخطيطاً سليماً ويحاول أن يجعل لها مدخرات للضرورة.
- أن يصرف واردات المؤسسات التربوية - إن كان هناك واردات- مكان ورودها للاستفادة منها، ولا ينقلها إلى المركز إلى حين حاجة مكان ورودها إليها حتى لا يحمل المؤسسة تكلفة نقل هذه الأموال.
- يحاول تحقيق أكثر من هدف بنفس التكلفة إن أمكن له ذلك، كأن يرسم هدفين في خطة واحدة يتم تنفيذها ضمن تكلفة واحدة.
- يعتمد على عمل موازنة سنوية خاصة بالمؤسسات التربوية ضمن التخطيط المالي العام، وأن يعتمد في وضع هذه الموازنة على إجراء دراسات إحصائية ودراسات جدوى اقتصادية خاصة بالمشاريع التربوية في العام المجري له الموازنة.
- يحاول أن يفيد المؤسسة التربوية من مساهمات الطلبة ومن التبرعات والهبات.
- يحاول الاستفادة من أموال الزكاة سواء بطريق مباشر من المصرف السابع - في سبيل الله- إذا كانت مؤسسته مؤسسة إسلامية تعمل على تحقيق أهداف الإسلام، أو بطريق غير مباشر من مصرف الفقراء لكون هذا المصرف قد يُعطي لطالب فقير مما يعود بالنفع على المؤسسة التربوية.
- يعمل على إيجاد مصادر ممولّة للتربية خاصة بها.
- يستعير الوسائل أو ما شابه ذلك إذا كانت هناك حاجة ملحة للاستعارة وكان هناك من تتوفر عنده الوسائل ومن الممكن أن يعيرها.

- يحاول صرف الأموال المخصصة للمؤسسات التربوية على لوازم العملية التربوية.
- يراعى في أجور العاملين أن يكون الأجر على قدر المشقة، وزيادة أجور الإدارة على العاملين، الإسراع في إعطاء العامل أجره، وكذلك تسمية الأجر من لحظة تعيينه.

توصيات ومقترحات الدراسة

أولاً: توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة أن تقدم بعض التوصيات، قد يكون بعض الباحثين سبق إلي بعض منها إلا أن الباحثة تكرر ها مرة أخرى لأهميتها ولكونها لم تنزل إلى حيز التطبيق، والتوصيات هي:

- ضرورة تطبيق المبادئ والوظائف الإدارية في المؤسسات التربوية التي سبق وأن طبقتها رسول الله -ﷺ- في إدارته لغزواته، والتي سبق وأن أشارت الدراسة إليها وذلك لإتباع سنة المصطفى -ﷺ- ولما كان لها من نتائج إيجابية.
- أن تطبق هذه المبادئ والوظائف دون فصل أو تقسيم لترابطها وتكاملها حتى تؤتى ثمارها المرجوة.
- تصميم برنامج متكامل لإعداد المدراء وفق الأسس الإدارية الإسلامية وتطبيقه.
- عقد دورات للمدراء الذين يتولون مناصب إدارية لتدريبهم على وظائف الإدارة الإسلامية.
- العمل على إبراز ما يتميز به الفكر الإداري الإسلامي على غيره من النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة الآتية من الغرب، وبيان أن هذا الفكر جزء من منهج الإسلام الشامل الصالح لكل زمان ومكان.
- أن تتضافر جهود العلماء والمختصين في تنفيذ النظريات والمفاهيم الحديثة الآتية من الغرب قبل تطبيقها في المؤسسات التربوية، بعرضها على الإدارة الإسلامية لقبول الصالح منها ونبذ ما عدا ذلك.
- أن تعنى الجامعات الفلسطينية بتدريس مادة الإدارة الإسلامية، ورعاية جهود البحث العلمي في مجالاتها.
- الاهتمام بعقد المؤتمرات والندوات العالمية للإدارة الإسلامية لإبراز دورها الكبير وأهميتها.
- عقد ندوات ومحاضرات تبين أهمية السيرة النبوية، وأنها أرض خصبة للإدارة التربوية يمكن من خلالها الوقوف على ملامح تربوية في كافة ميادين التربية

- ضرورة أن تتجه أبحاث الدراسات العليا وأبحاث الترقية إلى سيرة المصطفى-ﷺ- وسنته، للاهتمام بهديه بصورة أكبر مما هي عليه وخاصة الأبحاث التربوية لكونه-ﷺ- المربي الأول.

ثانياً: مقترحات الدراسة

تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- § الإدارة الإسلامية والمفاهيم الإدارية الحديثة- نظرة تقييمية.
- § مدى ممارسة المديرين للمبادئ والوظائف الإدارية الإسلامية في المؤسسات التربوية الفلسطينية- دراسة ميدانية.
- § سبل ترشيد الإنفاق في المؤسسات التربوية مستقاة من الإدارة الإسلامية.
- § التربية القيادية الإسلامية للطفل.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المصادر

1. ابن الأثير الجزري، عز الدين (د.ت). **أسد الغابة في معرفة الصحابة**، دار الفكر
2. الأصفهاني، أبي القاسم الحسين بن محمد المعروف بالراغب الأصفهاني (د.ت). **المفردات في غريب القرآن**، تحقيق: محمد سعيد كيلاني، بيروت: دار المعرفة.
3. الألوسي، أبو الثناء شهاب الدين (1924). **روح المعاني في تفسير القرآن الكريم والسبع المثاني**، مصر: المطبعة المنبرية.
4. الترمذي، أبي محمد بن عيسى بن سورة (د.ت). **الجامع الصحيح**، تحقيق وشرح: أحمد محمد شاكر، بيروت: إحياء التراث العربي.
5. ابن حجر العسقلاني، أحمد (د.ت). **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، تحقيق: عبد العزيز بن باز، المكتبة السلفية.
6. ابن حنبل، أحمد (1978). **مسند الإمام أحمد بن حنبل**، بيروت: المكتب الإسلامي.
7. أبو داود، ابن الأشعث (1999) **سنن أبي داود**، شرح وتعليق: عبد القادر عبد الخير وآخرون، القاهرة: دار الحديث.
8. ابن الديبع، وجيه الدين الشيباني الشافعي (1982). **حدائق الأنوار ومطالع الأسرار في سيرة النبي - ﷺ - وعلى آله المصطفين الأخيار**. تحقيق: عبد الله إبراهيم الأنصاري، (د.ن).
9. ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد بن منيع الزهري (ت230هـ / 844م). **الطبقات الكبرى**. بيروت: دار صادر.
10. السهيلي، أبو القاسم عبد الرحمن (1185). **الروض الأنف في تفسير السيرة النبوية لابن هشام**، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، القاهرة: مؤسسة مختار.
11. الصالحي، محمد (1997). **سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد**، (د.ن).
12. الطبرسي، أبو الأعلى أمين الدين الفضل بن الحسن بن الفضل (د.ت) **مجمع البيان في تفسير القرآن**، تصحيح: هاشم الرسولي، وفضل الله اليزدي، إيران: طبعة شركة المعارف الإسلامية.

