

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة
في "كتاب المغازي" من صحيح البخاري

مكتبة جامعة القدس

إعداد

خالد محمد حمدان إغبارية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1426هـ - 2005م

المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة
في "كتاب المغازي" من صحيح البخاري

مقدمة من:

خالد محمد حمدان إغبارية

بكالوريوس دعوة وأصول دين- جامعة القدس- فلسطين

إشراف

د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية قسم الدراسات العليا- جامعة القدس

أيار

2005م / 1426هـ

برنامج الإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة
في "كتاب المغازي" من صحيح البخاري

اسم الطالب: خالد محمد حمدان اغبارية

الرقم الجامعي: 9910386

المشرف: د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2005/5/28م

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع.....

التوقيع.....

التوقيع.....

1- د. محمد عبد القادر عابدين رئيس لجنة المناقشة

2- د. غسان سرحان ممتحناً داخلياً

3- د. محمد عمران ممتحناً خارجياً

جامعة القدس-القدس

(2005م/ 2006م)

بيان

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع

خالد محمد حمدان اغبارية

التاريخ: 2005/5/28م

الأهداء

- إلى روح والدتي العزيزة، وأدعوها كما أمر ربنا جل جلاله: "رب إبراهيمها كما ربنا نبي صغيراً".
وإلى زوجتي العزيزة أهدى محمد لتجميعها الدلائل وتحملها النبي للنبي ص، فبارك الله فيها.
وإلى أبنائي محمد وصلاح الدين ومهدي ومالك حفظهم الله.
وإلى جميع إخواني وأخواتي وإلى كل أبناء الصحوة الإسلامية المباركة.
وإلى كل مسؤول وقائد تولى أمراً من أمور المسلمين.
وإلى الأساتذة والموظفين الأفاضل وإلى طلاب كلية الدعوة والعلوم الإسلامية وطالباتها الأحرار.
أهدى هذه الدراسة.

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على سيد المرسلين .

وبعد:

لقد منَّ الله عز وجل عليَّ بإنجاز هذه الدراسة، وهنا يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بشكل خاص للدكتور محمد عابدين الذي كان له بالغ الأثر في إشرافه على هذه الدراسة ولم يتوان في النصح والإرشاد والتوجيه، ولما كان له من دور وحظ وافرين في توجيهي للتخصص في الإدارة التربوية ، ولكل أساتذتي ومشايخي الأفاضل الذين كان لهم الفضل الكبير في مسيرتي التعليمية. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة: الدكتور غسان سرحان والدكتور محمد عمران. وأشكر كذلك الدكتور موسى البسيط لما كان له من جهود متواصلة تحمّلها عني سهلت أمامي الطريق في إنجاز هذه الدراسة فجزاه الله خيرا.

وأشكر الأخ الكريم د.حسن صنع الله على جهده الطيب في ترجمة ملخص الدراسة إلى اللغة الانجليزية. وأتقدم بالشكر كذلك للأخ الحبيب الشيخ مشهور فواز على إهتمامه وإلحاحه المتواصل لإنجاز هذه الدراسة مبديا استعداده للعون والمساعدة.

وأشكر كذلك الأخ الحبيب الشيخ محمود مصطفى لاستعداده الدائم في مَد يد العون لي ، من خلال تزويدي بكل كتاب أو مقال لهما علاقة بالدراسة.

وأشكر الأخ العزيز خليل مصطفى أمين المكتبة في كلية الدعوة والعلوم الإسلامية.

ولا أنسى أن أشكر الأخوة الأحباب، أنس سليمان، وأيوب عمر، ووافي عمّاش على دورهم الرائع في الإتصال بالأساتذة المختصين في الجامعات الأردنية.

كما وأشكر محكمي القائمتين من الأساتذة الكرام في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك وفي جامعة القدس وجامعة بير زيت.

ولا يفوتني أن أشكر الأخ نضال محمود لصبره وجلده في طباعة هذه الدراسة وإخراجها إلى النور.

وأخيراً أشكر كل من كان له حظ من مساعدة أو تشجيع حتى إتمام هذه الدراسة، فله الحمد والمنة .

سانلا المولى عز وجل لي وللجميع التوفيق والسداد والرشاد.

الباحث

الملخص

المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري

إعداد: خالد محمد حمدان اغبارية

إشراف: د. محمد عبد القادر عابدين

أهداف الدراسة:

هدفت إلى استخراج أهم المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري ، وتحليل تلك المبادئ وفق التصنيف الذي حددته الدراسة، كما هدفت إلى التعرف على مدى شمولية المبادئ الإدارية المتضمنة في الكتاب وفقاً للمبادئ الإدارية التربوية المحددة في الدراسة.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي/أسلوب تحليل المحتوى .

وأظهرت الدراسة :

أن المبادئ الإدارية التربوية الأربعة عشر التي حددها الباحث متضمنة كلها في كتاب المغازي . وأن هذه المبادئ جاءت متفاوتة من حيث تكرارها في كتاب المغازي ، ولا شك أن لهذا دلالاته وأبعاده ، وجاءت صورة ترتيبها على النحو التالي:

مبدأ الحفز والترغيب ، ومبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات ، ومبدأ اختيار الأصلح ، ومبدأ المشاركة في المسؤولية ، ومبدأ الحزم ، ومبدأ القدوة الحسنة ، ومبدأ العلاقات الإنسانية، ومبدأ المرونة، ومبدأ تفويض الصلاحيات ، ومبدأ تقسيم العمل، ومبدأ العدل والمساواة ، ومبدأ المساءلة، ومبدأ الشورى، ومبدأ سياسة الباب المفتوح .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

1- يوصي الباحث إجراء بحث يقيس مدى تطبيق تلك المبادئ الإدارية التربوية المستنبطة من الدراسة في المؤسسات الإدارية التربوية، وفي ممارسات المدراء والرؤساء والقادة .

2- يوصي الباحث القادة والمدراء بضرورة الأخذ بهذه المبادئ التي حددتها الدراسة لكونها صادرة عن نموذج إداري متميز وهو النبي (ﷺ) ولأن الإدارة التربوية المعاصرة بحاجة ماسة لمثل تلك المبادئ .

3- يوصي الباحث بضرورة دراسة كتاب صحيح البخاري وسائر كتب السنة المشرفة، للعمل على إبراز وبلورة أسس وأصول علم الإدارة التربوية بصورة أكمل وأشمل من خلال سيرته وهدية (ﷺ) .

Abstract

Educational Administrative Principles Embodied in the “Maghazi” Chapter of “Sahih Al-Bukhari”.

By:
Khaled Muhammad Hamdan Aigbariyyah.

Supervised by:
Dr. Mohammad Abdulqader Abdeen

Aims of Study:

The study aims to draw out the most important educational administrative principles embodied in the Maghazi chapter of “Sahih Al-Bukhari”, and to analyze these principles according to the identified classification.

To identify the extent of thoroughness of the administrative principles embodied in the Maghazi chapter, in conformity with the educational administrative principles prescribed in the study.

Research methodology:

Analytical and descriptive methods

Some of the study findings:

All the fourteenth educational administrative principles assigned by the researcher are embodied in the “Maghazi” chapter. At the “Maghazi” chapter these principles are variant in terms of repetition, and no doubt such a thing has its dimensions and significations. These principles were classified as follow:

Principle of incitation and interest arousal, Principle clarity in giving instruction, Principle of choosing the most practicable, Principle of sharing responsibility, Principle of firmness, Principle of good example, Principle of human relations, Principle of flexibility, Principle of authorities commissioning, Principle of work partition, Principle of justice and equality, Principle of inquisition, principle of consultation, principle of the "open door policy".

Some of the study recommendation:

1. The researcher recommends to carry out a study that measures the extent of availability and application of such educational administrative principles, derived from the study, on the educational administrative institutions, as well as on leaders and headmasters' practices.
2. The researcher advises leaders and headmasters with the necessity to adopt such principles assigned by the study, as it rendered by a distinctive administrative emblem, and he is the Prophet Muhammad (PBUH), as well as for the pressing need of such principles to be applied on the modern educational administrations.
3. The researcher emphasizes on the need to study the "Sahih Al-Bukhari" book and other "Sunah" (Prophetic tradition) books, in order to present and clarify the basics and principles of the educational management science in more elaborated way, through the Prophet (PBUH) tradition.
4. The researcher advises those who are in charge of universities and colleges, with the necessity to teach ideologies, educational and administrative application set by Muslim Scholars and Leaders, on top of them the Prophet Muhammad (PBUH).

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بيان
II	الإهداء
III	شكر و عرفان
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VIII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق

الفصل الأول

2	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
5	تعريف الإدارة التربوية
7	نشأة الإدارة التربوية وتطورها
10	الإدارة في الإسلام
11	المؤسسات التربوية في التاريخ الإسلامي
19	لمحة إدارية عن المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في الدراسة
20	المبدأ الأول: الحفز والترغيب
21	المبدأ الثاني: الوضوح في إعطاء المعلومات أو الشفافية
21	المبدأ الثالث: اختيار الأصلح والأكفأ
22	المبدأ الرابع: المشاركة في المسؤولية
23	المبدأ الخامس: الحزم
24	المبدأ السادس: القدوة الحسنة
24	المبدأ السابع: العلاقات الإنسانية
25	المبدأ الثامن: المرونة

26	المبدأ التاسع: تفويض الصلاحيات
27	المبدأ العاشر: تقسيم العمل والمهام
27	المبدأ الحادي عشر: العدل والمساواة
28	المبدأ الثاني عشر: المساواة
29	المبدأ الثالث عشر: الشورى
30	المبدأ الرابع عشر: سياسة الباب المفتوح
31	مشكلة الدراسة وأسئلتها
32	أسئلة الدراسة
32	أهداف الدراسة
32	أهمية الدراسة
33	محددات الدراسة
33	محددات مفاهيمية
34	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني
36	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
47	تعليق وتعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث
52	الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها
52	منهج الدراسة
52	أداة الدراسة
55	صدق الأداة
55	ثبات الأداة
55	طريقة التحليل
56	إجراءات الدراسة
56	المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

58	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
58	نتائج الدراسة
59	السؤال الأول ونتائجه
63	مناقشة نتائج السؤال الأول
71	السؤال الثاني ونتائجه
72	مناقشة نتائج السؤال الثاني
74	ملخص النتائج
75	التوصيات
	قائمة المراجع
77	المراجع
80	مواقع الإنترنت
	الملاحق
82	ملحق رقم (1)
83	ملحق رقم (2)
90	ملحق رقم (3)
91	ملحق رقم (4)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	القائمة الأولى بأهم المبادئ الإدارية التربوية بعد عملية الإختزال	54
2	أرقام الأحاديث الواردة في كتاب المغازي موزعة حسب المبادئ	59
3	أرقام الأحاديث التي تتضمن مبادئ مشتركة	64
4	عدد الأحاديث التي تضمنت مبادئ مشتركة مع نسبتها المئوية	70
5	عدد المرات التي تكرر فيها المبدأ، ونسبته المئوية	71

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	قائمة بأهم المبادئ الإدارية التربوية المقترحة	1
83	نموذج لتحليل عينة عشوائية من الأحاديث واستخراج المبادئ الإدارية التربوية منها.	2
90	قائمة بأسماء المُحكّمين في الجامعات الأردنية والفلسطينية مرتبة هجائياً	3
91	كتاب المغازي	4

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلاتها

المقدمة

تعريف الإدارة التربوية

نشأة الإدارة التربوية وتطورها

الإدارة في الإسلام

المؤسسات التربوية في التاريخ الإسلامي

المبادئ الإدارية المتضمنة في الدراسة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

محددات مفاهيمية

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

قال تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا "

سورة الأحزاب، آية 21.

من هذه الآية الكريمة يتأكد أن الرسول ﷺ يمثل القائد النموذج والقدوة الحسنة لكل أبناء أمة الإسلام، منذ عهد الصحابة رضوان الله عليهم حتى قيام الساعة، وذلك لما يمثله ﷺ من ترجمة حية وعملية للإسلام عموماً وللقرآن العظيم خصوصاً، وهذا ما جعل السيدة عائشة رضي الله عنها تقول في وصف خلق الرسول ﷺ: "كان خلقه القرآن" (رواه مسلم، 1983، ص513).

ولقد وضّح هذا المعنى (قلعه جي، 1996، ص5) بقوله: "كان للإسلام مظهران: مظهر نظري يتمثل في آيات كتاب الله تعالى، وما نطق به الرسول ﷺ من أحاديث، ومظهر عملي يتجلى في سيرة المصطفى ﷺ وهما لا يفترقان أبداً...".

ومن طبيعة البشر البحث عن مظاهر الكمال الإنساني في سير العظماء، ليتخذوا منها الأسوة العظمى والقدوة الحسنة في كل جوانب حياتهم. وإن سيرة النبي ﷺ تمثل الضالة المنشودة لكل باحث عن الحق لما تميّزت به من مزايا لم تتوفر في غيرها من السير. وأولى هذه المزايا أن الله تعالى تكفل بحفظها كما حفظ الكتاب العزيز ليحفظ الدين بأصله، القرآن والسنة حيث قال جلّ جلاله: "إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ" سورة الحجر، آية 9 . وهذا الحفظ لسنته وسيرته ﷺ تمثل بعلم في منتهى الدقة والتوثيق،

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

قال تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا " سورة الأحزاب، آية 21 .

من هذه الآية الكريمة يتأكد أن الرسول ρ يمثل القائد النموذج والقُدوة الحسنة لكل أبناء أمة الإسلام، منذ عهد الصحابة رضوان الله عليهم حتى قيام الساعة، وذلك لما يمثله ρ من ترجمة حية وعملية للإسلام عموماً وللقرآن العظيم خصوصاً، وهذا ما جعل السيدة عائشة رضي الله عنها تقول في وصف خلق الرسول ρ : "كان خلقه القرآن" (رواه مسلم، 1983، ص513).

ولقد وضّح هذا المعنى (قلعه جي، 1996، ص5) بقوله: "كان للإسلام مظهران: مظهر نظري يتمثل في آيات كتاب الله تعالى، وما نطق به الرسول ρ من أحاديث، ومظهر عملي يتجلى في سيرة المصطفى ρ وهما لا يفترقان أبداً...".

ومن طبيعة البشر البحث عن مظاهر الكمال الإنساني في سير العظماء، ليتخذوا منها الأسوة العظمى والقُدوة الحسنة في كل جوانب حياتهم. وإن سيرة النبي ρ تمثل الضالة المنشودة لكل باحث عن الحق لما تميّزت به من مزايا لم تتوفر في غيرها من السير. وأولى هذه المزايا أن الله تعالى تكفل بحفظها

كما حفظ الكتاب العزيز ليحفظ الدين بأصليه، القرآن والسنة حيث قال جلّ جلاله: "إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ" سورة الحجر، آية 9 . وهذا الحفظ لسنته وسيرته p تمثل بعلم في منتهى الدقة والتوثيق، والشمول والاستيعاب لكل حقائق الحياة وتفصيلاتها في العادات والعبادات والأخلاق والمعاملات، اصطلاح عليه لدى العلماء بـ (علم الحديث) الذي لا يوجد له نظير ولا مثيل في التاريخ الإنساني، لا في تاريخ الأنبياء ولا في تاريخ العظماء (الندوي، 1979 ؛ وحوّى، 1989).

وميزة ثانية من مزايا سيرته العطرة p هي البعد الواقعي في أفعاله وممارساته p ، إذ عُرف عنه أنه ما أمر بشيء إلا وكان أول من يحرص على تطبيقه وفعله، ويسعى بأصحابه كذلك إلى الارتقاء العملي والتطبيقي لكل ما أمر به أو دعا إليه p ، فكانت سيرته بحق أقرب إلى الحقيقة والواقع والتطبيق والممارسة من أي سيرة أخرى (الندوي، 1979 ؛ وحوّى، 1989).

وهناك ميزة ثالثة من مزايا سيرته p وهي ما احتوت عليه من بعد حركي جعل منها صورة حية وعملية لهذا الدين العظيم، تنم عن همة عالية، وحركة متجددة، وروح يقظة متوثبة، لا تعرف الكسل ولا الملل. فوهب p كل حياته لدعوته ورسالته وإن كان ذلك على حساب فكره وجهده ووقته وراحته على مدار ثلاثة وعشرين عاماً (الإبراهيم، 1997). ويضيف (حوّى، 1989، ص 113) ميزة رابعة تتوج كل مزايا سيرته p إذ تميزها عن سيرة كل إنسان، فيقول: "قد يوجد في تاريخ البشرية من سيرته تاريخية ولا يعتبر ذلك وحده كافياً للهداية والإقتداء، بل قد تكون سيرة هؤلاء شراً وخبثاً، فلا بد أن يجتمع مع شرط التاريخية شرط آخر لتصلح السيرة للإقتداء والاهتداء، هذا شرط هو أن يكون تصرف صاحب السيرة في الصغيرة والكبيرة هو الكمال المطلق وهذا الذي نجده على الكمال والتمام في سيرة النبي p ".

وبعد كل هذه المبررات التي ساقها الباحث في ضرورة الإقتداء والاهتداء بسيرته ρ ، للتأكيد على

أن سيرة الرسول ρ محفوظة بين أيدينا، وهي - قادرة بإذن الله تعالى- على صناعة الحياة البشرية بكل جوانبها وفي شتى مجالاتها، وتحقق لها نجاحاً وتفوقاً يتطلع إليه كل إنسان عاقل، أياً كان موقعه، وأياً كان منصبه. وهناك من العسكريين كأمثال: (خطاب، 1995) يتمنى على الله عزّ وجلّ أن يجعل قادة العرب والمسلمين خاصة، وقادة المؤسسات الإدارية والعلمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية عامة، يجعلون النبي ρ قدوتهم الحسنة في أعمالهم وممارساتهم، لما لها من مردود إيجابي على أديانهم، ولما تحقّقه من نجاحات وإنجازات في واقع حياتهم. وهذا ما تثبته الأدلة القاطعة من سيرته ρ وسيرة أصحابه الكرام رضوان الله عليهم، الذين قادوا الأمة الإسلامية في حياته وبعد مماته عسكرياً وسياسياً وإدارياً وفكرياً واجتماعياً واقتصادياً إلى العزة والنصر، وإلى الخير والصلاح.