13. ابن كثير، عماد الدين(1996). البداية والنهاية، تحقيق: دار أبو حيان. القاهرة: دار أبي حيان.
14. لسان العرب، لابن منظور، محمد بن مكرم، بيروت: دار صادر، د.ت، 15 مج.
15. المودودي، أبو الأعلى(1980). الحكومة الإسلامية، ترجمة وإعداد: أحمد إدريس، ط3، القاهرة: المختار الإسلامي.
16. ابن هشام، محمد (1999). السيرة النبوية، القاهرة: دار الفجر للتراث.
17. الهندي، علاء الدين المتقي (1989). كنز العمال في سنن الأقوال و الأفعال، بيروت: مؤسسة الرسالة.
18. أبو يعلى الموصلي، أحمد بن على بن المثني التميمي (1986). مسند أبي يعلى الموصلي، تحقيق حسين أسد، بيروت: دار المأمون للتراث.
19. أبو يوسف، القاضي يعقوب بن إبراهيم(1396). كتاب الخراج، ط5، القاهرة: المطبعة السلفية.

ثانياً: المراجع

الكتب:

20. إبراهيم ، مفيدة (1997) . القيادة التربوية في الإسلام. عمان: دار مجدلاوي .
21. أحمد، أحمد (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية و ميدانية-، ط2، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
22. أحمد، أحمد (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
23. الأسمر، أحمد (2001). النبي المربي. عمان: دار الفرقان.
24. إدريس، ثابت والمرسى، جمال (2002). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
25. الأغا، رياض والأغا، نهضة (1996). الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، غزة: مطابع منصور.
26. أمحزون، محمد(2002). منهج النبي ﷺ - في الدعوة من خلال السيرة الصحيحة،

القاهرة: دار السلام.

27. باشميل، محمد (1978). من معارك الإسلام الفاصلة غزوة تبوك، ط2، دار الفكر.
28. بدر، أحمد (1979). أصول البحث العلمي، ط5، وكالة المطبوعات.
29. بشايرة، أحمد (1991). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، عمان: دار الفرقان.
30. البقرى، أحمد (1981). القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
31. البوطى، محمد (1991). فقه السيرة النبوية، ط11، دمشق: دار الفكر.
32. الحاج محمد، طاهر (1989). مدى توافق السمات القيادية مع المعايير الإسلامية في اختيار القائد التربوي - دراسة ميدانية لوجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. جدة: مكتبة الإرشاد.
33. حجازي، محمد (1982). التفسير الواضح، بيروت: دار الكتاب العربي.
34. حجي، أحمد (1998). الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
35. الحكيم، سعيد (1976). الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة، دار الفكر العربي.
36. حوى، سعيد (1979). الرسول ﷺ، ط4، (د.ن).
37. الحيارى، حسن (2001). معالم الفكر التربوي للمجتمع الإسلامي إسلامياً وفلسفياً، اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
38. خطاب، محمود (1960). الرسول القائد، ط2، بيروت: مكتبة الحياة.
39. خطاب، محمود (1999). قاده النبي ﷺ. الطبعة الثانية. دمشق: دار القلم.
40. الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية دراسات حديثة، اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
41. الخطيب، رداح وآخرون (2000). الإدارة و الإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، اربد: دار الأمل.
42. خليل، عماد الدين (1991). دراسة في السيرة، ط13، بيروت: دار النفائس.

43. خنفر، خلقي(1991). الحضارة الإسلامية، الخليل: الاعتصام
44. دسوقي، كمال(1988). ذخيرة علوم النفس، هليوبوليس: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
45. الدويك، تيسير وآخرون (1998). أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي، ط2، عمان: دار الفكر
46. دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
47. رشاد الدين، مؤنس (2000). المرام في المعاني والكلام، بيروت: دار الراتب الجامعية.
48. الرشيد، عبد الله (1999). القيادة العسكرية في عهد الرسول ﷺ. - دمشق: دار القلم.
49. الرفاتي، علاء الدين(2003). النظام المالي في الإسلام، غزة: الجامعة الإسلامية.
50. السقاف، حامد(د.ت) "المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة"
- <http://www.mmsec.com/JWDA1.htm> 3/6/2003
51. سلامة، عبد الحافظ(1995). إدارة مراكز مصادر التعلم، عمان: دار الفكر.
52. سليمان، عرفات (1985). استراتيجيات الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة، ط2، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
53. سليمان، عرفات (1988). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
54. أبو سن، أحمد (1984). الإدارة في الإسلام، ط 3، الخرطوم: الدار السودانية للكتب.
55. الشباني، محمد (1979). نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية منذ صدر الإسلام إلى سقوط الدولة العباسية. الرياض: مؤسسة الرويبه.
56. الشيباني، عمر(1979). من أسس التربية الإسلامية، المنشأ الشعبية للنشر.
57. الشلعوط، فريز(2002). نظريات في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد.
58. الصالح، صبحى(1990). النظم الإسلامية نشأتها وتطورها، ط8، بيروت: دار العلم.
59. الضحيان، عبد الرحمن(1986). الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، جدة: دار الشروق.

60. الطالب ، هشام (1995). دليل تدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: الولايات المتحدة الأمريكية.
61. الطويرقي، نوال(2002). العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، جدة: دار الأندلس الخضراء.
62. الطويل، هاني (2001: أ). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، عمان: دار وائل للنشر.
63. الطويل، هاني (2001: ب). الإدارة التربوية و السلوك المنظمي - سلوك الأفراد و الجماعات في النظم-، ط3 عمان: دار وائل للنشر.
64. عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
65. عبد الجواد، محمد(2000). أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول ﷺ، طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم.
66. عبد النبي، سعاد (2001). بحوث ودراسات في نظم التعليم، القاهرة: زهراء الشرق.
67. عبيدات، زهاء الدين(2001). القيادة و الإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق.
68. العجمي، محمد (2000). الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
69. العرفي، عبد الله ومهدي، عباس(1996). مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي: جامعة قان يونس.
70. عرموش، أحمد(1991). قيادة الرسول - ﷺ - السياسية والعسكرية، بيروت: دار النفائس.
71. عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر.
72. العسلي، بسام(1993). المذهب العسكري الإسلامي، بيروت: دار النفائس.
73. عطوي، جودت (2001: أ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الشرق.
74. عطوي، جودت (2001: ب). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الشرق.
75. الغزالي، محمد (1987) فقه السيرة، القاهرة: دار الريان للتراث.