وقد اعتمد ρ في إعداد أولئك القادة الأفاضل على (آليات وشروط)، ففي الآليات ركّز ρ على التربية القيادية الميدانية من خلال الغزوات والسرايا والبعوث، وفي الشروط فقد التزم ρ بشرطين أساسيين، هما: الإسلام والكفاية، ليحقق بذلك مبدأ اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب. وتم هذا الإعداد عبر عمليات تربوية وتدريبية متتابعة لأولئك النفر الذين عاشوا معه ρ وأصطلح على تسميتهم بـ (جيل الصحابة) حيث استطاع ρ الارتقاء بهم بمدة زمنية قصيرة من القاعدة إلى القمة ليصبحوا قادة صالحين ينقلون أمّتهم من نصر إلى نصر، ومن نجاح إلى نجاح (خطاب، 1995 ؛ والأسمر، 2001).

وعلى ضوء ما تقدم، فقد عنيت كتب الحديث عناية بالغة بجمع أقوال النبي ρ وأفعاله وتقريراته، وتناول بعضها طرفاً من سيرته ومغازيه وسراياه وبعوثه، سواء بإفراد أبواب لها ضمن كتبهم، أو روايات مبنوثة في ثنايا كل أبواب كتبهم، ومن أبرز هذه الكتب الجامع الصحيح للإمام البخاري وقد أشار لذلك (أحمد، 1992، ص17) قائلاً: "وتفاوتت درجة الاهتمام بأبحاث السيرة بين كتاب وآخر فنجد البخاري مثلاً

يهتم بسيرة الرسول μ فيفرد كتباً وأبواباً من جامعه الصحيح لسيرته μ قبل مبعثه وبعده، ومغازيه وسراياه وبعوثه، ومكاتباته، وفضائل أصحابه، وزوجاته، إضافة إلى ما هو ميثوث من أحداث السيرة ضمن مرويات كتب وأبواب جامعه الصحيح. والمتأمل للجامع الصحيح يقف على حقيقة هامة وهي: أن البخاري كاد أن يُغطي أبرز أحداث السيرة ضمن مرويات كتب وأبواب جامعه الصحيح.

ويعتبر (السباعي، 1978؛ وحوى، 1989) كتاب الجامع الصحيح بأنه أجّل كتب الإسلام وأفضلها بعد كتاب الله تعالى، لما اجتمع فيه من مزايا الدقة والتوثيق، ولما تمتع به من منزلة عالية رفيعة لدى الأمة عامة، وعند العلماء خاصة.

وأما مصنف كتاب الجامع الصحيح فهو الإمام محمد بن إسماعيل البخاري، المتوفى سنة 256هـ، سماه (الجامع المسند الصحيح المختصر من حديث رسول الله μ وسننه وأيامه)، وأطلق الناس عليه اختصاراً (صحيح البخاري)، وكان البخاري نفسه يطلق عليه اختصاراً (الصحيح). يقع الكتاب في أربعة أجزاء، ويشتمل على واحدٍ وتسعين كتاباً، تحتوي على سبعة آلاف ومائتين وخمسة وسبعين حديثاً، وبغير المكرر أربعة آلاف حديث (عبيدات، 1997؛ والبخاري، 1998).

ومن هنا يمكن للأمة الإسلامية أفراداً ومؤسسات، ومتخصصين وصانعي قرار اللجوء إلى السيرة النبوية ومصادرنا الموثوقة وعلى رأسها "الجامع الصحيح" للإقتداء بصاحب هذه السيرة العطرة ومن أجل استنباط مبادئ إدارية تربوية تعينهم على تحقيق أفضل أهداف الإدارة التربوية في شتى جوانبها ومجالاتها.

تعريف الإدارة التربوية:

هناك تعريفات عدة للإدارة التربوية يظهر من خلالها أن كل تعريف يبرز جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة التربوية.

أما (الطويل، 1998، ص29) فيعرف الإدارة التربوية بأنها " توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها". وبهذا فإن الطويل يبرز الإدارة التربوية كعملية تركز على ثلاثة عناصر هامة هي: التوجيه والتنظيم والتنسيق.

وأما (العُرفي ومهدي، 1996، ص 27) فقد عرّفا الإدارة التربوية بأنها: " القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجهات القيادة السياسية، والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة". وبهذا التعريف ترتبط الإدارة التربوية ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع عبر أجهزته ومؤسساته، بحيث أن الإدارة التربوية جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع المتكامل، بل هي العاكسة لفلسفته الاجتماعية والتربوية.

وأما (الأغبري، 2000، ص32-33) فيؤكد على ما عرّفه كلٌّ من العُرفي ومهدي إلا أنه يفصّل في تحديد الجهات والمستويات التي تقوم على تنفيذ تلك السياسات والأهداف وتحويلها إلى خطط وبرامج، فيقول: " هي الجهة التي تعنى بالمشاركة برسم السياسة التربوية المستمدة في فلسفة الدولة وطموحاتها، وتقوم ببلورة هذه السياسات من خلال وضع استراتيجيات، معينة ثم ترجمتها إلى خطط وأهداف وبرامج تشمل كافة مفردات العملية التعليمية، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية مختلفة ممثلة بوكلاء ورؤساء أقسام وإدارات ولجان ومجالس ويمثل وزير التربية والتعليم الجهة المسؤولة وصاحب السلطات العليا فيها".

وأما (العميرة، 1999، ص17) فيشير من خلال تعريفه إلى المقصد من تبني الإدارة التربوية في تنظيم العملية التربوية ومؤسساتها، ألا وهو إحداث التطوير النوعي والكمّي في العملية للمؤسسات والأفراد، فيقول: "مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد والمتصلين

بها، يقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، يقصد إحداث التطوير النوعي والكمّي في العملية والمؤسسات والأفراد".

وأما (القحطاني، 1992، ص12) فيلمس بعداً آخر في تعريفه، لم تنطرق له التعريفات السابقة بذلك

الوضوح، ألا وهو البعد الديني والروحي وآثاره في تحقيق بناء المجتمع الإسلامي المنشود، فيقول: " بالإضافة إلى أنّ الإدارة التربوية تعني الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية والمدرسية، أيضاً نعني بالإدارة التربوية: تلك الإدارة التربوية الشاملة لكل جوانب حياة المسلم الروحية، والعلمية والعملية، وكافة متطلبات الأمة الدينية والاجتماعية، أي إدارة التربية بمعناها الواسع، الذي يحقق بناء مجتمع الأمة المسلمة المنشود".

وعلى ضوء تلك التعريفات للإدارة التربوية يتضح للباحث ما يلي:

أن الإدارة التربوية لا بد أن تكون إدارة كل ما له علاقة بالتربية، وذلك من حيث تربية الفرد وتنميته وإعداده لصناعة الحياة وأداء مهمته على أفضل وجه، بما يحقق طموحات وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه. وهذا مما يُكسب الإدارة التربوية جانباً كبيراً من الأهمية، لأنها تُمثّل إدارة النظام الذي يتعلق بإعداد وصناعة البشر الذين هم عماد المجتمع في حاضره ومستقبله. ثم لا بد للإدارة التربوية أن تكون عاكسة للسياسات التي تنتهجها الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أو تعكس التعاليم الدينية التي تدين به الدولة، فمن المفترض أن الإدارة التربوية في المجتمع الرأسمالي تعكس فلسفة هذا المجتمع وتطلعاته، وأن الإدارة التربوية في المجتمع الإسلامي تعكس فلسفة الإسلام في تربية الأفراد والأمة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود إدارات أو مؤسسات إدارية أو جهات معينة تقوم على متابعة موضوع الإدارة التربوية على مستوى مناطق أو مراحل تعليمية من خلال مشاريع وخطط مدروسة تتسجم مع سياسات الدولة، ومع رؤية الدين الذي تدين به تلك الدولة.

نشأة الإدارة التربوية وتطورها:

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان وهو يحاول إدارة شؤونه وشؤون أسرته، وكذلك إدارة شؤون العشيرة والقبيلة. وإن المتمعن في تاريخ الأمم والشعوب والحضارات يصل إلى نتيجة واضحة وهي أنها استطاعت تحقيق إنجازات ومشروعات عظيمة ما زالت آثارها شاهدةً عليها، مثل بناء الجسور، وتشبيد الأهرامات، وشق الترع، وإقامة السدود، حتى اعتبر بعضها من عجائب الدنيا. وإن إنجاز هذه المشروعات لا بد أنه تطلب أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، إذ يصعب تحقيق مثل هذه الإنجازات دون وجود إدارة منظمة تنظيمياً دقيقاً ومحكماً (الطويل، 1998؛ والأغبري، 2000).

ويستعرض (الطويل، 1998) التطور الإداري في القرون الوسطى ويركز بالذات على بروز الحضارة الإسلامية في قيادتها للعالم لمدة خمسة قرون على الأقل، من عام (700-1200م)، وما تميزت به هذه الحضارة من قوة وتنظيم في الحكم والإدارة وفي سائر شؤون الحياة.

إذ الإسلام بنظريته الشاملة لجميع نواحي الحياة الإنسانية بما فيها الجانب الإداري والتنظيمي، فإنه يسعى من خلال ذلك إلى بناء حياة كريمة تركز على إنشاء علاقات إنسانية بين الناس شعارها الجسد الواحد الذي إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى. سواءً كانوا يديرون أو يُدارون أو يعملون معاً في أية تنظيماتٍ أو مؤسسات. وترسيخاً لهذه المبادئ فقد أولى الإسلام أهمية كبرى للقيادة والإدارة

وأعتبرهما مسؤولية ثقيلة تقتدي المحاسبة والسؤال من الله -جلّ وعلا- إذا ما فرط فيها الرؤساء والمسؤولون.

وهذا مما أكسب الحضارة الإسلامية تفوقاً ملحوظاً وواضحاً في مجال الإدارة عبر مسيرتها وتاريخها، وأعطاهما سبق الكبير في الممارسة والتطبيق على كل ما جاء بعدها من نظريات ومبادئ في الإدارة والسلوك الإنساني في الغرب والشرق، بل كانت هي الأساس الذي بُنيت عليه النظريات الحديثة في علم الإدارة والسلوك الإنساني.

واستمرت بعد ذلك محاولات الدول والمجتمعات في التوسع والتطور، تُوجت بالنهضة العلمية والثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في منتصف القرن التاسع عشر والتي بدورها أدت إلى زيادة كبيرة في عدد المصانع والشركات وعدد العاملين فيها، مما أدى إلى بروز (علم الإدارة) بشكل مستقل عبر إدارة الشركات والمنظمات الصناعية الكبرى، حيث برز المهندس الفرنسي (هنري فايول) في العام 1916م، وأصدر كتابه إدارة المصانع والإدارة العامة، ضمّنه عناصر الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والضبط، وقد تم تطبيق هذه العناصر في مجال الإدارة العامة، ومن ثم انتقلت إلى مجال الإدارة التربوية(الخطيب وآخرون،1998 ؛ والطويل،1999).

وبعد تطور علم الإدارة توسع من إدارة الأعمال إلى الإدارة التربوية، حيث ظهرت الإدارة التربوية كعلم مستقل عام 1946م، إذ نشطت الجامعات الأمريكية في أواخر الأربعينات والخمسينات في تعزيز وتنشيط روح البحث والدراسة في سبيل تطوير هذا العلم، فظهرت العديد من المؤلفات والكتب والمجلات العلمية والدوريات المتخصصة، وأجريت دراسات ميدانية، وأعطى الدارسون والباحثون الفرصة لتطوير أنفسهم ونشر أبحاثهم ودراساتهم، مما أسهم في إثراء وإشهار علم الإدارة التربوية في الولايات المتحدة وفي خارجها. حيث انتقل علم الإدارة التربوية إلى أوروبا فوصل إلى بريطانيا عام 1967م، ومن ثم انتقل بعد

ذلك إلى ما كان يسمى بالاتحاد السوفييتي، وبعدها إلى سائر الدول المتقدمة والنامية في جميع أنحاء المعمورة(العرفي ومهدي،1996).

وبناءً على هذا الاستعراض التاريخي لتطور علم الإدارة التربوية يلاحظ الباحث بأن بروز هذا العلم جاء متأخراً إلى حدٍ ما، منذ أواسط القرن الماضي في الولايات المتحدة، ووصل إلى أوروبا في أواخر الستينات والسبعينات، ولم يفرض نفسه كعلم مستقل له حضوره في الجامعات والمعاهد العليا عالمياً إلا بعد عشرات السنين من بعد ظهوره، وذلك بعد جهودٍ مضيئة ومكثفة من البحث والدراسة في الأدب الإداري التربوي، وإجراء الكثير من البحوث والدراسات الميدانية.

وهذا يدل في نظر الباحث على مدى ضخامة الجهود التي بُذلت في سبيل بروز هذا العلم والاعتراف به كعلم مستقل، أخذ موقعه بجدارة في معظم الجامعات الأجنبية والعربية.

ومن ناحية أخرى فإن تأخر ظهور هذا العلم كل هذه المدة يشير في نظر الباحث إلى أن البعد التربوي في الإدارة لا يمثل الأولوية الأولى في نظر الغرب، وكأن الآلات والمصانع والشركات الاقتصادية هي أهم في نظرهم من الإنسان، وهذا بالطبع يعطي دلالة واضحة إلى تقدم البعد المادي والاقتصادي في نظرهم على البعد التربوي والإنساني. لا سيما وأن المؤسسات التربوية سبق وجودها- تاريخياً- المصانع والمؤسسات الاقتصادية، فكانت أخرى بالاهتمام في إدارتها والارتقاء بها إلى الأفضل والأحسن، لأنها تهتم ببناء الإنسان أولاً وأخيراً.

الإدارة في الإسلام:

لقد أرسى القرآن الكريم الكثير من المبادئ الإدارية الهامة باعتبارها ركائز أساسية في المجال

الإداري في سبيل بناء الإنسان وتنميته لتحقيق أهداف الإسلام في صناعة الحياة.

وجاءت السنة المطهرة - قولاً وعملاً وتقريباً- كذلك مشتملة على الكثير من هذه المبادئ أيضاً

باعتبارها المصدر الثاني للحياة الإسلامية بعد القرآن الكريم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التعامل مع سنة

النبي ﷺ عملية لا تقبل التجزئة، فكما أننا نأخذ بسنته ﷺ في مجال التشريعات والمعاملات والعلاقات الخاصة

والعامة فهذا يوجب الأخذ بسنته ﷺ في مجال الإدارة، لا سيما وأن السنة المشرفة وبالذات سيرته العطرة

غنية وثرية بالمبادئ الإدارية التي مارسها النبي ﷺ في بناء الجماعة في مكة المكرمة، وفي بناء المجتمع

والدولة في المدينة المنورة.

ويعمق (الأغبري، 2000، ص18) هذا الكلام بقوله: " يكابر من يقول بأن الإدارة وأسسها ومبادئها جاءت

بها النظريات الإدارية الحديثة، ولم تكن معروفة في صدر الإسلام وما بعده من الحضارة الإسلامية. فالحق

أن الإسلام كدين ودولة وحضارة وأمة ساد ووصل إلى مستوى متقدم من التطور والإزدهار، وذلك من

خلال الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية التي تمثل إمتداداً حقيقياً للمنهج الإسلامي الذي أرسى دعائمه

الإداري الأول محمد ﷺ (الأغبري، 2000، ص18).

ويؤكد (سويدان، 2003) على أن سيرة النبي ﷺ وأصحابه الكرام رضوان الله عليهم تمثل الإدارة

المُثلى لمختلف جوانب الحياة، فهو ﷺ الذي أرسى الأسس والمبادئ العامة لعلم الإدارة بمختلف أشكالها،

ومستوياتها، وعناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ومراقبة. وكأنه ﷺ قد مثّل دور المدير القُدوة

وأن أصحابه الكرام مثّلوا دور الموظفين، فأنعم به من مدير، وأنعم بهم من موظفين، أطاعوا مديرهم حتى

أصبحوا مديرين ناجحين، أثبتوا التزامهم بالأنظمة واللوائح التي أرساها لهم قائدهم وقُدوتهم ﷺ.

ويوضح من ناحية أخرى (أبو سن، 1984) أن العبرة ليست بالمسميات والمصطلحات، إنما العبرة بالتطبيق والممارسة. فوظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والاتصال وغيرها، لم تكن تسمى بهذه المسميات، ولكنها وُجِدَتْ وطُبِّقَتْ بصورة مثالية وتلقائية، أفضت إلى إنشاء مجتمع الكفاية والعدل في عهده p، وفي عهود الخلفاء الراشدين من بعده.

ويتفق كل من (الأغبري، 2000؛ وأبو سن، 1984) أن ما يميز الإدارة في الإسلام على سائر النظريات الإدارية الأخرى أنها تركز على العقيدة الإسلامية، وأن مرجعيتها هي الكتاب والسنة. وأنها تأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وربط سلوك الفرد العامل فيها بالمشكلات الاجتماعية.

المؤسسات التربوية في التاريخ الإسلامي:

تلبية لأول كلمة نطق بها النبي ع ورددتها خلف جبريل عليه السلام (اقرأ)، وتدعيماً لفكرة الوحدة بين البشر، كانت القراءة والسير في طريق العلم والمعرفة هما المحور الذي دارت حوله فلسفة التربية الإسلامية من أجل تحرير عقلية الإنسان من كل ما علق بها من أخلاط وأفكار شتى من بقايا الديانات الأولى. فأنشئت من أجل تحقيق ذلك المؤسسات التربوية المختلفة التي نبعث من صميم حاجات المجتمع الإسلامي وتطوره، فكانت تنبض بروح الإسلام وتهتدي بتعاليمه وأغراضه (متولي، 1997).

وأما هذه المؤسسات فهي:

1- دار الأرقم بن أبي الأرقم: كانت دار الأرقم بن أبي الأرقم أول مؤسسة تربوية في الإسلام في مكة المكرمة وذلك مع انطلاقة الدعوة وأول البعثة، حيث كانت تستوعب أعداداً قليلة ممن يتسربون إليها خلسة

خوفاً من قريش ليلتقوا مع رسول الله ﷺ يتعلمون منه أمور دينهم (مؤسسة آل البيت 1989 ؛ ومتولي،1997).

2- المسجد: بعد الهجرة إلى المدينة المنورة صار المسجد النبوي المؤسسة التربوية الأولى التي تقوم بمسؤولية كبرى في المجال التربوي والتعليمي في عهده ﷺ، اذ يجتمع فيه الناس خمسة أوقات للصلاة، وتتعدد فيه حلقات العلم، ويُخطب فيه كل جمعة، ويُتلى فيه القرآن، هذا عدا أنه كان في الجانب الشمالي منه تقوم (الصَّفَّة) التي سكنها فقراء المهاجرين والأنصار والغرباء، وهم منقطعون للعلم والعبادة، وتعلم القراءة والكتابة(مؤسسة آل البيت،1989).

واستمرت مهمة المسجد التربوية والتعليمية في عهد رسول الله ﷺ وفي عهد الخلفاء الراشدين وفي العصور الإسلامية الأخرى. كالعصرين الأموي والعباسي. وتعددت وظائف المسجد لتجمع بين الدين والدنيا، فكانت مكاناً لإقامة الصلاة وللتثقف في العلوم الدينية والدينية، ومكانة للقضاء، وعقد ألوية الجيش، ومكانة لاستقبال وفود القبائل وسفراء الدول، ومنبراً للتعريف بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، هذا بالإضافة إلى دوره الأساس في التربية الإسلامية، وفي التثقيف العلمي للمسلمين، ودفع الحضارة الإنسانية إلى الرقي والتقدم بالعلم والتعليم (متولي،1997).

ومن أشهر المساجد والجوامع التي لعبت دوراً هاماً في هذا المجال:-

المسجد الحرام بمكة المكرمة، والمسجد النبوي الشريف في المدينة المنورة، والمسجد الأقصى المبارك في القدس الشريف، والجامع الأموي في دمشق، وجامع القرويين في فاس، وجامع المنصور في بغداد، وجامع قرطبة في الأندلس، وجامع القيروان في تونس، وجامع عمرو بن العاص وجامع الأزهر في القاهرة، ومسجد البصرة ومسجد الكوفة(مؤسسة آل البيت،1989 ؛ ومتولي،1997).

وهكذا فإن قيام المسجد بدوره كمؤسسة تربوية من حيث الأداء والتنظيم والتمويل كعناصر تشكل
الفعاليات الأساسية التي تتضمنها الإدارة التربوية ممثلةً بالنموذج الأعلى، نموذج الرسول ﷺ الذي أنشأ
مسجد المدينة، ونظم العمل فيه وأنفق عليه مما كان يصله من الأموال، كما جعل بيته بجواره ليكون تحت
إشرافه، والمشاركة فيه بصورة دائمة وفعّالة. بالإضافة إلى ذلك كان الرسول ﷺ يستقبل الوفود من كل
جزيرة العرب في مسجده أو يبعث إلى بعضها المعلمين من أصحابه الأكفيا، يقرؤونهم القرآن، ويفقهونهم
في الدين، ويؤدبونهم على الأخلاق الصالحة، وحث هؤلاء المعلمين على إبداء قدر من المرونة والمبادرة
الشخصية لتحقيق هذه الأهداف على الوجه الأمثل (مؤسسة آل البيت، 1989).

3- الكتاتيب: يعود ظهور الكتاتيب إلى عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه عندما قام حفظة القرآن
بإنشائها في الأماكن الرئيسية لتعليم الصبيان، واستهدف التعليم في الكُتاب تحقيق غرضين:
الأول: تزويد الصبي بمبادئ العلوم من قراءة وكتابة ونحو ولغة وحساب، والثاني: يرمي إلى تحسين أخلاقه
وتربيته التربوية الصحيحة، من خلال القرآن الكريم، تلاوة وحفظاً، ومعرفة العبادات وغيرها من أمور
الدين.

ولقد عرّف المسلمون نوعين من الكتاتيب: أحدهما يُطلق عليه مكاتب الأيتام، حيث يقوم على
إنشائها أهل الخير والعلم لتعليم الأيتام والفقراء من أولاد المسلمين مجاناً، وأطلق عليها " كتاتيب السبيل"،
وثانيها كتاتيب يقوم على إنشائها من يتخذ التعليم حرفة له، ويدفع الصبيان فيها أجر تعليمهم(مؤسسة آل
البيت، 1989 ؛ ومتولي، 1997).

4- القصور: وهو نظام تعليم خاص أختص به رجال الطبقة العليا في تلك الفترة من الخلفاء والأمراء
والأغنياء، والشخصيات البارزة في المجالين المدني والعسكري، فكانوا يتخذون لأولادهم معلمين

خصوصيين عُرفوا "بالمؤدبين"، وقد أُشتق هذا الإسم من "الأدب"، والأدب إما خُلِق وإما رواية(مؤسسة آل البيت، 1989؛ ومتولي، 1997).

وقد اشتمل هذا النظام التربوي:

أ - التأديب: حيث يهدف إلى تأهيل أبناء الخاصّة وإعدادهم لخدمة الخلفاء وشغل المناصب الرئيسية في الدولة، عن طريق تنمية شخصياتهم تنمية متكاملة تتناول الجوانب الجسمية والخُلُقية والعقلية والعملية، ونظراً لأن التأديب كان يتم في القصور فإن تمويله كان يقع على عاتق الأهل ويشتمل ذلك على أجر المؤدّب(مؤسسة آل البيت 1989؛ ومتولي، 1997).

ب - مجالس السمر أو الصالونات الأدبية: وهذه لم تكن تهدف إلى التعليم بالمعنى الضيق للكلمة، بل إلى توسيع أفق الحاضرين عن طريق النقاش وتداول الأمور الثقافية بصورة عامة، وعادة ما كانت تتعقد ليلاً بعد صلاة العشاء، فسميت مجالس السمر(مؤسسة آل البيت، 1989).

ومنهم من اعتبرها "الصالونات الأدبية" حيث غلب عليها مناظرات الشعراء، ومناقشات الفقهاء، ومساجلات أهل الفن والأدب، يحضرها طبقة معينة من الناس. وقد ساعدت هذه الصالونات في إثراء التقدم العلمي وتشجيع العلماء على البحث والدراسة(متولي، 1997).

5- حوانيت الورّاقين: برزت هذه الحوانيت مع انتشار الورق في ربوع الدولة الإسلامية، فكثر الكتب، وتفنّن العرب في تجليدها وتجميعها من خلال هذه الحوانيت مع مطلع الدولة العباسية. وقد كان يقصدها المثقفون من الأدباء وطلاب العلم والعلماء، فتحوّلت هذه الحوانيت إلى مسرح للثقافة والجدل العلمي، يزخر بالمناظرات والندوات والمحاضرات(متولي، 1997).

ولم يكن أصحاب هذه الحوانيت مجرد تجار ينشدون الربح، إنما كانوا في الغالب أدياء ذوي ثقافة عالية، يبتغون اللذة العقلية من حرقتهم التي أتاحت لهم القراءة والكتابة ومتابعة تلك الندوات والمناظرات.

6- بيوت الحكمة: أنشأ أول بيتٍ للحكمة في بغداد أيام الخليفة هارون الرشيد، وإن كان بعض المؤرخين يعيده إلى أوائل العصر الأموي منذ عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنهما.

يعد بيت الحكمة مظهراً لما وصل إليه الرُّقي الفكري والعلمي في العصر العباسي، وسُمي بهذا الاسم على اعتبار أن المراد بالحكمة ما يُشبه العلوم، وتشمل الكيمياء والفلك والطبيعة والهندسة والرياضيات والموسيقى والطب.

ولقد احتوت بيوت الحكمة أمهات الكتب، والمخطوطات في موضوعات مختلفة وبلغات متباينة كال يونانية والفارسية والهندية بالإضافة إلى اللغة العربية. فأعتبرت بذلك مراكز علمية للبحث والدراسة يَفدُ إليها العلماء ومحبو العلم ليجدوا في مكتباتها بغيتهم من الكتب والمخطوطات النادرة في العلوم والآداب المختلفة. هذا بالإضافة إلى أنها كانت تضم حلقات دينية وأدبية وعلمية، جذبت إليها القراء والفقهاء وأصحاب النحو واللغة. والمنجمين والأطباء والفلاسفة، وتخرَّج منها كذلك الأطباء والفلاسفة والفقهاء وعلماء اللغة (متولي، 1997).

7- منازل العلماء: على الرغم من أن منازل العلماء لا تُعد مؤسسات تعليمية بالمعنى الدقيق للكلمة، لحرمة البيت، ولكون المساجد هي أفضل مراكز للتدريس، إلا أن منازل العلماء أسهمت بحظ وافر في الحركة العلمية والتربوية بالذات على المستويين الابتدائي والعالي، خاصة قبل انتشار المدارس. بالإضافة إلى ذلك فقد ساعدت على تخفيف الكُلفة في المال والجهد، ومواجهة بعض الظروف التي تحول دون انتقال المعلم من منزله إلى مكان آخر. ومن المنازل التي اشتهرت في التاريخ الإسلامي منزل أم الدرداء في دمشق (ت

81هـ) ومنزل ابن سينا، ومنزل الإمام الغزالي، ومنزل أبي سليمان المنطقي (مؤسسة آل البيت ، 1989 ؛ ومتولي، 1997).

وقد كانت هذه المنازل ملجأً للطلاب والدارسين من مختلف الأقطار والأمصار وأسهمت بحركة علمية وفكرية رائدة في مختلف الموضوعات كالنثر والشعر، وعلاقة النحو بالمنطق، والفرق بين طريقة المتكلمين وطريقة الفلاسفة. وأحياناً تتطرق إلى مواضيع نفسية وأخلاقية، وإلى الفنون، والإدراك الجمالي. واحتوت على حلقات علم ضمّت الفلاسفة والأطباء والرياضيين والفلكيين والمؤرخين والشعراء والأدباء من جميع العالم الإسلامي (متولي، 1997).

8- الخنقاوات: الخانقاة كلمة فارسية تعني الدار التي يختلي فيها الصوفية للعبادة، وكان يقوم على أنشأها السلاطين والأمراء من ذوي التقوى واليسار، وتُغَطَّى نفقاتها من ريع الأوقاف التي تخصص لها، واتخذت الخانقاة تدريجياً صورة المعهد العلمي يقوم جماعة من المتصوفة بطلب العلم إلى جانب ما يقومون به من التصوف وما يتبعه من الأذكار.

وأشهر الخانقاوات في التربية الإسلامية خانقاة سعيد السعداء التي خصصها صلاح الدين لفقراء الصوفية الوافدين من الشام والجنوب عام 569هـ، و خانقاة شيخون التي أنشأها الأمير الكبير سيف الدين العمري عام 756هـ، و خانقاة الجمالي. وكان لها دور في ترتيب الدروس والحلقات العلمية في الفقه على المذاهب الأربعة، وفي الحديث، وفي التفسير، وفي القراءات (متولي، 1997).

9- المكتبات: تعود بداية المكتبات منذ أوائل العهد الأموي، حيث برزت العناية بالكتاب العربي ونشره بين الناس وإنشاء الخزائن التي تضم الكتب والدفاتر والسجلات.

ويمكن تقسيم المكتبات التي ظهرت في العالم الإسلامي إلى ثلاثة أنواع هي:

المكتبات العامة، والمكتبات الخاصة، ومكتبات بين العامة والخاصة، والمكتبات العامة أنشئت بالمساجد والمدارس لتكون في متناول الدارسين، وهي كثيرة لا يكاد يخلو منها مسجد أو مدرسة. أما المكتبات الخاصة فهي التي أنشأها العلماء والأدباء لاستعمالهم الخاص وكانت أيضاً كثيرة ومنتشرة، وأما المكتبات بين العامة والخاصة فهي مكتبات أنشأها الخلفاء والسلاطين تقرباً للعلم، وحددوا دخولها بإذن خاص ولطبقة معينة من الناس هم الوجهاء (مؤسسة آل البيت، 1989 ؛ ومتولي، 1997) .

وكان يعمل في المكتبات طاقم من الموظفين والعاملين يقف على رأسهم الخازن وهو رئيسهم، ويعاونه فيها مجموعة من المترجمين، ومجموعة من النُسخ، ومجموعة من المُجلِّدين، ومجموعة من المُناولين، وظيفتهم ارشاد القراء إلى موقع الكتب أو إحضارها لهم إلى حجرات المطالعة. وكانت تُزود هذه المكتبات بالكتب والمخطوطات من خلال أربع طرق، عن طريق الوقف، وعن طريق الهدايا والهبات، وعن طريق نسخ الكتب بواسطة بعض الطلاب، وأخيراً عن طريق شراء الكتب من حوانيت الوراقين وتجار الكتب. وبهذا فقد شكلت المكتبات مكاناً هاماً لتثقيف الشعب، ومكاناً للبحث والتأليف والتمحيص، وقامت على حماية الطلاب من جشع التجار والمبالغة في أسعار الكتب، كما كانت حافزاً لهم على البحث والإطلاع في العلوم المختلفة. ولم تقتصر رسالة المكتبات على المعلمين والطلبة إنما أفادت معظم الباحثين والدارسين في فروع المعرفة المختلفة، وساعدت في الحفاظ على التراث والاحتفاظ بالسجلات والوثائق والمخطوطات (مؤسسة آل البيت، 1989 ؛ ومتولي، 1997).

10- المدارس: ذهب بعض الباحثين إلى أن كلمة مدرسة لم ترد في المصادر التاريخية الإسلامية حتى نهاية القرن الرابع الهجري تقريباً، وإن كان المؤرخون المسلمون أجمعوا تقريباً على أن أول من بنى

مدرسة في الاسلام نظام الملك الطوسي وزير ملك شاه السلجوقي، في أواسط القرن الخامس الهجري (متولي،1997).

وقد أنشئت المدارس كما يرى بعض الباحثين بهدف الدعوة إلى المذاهب الفقهية المختلفة، في حين يرى البعض الآخر من الباحثين أن السبب في ظهورها كمؤسسات تربوية متخصصة في المجتمع الإسلامي هي تطور العلوم والمعارف وما تستدعي في دراستها من جدل ونقاش أثرت لكثرتها على أجواء المسجد وما يحتاجه المصلون فيه من هدوء وخشوع، فظهرت الحاجة إلى إنشاء مؤسسة متخصصة يتم فيها التدريس واستيعاب حلقات العلم والنقاش أطلق عليها "المدرسة". وهناك من أضاف سبباً ثالثاً، هو تلك المكانة العالية التي يحتلها العلماء في قلوب الأمة، مما دفع الحكام إلى إظهار الاهتمام الكبير بالعلماء ورعايتهم، وبناء المدارس لهم واحترامهم، ضماناً لرضا الناس والظهور بمظهر المدافع عن الشريعة) مؤسسة آل البيت،1989 ؛ ومتولي،1997).

وأما تمويل المدارس كان يعتمد على أوقاف كثيرة مخصصة للإنفاق عليها وعلى عمارتها، وعلى إنشاء وتنمية دور كتبها، وعلى المدرسين والدارسين فيها(مؤسسة آل البيت،1989).

ومع ظهور المدارس وتطورها بدأ نظام التربية الإسلامية يأخذ بعداً جديداً ويدخل في مرحلة جديدة، فقد أصبحت المدرسة مؤسسة رسمية من مؤسسات الدولة يتخرج منها عمال الدولة والموظفون، وأصبحت الدراسة فيها دراسة رسمية تسير وفق لوائح وقوانين شبيهة بتلك التي نعرفها اليوم. وكانت وظيفة التدريس في المدرسة جليلة القدر والقيمة، يخلع السلطان أو الخليفة على صاحبها الرتب، وكان الطالب إذا ما أتم دراسته كتب له شيخه إجازة علمية تأخذ قيمتها من سمعة الشيخ ومكانته العلمية. أما المستوى التعليمي في المدرسة فقد ارتبط بالمدرسين، فإذا ما عُيّن مدرسون غير متبحرين في العلوم تصبح المدرسة في مستوى

التعليم الثانوي، وإذا ما عيّن فيها مدرسون معروفون بالتعمق وسعة الإطلاع وحسن العرض، فإن مستوى المدرسة يرتفع إلى التعليم العالي (متولي، 1997).

من خلال استعراض الباحث لموضوع الإدارة في الإسلام، ولموضوع المؤسسات التربوية في

التاريخ الإسلامي، تبين ما يلي:

أن الإدارة التربوية قد وُجدت بعناصرها وممارساتها وفعاليتها من حيث الأداء والتخطيط والتنظيم والتمويل في مسيرة الإسلام التعليمية والتربوية، وإن لم تبرز بمصطلحاتها ومسمياتها الجليّة والمتعارف عليها في هذا العصر. فإنشاء المؤسسات في التاريخ الإسلامي بدأ مع إنطلاقة الدعوة الإسلامية منذ عهد النبي ρ ، فكانت دار الأرقم ابن أبي الأرقم، ثم كان المسجد وما زال يأخذ دوره التربوي إلى يومنا هذا.

والملفت للنظر أن قيام المؤسسات التربوية في الإسلام ركّز منذ إنطلاقته على بُعدين هما في غاية الأهمية: البعد الإداري، والبعد التربوي. لأن من طبيعة هذا الدين أنه يسعى لبناء شخصية الإنسان كإنسان، بل إن شخصية الإنسان والرعاية الدائمة لها هي مقصد من مقاصد الدين. وهذه العملية لا تتم إلا بمنهاج تربوي يُطبّق من خلال مؤسسة يقوم على إدارتها وتفعيلها رئيس ومرؤوسون.

وعليه فليس غريباً أن يتميز الإسلام بهذا عن التصور الغربي في نظرتة المادية للإنسان، فالوصول إلى الإدارة التربوية في الغرب كان عبر إدارة المصانع والشركات، حتى وصلت إلى الاهتمام بالإنسان في أواسط القرن العشرين فصاعداً. أما الإسلام فقد اعتنى بالإنسان منذ انطلاقته في عهد النبي ρ ، حيث مثّل عليه الصلاة والسلام النموذج الأعلى في الإدارة والتربية، من خلال دار الأرقم والمسجد مروراً بالكتاتيب والحوانيت والمكتبات، ووصولاً إلى المدارس النظامية التي وصلت إلى مستوى الكليات والمعاهد العليا والجامعات.