76. أبو فارس، محمد(1997). السيرة النبوية - دراسة تحليلية-، عمان: دار الفرقان.
77. قراقزه، محمود (1993). نحو إدارة تربوية واعية، بيروت: دار الفكر العربي.
78. قلعه جي، محمد رواس(1996). دراسة تحليلية لشخصية الرسول محمد ﷺ- من خلال سيرته الشريفة، ط2، بيروت: دار النفائس.
79. القناوى، الشريف (1980). إدارة الفاروق عمر ؓ دراسة تحليلية في الإدارة التربوية، مكة المكرمة: مطابع الصفا.
80. المباركفوري، صفى الرحمن(1997). الرحيق المختوم، مكتبة المدينة المنورة.
81. محفوظ، محمد (د.ت). النظرية الإسلامية في القيادة الحربية، دار الاعتصام.
82. محمد، أحمد (2001). أصول التربية، عمان: دار المناهج.
83. مذكور، على (2000). الشجرة التعليمية رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، القاهرة: دار الفكر العربي.
84. مرسى، محمد (1993). الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
85. مرسى، محمد(2001: أ). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
86. مرسى، محمد(2001: ب). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
87. معجم متن اللغة، لأحمد رضا، بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة. 1958، 4 مج.
88. مصطفى، صلاح (1987). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.
89. مندورة، محمد ودرويش، محمد (2002). "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"
- <http://www.mcgsite.com/subs/magalat6.htm> 20/11/2002
90. النحوي، عدنان (1999). فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، الرياض: دار النحوي.
91. نشوان، يعقوب (1992). الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، ط3، عمان: دار الفرقان.

92. هارون، عبد السلام(د.ت). تهذيب سيرة ابن هشام، (د.ن).

93. أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية:

دار المعرفة الجامعية.

الرسائل الجامعية:

94. الثبتي، فهد (1984) القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي و الغربي، رسالة ماجستير ، كلية

التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

95. الحارثي، سفر(1991) استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات

الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

96. الحلواني، إحسان (1998) بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية، رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

97. الحماد، إبراهيم (1993) دراسة مقارنة بين الإدارة العامة و الإدارة التربوية في ضوء أسس و

مبادئ الإدارة في الإسلام، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

98. الخوتاني، سعيد (1983) المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية، رسالة

ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

99. أبو صالح، عبير (1982) القيادة التربوية في الإسلام مضامينها و إمكانيات تطبيقها في

الحاضر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

100. الغامدي، أحمد(1981) العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي مضامينها التربوية

دراسة مقارنه، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

101. القحطاني، محمد (1992) الأنموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز و

تطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى

بمكة المكرمة.

الأبحاث و الدوريات:

102. إدارة في إدارة (2001). "سياسة التفويض- لنجاح العملية الإدارية"- العدد(4)

<http://www.geocities.com/edarah\edarah/p4.htm> 21/11/2002

103. أيوب، ناديا (1997) "ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، و علاقتها بقدره المنشأة" مجلة الإدارة العامة، مجلد 37 عدد 3 ص ص 423-482 الرياض: معهد الإدارة العامة.

104. دولة، محمد(د.ت) الإدارة.. وعيٌ وسعيٌ(8). "النقد بين الإنصاف و الإسراف"

<http://www.meshkat.at.org/essay/managenent=8.htm> 3/11/2002

105. الراشدي، معن(2000). "الإدارة اليابانية- الإدارة الإسلامية تجربتان في دائرة التقييم". مجلة النبأ العدد 49 جمادى الثاني

<http://www.annabaa.org/nba49/edarahgupan.htm> 15/9/2002

106. رؤية الإمام القائد (د.ت) "رؤية الإمام القائد لمرحلة الشباب المتوقدة"

<http://albehari.uet/maqa19.htm> 21/11/2002

107. زين العابدين ، أسامة.(د.ت) . "قضايا و آراء الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي".

<http://www.albaath.com/economy/caseidea.htm> 20/11/2002

108. سلامة ، عادل (2000) "حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية" ، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس ، العدد 24، جزء 2.

109. عبد الوهاب، محمد(1986). "الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي". رسالة الخليج العربي. المجلد 4 سنة6، العدد19، ص ص197-277، الرياض.

110. عثائي، محمد (1999: أ). "الإدارة المدرسية، بحوث و أعمال إدارية"- مدرسة الباهر ا
لمتوسطة و الثانوية (وزارة المعارف)

<http://www.bhrss.net/edara1.htm> 21/11/2002

111. عثائي، محمد (1999 : ب) . "الإدارة التعليمية- بحوث و أعمال إدارية"- مدرسة الباهر
المتوسطة و الثانوية (وزارة المعارف)

<http://www.bhrss.net/edara1.htm> 21/11/2002

112. عثماوي، عبد الفتاح (1975). "نظرة في غزوة أحد من خلال الآيات التي نزلت فيها". مجلة
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (1)، السنة الثامنة، يونيه ص ص 71- 88.

113. الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام (د. ت) " الإدارة فن ، التحفيز فن "

<http://islammemo.com/newsdb/filz/one-news.asp?Ldnews=39>

13/11/2002

114. أبو الفضل، عبد الشافي(د.ت) القيادة الإدارية في الإسلام، دراسات في الاقتصاد الإسلامي
القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

115. محفوظ، محمد (1985). العسكرية الإسلامية ونهضتنا الحضارية. مجلة دعوه الحق السنة
الرابعة. العدد(37) ربيع الآخر، مكة المكرمة: رابطة العالم الإسلامي

116. محفوظ، محمد (1988). سنه الرسول-ﷺ- في القيادة وإدارة الحرب. مجلة مركز بحوث السنة و
السيرة، جامعة قطر، العدد 3، ص ص 274 – 320.

117. محفوظ، محمد (1993). العمليات المستقلة بعيدة المدى في العهد النبوي. مجلة مركز بحوث
السنة و السيرة، جامعة قطر، العدد 6، ص ص 222 – 243.

118. المديرس ، عبد الرحمن (2002) "إدارة الجودة الشاملة في التعليم" ، إدارة العلاقات الثقافية

<http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm>

29/08/1423

119. مدير مركز الإشراف التربوي بالرياض (2002). من القلب إلى القلب، كلمة في افتتاحية لقاء مديري المدارس بالرياض المنعقد في يوم الأربعاء (29 / 12 / 1422هـ) بعنوان " المدير الذي نريده"

<http://www.blgamed.com/mo7adrh1.htm> 14/01/2003

120. مرسى، سيد(1986). "مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية"، **مجلة دعوة الحق**، السنة الخامسة، جمادى الآخرة، العدد(51) مارس، مكة المكرمة: رابطة العالم الإسلامي.