لمحة إدارية عن المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في الدراسة:

يستعرض الباحث تحت هذا العنوان المبادئ الإدارية التربوية التي تمّ تحديدها وإختيارها من قبل الباحث وهن أربعة عشر مبدأً. وذلك بإعطاء خلفية نظرية موثقة لكل مبدأ على حدة من خلال ما تناوله الباحثون والمتخصصون في أدب الإدارة التربوية من رسائل وكتب وأبحاث.

والمبادئ الأربعة عشر هي: مبدأ الحفز والترغيب، ومبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات، ومبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، ومبدأ المشاركة في المسؤولية، ومبدأ الحزم، ومبدأ القدوة الحسنة، ومبدأ العلاقات الإنسانية، ومبدأ المرونة، ومبدأ تفويض الصلاحيات، ومبدأ تقسيم العمل والمهام، ومبدأ العدل والمساواة، ومبدأ المساءلة، ومبدأ الشورى، ومبدأ سياسة الباب المفتوح.

وفيما يلي توضيح لكل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر:-

1. مبدأ الحفز والترغيب:

الحافز: "هو الباعث المادي أو المعنوي الذي يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو إنجاز، أو تحقيق

هدف محدد" (الأغبري، 2000، ص 401).

والحوافز لا تنحصر في الأفراد والاستفادة من تشجيعهم، إنما توجه كذلك إلى الجماعات بشكل أشمل وأوسع (الكلالدة، 1997).

ويؤكد (الطويل، 1999) على تعدد وتنوع الحوافز، إما حوافز مادية أو معنوية، أو كليهما معاً. ويلتقي مع (الأغبري، 2000) في أن استخدام الحوافز ينبغي أن يخضع لضوابط ومعايير محددة من قبل المسؤولين في المؤسسة، حتى يوتي ثماره المرجوة وحتى لا يضر بالمؤسسة والعاملين فيها. وهذا يتطلب في نظرهما الأمور التالية:

1- اتصاف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والوضوح، وعدم استخدامه من قبل المسؤولين بناءً على أحكام مزاجية وعفوية.

2- مراعاة الفروق بين العاملين، ومدى تفاوت دافعيتهم في تحديد أي نوع من الحوافز المحركة لكل منهم.

3- إدراك التفاوت بين العاملين من حيث الهمة في العمل والاستعداد والإنتاج والقدرات والخلق والجهد.

4- توافر قواسم مشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وربطها بالحوافز.

5- ضمان استمرارية الحوافز، حتى تستمر حماسة العاملين.

6- وفاء إدارة المؤسسة بالالتزامات التي تُخصّص للحوافز.

7- ارتباط الحوافز بالجهود المبذولة من قبل العاملين، حتى تخدم الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.

2. مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات/ الشفافية:

من مواصفات المدير الشوري أو الديموقراطي إعطاء تعليماته للعاملين بشكل جلي بعيداً عن اللبس

أو الغموض أو التعقيد (الطويل، 1999 ؛ والعمامرة، 1999).

ولتحقيق هذا المبدأ في الممارسات الإدارية لدى المسؤولين والمدراء، فإنه في نظر

(الطويل، 1999) يتطلب ما يلي:

1- عدم المبالغة والإفراط في المراقبة للعاملين.

2- تجنب التعقيدات الإدارية.

3- الإكثار من الممارسة الشورية والديموقراطية بين المسؤولين والعاملين.

4- ضمان توافر الوضوح والشفافية في الممارسات الإدارية والسياسات التربوية من قبل المدراء والمسؤولين.

3. مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ:

يُقصد به إختيار أفضل العناصر البشرية لتوليّ منصب من المناصب أو المهام المتعلقة بأمرٍ من

الأمر الإدارية، من باب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الأغبيري، 2000) .

" لقد كان النبي ع يحرص على إختيار أكفأ الناس للمهام والمراكز القيادية، ووضع الرجل المناسب

في المكان المناسب" (الأغبيري، 2000، ص123).

ولأهمية هذا المبدأ في نجاح الممارسات الإدارية لدى القادة والمسؤولين، وإنجاز الأعمال المتعلقة بشؤون إدارة المؤسسة، يشترط (الفاقي، 1994 ؛ والأغبري، 2000) المتطلبات المتعينة في كل شخص يتم اختياره لشغل وظيفة قيادية أو إدارية في المؤسسة، ومن أهمها:

1- المؤهل العلمي.

2- الخبرة في العمل المؤسسي أو الإداري، أو فيما يسند إليه من مهام وأعمال.

3- التجربة والأقدمية في العمل.

4- الكفاءة والجدارة.

5- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. مبدأ المشاركة في المسؤولية:

من طبيعة هذا المبدأ أنه يبرز في الممارسات الإدارية الشورية والديموقراطية، بحيث لا تنحصر المسؤولية في القائد الأول أو الإداري الأعلى، بل هي مسؤولية مشتركة يُسهم فيها الرؤساء والمرؤوسون، ولا تقف عند حد إسداء المشورة، وإبداء النصيحة، إذ من الممكن أن ترتقي حتى تصل إلى درجة الاندماج العقلي والعاطفي بين الرؤساء والمرؤوسين للإسهام في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة (الفاقي، 1994 ؛ والعرفي ومهدي، 1996 ؛ والطويل، 1999).

ويؤكدون من ناحية ثانية على أهم متطلبات هذا المبدأ، وهي:

1- بناء علاقة ايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، تتم عن التعاون الفعّال، وتدعو إلى الألفة والاحترام

المتبادل.

2- إتاحة الفرص من قبل الرؤساء لمرووسيتهم في المشاركة في حمل أعباء مسؤولية المؤسسة، فالفرد الذي تتاح له فرصة المشاركة يهتم أكثر من غيره في تنفيذ القرارات.

3- عدم حصر القيادة في الرؤساء والمسؤولين، لما في ذلك من تسلط وتجبر بالعاملين، والوصول إلى درجة الاستخفاف بهم وبأرائهم.

4- الالتزام بالأسلوب الإداري الشوري الذي يسمح بمشاركة أشمل وأوسع بين الرؤساء والمرووسين، وإن اختلفت وجهات النظر وتضاربت الآراء.

5- إعطاء أهمية قصوى للممارسات الجماعية التشاركية في كافة القضايا والمشاكل، ومختلف الأمور الهامة في المؤسسة، ومحاولة اتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها، عبر هذا التناول التشاركي.

5. مبدأ الحزم:

ينقل (البديري، 2001، ص112) عن كل من ليونا وتاييلور بأن من صفات المدير الناجح: " أن يكون قادراً على حسم المواقف والأمر وعدم التردد في مواجهتها، بما يحقق نجاحه في الأمور ذات التأثير الكبير على سير العمل في المدرسة". وكذلك فإن الإداري الحازم هو الذي يضع الأمور في مواضعها، فلا يتساهل في حالة تستوجب الشدة، ولا يتشدد في حالة تستوجب اللين والرفق (النحلاوي، 1996).

وأما متطلبات هذا المبدأ فيلخصها (الكلادة، 1997 ؛ والطويل، 1999 ؛ والبديري، 2001) على النحو

التالي:

1- تحلي القيادة بالعزم، والتصميم في قول الحق لجميع العاملين في المؤسسة، وامتلاك الجرأة الأدبية التي تنم عن ثقة بالنفس وعدم الغرور.

2- الالتزام باتخاذ القرارات، وتنفيذها بصورة مسؤولة، دون تردد أو خوف من الآخرين، إذا توافرت فيها الشروط المناسبة.

3- القيادة الرشيدة والحازمة، هي التي تُخضع جميع العاملين في مؤسساتها لنفس القوانين والأنظمة، دون استثناءات أو تجاوزات فردية.

4- إرساء نظام المراقبة والمساءلة من قبل القادة وفق قواعد وقوانين واضحة لجميع العاملين في المؤسسة.

5- حاجة كل مسؤولٍ لخصال أساسية في الممارسات الإدارية قبل تولُّد الحزم، كالتفكير، والتدبر والمشاورة، فالمسؤول أياً كان مطلوب منه التفكير قبل أن يعرف، والتدبر قبل أن يقرر، والمشاورة قبل أن يُقدم.

6. مبدأ القدوة الحسنة:

يحدد (الطويل، 1998) طبيعة هذا المبدأ من خلال ممارسات المسؤول الذي ينبغي أن يكون قدوة للعاملين معه. وإذا ما مثَّل المسؤول هذا الدور بإتقان، فإنه سيخلق مناخاً صحياً من الثقة بينه وبين رعيته، ويزيد من فرص التفاهم والتعاون بينهم، ويزيد من التفاهم حوله في كل الظروف والأحوال.

ويرى (الطويل، 1998) أن تحقيق هذا المبدأ يتطلب ما يلي:

1- التأسي بالرسول الكريم p من قبل القادة والمسؤولين، حيث يمثل p القدوة الحسنة في البذل والتضحية، والتواضع والحلم، وفي أدب الحديث والحوار، وفي الشجاعة والصبر على مجادلة الأعداء.

2- التزام القادة والمسؤولين عملاً وممارسة بما يقولون لمروسيهم من نصائح وتوجيهات، وبما يسُنون من قوانين وتعليمات.

7. مبدأ العلاقات الإنسانية:

يتعلق هذا المبدأ بشكل مباشر بالجانب الإنساني لدى الإنسان، حتى لا يتصور الرؤساء والإداريون أن التعامل مع الإنسان هو بمثابة التعامل مع (عنصر مادي) خالٍ من هذا الجانب بكل أبعاده وتأثيراته على الإنسان كإنسان، لحاجة الإنسان لتلك المعاملة من ناحية، ومن ناحية أخرى لأن الإنسان هو المحور الأساس في أي ممارسة إدارية، وبالذات في مجال الإدارة التربوية (الطويل، 1999).

ويستمر (الطويل، 1999 ؛ والعرفي ومهدي، 1996) في تحديد متطلبات هذا المبدأ على النحو

التالي:

- 1- الفهم الصحيح والمستوعب من قبل الإداريين لسلوك الإنسان بكل جوانبه وأبعاده، بهدف الاستفادة القصوى من طاقاته واستعداداته للعمل والعطاء، ولضمان رضى الإنسان، وقناعته بما يبذل من جهود ليكون إنتاجه على مستوى من الجودة والإبداعية.
- 2- عدم اعتبار العملية الإدارية مجرد رسم سياسات، وصناعة قرارات فحسب، إنما هي إدارة للإنسان المحور والأساس في أي ممارسة إدارية. ولن تحقق أي عملية إدارية أهدافها إلا من خلال المعاملة الإنسانية اللائقة بمكانة الإنسان وكرامته.
- 3- العمل على إيجاد الإنسان الصالح وليس المواطن الصالح فقط، إذ أن الإنسان الصالح يتضمن المواطن الصالح، وهو المدخل الأساس في أي نظام اجتماعي، وبشكل خاص في نظام اجتماعي (مؤنسن) كالنظام التربوي.

8. مبدأ المرونة:

يوصي (الطويل، 1999) الإداريين والقادة بضرورة الأخذ بهذا المبدأ في ممارساتهم الإدارية، وبالذات في الإدارة المدرسية لما يتمتع به هذا المبدأ بدرجة من المرونة تسمح له بالتكيف مع ظروف التغيير، لأن المقاومة الشديدة والمستمرة للتغيير قد تؤدي في النهاية إلى تقادم النظام، والتخلف والتراجع المهني للعاملين في المؤسسة.

ويقف (الطويل، 1999 ؛ والأغبري، 2000) على متطلبات هذا المبدأ وهي:

- 1- الالتزام من قبل الإداريين والقادة بدرجة من المرونة تساعد على إجراء التغيير في النظام التربوي، مع المحافظة على نوعٍ من الاستقرار النسبي لهذا النظام لأداء مهام ومتطلبات دوره.
- 2- ضرورة الجمع بين مبدأ المرونة والتوازن في بلوغ أهداف أي مؤسسة عند توزيع المهام والمسؤوليات، والنظر في حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية.

ويضيف موقع (المدير، 2005) متطلبات أخرى لهذا المبدأ:

- 1- إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة لإبداء الرأي والنقد في مختلف الأمور التي تخص المؤسسة، إذ ينتج عن ذلك توافر المرونة بين القائد التربوي والعاملين فيها.
- 2- تسهيل القادة والمسؤولين لإجراءات اتخاذ القرارات وتنفيذها في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، وبأقصر وقت متاح.

9. مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات:

"التفويض يعني التنازل أو منح أو تخويل بعض سلطات الرئيس لمروؤسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة المخولة، فالتفويض هو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى" (الأغبري، 2000، ص298).

ويضيف أن تخويل السلطة لا يعني التنصل من المسؤولية من قبل القادة والمسؤولين، بل تقوم على بناء وتعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتعطي الرئيس فرصة أكبر للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية، وتفسح المجال أمام المرؤوسين لكسب خبرة في الأعمال القيادية، والممارسات الإدارية، وكل ذلك ينعكس على سرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف (الإغبري، 2000).

وأما متطلبات هذا المبدأ فيتناولها (الكلالدة، 1997 ؛ والأغبري، 2000) على النحو التالي:

- 1- توزيع المسؤوليات من قبل الرئيس على مروؤسيه دون أن يُخل ذلك بمسؤولياته وصلاحياته، لأن تركيز الصلاحيات بيد الرئيس تعزز روح البيروقراطية في العمل الإداري، وتقتل روح الإنجاز والإبداع.
- 2- فتح المجال أمام الكفاءات الناشئة والجديدة في ممارسة الأعمال القيادية لكسب الخبرة، وتوريث التجربة، ومد المؤسسة بدم جديد.
- 3- تحمّل النتائج من قبل المسؤولين والرؤساء في حال تفويض السلطات للمرؤوسين، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن المفوض قد يسحب تفويضه فيما لو أساء المفوض إليهم استخدام السلطة بطريقة تتعارض مع الأهداف المراد تحقيقها.
- 4- تعزيز روح الثقة والتعاون الجاد بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن الثقة هي الأساس في تفويض السلطات والصلاحيات.

5- مراعاة التفاوت والتنوع في عملية التفويض، فقد تختلف من يوم إلى يوم، ومن قائد إلى قائد، ومن مؤسسة إلى مؤسسة، ومن وظيفة إلى أخرى.

10. مبدأ تقسيم العمل والمهام:

من طبيعة هذا المبدأ أنه يقوم على توزيع الأعمال بين العاملين بصورة سليمة وعادلة في أي مؤسسة من قبل الرؤساء والمسؤولين. ويعتبر هذا المبدأ هو النواة الأولى في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وفي حالة تطبيق هذا المبدأ في أي مؤسسة فإنه سيحقق أقصى كفاءة وجودة وإبداعية (الأغبري، 2000).

يستعرض (الطويل، 1999 ؛ والأغبري، 2000) متطلبات هذا المبدأ، وهي:

- 1- الاهتمام بالتخصصات والكفاءات من قبل الرؤساء والقادة والاستفادة منها في ممارساتهم الإدارية.
- 2- تحديد طبيعة الأعمال وأهميتها، وتوضيح ذلك في الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ الأهم، فالمهم، فالأقل أهمية.
- 3- تحقيق أقصى درجة من التنسيق بين الإدارات والإداريين، والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المختلفة، بما يعزز تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- الوضوح في توزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين، والتقليل من تداخل أدوارهم، لحفظ المؤسسة من أي صراعات محتملة بين العاملين.

11. مبدأ العدل والمساواة:

من الطبيعي جداً أن تطبيق مبدأ العدل والمساواة من قبل القادة التربويين يمثل صعوبة بالغة، لأنهم يتعاملون مع جماعات مختلفة في الطباع والحاجات والرغبات، وهذا الاختلاف يُثقل كاهل رجال الإدارة التربوية في قيادة هذه الجماعات أو العاملين المنتمين إليها، ولكن مع كل هذا سيساعد في حالة تحقيقه إنجازات ونجاحات بصورة أسهل وأجود.

ولتحقيق هذا المبدأ لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:

1- مراعاة الاختلاف والتنوع لدى العاملين من قبل القادة، فمنهم الأسوياء، ومنهم كثيري المشاكل، كما منهم المجتهد والمثابر، وهناك تفاوت في السن أو الرغبات أو الموقع الوظيفي وغير ذلك من الفروق.

2- إشاعة الطمأنينة في نفوس العاملين من قبل المسؤولين والقادة، وخلق روح الأسرة الواحدة، حتى تختفي ظواهر الحسد والبغض بينهم.

3- توزيع أنشطة العمل والترقيات والحوافز بين العاملين بالعدل وعدم اضطهادهم وظلمهم من قبل القادة (موقع المدير، 2005).

12. مبدأ المساءلة:

" وتعني المساءلة قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال. فالمساءلة في الإدارة هي وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم" (الطويل، 1999، ص230).

ويتطرق (الطويل، 1999) إلى ما يُسمى (بالمساءلة الايجابية) حتى لا يُظن بأن المساءلة تأتي بمعنى الاستخبار وأنها تتم وباستمرار في ضوء الإحساس والشعور بالتقصير في الأداء، وتحمل في طياتها

المُحاكمة والعقاب. ولكن يمكن للمساءلة أن تتم ضمن أطر مواقف الأداء المبدع بهدف التوضيح والإفادة وتعزيز الإبداع في الأداء.

ويشير (الطويل، 1999، ص230-231) أسئلة محددة تتناول قضايا أساسية عبر عملية المساءلة حتى تثبت نجاعتها، وهي كالاتي:

1- إلى أي مدى يمكن أن يُعد الفرد مساءلاً عن نتائج عمله؟

2- أمام من سيكون هذا الفرد مُساءلاً؟ بمعنى من هو الذي سيسأله؟

3- كيف يجب أن تُحدد وتُعرف النتائج وتُقاس؟

4- من الذي سيقبّل النتائج؟

5- كيف يمكن قياس إسهام كل فرد؟

6- ما المترتبات على المُسائلين فيما لو ظهر فشلهم في تحقيق التوقعات أو النتائج المرجوة؟

ويؤكد(الطويل، 1999) على متطلبات أخرى لمبدأ المساءلة:

1- تطبيق المساءلة تطبيقاً سليماً وعادلاً لتحقيق الإصلاح الإداري، وتخليص الإدارة من المحسوبيات.

2- السعي إلى (مأسسة المساءلة) وترسيخها في النظم التربوية وفق قواعد وضوابط واضحة، حتى تؤدي دورها الايجابي والفاعل في عملية الإصلاح لهذه النظم، وحتى لا تكون مجرد ردود فعل أنية مؤقتة.

13. مبدأ الشورى:

يساعد هذا المبدأ في القضاء على التفرد والاستبداد بالرأي من قبل الرؤساء، ويفسح المجال أمام المرؤوسين من المشاركة بأرائهم ووجهة نظرهم حول الأعمال المنوطة بهم . لأن العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي(العُرفي ومهدي،1996 ؛ والأغبري،2000).

كذلك فإن الأساليب الشورية هي أكثر الأساليب كفاية، لأنها توفر أفضل مسارٍ للعمل وتساعد العاملين على تطوير قدراتهم الإبداعية، وتعمل على توظيف طاقاتهم وإمكاناتهم في التعامل مع القضايا أو الأزمات المطروحة(الطويل،1999) .

ويؤكد (الحمادي،2000 ؛ والبديري،2001) على متطلبات هذا المبدأ، ألا وهي:

- 1- الحرص الدائم من قِبَل الرؤساء على الاجتماع بالعقلاء والخبراء وأهل الاختصاص والتجربة للاستفادة من مشاورتهم ومشاركتهم في عقولهم.
- 2- عدم اتخاذ القرارات من قبل الرؤساء إلا بعد استشارة مرؤوسيهـم.
- 3- إيمان الرؤساء بالعمل الجماعي والتعاون وممارسة ذلك، إيماناً منهم بأن عمل المؤسسة يجب أن يكون متكاملًا ومتناسقًا.
- 4- استشارة الرؤساء للعاملين معهم عند توزيع المسؤوليات عليهم، أو عند تفويضهم بعض الصلاحيات.
- 5- تكوين الرؤساء علاقات شخصية مع مرؤوسيهـم، حتى يشعر الجميع بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- 6- اعتماد الرؤساء لأسلوب الحوار والنقاش في طرح القضايا والمشكلات، مع الاستعداد لتحمل النقد، وقبول الأفكار والاقتراحات الجديدة.

14. مبدأ سياسة الباب المفتوح:

من طبيعة هذا المبدأ انه يعمل على تخطي معوقات الاتصال بين القمة والقاعدة، أو بين الرئيس والمرؤوس، وبفقدانه من المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى تخلخل أنظمة التواصل فيها، والى تحكم أمراض البيروقراطية في تسيير أمورها(الطويل،1998).

ويعتبر اللقاء المباشر وجهاً لوجه بين الرؤساء ومرؤوسيهم هو قلب عملية الاتصال. وإن اهتمام الرؤساء بمشاكل وقضايا مرؤوسيهم يُدعم علاقات الثقة والتفاهم فيما بينهم. وعلى العكس من ذلك، فإن سياسة الباب المقفل تعطي انطباعاً للمرؤوسين لا يريد أن يراهم أو يسمع شكواهم، وأن القرارات تتخذ بصورة فردية، دون الأخذ بكل الحقائق المتعلقة بالموضوع(الفاقي،1994).

أما متطلبات هذا المبدأ كما بيّنها (الفاقي،1994) كالاتي:

- 1 - حرص القادة والرؤساء على فتح قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيهم وذلك عن طريق اختيار القنوات المناسبة التي تُسهّم في تدعيم وتقوية هذا الاتصال.
- 2 - اختيار الرؤساء لأوقات مناسبة يلتقون فيها مع مرؤوسيهم ويتفرغون لسماع شكوايهم أو مقترحاتهم.
- 3 - العمل على اللقاء المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه دون أي واسطة.
- 4 - تجنب الرؤساء من تعنيف أو توبيخ المتحدث في اللقاءات المفتوحة مع المرؤوسين، حتى يُتاح للجميع التعبير الحر عن رأيهم دون أي عائق.
- 5 - تجنّب الرؤساء لسياسة الباب المقفل مع مرؤوسيهم، والانفراد في اتخاذ القرارات، وفي معالجة مشكلات المؤسسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبيّن دراسة سنة النبي ρ وسيرته بوضوح في أنها تمثل منهجاً تربوياً وإدارياً شاملاً، فيها من المبادئ والمواقف التربوية والإدارية الصالحة لكل زمان ومكان. فالنبي ε كان يحرص على صناعة القادة والإداريين الناجحين في كل شؤون الحياة، ويعدّهم عبر عمليات تربوية وتدريبية مضمّنة ومتابعة، ومن خلال أساليب وآليات عملية ترتقي بأدائهم، مركزاً في تأهيلهم لذلك على شرطين لا مساومة عليهما هما: الإسلام والكفاية. وهذا بالطبع يدفع بالإحاح إلى ضرورة الاطلاع على سيرة النبي ε وسنته والاستفادة من ذلك المنهج وتلك الممارسات التي إن طبّقت في واقع الحياة اليومية عبر المؤسسات التعليمية والإدارية فإنها ستعطي زخماً وقوة لمسيرة الأمة الإسلامية، وتساعد على بناء جيل ريادي يدين بالإسلام قولاً وعملاً وممارسة في كل جوانب حياته ونشاطه. وإسهاماً من الباحث في تحقيق جزئي لهذه الأهداف فقد جاءت هذه الدراسة لتتناول مبادئ متعلقة بالإدارة التربوية المتضمنة في سيرته ε وتحديداً من خلال (كتاب المغازي) من صحيح البخاري.

ولكن وللأسف الشديد فإن كثيراً من الناس لا يقدّرون ذلك النهج ولم يطلعوا على تلك الممارسات، فجاءت هذه الدراسة لتبرز هذه المشكلة وتحددها من خلال السؤالين التاليين اللذين يمثلان أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:-

1. ما المبادئ الإدارية التربوية التي تضمنها كتاب المغازي في صحيح البخاري؟
2. ما الأهمية النسبية لكل مبدأ من المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي؟

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من دراسته ما يلي:

1. استخراج أهم المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري.
2. الوصول إلى المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في "كتاب المغازي" وفق التصنيف الذي حددته الدراسة .
3. التعرف على مدى شمولية المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي لجميع المبادئ الإدارية التربوية الواردة في الدراسة.
4. إبراز جوانب التناسق والالتقاء بين علم الإدارة التربوية وبين الإسلام وبالذات من خلال نهج الرسول .p

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية خاصة لما يلي:

1. لما يمكن أن تقدمه الدراسة من توضيح للمبادئ الإدارية التربوية التي استخدمها p في نهجه الإداري، وذلك من حيث طبيعته وتنوع هذه المبادئ .
2. إن نتائج هذه الدراسة قد تكون حافزاً للإداريين بشكل عام، والإداريين المسلمين بشكل خاص على استخدام هذه المبادئ الإدارية في العملية الإدارية تأسياً بالرسول .p

3. تمثل هذه الدراسة حافزاً لتناول نفس الموضوع بصورة أشمل وأعمق من كتاب صحيح البخاري ومن خلال كتب السنة الأخرى بحيث يتم استنباط واستخراج كل المبادئ الإدارية التي استخدمها الرسول ρ مع امتداد سيرته وحياته.
4. يطمح الباحث أن تُسهم هذه الدراسة في الجهود الرامية إلى تأصيل علم الإدارة التربوية، أي ربطه بأصول الشريعة الإسلامية، والتي تلقى اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين على مستوى بحوث ورسائل علمية وكتب ومؤتمرات.
5. الإسهام والرغبة من قبل الباحث في خدمة سنة النبي ρ ودراستها على ضوء علم الإدارة التربوية لتحقيق الفائدة الخاصة والعامة في ذلك.
6. يمكن أن تُسهم في فتح المجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث ودراسات مماثلة تسعى للبحث عن المبادئ والأساليب التربوية الإدارية الفعالة التي تسهم في رفع كفاءة العاملين في الإدارة التربوية على ضوء الهدى النبوي الكريم.

محددات الدراسة:

تمثل هذه الدراسة محاولة محدودة تسعى لاستنباط بعض المبادئ الإدارية التربوية العامة من خلال سيرة النبي ρ وسنته من "كتاب المغازي" في الجامع الصحيح للإمام البخاري رحمه الله (المتوفى سنة 256هـ)، وذلك بناءً على الأداة المستخدمة والمتضمنة للمبادئ الإدارية التربوية الأربعة عشر.

ومن الناحية الزمانية فإن هذه الدراسة تتناول غزوات النبي ρ منذ السنة الأولى للهجرة حيث بدأت فيها غزوات الأبياء ثم بواط ثم العشيرة، وحتى السنة العاشرة للهجرة والتي انتهت فيها غزوة تبوك.

محددات مفاهيمية:

هي عبارة عن المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

المبادئ الإدارية التربوية:

هي تلك الضوابط والأسس التي يلتزم بها القائد أو الإداري في سلوكه وقيادته وإدارته، متخذاً إياها منطلقاً له في كافة معاملاته وممارساته الإدارية على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي.

كتاب المغازي:

يعتبر واحداً من واحدٍ وتسعين كتاباً إشتهلها الجامع الصحيح للإمام البخاري، ويأتي ترتيبه الكتاب الرابع والستون، حيث يتناول موضوع غزوات النبي ﷺ وبعوثه وسراياه، ويشتمل على (547) حديثاً.

الجامع الصحيح:

" سمى الإمام البخاري - رحمه الله - المتوفى سنة 256 هـ كتابه: (الجامع الصحيح المسند، أو الجامع المسند الصحيح المختصر من حديث رسول الله ﷺ وسنته وأيامه)، وأطلق الناس عليه اختصاراً "صحيح البخاري"، بل وكان البخاري نفسه يطلق عليه اختصاراً "الصحيح". وقد أتفق على أن صحيح البخاري هو أصح الكتب بعد القرآن الكريم (البخاري، 1998، ص131).

وينقل (عبيدات، 1997) عن ابن الصلاح، أن عدد أحاديث صحيح البخاري بالمكرر " 7275 " سبعة آلاف ومائتان وخمسة وسبعون حديثاً، وبغير المكرر " 4000 " أربعة آلاف حديث. والمقصود بالمكرر هو أن الحديث الواحد قد يتكرر وروده في أكثر من باب وفي أكثر من كتاب من كتب وأبواب الجامع الصحيح.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

تعليق وتعقيب على الدراسات السابقة

- استخلاص بعض مبادئ الإدارة التربوية من خلال سيرة الرسول p .
- 2- دعوة العاملين في المؤسسات التربوية لاتباع سيرة النبي p وتطبيقها تطبيقاً عملياً في التعامل والسلوك من أجل النهوض بالأمة، وتربية الأجيال القادمة على الاقتداء بالرسول p .
- 3- محاولة إبراز بعض الصفات والسمات القيادية في شخصية الرسول p، والنواحي الإدارية والتربوية في حياته p.

وانطلق الباحث في دراسته من خلال السؤال التالي:

ما مبادئ الإدارة التربوية التي يمكن استنباطها من خلال السيرة النبوية؟

استخدم الباحث في الدراسة كلا من المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وذلك في دراسة بعض المواقف من السيرة النبوية وتقصي حقائقها ونقدها وتحليلها وتفسيرها.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن إدارة الرسول ρ لم تكن إدارة عشوائية، بل كانت إدارة متميزة تقتبس منها نُظم الإدارة المعاصرة، إذ كانت قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، ومراعية لخصائص النفس البشرية ومتطلبات المجتمع. كما أنها أيضاً إدارة عملية إنتاجية تقوم على الممارسة والتطبيق، وليست نظريات وأفكار وتعليمات ليس لها رصيد في الواقع العملي.

وعلى هذا فقد توصل الباحث إلى ثمانية مبادئ في الإدارة التربوية من خلال سيرته ρ رتبها على النحو التالي:-

مبدأ الحاكمية المطلقة لله عز وجل، ومبدأ الشورى، ومبدأ التخطيط السليم، ومبدأ العدل والإنصاف، ومبدأ المساواة، ومبدأ تولية الأصلاح، ومبدأ السمع والطاعة في المعروف، ومبدأ فتح المجال أمام الكفاءات الشابة. وقد رتبَّ الباحث على هذه النتائج بعض التوصيات من أهمها:

1. العمل على تطبيق ما تضمنته السيرة النبوية من مبادئ قويمية في مجال الإدارة التربوية، إذ أنه لا يوجد أعدل منها للبشرية اليوم، وعلى المسلمين أن يطبقوها في واقعهم وأن لا يميلوا إلى غيرها.

2. فتح أقسام في جامعات العالم الإسلامي لدراسة السيرة النبوية دراسة تخصصية مع ربط الدراسة بالحياة المعاصرة للإفادة من ذلك.

3. تشجيع الراغبين من الطلاب على البحث في مجال السيرة النبوية وخاصة في رسائل الماجستير والدكتوراه، وكذلك أبحاث الترقية في شتى الجوانب التربوية والإدارية، إذ أن السيرة شاملة لمختلف جوانب الحياة لتتم إضافة مبادئ إدارية تربوية جديدة مستمرة من السيرة النبوية.

4. القيام (بأسلمة) المناهج التي تدرس لأبنائنا وخاصة العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تدرس في جامعاتنا لأنها تدرس بنفس المفهوم الذي يدرسه الطالب في جامعات الغرب.

دراسة الحارثي (1991) :

وقد حاول الباحث الإجابة عن سؤالين رئيسيين وآخرين فرعيين:

السؤالان الرئيسان:

1 - ما القيم الإسلامية التي يمكن استنباطها من الكتاب والسنة؟ في الجانب الإداري والمتعلقة بمفهوم

اتخاذ القرارات التربوية؟

2 - ما مدى إسهام هذه القيم المستنبطة في عملية اتخاذ القرارات التربوية؟

وأما السؤالان الفرعيان:

1 - ما علاقة القيم بالمفهوم الإداري الغربي والإسلامي؟

2 - ما علاقة القيم باتخاذ القرار الإسلامي والغربي؟

وعلى هذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- استنباط بعض القيم الإدارية من الكتاب والسنة.

2- ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية.

3- وتحديد علاقة بعض القيم بالمفهوم الإداري الإسلامي والغربي.

4- وتحديد علاقة بعض القيم باتخاذ القرار الإسلامي والغربي.

وأما المنهج الذي اعتمده الباحث في دراسته فهو المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم الباحث بدراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ تربوية مدعمة بالأدلة الواضحة.

وكذلك المنهج المقارن, حيث يقارن الباحث جوانب التشابه والاختلاف في تأثير القيم على كل من المفهوم الإداري الإسلامي, والمفهوم الإداري الغربي.

وقد توصل الباحث في دراسته إلى نتائج من أهمها:

1 - الشريعة الإسلامية تحفل بأسمى القيم الإنسانية التي لها تأثير في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية, وأهمها في نظر الباحث أربع قيم هي: (العدل, والإحسان, والشورى, والمسؤولية), واقتصر عليها الباحث باعتبارها ذات ارتباط وثيق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية. ومن أهم ما يوصي به الباحث في هذه الدراسة:

1 - اتخاذ العدل أساسا للتعامل في جميع الأحوال, فذلك من شأنه نشر الأمن والاطمئنان, واستقرار النفسي بين فئات المجتمع وأفراده.

2 - ضبط النفس والابتعاد عن القرارات التي تتخذ على أساس رد الفعل والانتقام أو الكراهية.

3 - الشعور بالمسؤولية تجاه تنفيذ القرارات والالتزام بذلك مع الرفق والإحسان في كل الأمور.

4 - اعتماد اتخاذ القرار على مبدأ الشورى واشتراك المعنيين في صنع القرار.

ومن ناحية أخرى يوصي الباحث:

بإجراء ودراسات ميدانية لمعرفة مدى ممارسة المديرين للقيم الإسلامية في المدارس أثناء ممارستهم عملهم الوظيفي, وإجراء دراسات تهدف إلى قياس واقع القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس ومدرسيها.

دراسة القحطاني (1992) :

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مآثر عمر بن عبد العزيز في إدارته للدولة الإسلامية.

2- واستنباط المبادئ الإدارية من خلال أقواله وأفعاله وتطبيقاته القيادية والإدارية.

3- والعمل على الاستفادة منها في مجال الإدارة، وبخاصة الإدارة التربوية.

4- والإسهام في تأصيل منهج الإدارة، وإبراز النموذج الإسلامي للإدارة.

وانطلق الباحث في هذه الدراسة من خلال تساؤل رئيس وهو:

ما هو النموذج الإداري الذي يمكن استخلاصه من إدارة عمر بن عبد العزيز في ضوء المبادئ الإدارية

الحديثة؟ وكيفية تطبيقه لها في مجال الإدارة والإدارة التربوية على وجه الخصوص؟.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة وتحليل أقوال وأفعال عمر بن عبد

العزيز المتعلقة بالممارسات والمبادئ الإدارية، في ضوء الأسس والمفاهيم الإدارية الحديثة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

1 - إبراز النموذج الإداري من خلال ما اتصف به عمر بن عبد العزيز من صفات نبيلة وأخلاق فاضلة، لا غنى لأي مسلم عنها، فضلاً عن وليّ الأمر، وهذه الصفات تبرز على ثلاثة أنواع: صفات اعتقادية، وصفات سلوكية، وصفات عقلية.

2 - إبراز مبادئ النموذج الإداري لعمر بن عبد العزيز، وقد رتبها الباحث على النحو التالي: مبدأ الحاكمية لله وحده، ومبدأ الشورى، ومبدأ استعمال الأصلح، ومبدأ المساواة، ومبدأ الولاء الكامل للحق لله وحده، ومبدأ الشورى، ومبدأ استعمال الأصلح، ومبدأ المساواة، ومبدأ الولاء الكامل للحق ونصرة المظلومين، ومبدأ الحرية الإنسانية العامة، ومبدأ الوقاية من الفساد الإداري، ومبدأ الموازنة بين المركزية واللامركزية، ومبدأ المرونة، ومبدأ تحري ومراعاة أهمية الوقت، ومبدأ تقسيم العمل، وأخيراً مبدأ الحفز والترغيب.