121. مركز التطوير التربوي(د.ت) "برنامج المدارس السعودية الرائدة" ، وزارة المعارف

<http://www.moe.gov/dev/mashaarea5.htm> 9/12/2002

122. المطيري، حزام(1994) "نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول ﷺ الفكر و التطبيق"، **مجلة جامعة الملك سعود**،المجلد6 العلوم الإدارية(1) ص ص119-136.

123. الإدارة في الإسلام (د.ت). " مفاهيم إسلامية في الإدارة - مفهوم الشوري"

<http://www.moudir.com/a1.htm> 3/11/2002

124. آل ناجي، محمد(1994) القيادة الإدارية- الإدارة في منهج الإسلام، **مجلة الأزهر**، الجزء(7) السنة(66)، الرياض: دار العموم.

125. نجد، غريب (2001). الإدارة التربوية و بناء الإنسان - سواف للجميع – الإدارة و التطوير التربوي.

<http://www.swalif.net/sforum/showthread.php?threadid=8891> 24/08/2002

126. اليزدي، محمد(د.ت) القيم الإسلامية في الإدارة. ترجمة: عباس الأسدي.

<http://uofislam.hotme.com/uofislam/behoth/behoth-molp/17/a1.htm>

28/10/2002

المؤتمرات والندوات العلمية

127. البناء، فرناس (1987) التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهاجا وتطبيقا عهد الرسول ﷺ ،
وقائع ندوة النظم الإسلامية – أبو ظبي 18-20 صفر 1405 هـ 11-13 نوفمبر 1984م ج1
مكتب التربية العربي لدول الخليج.
128. الخضيرى، محسن (1990). الفكر الإدارى في الإسلام. البرعى، محمود ومرسى،
محمود (1995). ندوة الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب بجدة بالتعاون مع
جامعة الأزهر بالقاهرة، جدة 15 - 19
129. خطاب، محمود (1980م، 1400هـ) العسكرية الإسلامية - تاريخ جيش النبي- ﷺ. المؤتمر
العالمي الثالث للسيرة والسنة النبوية: إقتباس النظام العسكري في عهد النبي- ﷺ. الشؤون
الدينية، الدوحة: الخامس من محرم الحرام، ص ص6-111.
130. خليل، علي (1995). إدارة التجديد في التربية الإسلامية. المؤتمر السنوي الثالث إرادة التغيير
في التربية وإدارته في الوطن العربي ، الجمعية المصرية للتربية المقانة والإدارة التعليمية
بالإشتراك مع كلية التربية جامعته عين شمس 21-23 يناير.
131. خميس، محمد (1991) مبادئ الفكر الإسلامي- دراسة مقارنة. البرعى، محمود ومرسى،
محمود (1995). ندوة الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب بجدة بالتعاون مع
جامعة الأزهر بالقاهرة، جدة 15 - 19 سبتمبر، المجلد الأول.
132. زايد، عبد اللطيف (1980م، 1400هـ) الجانب العسكري من حياة الرسول- ﷺ. المؤتمر العالمي
الثالث للسيرة والسنة النبوية: إقتباس النظام العسكري في عهد النبي- ﷺ. الشؤون الدينية،
الدوحة: الخامس من محرم الحرام، ص ص179-282.
133. عثمان ، محمد (1990). بعض المبادئ التي تحكم الإدارة في الإسلام. البرعى، محمود
ومرسى، محمود (1995). ندوة الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب بجدة
بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، جدة 15 - 19 سبتمبر، المجلد الأول، ص ص 105-140.

134. محفوظ، محمد(1980م، 1400هـ) الجانب العسكري من حياة الرسول-ﷺ. المؤتمر العالمي

الثالث للسيرة والسنة النبوية: إقتباس النظام العسكري في عهد النبي-ﷺ. الشؤون الدينية،

الدوحة: الخامس من محرم الحرام، ص ص113- 178.

135. النادي، فؤاد (1990) بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي. البرعى، محمود

ومرسى، محمود(1995). ندوة الإدارة في الإسلام. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب بجدة

بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، جدة 15- 19 سبتمبر، المجلد الأول، ص ص65-103.

المراجع الأجنبية

136. Rietdijk, drs. Marius (1999-2000) The Technology of performamce management Article

<http://www.p-management.com/articles/9806.htm> 28/08/1423

137. Rietdijk, drs. M (1998-2002) The Technology of performamce management Article

<http://www.p-management.com/articles/9801.htm> 12/11/1423

138. Myers, Dorothy & Stonehill, Rrober (1993) School-based Management. Martin, margerg (ed.) education research consumer guide .4th edioi. Janury numbor 4.

[http:// www.ed.gov/pubs/oR/consumer Guides/baseman.htm](http://www.ed.gov/pubs/oR/consumer Guides/baseman.htm) 28/08/23

139. Slottje, B. (2000) “Performance Management Definition Search: what is Performance Management for you?”

<http://www.p-management.com/articles/2009.htm> 28/08/1423

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (2) بطاقة التحليل قبل التعديل

ملحق رقم (3) بطاقة التحليل بعد التعديل

ملحق رقم(1)

قائمة بأسماء المحكمين لبطاقة التحليل

تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين من كليتي التربية وأصول الدين، وقد استفادت منهم الباحثة وهم كلٌ حسب تخصصه:

- أ.د. فؤاد العجز: أستاذ بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة قسم أصول التربية.
- أ.د. محمود أبو دف: أستاذ بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة قسم أصول التربية.
- د. عليان الحولي: أستاذ مشارك بكلية التربية بالجامعة الإسلامية قسم أصول التربية.
- د. حمدان الصوفي: أستاذ مساعد بكلية التربية بالجامعة الإسلامية قسم أصول التربية.
- د. يوسف الشرافي: أستاذ مساعد بكلية أصول الدين بالجامعة الإسلامية قسم الحديث الشريف وعلومه.
- د. محمد أبو شعبان: أستاذ مساعد بكلية أصول الدين بالجامعة الإسلامية قسم الحديث الشريف وعلومه.
- أ. مروان حمد: محاضر بكلية التربية بالجامعة الإسلامية قسم أصول التربية.