3 - إن الصفات القيادية التي تحلى بها عمر بن عبد العزيز، والمبادئ الإدارية التي طبقها رحمه الله، هي في مجملها صفات ومبادئ قامت على خصائص وأسس ومبادئ إسلامية ربانية، شاملة جامعة.

4 - لقد كانت الوظائف الإدارية الحديثة واضحة الممارسة، ولموسة الأثر في إدارة عمر بن عبد العزيز، فقد أخذ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة جانبا كبيرا من الاهتمام والتطبيق في كل إجراءاته الإدارية.

وقد بنى الباحث على هذه النتائج عدة توصيات من أهمها:

1 - أن تتضافر جهود العلماء والمتخصصين، لترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أسس من الإيمان الصادق بالله، والإخلاص له قولاً وعملاً، وربط الإدارة بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، والعمل على

إبراز ما يتميز به الفكر الإداري في الإسلام من السمات والخصائص, على النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة.

2 - ضرورة التحلي بالصفات القيادية التي اتصف بها عمر بن عبد العزيز, تلك الصفات التي تعد لازمة لكل ولي أمر, قائدا كان أو مديرا أو معلما, أو أي مسؤول, بل ولكل مسلم.

3 - ضرورة تبني المبادئ الإدارية الإثني عشر من قِبَلُ المؤسسات الإدارية والتربوية, وذلك لما لتلك المبادئ من الحاجة الماسة في الإدارة المعاصرة, وبخاصة الإدارة التربوية.

4 - الاهتمام بتدريس الفكر والتطبيق الإداري والتربوي لدى علماء وزعماء وقادة الإسلام, نظير ما تهتم به وتُدرسه مدارسنا وجامعاتنا عن الفكر الإداري في الشرق والغرب.

5 - تشجيع البحوث في هذا المجال, والعمل على تبني ما يصلح مما يتم بحثه في مجال الفكر والتطبيق

الإداري في الإسلام, وبلورة ما يتم التوصل إليه, للحصول إلى الفكر الإداري والنظرية الإدارية المتميزة في الإسلام, وتأسيس علم الإدارة الحديث.

دراسة القثامي(1995):

تهدف الدراسة إلى:

1- معرفة كيف أُدبرت بعض الأزمات في عصر الخلفاء الراشدين، وهل هذه الإدارة تختلف عن إدارة الأزمات في العصر الحديث.

2- ومعرفة بعض التطبيقات الإدارية التربوية لإدارة الأزمة في عهد الخلفاء الراشدين.

3- تضع الدراسة مبادئ علمية دقيقة لمواجهة الأزمات، لتحل محل الممارسات العشوائية وردود الفعل المفاجئة في مواجهة الأزمات.

وقد حاول الباحث في دراسته الإجابة على سؤالين:

1. ما أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأزمات في عصر الخلفاء الراشدين وإدارة

الأزمات في العصر الحديث؟

2. ما الخصائص التربوية لإدارة الأزمات في عصر الخلفاء الراشدين؟

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الاستنباطي لتحليل محتوى الآيات القرآنية، والنصوص،

والخطب والأقوال، فحدد الأزمات، وعناصر إدارة الأزمات، قياساً على ما استنبطه من قراءة علم الأزمات.

كما استخدم الباحث المنهج المقارن، حيث قام بمقارنة ما احتواه القرآن الكريم، وما تضمنته السنة المطهرة،

وما تدل عليه سير الصحابة في إدارة الأزمات، بما هو موثق في علم إدارة الأزمات.

ومن أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج:

1- إن إدارة الأزمات عند الخلفاء الراشدين تهتم بالجواهر والإجراء، فهي تتركز على

العقيدة والالتزام، ولا تغفل الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة.

2- إن إدارة الأزمات عند الخلفاء الراشدين إدارة مواجهة ووقاية، وتوصل إلى هذا على

ضوء مواجهة أبي بكر الصديق لأزمات الاختلاف على الولاية، والردّة، وتسيير جيش

أسامة بن زيد رضي الله عنهما، وفي مواجهة عمر رضي الله عنه لأزمة المجاعة في

عهده، وفي مواجهة عثمان لأزمة الاختلاف في قراءة القرآن وجمعه، ومواجهة علي رضي الله عنه للأزمة التي أعقبت مقتل عثمان.

3- إن الأزمات الأيديولوجية، كالأزدواجية بين الثقافة الإسلامية والثقافة الغربية، يمكن حلها في ضوء إدارة الأزمات عند الخلفاء الراشدين.

وأما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث في دراسته:

1. إجراء دراسات أكثر عمقاً في مبادئ إدارة الأزمات في القرآن الكريم والسنة النبوية.
2. أن يكون علم إدارة الأزمات جزءاً من الإدارة والتخطيط التربوي، وأن يعطى هذا المبحث حقه.

دراسة الطويرقي (1998):

هذه الدراسة تهدف إلى:

- 1- استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية.
- 2- وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة والإشارة إلى بقية أفراد المؤسسة عند الحاجة.
- 3- وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية.

وقد حاولت الباحثة في دراستها الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية لبناء علاقات إنسانية سليمة في مجال الإدارة المدرسية؟

وينتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة وهي:

- 1 - ما العلاقات الإنسانية التي مارسها الرسول ρ في حياته القولية والفعلية والإقرارية؟
 - 2 - ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية لهذه العلاقات الإنسانية؟
 - 3 - ما الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية؟ والمتعاملين بها؟
- ولقد قامت الباحثة في دراستها باستخدام المنهج التاريخي حيث تتبعت وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم قامت بتحليلها من أجل فهم الحاضر والإستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل, وذلك من أجل بناء نموذج مثالي للعلاقات الإنسانية الممارسة في الإدارة المدرسية مع معلميه.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- 1 - تحديد المحاور الرئيسة للمبادئ المستنبطة من السيرة النبوية بسبعة محاور وهي: صفات القائد المثالي, تنمية روح الفريق الواحد, الشعور الإنساني, اكتشاف المواهب وحسن التوجيه, تصويب الأخطاء, أساليب التحفيز الإداري الفعّال, وصنع القرار.
- 2 - تحديد المبادئ المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والممارسة في حياة الرسول ρ منذ البعثة إلى وفاته ρ , وإدراجها تحت كل محور من المحاور السبعة. ومن أهم ما أدرج تحت محور "صفات القائد المثالي" من المبادئ:
مبدأ الحلم, ومبدأ التواضع, ومبدأ حسن الظن, ومبدأ الوضوح في التعامل, ومبدأ العفو والتسامح, ومبدأ الصبر, ومبدأ الوفاء بالوعد, ومبدأ الحزم, ومبدأ العدل, ومبدأ إعطاء الحق لأهله.
ومن أهم ما أدرج تحت محور تنمية روح الفريق الواحد من المبادئ:

مبدأ الأخوة, ومبدأ التناضح, ومبدأ المشاركة, ومبدأ المحبة, ومبدأ الطاعة, ومبدأ تشجيع روح المبادرة, ومبدأ التعاون.

وتحت محور الشعور الإنساني أدرجت المبادئ التالية:

مبدأ الرحمة, ومبدأ التبشير بالخير, ومبدأ الإحسان, ومبدأ مراعاة الآخرين.

وتحت محور "اكتشاف المواهب وحسن التوجيه" أدرجت المبادئ التالية:

مبدأ اكتشاف القدرات, ومبدأ تقدير الإمكانيات والقدرات, ومبدأ اختيار الشخص المناسب, ومبدأ تولية الأصلح.

وتحت محور "تصويب الأخطاء" أدرجت المبادئ التالية:

مبدأ معاتبة المخطئ, ومبدأ قبول العذر, ومبدأ العفو عند المخطئ.

وتحت محور "أساليب التحفيز الإداري الفعال" أدرجت المبادئ التالية:

الحوافز المادية, والحوافز المعنوية, ومبدأ القول الحسن, ومبدأ مكافأة المحسن.

وتحت محور "صنع القرار" أدرجت المبادئ التالية:

مبدأ الشورى, ومبدأ تشجيع المبادرة في إبداء الرأي, ومبدأ الحرية في الموافقة على رأي الرئيس, ومبدأ تَوْخي الحكمة في التصرف واتخاذ القرار.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1- توصي الباحثين والجامعات بالمزيد من المتابعة لهذا الموضوع في السيرة النبوية لأهميته الملموسة في الممارسات الإدارية.

2- وتوصي كذلك العاملين في مجال الإدارة التربوية بوجه خاص الأخذ بهذه المبادئ في ممارساتهم الإدارية.

دراسة هتار (2001) :

إن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- استنباط بعض المضامين التربوية الإسلامية من الغزوتين.

2- والتعرف على مهمة التربية الإسلامية المعاصرة ودورها في تطبيق هذه المضامين المستنبطة من الغزوتين، وكيف تقوم المؤسسات التربوية بتفعيل هذه المضامين خلال دورها المنوط بها.

وقد حاولت الباحثة في دراستها الإجابة على سؤالين:

1 - ما المضامين التربوية التي يمكن استنباطها من غزوتي بدر وتبوك؟

2 - ما التطبيقات التربوية- في إطار أبرز المضامين التربوية المستنبطة من الغزوتين- التي يمكن

تطبيقها في الوقت المعاصر في المؤسسات التربوية المتمثلة في البيت والمدرسة ووسائل الإعلام؟

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

وأما أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

1. امتلاء الغزوتين بالعديد من المضامين التربوية التي تحتاج إليها التربية المعاصرة وحصرتها الباحثة في خمسة عشر وهي: الحب، والدعاء، والصدق، والشورى، والتوبة، والمسؤولية، والصبر، والطاعة، والتوكل، والتعاون، والاجتهاد، والفرح، والنقد، والقراءة، واستغلال الوقت.
2. تؤكد الباحثة أنه لا تمكين في الأرض ونصر إلا بالتربية السليمة للنفس، وللجماعة والمجتمع.
3. إن تطبيق المضامين التربوية المطلوبة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى نجاح العملية التربوية.
4. عن المضامين المستنبطة من المبادئ المطلوبة هي سلسلة مترابطة الحلقات لا يمكن فصلها عن بعضها لأنها مكملة لبعضها، فمن يحب مثلاً لا بد أن يصدق في حُبِّه لأخيه، فيستشيريه ويصدق في مشورته، وينمي روح التعاون بينهما... وهكذا.

ومن أهم ما توصي به الباحثة في هذه الدراسة:

1. تسجيل أحداث الغزوات على أشرطة الحاسوب والاسطوانات الإلكترونية بطريقة يفهمها الصغار ثم عرض الفوائد منها.
2. الإرشاد إلى القيام بدراسات مشابهة لبقية الغزوات النبوية مع ضرورة الإفادة من كل جانب وقول وحدث وربط الاستنباطات ليظهر المنهج التربوي واضحاً.
3. تدعو الباحثة إلى إجراء بحث يقيس مدى توافر المبادئ التربوية المستنبطة من غزوتي بدر وتبوك في المؤسسات التربوية، كما يقيس مدى التزام فرقاء التربية بمواصفات المربي المستخلصة منهما ومدى القرب أو البعد عن ما جاء فيهما من مضامين.
4. دعوة إلى مؤتمر عام للجامعات الإسلامية للتباحث حول التربية الإسلامية، طرائقها وأهدافها وسبل تفعيلها تمهيداً للخروج بالنظرية التربوية الإسلامية.

تعليق وتعقيب على الدراسات السابقة:

- 1 - تتفق الدراسة مع دراسة الزهراني (1986) من ناحية استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف معها في إضافتها المنهج التاريخي إلى جانب المنهج التحليلي. وتتفق معها كذلك في إبراز الجانب الإداري التربوي في حياته ع.
- 2 - أما دراسة الحارثي (1991) فتتفق مع الدراسة في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن تلك الدراسة تعتمد بالإضافة إلى ذلك على المنهج المقارن في المقارنة بين جوانب التشابه والاختلاف في تأثير القيم على كل من المفهوم الإداري الإسلامي والمفهوم الإداري الغربي. وتختلف معها كذلك في اختيار الموضوع حيث أن دراسة الحارثي أبرزت مجموعة من القيم الإدارية في الكتاب والسنة، بينما هذه الدراسة تناولت مجموعة من المبادئ الإدارية التربوية في كتاب المغازي من السنة النبوية.
- 3 - وأما دراسة القحطاني (1992) فتتفق مع الدراسة في الاعتماد على المنهج التحليلي، مع أنها تضيف إليه المنهج التاريخي أيضاً. وتتفق الدراستان كذلك في استنباط المبادئ الإدارية التربوية، ولكنهما تختلفان في اختيار الشخصية التي تمثل هذا النموذج الإداري، فدراسة القحطاني تناولت شخصية عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه، بينما هذه الدراسة تناولت جانباً من سيرة الرسول ع.
- 4 - وأما دراسة القثامي (1995) فإنها تتفق مع الدراسة في استخدام المنهج التحليلي، مع أنها أضافت إليه المنهج المقارن كذلك. وتختلف مع الدراسة في كونها ركزت على بعض التطبيقات الإدارية التربوية لإدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين.

5- وأما دراسة الطويرقي (1998) فإنها تلتقي كذلك مع الدراسة في استخدام المنهج التحليلي، وتتفق معها كذلك في كونها تركزان على تناول شخصية النبي ﷺ، ولكنهما تختلفان من باب أن دراسة الطويرقي أبرزت البُعد الإنساني في حياته ﷺ، بينما أبرزت هذه الدراسة البُعد الإداري التربوي في جانب من حياته ﷺ .

6- وأما دراسة هتار (2001) فإنها تتفق مع الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتختلف عنها في اختيار الموضوع، حيث أن دراسة هتار أبرزت المضامين التربوية من غزوتي بدر وتبوك، بينما هذه الدراسة مجموعة من المبادئ الإدارية التربوية في كل الغزوات المستتبطة من كتاب المغازي في صحيح البخاري.

7- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في استنباط المبادئ الإدارية التربوية وتحديدها في عدد معين، ولكن ما يميزها عن تلك الدراسات، أنها ترتب المبادئ وفق معيار واضح، يعتمد على مدى شيوعها وتكرارها في كتاب "المغازي"، بينما الدراسات السابقة رتبت المبادئ بطريقة عشوائية، خلا دراسة الزهراني (1986) حيث وُضِعَ أول المبادئ الإدارية "مبدأ الحاكمية المطلقة لله عز وجل" الذي يؤكد على أنّ الإدارة التربوية في المفهوم الإسلامي إدارة هامة قامت على خصائص ومبادئ ربانية شاملة تسعى إلى تحقيق أهداف التربية الصالحة وتقوم برعايتها وإدارتها لتحقيق للإنسان السعادة في الدنيا والآخرة وتجعله يقوم بدوره الذي خلقه الله عز وجل من أجله.

8- تتفق الدراسة التي يقوم بها الباحث مع الدراسات السابقة من ناحية اعتمادها المنهج التحليلي، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها بالإضافة إلى ذلك اعتمدت في أدوات الدراسة على قائمتي تحكيم: هدفت الأولى إلى فحص مدى صلاحية المبادئ المختارة من قبل الباحث، والأخرى هدفت إلى مدى صحة

طريقة التحليل من خلال عينات عشوائية، من قبل اثني عشر مختص في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك في الأردن، ومن جامعة القدس وجامعة بيرزيت في فلسطين.

9- إقتصرت الدراسة على استخراج المبادئ الإدارية من كتاب "المغازي" من الجامع الصحيح للبخاري رحمه الله ، وهذا بالطبع يشكل جزءا محددًا من سيرة النبي (p) وفي هذا تتفق إلى حد ما مع دراسة هتار (2001) في تحديدها لاستنباط مضامين تربوية من غزوتي بدر وتبوك ، وتختلف معها من ناحية أن هذه الدراسة تناولت استخراج المبادئ الإدارية التربوية ، أما دراسة هتار فقامت إلى استخراج المضامين التربوية ، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تختلف من كل من دراسة زهران (1986) ، ودراسة الطويرقي (1998) ، إذ قامت كل منهما على دراسة عامة للسيرة النبوية ، فالدراسة الأولى اختارت مبادئ إداري تربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية ، وأما الثانية فتناولت العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية .

10- تتفق هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (1986) ودراسة القحطاني (1993)، ودراسة القحطاني (1995) ودراسة الطويرقي (1998)، في كون هذه الدراسات اعتمدت في بحثها على سير ذاتية لشخصيات لها تجربة ثرية في الممارسات الإدارية، بداية بالنبي (p) ثم الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم ثم الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه .

11- تلتقي هذه الدراسة بصورة واضحة مع كل من دراسة الزهراني ، ودراسة القحطاني دون سائر الدراسات الأخرى في التركيز على استنباط المبادئ الإدارية التربوية .

12- تلتقي وجهة نظر الباحث مع الزهراني (1986) في إحدى نتائج دراسته وهي في غاية الأهمية، مفادها: أن إدارة الرسول p لم تكن إدارة عشوائية، بل كانت إدارة مميزة تقتبس منها الإدارة

المعاصرة، إذ كانت قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، ومراعية لخصائص النفس البشرية ومتطلبات المجتمع. كما أنها أيضاً إدارة عملية إنتاجية تقوم على الممارسة والتطبيقي، وليست نظريات وأفكار وتعليمات ليس لها رصيد في الواقع العملي.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

طريقة التحليل

إجراءات الدراسة

معالجات إحصائية

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل تحديداً لمنهج الدراسة، والأداة المستخدمة، والخطوات التي تم إتباعها للتحقق من صدق وثبات هذه الأداة. كما يتضمن طريقة التحليل المتبعة في الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي/أسلوب تحليل المحتوى، والذي يُعرفه (عليان وغنيم، 2000، ص48): " بأنه يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة أو مسموعة من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها " .

ويُعرفه (عودة وملكوي، 1987، ص101): " بأنه يتعلق بمجموعة من الأشياء وخاصة الوثائق

الرسمية المدونة أو المكتوبة، والتي تصف بطبيعتها ظاهرة تربوية معينة" .