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الدكتور / الأستاذ _____ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة رنا السيد سمارة بإجراء دراسة حول:

بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

للحصول على درجة الماجستير من كلية التربية قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

تهدف الدراسة إلى تحليل غزوات الرسول ﷺ لمحاولة الوقوف على الملامح الإدارية فيها ومن ثم استخلاص الملامح الإدارية التربوية منها.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتحليل غزوات الرسول ﷺ من الناحية الإدارية معتمدة سيرة ابن هشام مرجعاً لذلك وإدراج وحدات التحليل إلى فئات التحليل المناسبة لها.

وهذا نموذج من غزوتي بدر وفتح مكة، ترحو الباحثة التكرم بإبداء اقتراحاتكم- من خلال خبرتكم - حول انتماء وحدات التحليل إلى فئات التحليل المخصصة لها.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير على جهودكم

وبارك الله فيكم

الباحثة رنا سمارة

الجامعة الإسلامية: غزة

بطاقة تحليل لغزوات الرسول ﷺ من مجلد سيرة ابن هشام

هدف التحليل:

الكشف عن المبادئ والوظائف الإدارية المتضمنة في غزوات الرسول ﷺ لتحويلها إلى مبادئ ووظائف إدارية تربوية.

وحدة التحليل:

هي الجملة.

وحدة التسجيل:

هي الجملة التي ظهر فيها مبدأ إداري أو وظيفة إدارية.

فئات التحليل:

تحديد الوظائف والمبادئ الإدارية من غزوات الرسول ﷺ.

محددات التحليل:

- مجلدا سيرة ابن هشام.
- التحليل في ضوء التعريف الإجرائي للمبدأ الإداري والوظيفة الإدارية.
- وفي ضوء أهداف التحليل.

تعريف إجرائي	مدى ملائمة التعريف لما وضع لأجله	تعريف المصطلحات
		<p>المبدأ الإداري: هو إطار فكري يتبناه الإداري ويثبت عليه، ويصبح قاعدة توجه سلوكه، ويبني عليه أعماله.</p>
		<p>الوظيفة الإدارية: هي الجهود والأنشطة الممارسة والمبدولة من قبل الإداري لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.</p>

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل	الجمعة في السطر	رقم الصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
			وحدات التحليل			
	اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. والندب للعمل	غزوة بدر الكبرى لما سمع رسول الله ﷺ بأبي سفيان مقبلاً من الشام.....ندب المسلمين إليهم	4 13	199	2	1
تنظيم	تقسيم وتوزيع العمل وتفويض للصلاحيات. فتح المجال أمام الكفاءات الشابة	خرج يوم الاثنين... واستعمل عمرو بن أم مكتوم ويقال عبد الله بن أم مكتوم على الصلاة بالناس، ثم رد أبا لبابه من الروحاء، واستعمله على المدينة. ... ودفع اللواء إلى مصعب بن عمير... وكان أمام رسول الله ﷺ رايتان سوداوان، إحداهما مع علي ابن أبي طالب...والأخرى مع بعض الأنصار.	8	204	2	1
توظيف الإمكانات المتاحة.	التعاون والمساواة.	وكانت إبل أصحاب رسول الله ﷺ يومئذ سبعين بعيراً، فاعتقبوها؛ فكان رسول الله ﷺ ، وعلي بن أبي طالب ، ومرثد بن أبي مرثد الغنوي يعتقبون بعيراً، وجعل علي الساقه قيس بن أبي صعصعة... وكانت راية الأنصار مع سعد بن معاذ...	16	204		
تخطيط قصر المدى.		فسلك طريقه من المدينة إلى مكة، على نقب المدينة، ثم على العقيق، ثم على ذي الحليفة، ثم على أولات الجيش...	21	204		
		فسلك طريقه من المدينة إلى مكة، على نقب المدينة، ثم على العقيق، ثم على ذي الحليفة، ثم على أولات الجيش...	2	205	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		رقم الصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل	الجملة في السطر			
تخطيط	توزيع الأدوار	بعث بسبس بن عمرو --- وعدي بن أبي الزغباء... إلى بدر يتحسان له الأخبار، عن أبي سفيان...	17	205	2	1
	الشورى والمشاركة في صنع القرار. فسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم	وأتاه الخبر عن قريش بمسيرهم ليمنعوا غيرهم، فاستشار الناس، وأخبرهم عن قريش: فقام أبو بكر الصديق، فقال وأحسن ثم قام عمر بن الخطاب، فقال وأحسن، ثم قام المقداد بن عمرو... ثم قال رسول الله ﷺ: أشيروا علي أيها الناس وإنما يريد الأنصار،... فلما قال ذلك رسول الله ﷺ قال له سعد بن معاذ: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال: قال: قد آمنا بك... فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك، فوالذي بعثك بالحق، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، وما تخلف منا رجل واحد...	6 19	206	2	1
تخطيط تكتيكي	استخدام الحوافز المعنوية	فسر رسول الله ﷺ...؛ ثم قال "سيروا... وأبشروا، فإن الله تعالى قد وعدني إحدى الطائفتين، والله لكأنني الآن أنظر إلى مصارع القوم" ثم ارتحل رسول الله ﷺ من ذفران، فسلك على ثنايا يقال لها: الأصافر، ثم انحط منها إلى بلد يقال له: الدبة، وترك لحنان بيمين وهو كثيب عظيم كالجبل العظيم، ثم نزل قريبا، ثم انصرف...	1 3	207	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل				
مدير الدفينة الواحدة.		... حتى وقف على شيخ من العرب، فسأله عن قريش، وعن محمد وأصحابه؟ وما بلغه عنهم؟ فقال الشيخ: لا أخبركما حتى تخبراني ممن أنتما؟ فقال رسول الله ﷺ: إذا أخبرتنا أخبرناك، قال: أذاك بذاك؟ قال: نعم، قال الشيخ: فإنه بلغني أن محمدا وأصحابه خرجوا يوم كذا... فلما فرغ من خبره، قال: ممن أنتما؟ فقال رسول الله ﷺ: نحن من ماء، ثم انصرف...	7	207	2	1
جمع المعلومات اللازمة للتخطيط.	تدريب العاملين على الإدارة	ثم رجع رسول الله ﷺ إلى أصحابه، فلما أمسى بعث علي بن أبي طالب، والزبير بن العوام، وسعد بن أبي وقاص، في نفر من أصحابه، إلى ماء بدر يلتمسون الخبر له عليه.. فأصابوا راوية لقريش فيها أسلم- غلام بن الحجاج-، وعريض أبي يسار- غلام بني العاص بن سعيد-، فأتوا بهما فسألوهما، ورسول الله ﷺ قائم يصلي، فقالا: نحن سقاة قريش، بعثونا نسقيهم من الماء، فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان، فضربوهما...	17	207	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل				
	تدريب العاملين على الإدارة.	فلما أذلقوهما قالاً: نحن لأبي سفيان، فتركوهما وركع رسول الله ﷺ وسجد سجدتيه، ثم سلم، وقال: إذا صدقكم ضربتموهما وإذا كذبوكم تركتموهما، صدقا والله إنهما لقريش، أخبراني عن قريش؟ قالوا هم والله وراء هذا الكتيب الذي ترى بالعدوة القصوى... ، فقال لهم رسول الله ﷺ كم القوم؟ قالوا: كثير، قال: كم عددهم؟ قالوا لا ندري، قال: كم ينحرون كل يوم؟ قال: يوماً تسعاً، ويوم عشراً، فقال رسول الله ﷺ: القوم فيما بين التسعمائة والألف...				
	الأخذ بالشورى حرية الفكر والنقد والبناء	... الحباب بن المنذر بن الجموح، قال: يا رسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه...؟ فقال يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم، فننزله، ثم نغور ما وراءه من القلب... فقال رسول الله ﷺ: لقد أشرت بالرأي...	16	210	2	1
اتخاذ موقع للإشراف والمتابعة		... أن سعد بن معاذ قال يا نبي الله، ألا نبني لك عريشاً تكون فيه، ونعد عندك ركائبك... ثم بنى لرسول الله ﷺ عريشاً، فكان فيه.	3	211	2	1
تنظيم	تحديث أسلوب العمل (تطوير وتجديد)	... رسول الله ﷺ عدل صفوف أصحابه يوم بدر، وفي يده قدح يعدل به القوم، فمر بسواد بن غزية،	2	215	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل				
	العدل والإنصاف	... قطعن في بطنه بالقدح، وقال استويا سواد، فقال: يا رسول الله، أوجعتني، وقد بعثك الله بالحق والعدل، قال: فأفدني فكشف رسول الله عن بطنه، وقال استقد، قال: فاعتقه فقبل بطنه، فقال: وما حملك على هذا يا سواد؟ " قال يا رسول الله، حضر ما ترى، فأردت أن يكون آخر العهد بك أن يمس جلدي جلدك...	6			
	الاستعانة بالله والتوكل عليه.	ثم عدل رسول الله ﷺ الصفوف، ورجع إلى العريش فدخله، ومعه أبو بكر الصديق، ليس معه غيره... ورسول الله ﷺ يناشد ربه ما وعده من النصر، ويقول فيما يقول: اللهم إن تهلك هذه العصابة اليوم لاتعبد...	12			
	بث روح التنافس الشريف.	... ثم خرج رسول الله ﷺ إلى الناس فحرضهم، وقال: والذي نفس محمد بيده، لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابرا محتسبا، مقبلا غير مدبر، إلا أدخله الله الجنة...	1	216	2	1
	التواضع	ثم ارتحل رسول الله ﷺ، حتى إذا كان بالروحاء لقيه المسلمون يهنؤونه بما فتح الله عليه ومن معه من المسلمين، فقال لهم سلمة بن سلامة، ... : ما الذي تهنؤننا به، فو الله إن لقينا إلا عجائز صلعا كالبدن المعلقة، فنحرناها، فتبسم رسول الله ﷺ ثم قال: " أي ابن أخي، أولئك الملاء "	10	228	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		رقم الصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل	الجملة في السطر			
	بث روح الأخوة بين العاملين.	... فقال أبو عزيز: مر بي أخي مصعب بن عمير ورجل من الأنصار يأسرني فقال: شد يدك به، فإن أمه ذات متاع، لعلها تفديه منك... قال أبو عزيز يا أخي هذه وصاتك بي، فقال له مصعب: إنه أخي دونك...	6	230	2	1
	استخدام الحوافز المادية.	... أن أبا لبابة بن عبد المنذر، والحارث بن حاطب خرجا مع رسول الله ﷺ فرجعهما، وأمر أبا لبابة على المدينة، فضرب لهما بسهمين مع أصحاب بدر.	8	264	2	1
	اتخاذ القرارات وعدم التردد.	فتح مكة ثم خرج أبو سفيان حتى قدم على رسول الله ﷺ المدينة، فدخل على ابنته أم حبيبة بنت أبي سفيان... ثم خرج فدخل على علي بن أبي طالب... فقال يا علي، إنك أمس القوم بي رحما... فاشفع لي عند رسول الله ﷺ، فقال: ويحك يا أبا سفيان! والله لقد عزم رسول الله ﷺ على أمر ما نستطيع أن نكلمه فيه.	4 16	17 21	4	2
التنظيم	تقسيم العمل وتوزيعه وتفويضه للصلاحيات.	... أن رسول الله ﷺ حين فرق جيشه من ذي طوى أمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى، وكان الزبير على المجنة اليسرى، وأمر سعد بن عبادة أن يدخل في بعض الناس من كداء.	9	30	4	2

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		رقم الصفحة	رقم الجزء	رقم المجلد
		وحدات التحليل	الجملة في السطر			
	العزل وتولية الأصلاح.	... فزعم بعض أهل العلم أن سعداً حين وجه داخلًا، قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرمة، فسمعها رجل من المهاجرين... فقال: يا رسول الله، اسمع ما قال سعد بن عبادة، ما نأمن أن يكون له في قريش صولة... فقال رسول الله ﷺ لعلي بن أبي طالب: " أدركه، فخذ الراية منه فكن أنت الذي تدخل بها ".	12	30	4	2
تنسيق	تذكير العاملين بالأهداف	وكان رسول الله ﷺ قد عهد إلى أمرائه من المسلمين، حين أمرهم أن يدخلوا مكة، أن لا يقتلوا إلا من قاتلهم...	10	32	4	2
متابعة		وقد بعث رسول الله ﷺ فيما حول مكة السرايا تدعوا إلى الله عز وجل ، ولم يأمرهم بقتال ، وكان ممن بعث خالد بن الوليد ، وأمره أن يسير بأسفل تهامة داعيا ، ولم يبعثه مقاتلا ، فوطئ بني جذيمة ، فأصاب منهم ... انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله ﷺ ، فأخبره الخبر ، فقال رسول الله : هل أنكر عليه أحد ؟ فقال: نعم، قد أنكر عليه رجل أبيض ربعة، فنهمه خالد، فسكت عنه، وأنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجعته، فاشتدت مراجعتهما...	14	46	4	2
	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	ثم بعث رسول الله ﷺ خالد بن الوليد إلى العزى وكانت بنخلة...	7	52	4	2

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الدكتور / الأستاذ _____ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة رنا السيد سمارة بإجراء دراسة حول:

بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول ﷺ

للحصول على درجة الماجستير من كلية التربية قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

تهدف الدراسة إلى تحليل غزوات الرسول ﷺ لمحاولة الوقوف على الملامح الإدارية فيها ومن ثم استخلاص الملامح الإدارية التربوية منها.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتحليل غزوات الرسول ﷺ من الناحية الإدارية معتمدة سيرة ابن هشام مرجعاً لذلك وإدراج وحدات التحليل إلى فئات التحليل المناسبة لها.