أداة الدراسة:

أما أداة الدراسة فقد قام الباحث بداية بالرجوع إلى الأدب الإداري التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وذلك على ضوء مصدرين:

المصدر الأول: مجموعة من الكتب التي تناولت الإدارة التربوية في الإسلام وتم استخراج المبادئ التالية، وهي تسعة : الشورى، والعدل، واختيار الأصلح والأكفأ، والمشاركة في المسؤولية، وتفويض السلطات والصلاحيات، والقدوة الحسنة، وسياسة الباب المفتوح، والعلاقات الإنسانية.

المصدر الثاني: مجموعة من الرسائل الجامعية والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، وتم

استخراج المبادئ التالية، وهي عشرون: مراعاة المصلحة العامة، والتعاون، وتشجيع روح المبادرة،

والتناصح، والطاعة، ومخاطبة الناس على قدر عقولهم، والحرية، والرقابة الذاتية، والتفاوت في الدرجات

الوظيفية، والوقاية من الفساد الإداري، والموازنة بين المركزية واللامركزية، والانتماء للمؤسسة،
والصلاحية بحسب الأهلية والملاءمة الوظيفية، والمساواة بين العاملين، وتقدير الإمكانيات،
والانفتاح، والقرارات الموقفية، والعقلانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وعدم التحيز في الاختيار،
والتخصص.

وعلى ضوء ذلك قام الباحث باستعراض جميع هذه المبادئ وهي ثلاثون مبدأً، فتبين له أن هناك مبادئ
متشابهة لا بد من تركيزها واختزالها، وكانت هذه هي المرحلة الأولى في عملية الاختزال، ومن أمثلة ذلك:

1 - مبادئ التعاون، والتناصح، والمشاركة في اتخاذ القرارات أُختزلت في مبدأ المشاركة في
المسؤولية.

2 - مبدأ تشجيع روح المبادرة سدّ مسدّه مبدأ الحفز والترغيب.

3 - مبدأ مخاطبة الناس على قدر عقولهم، والتفاوت في الدرجات الوظيفية، والتخصص، تم
اختزالها في مبدأ تقسيم العمل والمهام.

4 - مبدأ الوقاية من الفساد الإداري سدّ مسدّه مبدأ المساءلة

5 - مبدأ المساواة بين العاملين سدّ مسدّه مبدأ العدل

6 - مبدأ الإنفتاح سدّ مسدّه مبدأ سياسة الباب المفتوح

7 - مبدأ الحرية، والقرارات الموقفية تم اختزالهما في مبدأ تفويض الصلاحيات

8 - مبدأ عدم التحيز في الاختيار، وتقدير الإمكانيات، والصلاحية بحسب الأهلية، والملائمة

الوظيفية، أُختزلت في مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ.

9 - مبدأ الموازنة بين المركزية واللامركزية سدّ مسدّه مبدأ المرونة

10 - مبدأ الطاعة، سدّ مسدّه مبدأ الحزم، وهكذا

وأما المرحلة الثانية في عملية الاختزال عندما قام الباحث بتركيز هذه المبادئ واستخلاصها في أربعة عشر مبدءاً، تم ترتيبها في القائمة الأولى كما تظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

القائمة الأولى بأهم المبادئ الإدارية التربوية بعد عملية الإختزال

- | | |
|----------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. مبدأ الحفز والترغيب | 8. مبدأ المرونة |
| 2. مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات أو مبدأ الشفافية | 9. مبدأ تفويض الصلاحيات |
| 3. مبدأ اختيار الأصلح والأكفأ | 10. مبدأ تقسيم العمل والمهام |
| 4. مبدأ المشاركة في المسؤولية | 11. مبدأ العدل والمساواة |
| 5. مبدأ الحزم | 12. مبدأ المساءلة |
| 6. مبدأ القدوة الحسنة | 13. مبدأ الشورى |
| 7. مبدأ العلاقات الإنسانية | 14. مبدأ سياسة الباب المفتوح |

ومن ناحية ثانية قام الباحث بإعداد القائمة الثانية، والتي تحتوي على طريقة التحليل لثلاثين حديثاً من أحاديث كتاب المغازي، ومن ثم قام بعرض القائمتين (قائمة المبادئ الأربعة عشر، وقائمة طريقة التحليل) على مجموعة من المحكّمين من أصحاب الاختصاص في الإدارة التربوية، وكانت هذه هي المرحلة الثالثة.

صدق الأداة:

بعد عمليتي الاختزال والتحليل قام الباحث بإعداد قائمتين: القائمة الأولى تضمنت المبادئ الأربعة عشر، والقائمة الثانية تضمنت طريقة التحليل لعينات عشوائية من أحاديث كتاب المغازي، لعرضهما على مجموعة من المحكّمين في علم الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية لتزويدهم بهما. كما تظهران في الملحق رقم (1) ورقم (2).

وبعد جهود حثيثة ومتواصلة من الترتيبات والاتصالات برزت أمام الباحث عدة معوقات من أهمها ، صعوبة التواصل معهم نظراً للظروف الأمنية السائدة.

وهذا مما دفع الباحث إلى فتح قناة اتصال جديدة بمجموعة من المختصين في علم الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية (ملحق رقم 3).

ثبات الأداة:

بعد عرض الباحث القائمتين على المحكّمين في الجامعات الفلسطينية والأردنية حيث وصل عددهم إلى اثني عشر محكّم، كانت الردود على القائمتين مشجعة ومحفزة على العموم، وإن لم تخلو من بعض الملاحظات على القائمة الأولى، لم ترقَ إلى درجة إحداث أي تغيير جوهري فيها، وتم إقرار طريقة التحليل للقائمة الثانية، والتي احتوت على مجموعة من أحاديث كتاب المغازي كعينات عشوائية. وبهذا فقد وصل الباحث إلى اعتماد أداة الدراسة بعد أن بانَ صِدْقُها وتأكّد ثباتها بعد هذه المراحل الثلاث.

طريقة التحليل:

بعد تحديد أداة الدراسة لدى الباحث، والتأكد من صدقها وثباتها، تعززت روح البحث والدراسة لديه فقام بدراسات متعمقة في كتاب المغازي، وكانت ثلاث مرات متتالية على الأقل، بين الدراسة والأخرى قرابة الشهر. وكان يحرص الباحث في كل مرة على وضع ملاحظاته على أحاديث الكتاب التي تصل إلى خمسمائة وسبعة وأربعين حديثاً (547)، متبعاً في ذلك المنهج الوصفي أسلوب تحليل المحتوى، واضعاً أمامه المبادئ الإدارية التربوية الأربعة عشر المتفق على صدقيتها من قبل المختصين في علم الإدارة التربوية.

إجراءات الدراسة:

بناءً على اعتماد الباحث على المنهج الوصفي أسلوب تحليل المحتوى والاتفاق مع كوكبة من المختصين في الإدارة التربوية على تحديد المبادئ الأربعة عشر، وعلى طريقة التحليل، قام الباحث باستنباط المبادئ الإدارية التربوية الأربعة عشر من أقوال وأفعال الرسول ﷺ في كتاب المغازي، حيث تبين له بأنها كلها موجودة في أحاديث الكتاب، ولكن بنسب متفاوتة، مما دفع الباحث إلى إحصائها وترتيبها وفق عدد المرات التي تكرر فيها كل مبدأ من المبادئ الأربعة عشر.

معالجات إحصائية:

قام الباحث بإحصاء أرقام جميع الأحاديث المرتبطة بالمبادئ الأربعة عشر وجدولتها بما يناسب كل مبدأ كما يظهر في جدول رقم (2).

كذلك قام الباحث بإحصاء عدد المرات التي تكرر فيها المبدأ من مجموعة هذه الأحاديث وتحديد نسبته المئوية، كما يظهر في جدول رقم (5).

وبعد ذلك تم فرز الأحاديث التي تتضمن مبادئ مشتركة، وتحديد عددها ونسبتها المئوية، وما تضمنته من مبادئ، حيث تبدأ بالأحاديث التي تضمنت مبادئ، وتنتهي بالأحاديث التي تضمنت سبعة مبادئ، كما يظهر في جدول رقم (3)، وجدول رقم (4).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

السؤال الأول ونتائجه

مناقشة نتائج السؤال الأول

السؤال الثاني ونتائجه

مناقشة نتائج السؤال الثاني

التوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

الحمد لله الذي وفق الباحث لإخراج دراسته على هذه الصورة، بعد كل تلك المعاناة وتخطي كل تلك

المعوقات.

وقبل الشروع في استعراض النتائج ومناقشتها، يطيب للباحث أن يُسجل إنطباعه بعد تلك الدراسة

التحليلية لجزء محدود من سيرته وسنته (p)، رأى من خلالها كيف أن النبي (p) تمتع بممارسة إدارية

عالية، تمثل نموذجاً إدارياً فريداً ومتميزاً، لا سيما وأن كتاب "المغازي" الذي يتناول جانب الغزوات

والسرايا في مسيرته (p)، يمثل حالة تختلف عن سائر الحالات الأخرى، لكونها تتطلب عملية إدارية مركزة

ومعقدة، ولما كان لها من ثمرات ونتائج، وهذه الثمار تمثلت بتلك الجهود الجبارة التي بذلها النبي ع

وأصحابه رضوان الله عليهم، وعلى رأسها الجهد الإداري الذي اتخذه النبي ع منهجاً دائماً في إدارته للدعوة

وللدولة وفي كل الظروف والأحوال، فما عُرف عنه ع إلا الإدارة السديدة، والتنظيم الدقيق، والتخطيط

السليم.

ويؤكد على ذلك أحد القادة العسكريين (خطاب، 1995) عندما يشيد بثمار جهوده وجهاده ع في سبع سنوات

في الغزوات وتسع سنوات في السرايا، أدت إلى توحيد شبه جزيرة العرب لأول مرة في التاريخ تحت لواء

الإسلام، بقيادة أبنائها من العرب والمسلمين .

السؤال الأول، ونتنتجه:

ما المبادئ الإدارية التي تضمنها كتاب "المغازي في صحيح البخاري"؟

وتشير نتيجة تحليل مضمون كتاب المغازي إلى أن المبادئ الأربعة عشر التي حددها الباحث موجودة كلها ومبثوثة في كتاب "المغازي" وهي على الترتيب التالي: مبدأ الحفز والترغيب، ومبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات أو (الشفافية)، ومبدأ اختيار الأصلح والأكفأ، ومبدأ المشاركة في المسؤولية، ومبدأ الحزم، ومبدأ القدوة الحسنة، ومبدأ العلاقات الإنسانية، ومبدأ المرونة، ومبدأ تفويض الصلاحيات، ومبدأ تقسيم العمل والمهام، ومبدأ العدل والمساواة، ومبدأ المساءلة، ومبدأ الشورى، ومبدأ سياسة الباب المفتوح. وفيما يلي فإن الجدول رقم (2) يُظهر مدى ورود هذه المبادئ في أحاديث الكتاب وفق أرقامها المعتمدة لدى مؤلف الكتاب.

جدول رقم (2)

أرقام الأحاديث الواردة في كتاب المغازي موزعة حسب المبادئ

أرقام الأحاديث				المبدأ
4386	4297	4123	4066	مبدأ الحفز والترغيب
4387	4299	4124	4079	3982
4388	4321	4141	4080	3983

4389	4323	4154	4085	3992
4390	4328	4166	4087	3995
4409	4330	4194	4088	4003
4416	4331	4196	4089	4006
4418	4332	4205	4093	4008
4423	4333	4209	4098	4030
4448	4336	4210	4099	4039
4462	4356	4228	4100	4041
4468	4357	4231	4102	4042
4469 يتبع	4365	4232	4104	4046
	4366	4248	4110	4055
	4368	4250	4113	4056
	4372	4251	4114	4057
	4382	4262	4115	4058
	4383	4274	4116	4059
4406	4330	4261	4138	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)
4415	4331	4274	4139	3976
4418	4341	4280	4173	3983

4419	4344	4283	4198	3984
4420	4347	4284	4199	3985
4423	4352	4295	4202	4002
4431	4363	4296	4205	4015
4441	4368	4302	4215	4042
4442	4369	4305	4216	4043
4443	4395	4313	4217	4047
4448	4401	4322	4218	4082
4458	4402	4324	4219	4093
	4403	4326	4244	4101
	4405	4329	4256	4102

4380	4340	4299	4097	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ
4381	4341	4269	4178	3955
4448	4344	4270	4210	3956
4468	4349	4272	4229	3983
4469	4358	4274	4238	4015
	4360	4289	4244	4039
يتبع.....	4361	4302	4246	4064

	4362	4323	4250	4067
	4363	4339	4261	4086
4418	4297	4153	4128	مبدأ المشاركة في المسؤولية
4422	4299	4168	4132	3949
4471	4333	4169	4138	3999
4472	4344	4187	4139	4060
4473	4349	4270	4150	4071
	4361	4272	4151	4082
	4362	4276	4152	4098
4304		4223	4093	مبدأ الحزم
4320		4226	4177	4001
4325		4238	4180	4007
4340		4280	4192	4017
4373		4286	4196	4018
4415		4287	4200	4019
4432		4288	4220	4031
4469		4296	4221	4032
	4316	4188	4101	مبدأ القدوة

			الحسنة
4317	4195	4102	3949
4353	4240	4104	3972
4372	4256	4112	3976
4461	4277	4157	4007
	4279	4182	4033
	4298	4183	4036
	4315	4184	4062
.... يتبع	4433	4122	مبدأ العلاقات الإنسانية
	4438	4135	3951
	4442	4136	4023
	4358	4141	4052
	4392	4201	4053
	4399	4211	4080
	4409	4213	4083
	4422	4262	4084
4408	4330	4158	مبدأ المرونة
4415	4331	4190	4003

4418	4349	4251	4050
	4385	4252	4119
	4386	4318	4141
4378	4349	4122	مبدأ تفويض الصلاحيات
4408	4350	4194	4023
	4355	4246	4066
	4356	4338	4091
	4357	4339	4121
4129	4040	3989	مبدأ تقسيم العمل والمهام
4133	4043	4015	3962
4280	4077	4038	3963
4418	4086	4039	3983
4351	4304	4231	مبدأ العدل والمساواة
4409	4018	4233	3983
4418	4321	4251	4079

يتبع....

	4333	4274	4141
4397	4343	4196	مبدأ المساءلة
4406	4346	4269	3983
4418	4350	4274	4072
	4372	4331	4141
4318	4121	4077	مبدأ الشورى
	4122	4093	3962
	4141	4101	3963
	4178	4113	4037
	4392	4369	مبدأ سياسة الباب المفتوح
	4415	4380	4351
	4417	4381	4365
		4385	4368

مناقشة نتائج السؤال الأول:

- 1- استيعاب "كتاب المغازي" لجميع المبادئ الإدارية المطروحة في الدراسة، بالرغم من محدوديته في تناوله لجانب محدود لسيرته (ρ)، فما من مبدأ إلا وله حضور، لما في ذلك من دلالة على أهمية البُعد الإداري التربوي في ممارساته الإدارية (ρ) والتي تشكل منهجية واضحة ومحددة في الإدارة التربوية،

تصلح للتطبيق والممارسة لدى كل من القادة والرؤساء والمدراء بما يتلاءم ويتوافق مع حالاتهم ومواقعهم الإدارية.

2- اجتماع أكثر من مبدأ في الحديث الواحد أو الرواية الواحدة كما يظهر في أحاديث الكتاب ومثال ذلك: حديث رقم 4003، يجتمع فيه كل من مبدأ المرونة ومبدأ الحفز والترغيب. وحديث رقم 3962 يجتمع فيه كل من مبدأ تقسيم العمل والمهمات ومبدأ الشورى. وحديث رقم 3983 يجتمع فيه أربعة مبادئ " مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ تقسيم العمل والمهمات، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات، مبدأ العدل ، وقد قام الباحث بإحصاء جميع أحاديث الكتاب التي تحتوي على مبادئ مشتركة، على اثنين فما فوق، كما يظهر في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

أرقام الأحاديث التي تتضمن مبادئ مشتركة

رقم الحديث	المبادئ المشتركة
3949	مبدأ المشاركة في المسؤولية، مبدأ القدوة الحسنة
3962	مبدأ تقسيم العمل والمهمات، مبدأ الشورى
3963	مبدأ تقسيم العمل والمهمات، مبدأ الشورى
3976	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ القدوة الحسنة
3983	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ تقسيم العمل والمهمات، مبدأ العدل والمساواة، مبدأ المساءلة.