وهذا نموذج من غزوتي بدر وفتح مكة، ترجو الباحثة التكرم بإبداء اقتراحاتكم- من خلال خبرتكم - حول انتماء وحدات التحليل إلى فئات التحليل المخصصة لها.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير على جهودكم

وبارك الله فيكم

الباحثة رنا سمارة

الجامعة الإسلامية: غزة

بطاقة تحليل لغزوات الرسول ﷺ من مجلد سيرة ابن هشام

هدف التحليل:

الكشف عن المبادئ والوظائف الإدارية المتضمنة في غزوات الرسول ﷺ لتحويلها إلى مبادئ ووظائف إدارية تربوية.

وحدة التحليل:

هي الجملة.

وحدة التسجيل:

هي الجملة التي ظهر فيها مبدأ إداري أو وظيفة إدارية.

فئات التحليل:

تحديد الوظائف والمبادئ الإدارية من غزوات الرسول ﷺ.

محددات التحليل:

- مجلدا سيرة ابن هشام.
- التحليل في ضوء التعريف الإجرائي للمبدأ الإداري والوظيفة الإدارية.
- وفي ضوء أهداف التحليل.

تعريف إجرائي	مدى ملائمة التعريف لما وضع لأجله	تعريف المصطلحات
		<p>المبدأ الإداري: هو إطار فكري يتبناه الإداري ويثبت عليه، ويصبح قاعدة توجه سلوكه، ويبني عليه أعماله.</p>
		<p>الوظيفة الإدارية: هي الجهود والأنشطة الممارسة والمبدولة من قبل الإداري لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.</p>

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		الجملة في السطر	رقم الصفحة	رقم الجزء	رقم المحاد
		وحدات التحليل					
الندب للعمل	الحفز	غزوة بدر الكبرى لما سمع رسول الله ﷺ بأبي سفيان مقبلا من الشام...ندب المسلمين إليهم.		4 13	199	2	1
استثمار ذوي الحاجات الخاصة تقسيم وتوزيع العمل وتقويض للصلاحيات.	التعاون والمساواة.	خرج يوم الاثنين... واستعمل عمرو بن أم مكتوم ويقال عبد الله بن أم مكتوم على الصلاة بالناس، ثم رد أبا لبابة من الروحاء، واستعمله على المدينة. ودفع اللواء إلى مصعب بن عمير... وكان أمام رسول الله ﷺ رايتان سوداوان، إحداهما مع علي بن أبي طالب...والأخرى مع بعض الأنصار.		8 16 21	204 204 204	2	1
فتح المجال أمام الكفاءات الشابة وتكافؤ الفرص توظيف الإمكانات المتاحة.		وكانت إبل أصحاب رسول الله ﷺ يومئذ سبعين بعيراً، فاعتقوها فكان رسول الله ﷺ - وعلي بن أبي طالب، ومرثد بن أبي مرثد الغنوي يعتقبون بعيراً، وجعل على الساقة قيس بن أبي صعصعة... وكانت راية الأنصار مع سعد بن معاذ...		2	205	2	1
تخطيط قصير المدى. رسم الخطة		فسلك طريقه من المدينة إلى مكة، على نقب المدينة، ثم على العقيق، ثم على ذي الحليفة، ثم على أولات الجيش...					
جمع المعلومات تقسيم العمل وتوزيعه		بعث بسبب بن عمرو --- وعدي بن أبي الزغباء... إلى بدر يتحسنان له الأخبار، عن أبي سفيان...		17	205	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
		وحدات التحليل					
الانطلاق من قاعدة معلومات قوية الشورى والمشاركة فسخ المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم وعدم تجاهلهم	الارتباط والتكامل بين التخطيط العسكري وغيره.	وأناه الخبر عن قريش بمسيرهم ليمنعوا غيرهم، فاستشار الناس، وأخبرهم عن قريش: فقام أبو بكر الصديق، فقال وأحسن ثم قام عمر بن الخطاب، فقال وأحسن، ثم قام المقداد بن عمرو... ثم قال رسول الله ﷺ: أشيروا على أيها الناس. وإنما يريد الأنصار،... فلما قال ذلك رسول الله ﷺ قال له سعد بن معاذ: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال أجل قال: قد أمانا بك... فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك، فوالذي بعثك بالحق، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، وما تخلف منا رجل واحد...	6	206	2	1	
تخطيط تكتيكي	استخدام الحوافز المعنوية	فسر رسول الله ﷺ ...؛ ثم قال "سيروا... وأبشروا، فإن الله تعالى قد وعدني إحدى الطائفتين، والله لكأني الآن أنظر إلى مصارع القوم". ثم ارتحل رسول الله ﷺ من ذفران، فسلك على ثنانيا يقال لها: الأصافر؛ ثم انحط منها إلى بلد يقال له: الدبة، وترك لحنان بيمين وهو كثيب عظيم كالجبل العظيم، ثم نزل قريبا، ثم انصرف ...	1	207	2	1	
			3				

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل وحدات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
مدير الدقيقة الواحدة.	الحكمة في التصرف	... حتى وقف على شيخ من العرب، فسأله عن قریش، وعن محمد وأصحابه؟ وما بلغه عنهم؛ فقال الشيخ: لا أخبركما حتى تخبراني ممن أنتم؟ فقال رسول الله ﷺ: إذا أخبرتنا أخبرناك، قال: أذاك بذاك؟ قال: نعم، قال الشيخ: فإنه بلغني أن محمدا وأصحابه خرجوا يوم كذا... فلما فرغ من خبره، قال: ممن أنتم ؟ فقال رسول الله ﷺ: نحن من ماء، ثم انصرف ...	7	207	2	1
جمع المعلومات اللازمة تدريب العاملين على حسن التصرف.		ثم رجع رسول الله ﷺ إلى أصحابه، فلما أمسى بعث علي بن أبي طالب، والزيير بن العوام، وسعد بن أبي وقاص، في نفر من أصحابه، إلى ماء بدر يلتمسون الخبر له عليه.. فأصابوا راوية لقریش فيها أسلم- غلام بن الحجاج-، وعريض أبو يسار- غلام بني العاص بن سعيد-، فأتوا بهما فسألوهما، ورسول الله ﷺ قائم يصلي، فقالا: نحن سقاء قریش، بعثونا نسقيهم من الماء، فكره القوم خبرهما، ورجوا أن يكونا لأبي سفيان، فضربوهما...	17	207	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل وحدات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
جمع المعلومات الدقيقة للتخطيط. تدريب العاملين على تحليل المعلومات		فلما أدلقوهما قالوا: نحن لأبي سفيان، فتركوهما وركع رسول الله ﷺ وسجد سجدتيه، ثم سلم، وقال: إذا صدقوكم ضربتموهما وإذا كذبوكم تركتموهما، صدقا والله إنهما لقريش، أخبراني عن قريش؟ قالوا هم والله وراء هذا الكثيب الذي ترى بالعدوة القصوى...، فقال لهم رسول الله ﷺ كم القوم؟ قالوا: كثير، قال: كم عددهم؟ قالوا لا ندري، قال: كم ينحرون كل يوم؟ قال: يوما تسعا، ويوم عشرا، فقال رسول الله ﷺ: القوم فيما بين التسعمائة والألف...				
اتخاذ موقع للإشراف والمتابعة	الشورى والنزول عند رأي الآخرين. حرية الفكر والنقد والبناء.	... الحباب بن المنذر بن الجموح، قال: يا رسول الله، أرايت هذا المنزل، أمنزلا أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه...؟ فقال يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم، فننزله، ثم نغور ما وراءه من القلب... فقال رسول الله ﷺ: "لقد أشرت بالرأي".	16	210	2	1
تحديث أسلوب العمل (تطوير وتجديد)	العدل والإنصاف	... أن سعد بن معاذ قال يا نبي الله، ألا نبني لك عريشا تكون فيه، ونعد عندك ركائبك... ثم بنى لرسول الله ﷺ عريشا، فكان فيه.	3	211	2	1
		... رسول الله ﷺ عدل صفوف أصحابه يوم بدر، وفي يده قدح يعدل به القوم، فمر بسواد بن غزيرة، ... فطعن في بطنه بالقدح، وقال	2	215	2	1

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
		وحدات التحليل					
		<p>استو يا سواد، فقال: يا رسول الله، أوجعتني، وقد بعثك الله بالحق والعدل، قال: فأقذني فكشف رسول الله ﷺ - عن بطنه، وقال استقد، قال: فاعتنقه فقبل بطنه، فقال: وما حملك على هذا يا سواد؟ " قال يا رسول الله، حضر ما ترى، فأردت أن يكون آخر العهد بك أن يمس جلدي جلدك...</p> <p>ثم عدل رسول الله ﷺ الصفوف، ورجع إلى العريش فدخله، ومعه أبو بكر الصديق، ليس معه غيره... ورسول الله ﷺ يناشد ربه ما وعده من النصر، ويقول فيما يقول: اللهم إن تهلك هذه العصابة اليوم لا تعبد...</p>		12			
	الاستعانة بالله والتوكل عليه.	بث روح التناسف الشريف.	<p>...ثم خرج رسول الله ﷺ إلى الناس فحرضهم، وقال: والذي نفس محمد بيده، لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابرا محتسبا، مقبلا غير مدبر، إلا أدخله الله الجنة...</p>	1	216	2	1
	من آثار بث روح الأخوة بين العاملين.	<p>... فقال أبو عزيز: مر بي أخي مصعب بن عمير ورجل من الأنصار يأسرني فقال: شد يدك به، فإن أمه ذات متاع، لعلها تقديه منك... قال أبو عزيز يا أخي هذه وصاتك بي، فقال له مصعب: إنه أخي دونك...</p>	6	230	2	1	

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل		الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
		وحدات التحليل					
إعطاء العامل أجره	استخدام الحوافز المادية.	... أن أبا لبابة بن عبد المنذر، والحارث بن حاطب خرجا مع رسول الله ﷺ فرجعهما، وأمر أبا لبابة على المدينة، فضرب لهما بسهمين مع أصحاب بدر.		8	264	2	1
		فتح مكة		4	17	4	2
	الحزم	ثم خرج أبو سفيان حتى قدم على رسول الله ﷺ المدينة، فدخل على ابنته أم حبيبة بنت أبي سفيان... ثم خرج فدخل على علي بن أبي طالب... فقال يا علي، إنك أمس القوم بي رحماً... فاشفع لي عند رسول الله ﷺ، فقال: ويحك يا أبا سفيان! والله لقد عزم رسول الله ﷺ على أمر ما نستطيع أن نكلمه فيه.		16	21		
تقسيم العمل وتوزيعه وتفويض للمهام		... أن رسول الله ﷺ حين فرق جيشه من ذي طوى أمر الزبير بن العوام أن يدخل في بعض الناس من كدى، وكان الزبير على المجنة اليسرى، وأمر سعد بن عبادة أن يدخل في بعض الناس من كداء.		9	30	4	2
اختيار الأكفأ	اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة	... فزعم بعض أهل العلم أن سعداً حين وجه داخلا، قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرمة، فسمعها رجل من المهاجرين... فقال: يا رسول الله، اسمع ما قال سعد بن عبادة، ما نأمن أن يكون له في قريش صولة... فقال رسول الله ﷺ لعلي بن أبي طالب: " أدركه، فخذ الراية منه فكن أنت الذي تدخل بها ".		12	30	4	2

وظيفة	مبدأ	فئات التحليل وحدات التحليل	الجملة في السطر	رقم لصفحة	رقم الجزء	رقم المحلد
					4	2
تذكير العاملين بالأهداف.	الرحمة	وكان رسول الله ﷺ قد عهد إلى أمرائه من المسلمين، حين أمرهم أن يدخلوا مكة، أن لا يقتلوا إلا من قاتلهم...	10	32	4	2
متابعة ومحاسبة	تحمّل المسؤولية. العدل حتى مع المخالف. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.	وقد بعث رسول الله ﷺ فيما حول مكة السرايا تدعوا إلى الله عز وجل ، ولم يأمرهم بقتال ، وكان ممن بعث خالد بن الوليد ، وأمره أن يسير بأسفل تهامة داعيا ، ولم يبعثه مقاتلا ، فوطئ بني جذيمة ، فأصاب منهم انفلت رجل من القوم فأتى رسول الله ﷺ ، فأخبره الخبر ، فقال رسول الله : هل أنكر عليه أحد ؟ فقال: نعم، قد أنكر عليه رجل أبيض ربعة، فنهمة خالد، فسكت عنه، وأنكر عليه رجل آخر طويل مضطرب فراجعته، فاشتدت مراجعتهما...	14	46	4	2
	اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.	ثم بعث رسول الله ﷺ خالد بن الوليد إلى العزى وكانت بنخلة...	7	52	4	2