4003	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المرونة
4007	مبدأ الحزم، مبدأ القدوة الحسنة
4015	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ تقسيم العمل والمهمات. يتبع....
4018	مبدأ الحزم، مبدأ العدل والمساواة
4023	مبدأ العلاقات الانسانية، مبدأ تفويض الصلاحيات
4039	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ اختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ تقسيم العمل والمهمات
4042	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)
4043	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ تقسيم العمل والمهمات،
4066	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ تفويض الصلاحيات،
4077	مبدأ تقسيم العمل والمهمات، مبدأ الشورى
4079	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العدل والمساواة
4080	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العلاقات الإنسانية
4082	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المشاركة في المسؤولية
4086	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ تقسيم العمل والمهمات
4093	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ الحزم، مبدأ

الشورى.	
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4098
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ القدوة الحسنة، مبدأ الشورى	4101
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ القدوة الحسنة.	4102
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ القدوة الحسنة	4104
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الشورى	4113
مبدأ تفويض الصلاحيات، مبدأ الشورى	4121
مبدأ العلاقات الانسانية، مبدأ تفويض الصلاحيات يتبع....	4122
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4138
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4139
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المرونة، مبدأ العدل والمساواة، مبدأ المساءلة، مبدأ الشورى	4141
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ الشورى	4178
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ تفويض الصلاحيات	4194
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الحزم، مبدأ المساءلة	4196

مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)	4205
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ	4210
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العدل والمساواة	4231
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ الحزم	4238
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ	4244
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ تفويض الصلاحيات	4246
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ	4250
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المرونة، مبدأ العدل والمساواة	4251
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ القدوة الحسنة	4256
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ	4261
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العلاقات الإنسانية	4262
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المساءلة	4269
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4270
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية يتبع....	4272
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ العدل والمساواة، مبدأ المساءلة.	4274

مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ الحزم، مبدأ تقسيم العمل والمهام.	4280
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ الحزم	4296
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4297
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلاح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية	4299
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلاح والأكفأ	4302
مبدأ الحزم، مبدأ العدل والمساواة	4304
مبدأ المرونة، مبدأ الشورى	4318
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العدل والمساواة	4321
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلاح والأكفأ	4323
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المرونة.	4330
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المرونة، مبدأ المساءلة.	4331
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المشاركة في المسؤولية، مبدأ العدل والمساواة	4333
مبدأ إختيار الأصلاح والأكفأ، مبدأ تفويض الصلاحيات	4339
مبدأ إختيار الأصلاح والأكفأ، مبدأ الحزم	4340

4341	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ
4344	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المشاركة في المسؤولية
4349	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية، مبدأ المرونة، مبدأ تفويض الصلاحيات. يتبع....
4350	مبدأ تفويض الصلاحيات، مبدأ المساواة
4351	مبدأ العدل والمساواة، مبدأ سياسة الباب المفتوح
4356	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ تفويض الصلاحيات
4357	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ تفويض الصلاحيات
4358	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ العلاقات الإنسانية
4361	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية
4362	مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ المشاركة في المسؤولية
4363	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ
4365	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ سياسة الباب المفتوح
4368	مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ سياسة الباب المفتوح.
4369	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ سياسة الباب المفتوح

مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ القدوة الحسنة، مبدأ المساواة	4372
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ سياسة الباب المفتوح	4380
مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ سياسة الباب المفتوح	4381
مبدأ المرونة، مبدأ سياسة الباب المفتوح	4385
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ المرونة	4386
مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ سياسة الباب المفتوح	4392
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المساواة	4406
مبدأ المرونة، مبدأ تفويض الصلاحيات يتبع....	4408
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ العدل والمساواة	4409
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ الحزم، مبدأ المرونة، مبدأ سياسة الباب المفتوح.	4415
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ المشاركة في المسؤولية، مبدأ المرونة، مبدأ تقسيم العمل والمهام، مبدأ العدل والمساواة، مبدأ المساواة.	4418
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)	4423
مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ العلاقات الإنسانية	4442

مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ.	4448
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ	4468
مبدأ الحفز والترغيب، مبدأ إختيار الأصلح والأكفأ، مبدأ الحزم	4469

ومن خلال تحليل نتائج هذا الجدول تبين للباحث ما يلي:

1. إن هذه النتيجة تدل في نظر الباحث على مدى قوة وبلاغة كلام النبي ﷺ، وعلى شموله واستيعابه لتوجيهات عدة، وعلى دقة ألفاظه وعباراته، وعلى حسن الجمع بين دقة العبارة وأهمية التوجيه، وكل ذلك من خلال نص واحد، أو رواية واحدة. وهذا يشير إلى أنه ﷺ أوتي جوامع الكلم حقاً وصدقاً، مما جعله يتمتع بدرجة عالية من الإتقان والتعبير وإختيار الألفاظ والمفردات المناسبة نحواً وصرفاً وبلاغةً.
2. ويظهر الجدول كذلك التفاوت الواضح في مدى تكرار المبادئ المشتركة في الحديث الواحد، في عدة مرات، وفي نسبتها المئوية ، وقد قام الباحث باستخراج عدد أحاديث الكتاب التي تضمنت مبدئين فأكثر، مع تحديد نسبتها المئوية، ونتيجة ذلك تظهر في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

عدد الأحاديث التي تضمنت مبادئ مشتركة مع نسبتها المئوية

النسبة (%)	العدد	أحاديث المبادئ المشتركة
76.1%	70	حديث المبدئين

%14.1	13	حديث الثلاثة مبادئ
%5.4	5	حديث الأربعة مبادئ
%1.1	1	حديث الخمسة مبادئ
%2.2	2	حديث الستة مبادئ
%1.1	1	حديث السبعة مبادئ

السؤال الثاني، ونتلجه:

ما الأهمية النسبية لكل مبدأ من المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في "كتاب المغازي"؟

نتيجة	النسبة المئوية	عدد المرات التي تكرر فيها	المبدأ	تشير
مضمون				تحليل
المغازي				كتاب
تفاوت				إلى
الإدارية				المبادئ
الأربعة				التربوية
من حيث				عشر

عدد المرات، ومن حيث النسبة المئوية لكل واحدٍ منها، وفي جدول رقم (5) يركز الباحث عدد مرات تكرار المبادئ، ونسبتها المئوية.

جدول رقم (5)

عدد المرات التي تكرر فيها المبدأ، ونسبته المئوية

	نتائج	1	مبدأ الحفز والترغيب	83	20.5%
	الثاني:	2	مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات (الشفافية)	67	16.5%
	يلاحظ	3	مبدأ إختيار الأصلح	39	9.6%
	الواسع	4	مبدأ المشاركة في المسؤولية	32	7.9%
	أعلى	5	مبدأ الحزم	31	7.6%
	المبادئ،	6	مبدأ القدوة الحسنة	28	7%
	يمثلها	7	مبدأ العلاقات الإنسانية	26	6.5%
	الحفز	8	مبدأ المرونة	17	4.2%
		9	مبدأ تفويض الصلاحيات	16	4%
		10	مبدأ تقسيم العمل	15	3.7%
		11	مبدأ العدل	14	3.5%
		12	مبدأ المساواة	14	3.5%
		13	مبدأ الشورى	12	3%
		14	مبدأ سياسة الباب المفتوح	10	2.5%

والترغيب بنسبة 20.5%، وبين أدنى نسبة يمثلها مبدأ سياسة الباب المفتوح بنسبة 2.5%، وهي ما تعادل

نسبة 18%. ويلاحظ كذلك الفرق بين المبدأ الأول وهو مبدأ الحفز والترغيب 20.5% وبين المبدأ الثاني

وهو مبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات 16.5%، وهو ما يعادل نسبة 4%.

2- يتبين كذلك أن المبادئ الثلاثة الأولى من حيث نسبتها المئوية هي: مبدأ الحفز والترغيب 20.5%، ومبدأ

الوضوح في إعطاء التعليمات 16.5%، ومبدأ إختيار الأصلح 9.6%. وأن المبادئ الثلاثة الأخيرة هي:

مبدأ المساواة 3.5%، ومبدأ الشورى 3%، ومبدأ سياسة الباب المفتوح 2.5%.

3- الفرق في النسبة بين المبادئ الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع ضئيلة جداً، كذلك الفرق بين

المبادئ السبعة الأخيرة، حتى أنها تصل إلى حد التوافق كما هو الحال في المبدأ الحادي عشر وهو العدل

ونسبته 3.5% والمبدأ الثاني عشر وهو المساواة ونسبته 3.5%.

4- مبدأ الحفز والترغيب هو الأكثر شيوعاً في كتاب "المغازي" من خلال ممارساته الإدارية (p) حيث ذكر

(83 مرة بنسبة 20.5%)، وبفارق واضح وواسع بينه وبين المبادئ الأخرى، وفي ذلك دلالة واضحة على

أهمية ممارسة هذا المبدأ على مستوى الإسلام عموماً، وعلى مستوى الإدارة التربوية خصوصاً، لما لهذا

المبدأ من تأثير على النفس الإنسانية من باب المكافأة والتشجيع للجهود المخلصة والمميزة.

5- ويأتي في المرتبة الثانية مبدأ الشفافية أو الوضوح في إعطاء التعليمات حيث ذكر (67 مرة بنسبة

16.5%) مما يؤكد على النجاح والإنجاز في العمل الإداري يحقق بقدر ما يتسم من شفافية ووضوح في

تعليماته وممارساته الإدارية، بعيداً عن الغموض والتعقيد.

6- هناك بروز واضح وواسع للمشاركة بكل أنواعها في ممارسته الإدارية p، بداية من المشاركة في صنع

القرارات، أو العمل على تقسيمها وتنفيذها، أو بحمل المسؤولية في أدائها وتطبيقها. وهذا يُبرز بشكل جليّ

في حال الجمع بين نتائج كل من المبادئ الأربعة المذكورة أدناه، حيث تصل إلى (75 مرة، وبنسبة

18.6%) والتي قاسمها المشترك هو المشاركة من قبل القائد لمروسيه وأتباعه. والمبادئ الأربعة هي:

مبدأ المشاركة في المسؤولية 32 مرة بنسبة 7.9%، ومبدأ تفويض الصلاحيات 16 مرة بنسبة 4%، ومبدأ تقسيم العمل والمهام 15 مرة بنسبة 3.7%، ومبدأ الشورى 12 مرة بنسبة 3%.

7- أما بالنسبة للشورى فإنه يأتي في المرتبة الثالثة عشر إذ يتكرر (12 مرة بنسبة 3%) وهذا لا يعني أن مشاورته ρ لأصحابه كانت قليلة ومحدودة، بل على العكس تماماً فالنبي ρ ترجم قول الله جل وعلا " وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " سورة آل عمران، آية 159، قولاً وعملاً، حتى كان له خُلُقاً دائماً وسجّية في حياته وسيرته. إلا أنه وكما تبين للباحث فإن هناك روايات صحيحة في هذا المجال وفي المغازي تحديداً لم يذكرها الإمام البخاري وذكرها غيره، "لا سيما وأن الرسول ρ غزا ثمان وعشرين غزوة وبعث سبعاً وأربعين سرية"(خطاب،1995).

ويؤكد على ذلك (العلي، 1996، ص159) صاحب كتاب صحيح السيرة النبوية في روايات صحيحة، يختار الباحث منها على سبيل المثال حديث رقم 217 في الكتاب، حيث ينقله عن أنس رضي الله عنه قال: " أن رسول الله ρ شاور حين بلغه إقبال أبي سفيان، قال: فتكلم أبو بكر فأعرض عنه، ثم تكلم عمر فأعرض عنه، فقام سعد بن عبادة فقال: إيانا تريد يا رسول الله؟ والذي نفسي بيده لو أمرتنا أن نخيض البحر لأخضناه، ولو أمرتنا أن نضرب أكبادها إلى برك الغماد لفعلنا، قال: فندب رسول الله الناس فأنطلقوا...".

8- كذلك فإن مبدأ سياسة الباب المفتوح يأتي في المرتبة الرابعة عشر، أي المرتبة الأخيرة، إذ يتكرر (10 مرات وبنسبة 2.5%). ويقدر الباحث أن عدم تكرار هذا المبدأ كثيراً في كتاب المغازي، لا يدل على أن النبي ρ قد مارس سياسة الباب المغلق مع أصحابه، بل العكس تماماً، حيث أنه ρ قضى حياته مع أصحابه في الغزوات والسرايا وفي غيرها دون حاجزٍ ولا حجاب، فكان ρ يقودهم في الغزوات، وينظمهم ويبعثهم

في السرايا، ويؤمهم في الصلوات الخمس، ويؤاكلهم ويشاربهم ويحبيب على تساؤلاتهم ويعيش آمالهم وآلامهم. وهكذا كانت كل حياته باباً مفتوحاً بينه وبين أصحابه.

ملخص النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المبادئ الإدارية التربوية الأربعة عشر متضمنة كلها في كتاب المغازي وقد جاء ترتيبها على النحو التالي: مبدأ الحفز والترغيب، ومبدأ الوضوح في إعطاء التعليمات، ومبدأ إختيار الأصلح، ومبدأ المشاركة في المسؤولية، ومبدأ الحزم، ومبدأ القدوة الحسنة، ومبدأ العلاقات الإنسانية، ومبدأ المرونة، ومبدأ تفويض الصلاحيات، ومبدأ تقسيم العمل والمهام، ومبدأ العدل والمساواة، ومبدأ المساواة، ومبدأ الشورى، ومبدأ سياسة الباب المفتوح.

- إن هذه المبادئ جاءت متفاوتة من حيث تكرارها، ومن حيث نسبتها المئوية ما بين 83 مرة بنسبة 20.5% إلى 10 مرات بنسبة 2.5% .

- إن عدد الأحاديث التي تضمنت مبادئ مشتركين 70 حديثاً، ما يشكل نسبة 76.1% من مجموع المبادئ الإدارية المشتركة، بينما الأحاديث التي تضمنت ثلاثة مبادئ فما فوق قليلة العدد، حيث تتراوح بين 13 حديث وحديث واحد، أي ما يعادل نسبة 14.1% إلى نسبة 1.1% .

التوصيات:

- 1- على القادة والمدراء ضرورة التحلي بالصفات القيادية والأخذ بالمبادئ الإدارية التربوية التي استنبطها الباحث من خلال دراسته، لكونها قد صدرت عن نموذج إداري متميز وهو النبي (p) من ناحية ، ومن ناحية أخرى لما لتلك المبادئ من حاجة ماسة في الإدارة التربوية المعاصرة .
- 2- ضرورة تضافر جهود المختصين والباحثين، والجامعات والمؤتمرات، لترسيخ الأصول العلمية " للإدارة التربوية " على ضوء هدي الإسلام قولاً وعملاً ، وإبراز ما يتميز به الفكر الإداري التربوي في الإسلام من السمات والخصائص على النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة .
- 3- إجراء بحث يقيس مدى توافر المبادئ الإدارية التربوية المستنبطة من كتاب المغازي " في المؤسسات الإدارية التربوية، كما يقيس مدى التزام المدراء والمسؤولين والرؤساء بهذه المبادئ.
- 4- دراسة كتاب صحيح البخاري وسائر كتب السنة المشرفة، دراسة واعية تتجاوز السرد التاريخي المجرد للوقائع والأحداث، وتعمل على إبراز وبلورة أسس وأصول علم الإدارة التربوية بصورة أكمل وأشمل من خلال هديه (p)، ولتتم إضافة مبادئ إدارية تربوية جديدة مستمدة من سنته وسيرته p.
- 5- الرجوع إلى كتاب المغازي واستنباط مبادئ إدارية تربوية أخرى لم يذكرها الباحث.

المراجع

المراجع:

الإبراهيم، موسى إبراهيم. (1997). **الفقه الحركي في العمل الإسلامي المعاصر**. ط1. عمّان: دار عمّار. بيروت: دار البيارق.

أبو سنّ، أحمد إبراهيم. (1984). **الإدارة في الإسلام**، ط3. القاهرة: مكتبة وهبة. الخرطوم: الدار السودانية للكتب.

أحمد، مهدي رزق الله. (1992). **السيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية/ دراسة تحليلية**. ط1. الرياض: مطبعة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

الأسمر، أحمد رجب. (2001). **النبي المربي**. ط1. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الأغبري، عبد الصمد. (2000). **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

البخاري، محمد بن إسماعيل. (1998). **صحيح البخاري**. طبعة جديدة. المنصورة: مكتبة الإيمان.

البدري، طارق عبد الحميد. (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**. ط1. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحرثي، سفر (1991). **استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية**، دراسة مكملة لدرجة الماجستير مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الحمّادي، علي. (2000). **66 وصية ومهارة لإدارة إجتمع ناجح**. ط1. بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

حوّى، سعيد. (1989). الأساس في السنة وفقهها "السيرة النبوية" ط1. القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.

خطاب، محمود شيت. (1995). قادة النبي p ط1. دمشق: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت: دار الشامية للطباعة والنشر والتوزيع.

الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد. والفرح، وجيه. (1998). الإدارة والإشراف التربوي (إتجاهات حديثة) . اردب: دار الأمل للنشر والتوزيع.

رجب، أحمد. (2001). النبي المرابي، ط1. عمّان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الزهراني، علي (1986). مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية، دراسة مكملة لدرجة الماجستير مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

السباعي، مصطفى. (1978). السنة ومكانتها في التشريع الإسلامي ط2. دمشق، بيروت: المكتب الإسلامي.

سويدان، طارق. (2003). مجلة عالم الإبداع. العدد رقم 6. (<http://www.ebdaa.ws>)

الطويرقي، نوال (1998). العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دراسة مكملة لدرجة الماجستير مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (1998). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ط2. عمّان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، رام الله: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (1999). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. ط1. عمّان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، رام الله: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عبيدات، محمود سالم. (1997). تاريخ الحديث ومناهج المحدثين. ط1. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العُرفي، عبد الله القاسم. ومهدي، عباس عبد. (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية . ط 1. بنغازي: منشورات جامعة قاربيونس.

العلي، إبراهيم . (1996). صحيح السيرة النبوية، ط2. عمّان: دار النفائس للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى. وغنيم، عثمان محمد. 2000م. مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق . ط1. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العمامرة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية . ط 1. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عودة، أحمد سليمان. وملكاوي، فتحي حسن. (1987). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. ط1. الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.

الفتحي، عبد المؤمن فرج. (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. بنغازي: منشورات جامعة قاربيونس.

القنّامي، جميل (1995). نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، بحث مكمل لدرجة الماجستير مقدم لكلية التربية بجامعة ام القرى بمكة المكرمة.

- القحطاني، محمد (1992). الأنموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز وتطبيقاته في الإدارة وبخاصة الإدارة التربوية، بحث مكمل لدرجة الماجستير مقدّم لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- قلعه جي، محمد رؤاس. (1996)، قراءة سياسية للسيرة النبوية. ط1. بيروت: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكلادة، ظاهر محمود. (1997). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . ط1. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- مؤسسة آل البيت (مأب)، (1989). التربية العربية الإسلامية: المؤسسات والممارسات. ط1. عمان:المجمع الملكي .
- متولي، مصطفى محمد، (1997). مدخل الى تاريخ التربية الإسلامية. ط2. الرياض، جدة: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- النحلاوي، عبد الرحمن. (1996). أصول التربية الإسلامية وأساليبها في البيت والمدرسة والمجتمع . ط3. دمشق: دار الفكر.
- الندوي، أبو الحسن علي الحسني. (1979) . السيرة النبوية، ط2، جدّة: دار الشروق.
- النيسابوري، مسلم بن الحجاج. (1983). صحيح مسلم، بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- هتار، شريفة (2001). مضامين تربوية مستنبطة من غزوتي: بدر، وتبوك، رسالة مكملّة لدرجة الماجستير مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

مواقع الإنترنت:

<http://www.moudir.com/islmadm.htm> -1

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية في الإسلام، ومنها ما له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، ومنها ما هو ذو علاقة غير مباشرة، وسيحاول الباحث استعراض بعض هذه الدراسات.

دراسة الزهراني (1986):

هدفت الدراسة إلى: