



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مبادئ إدارية تربوية في القرآن الكريم

محمود عبد الكريم مهنا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008 م

مبادئ إدارية تربوية في القرآن الكريم

إعداد

محمود عبد الكريم مهنا

بكالوريوس دعوة وأصول دين من جامعة القدس - القدس

المشرف: د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية - قسم التربية وعلم النفس - عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

1429 هـ / 2008 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية
دائرة التربية وعلم النفس

إجازة الرسالة

مبادئ إدارية تربوية في القرآن الكريم

اسم الطالب: محمود عبد الكريم مهنا
الرقم الجامعي: 20420141

المشرف: د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 7/ 1/ 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عابدين | التوقيع:..... |
| 2. الممتحن الداخلي: د. حاتم جلال | التوقيع:..... |
| 3. الممتحن الداخلي: د. محمود أبو سمرة | التوقيع:..... |
| 4. الممتحن الخارجي: د. محمد شاهين | التوقيع:..... |

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008م

الإهداء

إلى خير البشرية والمربي الملهم محمد ﷺ ، وإخوانه الأنبياء عليهم السلام،

إلى دعاة الخير والمربين على الفضيلة في كل زمان،

إلى روح والدي، يرحمه الله، وتقبل منه، وغفر له،

إلى والدتي الغالية ، أمد الله في عمرها وأحسن عاقبتها،

إلى الزوجة العزيزة وبناتي وأبنائي، حفظهم الله،

إلى ابن الخال العزيز د. محمد عمران، زاده الله من فضله،

إلى كل من علّمني وربّاني، جزاهم الله خيراً،

إلى كل من أحبني ودعا لي، وفقهم الله لكل خير،

إلى حفظة القرآن الكريم والعاملين له.

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

محمود مهنا

إقرار:

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

التوقيع :

الاسم : محمود عبد الكريم مهنا

التاريخ : 1/ محرم/1429 هـ، 9/1/2008 م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، المنزل كتبه لإصلاح شؤونهم، فله الحمد والشكر في الأولى والآخرة،

ثم الشكر للنبي العظيم، خاتم المرسلين للإصلاح، والقدوة في كل خير، ﷺ،

والشكر موصول إلى المشرف على هذه الرسالة، د. محمد عابدين، رفع الله درجاته،

وإلى لجنة المناقشة د.حاتم جلال، د.محمود أبو سمرة، د. محمد شاهين، حفظهم الله تعالى.

كما وأشكر كل الأساتذة الأفاضل في قسم التربية وعلم النفس، عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس،

والشكر والتقدير للمحكمين والباحثين وحفظة القرآن الذين أسهموا في إنجاح هذه الرسالة،

وأخص بالشكر الدكتور محمد عمران، الذي كان له فضل كبير في المساندة والتشجيع.

وأدعو الله عز وجل بالخير الجزيل والمثوبة العظيمة لكل من ساند وشجّع وأسهم في هذا العمل.

الباحث

محمود مهنا

مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة التربوية: "هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواءً في داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (حسان، والعجمي، 2007، ص90).

"وهي مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، لإحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد" (العميرة، 2002 ص18).

2. القرآن الكريم: "كلام الله تعالى، المنزل بواسطة الملك جبريل عليه السلام على محمد ﷺ، المتعبد بتلاوته، المنقول بالتواتر، المعجز بلفظه ومعناه، المبدوء بسورة الفاتحة، المختوم بسورة الناس" (القطن، 2004 ص16).

3. السنة النبوية: "ما جاء منقولاً عن النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير أو صفة." (الصالح، 1978، ص3).

4. السور المكية: ما نزل قبل الهجرة، وإن كان بغير مكة (الزركشي، 1988).

5. السور المدنية: ما نزل بعد الهجرة، ولو كان بمكة (الزركشي، 1988).

6. مبادئ الإدارة التربوية: أسس علمية ومفاهيم منظمة في دراسة المواقف وحل المشكلات الإدارية التربوية (حسان، والعجمي، 2007).

7. مبادئ الإدارة التربوية الواردة في الدراسة:

- الترغيب: الباعث المادي أو المعنوي الذي يعمل على إشباع حاجات الأفراد لتوجيه سلوك نحو إنجاز، أو تحقيق هدف معين (الطويل، 1999).
- الترهيب: وهو أيضاً الباعث المادي أو المعنوي الذي يعمل على توجيه سلوك الفرد للامتناع عن عمل غير محمود، أو التهديد عند التقصير في أداء الواجب.
- تنفيذ المواثيق: تنفيذ ما تم التعاقد عليه، أو الالتزام بما اتفق عليه طرفان أو أكثر.
- اختيار الأصلح والأكفأ: اختيار الأصلح فالأصلح، لا لقربة أو مكانة اجتماعية ولا لأي عنصر آخر،

لتولي منصب من المناصب أو المهام الإدارية، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الرماني، 2004).

- **القدوة:** أن يكون المسئول مبادراً ومطبّقاً لكل الممارسات الايجابية، مبتعداً عن كل الممارسات السلبية.

- **العدل:** أن تُفتح الفرص أمام الجميع للمشاركة، كما يُطبق القانون على الجميع دون استثناء لأحد.

- **التفويض:** توزيع السلطة على أساس المبدأ المتبع في تقسيم العمل، أو عملية دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس (العلاق، 1998).

- **المرونة:** الاستعداد لمراعاة الظروف الخاصة والمتغيرات رفعاً للحرص والمشقة عن المرؤوسين، والاهتمام بروح النص، واختيار البديل الأسير من مجموعة بدائل.

- **وحدة الأمر:** أن يتلقى المرؤوسون من مصدر واحد، ولا تتعدد مصادر الأمر (زويلف، 1989).

- **رعاية الأفراد:** أن يشعر المرؤوسون بالاهتمام والرعاية، وهذا بدوره يعمل على إقامة العلاقة على أساس الحب، كما يرفع الروح المعنوية.

- **الحوار:** استخدام المنطق في التعامل مع الآخرين وهذا يعني اعتماد الإقناع والحوار في التعامل مع المرؤوسين، كما يعني التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار.

- **المسؤولية الفردية:** أن يتحمل كل فرد المسؤولية عن عمله، دون تعليق الأخطاء على الآخرين.

- **تفصيل التعليمات:** وجود تعليمات مفصلة وواضحة، تشكل مرجعية عند التنفيذ والاختلاف، أو مجموعة من اللوائح والقوانين الواضحة التي تحدد الواجبات والحقوق (الطويل، 1999).

- **التعقيب على الأحداث:** الاستفادة من الأحداث في التوجيه، وأخذ العبر من الأخطاء، وهذا ما يُسمى بالتغذية الراجعة، وهي عملية تتم من خلالها تزويد الفرد المتعلم بمعلومات تبين له صحة أو خطأ استجابته وكيفية تصحيحها (المفتوحة، 1992).

- **العقاب:** اللوم لمن ارتكب خطأ، أو قصر في واجبه، أو لم يُتَمَّ المطلوب منه (الطويل، 1999).

- **الأمانة:** الضمير المتوثب الذي يزجر الشخص عن الخيانة، ويدفعه لبذل طاقته في سبيل القيام بما أوكل إليه من المهام على أحسن وجه (الرماني، 2003).

- **العلاقات الاجتماعية:** قيام العلاقة على أساس التعاون ومساندة الضعفاء، والخروج من دائرة الذات والأنانية إلى دائرة الجماعة والإيثار، ومعاملة الأفراد باحترام وتقدير، وتفهم للعلاقات العاطفية (المفتوحة، 1996).

- **البينة:** اعتماد الدليل في قبول الأمور، وإتباع منهج علمي في الحكم على الأشياء والأفكار.

- **التنافس والدرجات:** إشاعة روح المنافسة في العمل، وإعطاء الدرجات حسب الإتقان للعمل.

- **المكافأة:** مقابلة العمل الحسن بأمور إيجابية دنيوية.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجموعة من المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم، وكشف تكراراتها، وتمثيل لبعض واقع تطبيق الرسول ﷺ لهذه المبادئ، وذلك من أجل المساهمة في تأصيل المبادئ الإدارية التربوية من القرآن والسنة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ورود المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم كله؟
2. ما أبرز المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم؟
3. ما واقع تكرار هذه المبادئ المختارة في كل سورة من سور القرآن الكريم؟
4. ما واقع ورود هذه المبادئ المختارة في السور المكية والمدنية؟
5. ما أبرز الأمثلة التطبيقية من سنة النبي ﷺ لهذه المبادئ المختارة؟

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون، وهو أحد أشكال المنهج الوصفي، حيث تم العمل على تحليل أولي للمبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم، وبعد إعداد القائمة الأولية عرضت على محكمين في الإدارة التربوية وباحثين في الدراسات القرآنية، ومن ثم كان التحليل بمساعدة مجموعة بؤرية من حفظة القرآن الكريم لقياس نسبة التوافق بين المحللين باستخدام معامل كابا، وبعد ذلك تم اختيار المبادئ الأكثر تكراراً، وبيان واقع تكرارها في السور القرآنية، ثم التمثيل على تطبيق لهذه المبادئ من الرسول ﷺ من كتب السنة والسيرة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: ورود عشرين مبدءاً إدارياً تربوياً في القرآن الكريم، حيث بلغ عدد تكرارها (6374) مرة، وكانت على الترتيب: التهذيب، الحوار، رعاية الأفراد، الترغيب، التعقيب على الأحداث، وحدة الأمر، تفصيل التعليمات، العلاقات الاجتماعية، العتاب، المسؤولية الفردية، تنفيذ المواثيق، العدل، المرونة، اختيار الأكفأ، المكافأة، البيئة، الدرجات والتنافس، التفويض، القدوة، الأمانة، وتم اختيار المبادئ الأربعة عشر الأولى بمعيار زيادة عدد تكرارها عن ثمانين مرة، كما تبين ورود كل مبدءاً في كل سورة، ومعرفة نسبة تكراره لعدد الآيات، حيث كانت النسب متفاوتة، وقد بلغ مجموع تكراراتها (6293) مرة.

وكان تكرار المبادئ الأربعة عشر في السور المكية (4323) مرة، وكان أكثر المبادئ وروداً التهذيب والحوار، كما كان تكرار هذه المبادئ في السور المدنية (2115) مرة، وكان مبدءاً التهذيب ومبدءاً رعاية الأفراد هما الأكثر تكراراً.

كما أشارت النتائج إلى تطبيق النبي ﷺ لكافة المبادئ المختارة من خلال مثل واحد على الأقل على كل مبدأ.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتبني المنظومة الإدارية التربوية الإسلامية (القيادة الحوارية الراحية)، واعتماد وحدة التخطيط في القيادة التربوية مبدأً رئيساً ولا بد من اختيار الأكفأ، واعتماد سياسات تربوية واضحة مفصلة، واعتماد الترغيب والترهيب بالتوازي مع الحوار مبادئ رئيسة في تسيير المؤسسة التربوية، وإقامة المؤسسة التربوية على أخلاقيات المهنة وعلى النظم القيمية التي من شأنها أن تنشئ مؤسسة صحية وذلك يتمثل في تنفيذ الموائيق والمسؤولية الفردية، والحرص على بناء سلسلة علاقات اجتماعية متميزة، ورعاية الأفراد والتعقيب على الأحداث، وإقامة المؤسسة على العلاقة غير الرسمية بتطبيق مبدأ المرونة.

كما أوصت الدراسة بتطبيق هذه المبادئ الإدارية التربوية في المؤسسات التربوية الفلسطينية واعتبارها واجباً دينياً، مع الاستفادة من تجارب الآخرين ودراساتهم، كما أوصت بتوجيه الباحثين لمزيد من الأبحاث في استنباط مبادئ إدارية تربوية من القرآن الكريم، كما يوصي الباحث بالتوجه نحو التعمق في بعض المبادئ ودراسة دلالاتها وتطبيقاتها التربوية.

Principles of educational administration in the Holy Quran

Prepared by: Mahmoud Abd-Alkareem Mhanna

Supervised by: Dr. Mohammad Abd-Alqader Abdeen

Abstract

The study aimed at deducing the set of educational administration concepts in the Holy Quran along with their frequency in all chapters. It also aimed at delineating the reality of implementing of these principles by our prophet Mohammad (PBUH) for the sake of authenticating these principles in the light of the Holy Quran and ALsunna ALmusharaffa.

The study answered the following questions:

- 1- How are education administration principles distributed in the Holy Quran?
- 2- What are the most prominent principles in the Holy Quran?
- 3- How are these selected principles distributed in each chapter of the Holy Quran?
- 4- How are these principles distributed according to place of revelation (Mecca/ Madina)?
- 5- What are the most prominent examples of implementation by our prophet (PBUH)?

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive methodology procedure namely "content analysis methodology" where principles have been included. Inclusion has been submitted to validity and reliability parameters. Juries' validity has been adopted along with ICAPA parameters into the consistency of harmony among the focus group that allotted frequency. Principles of the high labeling ratio have been considered for detailed study. Examples of implementation from the principles of our prophet Mohammad (PBUH) have been delineated to see into the scope of compliance as frequency of principles have been commented on.

The study concluded that: Twenty principles of education Administration have been induced and deciphered in the Quran, with a degree of frequency amounted (6374) sequenced in priority (fear-provoking, dialogue, child welfare, encouraging and reassuring, unity of responsibility, event discussing, instruction of detailing social relation, blaming and reprimand selection of competent leaders, individual responsibility, adherent to contracts, resilience,

justice, rewards, evidence, competition, delegation of authority, role models, honesty.

The first fourteen principles, the highest in frequency, have been selected as their frequency exceeded the frequency of 80 principles in each chapter and have been allotted in terms of frequency amounted to 6293 times.

Frequency of principles have also been allotted as pertains to place of revelation (Mecca/Madina) as the frequency of principles revealed in Mecca amounted to 4323 where as fear-provoking and dialogue have been the highest in frequency where as the principles revealed in Madina amounted to 2115 as fear-provoking and child welfare scored the highest frequency.

Results have also showed that our prophet Mohammad had implemented the major principles explicated in the Holy Quran.

In the light of the conclusions reached at, the researcher recommends adopting the scope of values, principles indicated in the Holy Quran as clearly indicated the new theory constructed by the researcher called "leadership by dialogue and caring". The theory starts by unit of planning, election of competent leaders, approbation of detailed educational policies, rewards and fear-provoking that in parallel to dialogue as basic principles in leading institutions.

Professional ethics and the value system are considered as main parameters for having institutions as credited to enable them having contracts and individual responsibilities as building excellent sense of social relations, individual caring, to comment on the events, and considering informal relations and resilience as part of the basic principles of professional behavior in academic institutions.

The study recommends having these principles in our Palestinian Educational Institutions, and recommends further investigation by other researchers in order to investigate and induce more principles as explicated in the Holy Quran.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة.

6.1 محددات الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

القرآن الكريم هو كلام الله تعالى، وهو المعجزة الخالدة، ولا تحتاج البشرية إلى وحي بعده إلى يوم القيامة، وفيه كل ما يصلح شأن الإنسان في علاقته مع الله والكون والإنسان، وهو كتاب تربية وتوجيه يصلح نفس الإنسان وعقله وسلوكه، قال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89) ، ومن مقتضيات ذلك كله أنه يحتوي على قواعد هامة في التوجيه والإدارة.

والله عليم بلا حدود، حكيم في تعليماته، ويعلم ما يصلح الإنسان ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (الملك: 14)، والله رءوف بعباده، رحيم ودود، وقد اختار الإنسان لخلافته في الأرض، وكرمه على باقي المخلوقات، وبناءً على ذلك، فإن ما أنزله الله عز وجل هو في غاية الأهمية بالنسبة للإنسان في جميع مجالات حياته.

ولقد أنشأ القرآن للبشرية تصوراً جديداً عن الوجود والحياة، والقيم والنظم، كما حقق لها واقعاً اجتماعياً فريداً، بحيث لا يخطر للبشرية على بال، لولا أن الله أرادها لها، وحققه في حياتها، في ظلال القرآن ومنهجه وشريعته (قطب، 1971).

ولقد اقتضت حاجة الإنسان المشاركة مع أخيه الإنسان في العمل سويةً لسد حاجاتهم المختلفة، كما اقتضت ضرورة التنسيق بين جهودهم للوصول إلى الأهداف التي يرومون تحقيقها، فالإدارة أمرٌ حتمي في أي مجتمع إنساني، ولكل أنواع التنظيمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها.

وتقوم الإدارة في الإسلام بمختلف صورها، وتعدد أشكالها على ما تضمنه القرآن الكريم وبينته السنة النبوية، وما درج عليه السلف الصالح، وما أجمع عليه فقهاء المسلمين وأئمتهم، وقد جاء الإسلام بتعاليمه من أجل تنظيم حياة المسلمين، وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم، وهو لهذا يضع التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة (سليمان وضحاوي، 1998).

صحيح أن المفكرين الإسلاميين القدامى لم يتخصصوا في الإدارة على أنها علم بمفهومنا المعاصر، ولكنهم يدركون حقائق كثيرة عنها، من خلال دراستهم وفقهم في الكتاب والسنة، وإن الاتجاهات الحديثة والنظريات التي قامت في عصرنا الحاضر لتفسير عملية الإدارة أو وضعت معايير لتقييمها، قد سبقها الإسلام بمئات السنين، وبالتالي فإن هذه المستحدثات تعتبر ترديداً لما سبق، أو بعبارة أخرى هي قوالب جديدة لمحتويات ومضامين سابقة (سليمان وضحاوي، 1998)، وإننا نلمس في التوجيهات الاجتماعية الإنسانية للقرآن الكريم السند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي، الذي ساد تطبيقه في صدر الإسلام منذ قيام الدولة الإسلامية، بل إنها كانت وراء نجاح الإدارة العامة في تلك الدول التي ترامت أطرافها (جاهين، 1984).

ولا ينكر أحد أن الإدارة الناجحة سر ازدهار الشعوب والدول ونجاحها، في كل زمان ومكان، والإدارة شأنها شأن مجالات المعرفة، لا يمكن أن تكون ناجحة، ما لم تستند إلى مبادئ وفلسفة راسخة، وليس أقوى من تلك المبادئ التي أرسى دعائمها الإسلام، لذلك لا بد من ترسيخ الأصول والأسس العلمية للإدارة، بالعقيدة الإسلامية، لضمان فاعلية تطبيقها (أبو العينين، 2002).

والمصدران الأساسيان للعقيدة الإسلامية هما القرآن الكريم والسنة المشرفة، وهذا ما دعا الباحث لاستعراض المبادئ الإدارية في القرآن الكريم، وربطها مع أمثلة من السنة النبوية.

وبناءً على ذلك ومن خلال خلفية الباحث الدراسية، وعلاقته الطويلة بالقرآن، والرغبة في تقديم جهد متواضع في خدمة القرآن والإنسان، فقد أثر الباحث أن يسلك هذا المنحى مع تقديره لصعوبة الطريق نظراً لقلة الدراسات السابقة، وعلمه أن بحثه يتعلق بكلام رب العالمين الحكيم الذي يسبق كل العلماء، ولا يستطيع أحد إدراك كل ما ترمي إليه الآيات العظيمة، فالمتعمق في الآيات الكريمة قد يستنبط منها أموراً كثيرة في مجالات الحياة جميعها، ومع ذلك يأمل الباحث أن يحقق نتائج مهمة تشكل إسهاماً في خدمة القرآن الكريم والإدارة التربوية، وتفتح أبواباً للبحث والدراسة، فعلى الرغم من كل ما بُذل من جهد فإن هذا الموضوع لا يمكن استيعابه من جميع جوانبه، نظراً لأنه تحليل للقرآن الكريم الذي لا تقنى عجائبه، كما قال الله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّمَا فِي الْأَرْضِ مِنْ شَجَرَةٍ أَقْلَمٌ وَالْبَحْرُ يَمُدُّهُ مِنْ بَعْدِهِ سَبْعَةُ أَنْحَارٍ مَا نَفَذْتُ كَلِمَتُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (لقمان: 27)، ولكنها محاولة واجتهاد لا بد منه، تطبيقاً لأمر الله تعالى: ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾ (محمد: 14).

2.1 مشكلة الدراسة:

قدّم القرآن الكريم حاضنة مبادئ وتعميمات وأسساً وقيماً حدّدها للتعامل البشري، فبيّن للإنسان وعلمه سمات الأشياء كلّها ﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ (البقرة:31)، فأعطاه منظومة القيم، ومنظومة المبادئ في التعامل مع الله والإنسان.

وبما أن السلوك البشري يلزمه مبادئ وسياسات إدارية منظمة، فقد جاء القرآن الكريم أيضاً حاضنة لهذه السياسات والمبادئ الإدارية، لضمان نجاح السلوك البشري، ليصبح الإنسان مؤهلاً لخلافة الله في الأرض ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة:30)، ويحتوي القرآن الكريم على منهج متكامل في كل مجالات الحياة، ومع ذلك فإن قسماً من الباحثين لم يطلّع على هذا المنهج المتميز، والقسم الآخر يقتصر على النظريات الغربية.

وعليه، رغب الباحث في تأصيل المبادئ الإدارية التربوية، والتعرف على أبرزها في القرآن الكريم، ولذلك تحدت مشكلة الدراسة بالتعرف إلى المبادئ الإدارية التربوية في القرآن الكريم، والتمثيل على تطبيقاتها من السنة النبوية.

3.1 أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة السالف تبيانها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع ورود المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم كلّ؟
- 2- ما أبرز المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم؟
- 3- ما واقع تكرار هذه المبادئ المختارة في كل سورة من سور القرآن الكريم؟
- 4- ما واقع ورود هذه المبادئ المختارة في السور المكية والمدنية؟
- 5- ما أبرز الأمثلة التطبيقية من سنة النبي ﷺ لهذه المبادئ المختارة؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظراً لارتباطها بالقرآن الكريم وعلومه، وارتباطها بالإدارة التربوية التي تعتبر أهم مجالات الإدارة، كما أن لها أهمية خاصة للأسباب الآتية:

1. تُعتبر الدراسة على حد علم الباحث من أشمل الدراسات في هذا المجال التي تستعرض المبادئ الإدارية التربوية في جميع سور القرآن الكريم.
2. قد تُسهم هذه الدراسة في التأسيس لدراسات لاحقة.
3. قد تصلح هذه الدراسة معجماً موضوعياً للمبادئ الإدارية التربوية في القرآن الكريم.
4. يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إيجاد شبكة مفاهيم إدارية تربوية أساسها القرآن الحكيم.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. استعراض مبادئ إدارية تربوية واردة في جميع سور القرآن الكريم.
2. كشف واقع تكرارات هذه المبادئ، بحيث تصلح الدراسة معجماً للباحثين في المواضيع المذكورة.
3. تمثيل لبعض واقع تطبيق الرسول ﷺ لهذه المبادئ.
4. الإسهام في تأصيل المبادئ الإدارية التربوية من القرآن والسنة.

6.1 محددات الدراسة:

تمت الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

- 1- مبادئ إدارية تربوية في القرآن الكريم، ودرجة تكرارها
- 2- محددات خاصة بالتحليل في الأمور المتعلقة بالآيات والسور القرآنية.
- 3- تتحدد الدراسة بالتعريفات المفاهيمية الواردة للمبادئ الإدارية التربوية.
- 4- مثال تطبيقي من السنة النبوية على كل مبدأ من هذه المبادئ.
- 5- محددات إجرائية: تقتصر الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى للمبادئ الإدارية التربوية في القرآن الكريم.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري.

1.1.2 الإدارة في الفكر الإنساني.

2.1.2 الإدارة التربوية.

3.1.2 الإدارة في القرآن والسنة.

2.2 الدراسات السابقة.

3.2 التعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة.

تناول الباحث في هذا الفصل موضوع الدراسة من جانبين، اهتم الأول منها بالإطار النظري، بينما اهتم الجانب الثاني بالدراسات السابقة، التي ركزت على مبادئ الإدارة التربوية في القرآن الكريم والسنة النبوية.

1.2 الإطار النظري

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش منفرداً، كما لا يستطيع الاستغناء عن جهود الآخرين، والإدارة وسيلة هامة لتنظيم الجهود الجماعية، ولا تستغني عنها المجتمعات البشرية مهما كان وضعها، وهي لا تقتصر على جانب في حياتها بل يمتد إلى جميع مجالات الحياة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتربوية وغيرها.

والإدارة لفظة شائعة ومن الكلمات المتداولة ، ولكن كان من الصعب التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق غالبية علماء الإدارة، وتختلف التعريفات باختلاف تخصصات القائمين على التعريف، وفترات كتاباتهم، والظروف السائدة وقت تحديد مفهوم الإدارة (العلاق، 1998)، ولكن يمكن اعتبار الإدارة هي جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل نتيجة ممكنة (حسان وضحاوي، 2007).

ويتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولا سيما الموارد البشرية، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى الجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات المجتمع المختلفة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (حريم، 2006).

وتسهم الإدارة في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني ، من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتقليل التكاليف، وتمنية روح الإبداع، علاوة على دور الإدارة في حل المشكلات، وتعتبر الإدارة من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية (العلاق 1998).

1.1.2. الإدارة في الفكر الإنساني:

تمتد جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هناك شواهد كثيرة عليها (حريم، 2006)، ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل مسميات المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، أما الإدارة بوصفها علماً فلم يكتب عنها إلا في مطلع القرن الماضي، وتطورت عبر نظريات ومبادئ وممارسات إدارية وفقاً لمدارس عديدة، منها:

1.1.1.2 المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية:

اهتمت هذه المدرسة التي ترجع بداياتها إلى عام (1890) بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب إدارة العمل، كما ركزت على تحديد المفاهيم وتخطيط المكان والرقابة على العمل، مما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساساً بالعمل على حساب العامل البشري (حريم، 2006)، وتندرج تحت هذه المدرسة:

* الإدارة العلمية: ويعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلر (1856-1915) رائد الإدارة العلمية، وقد قام في عام (1911) بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها، وقد ركزت على زيادة إنتاجية العامل وحفزه، دونما اعتبار لإنسانيته، واستغلال طاقته إلى أقصى درجة ممكنة (الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

وبتركيز (تايلر) على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة، ساهم مساهمة رئيسية في وضع عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة، وركز على التخطيط وتنظيم العمل والتدريب والرقابة والإشراف، مما فتح مجالاً أمام الباحثين في وظائف الإدارة (حريم، 2006).

ومن مبادئها الإدارية التي يمكن تطبيقها بدرجات متفاوتة في المواقف الإدارية: تقسيم العمل، الاعتماد على الحوافز المادية، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، المكافأة العادلة، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، استقرار العاملين، روح الفريق (الحاج الياس، 1984).

* نظرية التنظيم الإداري/ نظرية المبادئ: وتنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي (هنري فايول، 1841-1925)، الذي يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري لفهم

طبيعة الإدارة ووظائفها، كما ركز على الإدارة كنظرية يمكن تعلمها (الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

كان (فايول) مهتماً بالإدارة العليا، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة، وتوجه بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية، واقترح (14) مبدأً عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات، وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل والتخصص، تكافؤ السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، الروح المعنوية (حريم، 2006).

كما حدد القدرات اللازم توفرها للقيام بالأنشطة وصنفها إلى قدرات إدارية وفنية وتجارية، وقدرات وقائية ومحاسبية، وبين أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد، وحسب منصبه الإداري (الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

*البيروقراطية (حكم المكاتب): وتستند هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر، 1864-1920)، وبرزت هذه النظرية بعد الثورة الصناعية، حيث كان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما رافق ذلك من تعقد في الحياة البشرية، وعدم القدرة على ضبط الأمور من قبل شخص واحد في نفس الوقت، وهذا ما دعا (فيبر) إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهام الصناعية المختلفة، فقام بتحديد الصلاحيات والأدوار لكل شخص ضمن نظام هرمي، ضمن لوائح مكتوبة (العمامرة، 2002)، وكان يقصد بها النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويقوم النظام البيروقراطي على الأسس الآتية: عدم التحيز، تقسيم الأعمال وتنظيمها، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، استخدام الخبراء، القواعد والتعليمات، التدوين الكتابي، التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية، السرية (يمان، 2006).

ومن سلبيات هذه النظرية أن الوسائل أصبحت غايات، إضافة إلى التستر بالقواعد والأنظمة، وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان، وخط سير الاتصال من أعلى إلى أسفل، والانفراد بالسلطة (الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

2.1.1.2 المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة التقليدية التي تعتبر العامل آلة يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي، وأهملت الجوانب الإنسانية، وقد وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أن تلك المبادئ عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، ولقد اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم السلوك لتعديله بما يحقق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية(حريم، 2006).

ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان هما:

*العلاقات الإنسانية: وقد ركز هذا الاتجاه على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته، ويقترن هذا الاتجاه بالكاتب الاسترالي (ألتون مايو، 1880-1949)، الذي أشرف هو وزملاؤه على إجراء دراسات في (مصنع هوثورن) في شركة (وسترن اليكتريك) في الثلاثينيات من القرن الماضي، هدفت إلى كشف العلاقة بين ظروف العمل والإنتاج، حيث كشفت كما يقول (الحاج الياس، 1984) أهمية المتغيرات الاجتماعية على الإنتاج، وحققت بذلك إضافة بعد جديد للعمل الإداري لم يركز عليه فايول أو تايلر، ومن أبرز نتائج تلك الدراسات كما يذكر (حريم، 2006):

- 1- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديموقراطي وإنتاجية العامل.
- 2- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فحسب، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاج.
- 3- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً.
- 4- تلعب العلاقات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- 5- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر ما يحتاج إلى مهارات فنية.
- 6- ضرورة تطوير الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.

وتعمل هذه المدرسة على التأثير في السلوك الإداري، وتعتبر أن حوافز وحاجات الإنسان تحدّد سلوكه ومن ثمّ تؤكد على أهمية هذه الحاجات، وتركز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كأداة للعمل الإداري، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما أنها

تتميز بنظرتها الشمولية، وتهتم بالجماعات وتفاعلها، كما اهتمت بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات (الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

* مدخل العلوم السلوكية: لقد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيداً من المفكرين والعلماء في العلوم السلوكية، مثل علم النفس والاجتماع وغيرهما على دراسة الأفراد والجماعات باستخدام منهجية البحث العلمي، وأصبح هؤلاء يعرفون بالعلماء السلوكيين، ويختلف المدخل الذي تبناه عن مدخل العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته، ويعتقد العلماء السلوكيون أن هناك عوامل تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية، ومن أبرز رواد هذه المدرسة (دوجلاس ماكريجور) صاحب نظرية $(X+Y)$ التي مثلت تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد (حريم، 2006)، كما جاءت المدرسة السلوكية بتفكراتها لتعوض عن نقص في صحة افتراضات سابقتها المدرسة الكلاسيكية، فركزت على الإنسان وحاجاته المختلفة، ولكن أنصار هذه المدرسة يخلطون بين دور الإنسان كموظف أو عامل وبين دوره الآخر كإنسان له محيطه الشخصي (القريوتي وزويلف، 1989).

3.1.1.2 المدارس الحديثة:

برزت عدة مدارس ونظريات حديثة في الإدارة استفادت من التجارب السابقة في تطبيق نظريات الإدارة، وعملت على تطويرها، ومن هذه المدارس والنظريات:

* مدرسة علم الإدارة: ويطلق عليها (المدرسة الكمية)، أو (بحوث العمليات)، وجوهر هذه المدرسة هو استخدام صنع القرارات باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج، وتركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني، وكان للعالم (هيربرت سايمون) عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات، وركز على كيفية قيام المدير بصنع القرارات وكيف يمكن أن تكون قراراته أكثر فاعلية ونجاحاً، كما ركز على ضرورة استخدام النماذج الرياضية والإحصائية من أجل التوصل إلى قرارات صائبة (حريم، 2006).

* مدرسة النظم: وتعتمد على نتائج وأبحاث (نظرية النظم) التي تم تطويرها في علم الأحياء، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وهذا النظام له مدخلات متعددة يقوم

بتحويلها أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات، وتعتمد على دراسة النظام من خلال تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات والمخرجات بهدف الوصول إلى معرفة مدى كفاءة النظم وإنتاجيتها، وتشمل المدخلات أداء الأفراد وتفاعلهم وتوقعاتهم، كما تشمل المخرجات الناتج والروح المعنوية، والتكامل بين المدخلات والمخرجات والعوامل الوسيطة، وتشمل البناء الرسمي للمؤسسة، وتوزيع الأدوار (العمامرة، 2002؛ الشيخ سالم وزملاؤه، 1995).

* نظرية الاحتمال أو الموقفية أو الظرفية: تقرر هذه المدرسة بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترفض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة، أو حلول مثلى محدّدة للمواقف والمشكلات، كما لا توجد طريقة واحدة قابلة للتطبيق في كل المجالات والظروف، وتتوقف إدارة النظام بناءً على ذلك على مدى انسجام النظام الداخلي وعملياته بما يتناسب وحاجات الأعضاء ومتطلبات البيئة والظروف الخارجية (العمامرة، 2002).

وأول من نادى في العصر الحديث بضرورة أن يكون السلوك القيادي مستنداً إلى الموقف: هي الباحثة (ماري فولبيت) في الثلاثينيات، ولكن بداية النظرية كان على يد (ستوجل) عام 1948، الذي صرح أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لا بد من التطرق للموقف (النوافلة، 2002).

* النظرية اليابانية (Z): نشأت هذه النظرية في الثمانينات من القرن العشرين، وجاءت نتيجة للتطور والتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة، ومن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية (وليم اوتشي) الذي طور نموذجاً إدارياً أطلق عليه نظرية (Z)، وقد ركزت على المفاهيم الإدارية والاجتماعية والسلوكية الآتية، كما يستعرضها (عقيلي، 1996):

- المنظمة خلية اجتماعية متماسكة متآلفة، فجميع العاملين فيها عليهم واجب العمل على إنجازها.
- أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتآلف في أوساط العاملين.
- ضرورة توفير أكبر قدر ممكن من العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين.
- عملية اتخاذ القرار قائمة على أساس المشاركة الجماعية.
- زرع حب الولاء والانتماء للمنظمة والخوف على مصالحها.

* نظرية الإدارة بالأهداف: ينسب هذا المدخل أو الأسلوب في الإدارة للعالمين (بيتر دراكر) و(جورج أوديون)، حيث أكدا على ضرورة قيام المدير بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل

على تحقيقها، ثم توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للمرؤوس، مع التوجيه والإرشاد والمتابعة حتى نهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة (حريم، 2006).

وقد لخص (القريوتي وزويلف، 1989) خطوات الإدارة بالأهداف بالنقاط الآتية:

- زيادة تفويض الصلاحيات، والابتعاد ما أمكن عن المركزية.
- زيادة نطاق العمل وإغنائه، والتشجيع على الإبداع والابتكار.
- تشاور ومشاركة في الإدارة لشد العاملين لأهداف المنظمة.
- اتباع طرق جديدة في تقييم العاملين، والقرب من فلسفة النقد الذاتي.

* نظرية الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، ويتضمن إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة، مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الإبداع وتصميم العمليات، وهناك العديد من العلماء الذين كان لهم دور في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، منهم (ادوارد ديمنج)، (جوزيف جوران)، (فيليب كروسبي)، و(كاورو اويشيكاوا) (جودة، 2004).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، ولا تنعكس أهميتها على تحسين العلاقات بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز (العزاوي، 2005).

2.1.2 الإدارة التربوية:

يعتبر مجال التربية والتعليم أهم المجالات الإدارية لارتباطه ببناء الإنسان وتوجيه سلوكه، فالمؤسسات التعليمية والتربوية هي المصدر الأساس لإمداد المجتمع بالإنسان الصالح والأبدي العاملة المؤهلة، ويتوقف حظ المجتمع من التقدم والنجاح على درجة كفاءة إدارة التعليم في تحقيق أهداف المجتمع (عبيدات، 2001)، وهذا ما دعا الباحثين في مجال الإدارة إلى القول: "إن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها" (سليمان، 1977، ص 29).

فالإدارة التربوية هي كل ما يتعلق بشؤون التعليم من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات؛ وتهتم بشكل خاص بتنظيم الموارد البشرية والمادية والأفكار والبنى المعرفية في المؤسسات

التربوية. وقد بدأت مع بداية الحياة الإنسانية، ونمت بنمو الإنسان وتطورت بتطور حياته. وقد تأثرت إلى حد بعيد بالنظريات التي مرّ بها مفهوم الإدارة، وبدأ الاهتمام المتزايد بالإدارة التربوية في الثلاثينيات من القرن الماضي، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وطُبِّقت نظريات الإدارة التي ارتبطت بالجانب الصناعي والتجاري في المجال التربوي، ثم بدأت تظهر علماً مستقلاً عن علم الإدارة العامة بعد عام (1946) (حسان والعجمي، 2007).

وقد تناول الباحثون والمتخصصون الإدارة التربوية بتعريفات متعدّدة. فقد عرّفها بستان (1983، ص39) بأنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة والوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين"، وهي "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواءً في داخل التنظيمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (حسان، والعجمي، 2007، ص90)، كما عرفها (العمارة، 2002 ص18) "مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، لإحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد".

والإدارة التربوية لا تقتصر وظيفتها على الشؤون الفنية والإدارية داخل المؤسسات التربوية، بل تعمل على ربط هذه المؤسسات بالمجتمع، وتساعد على كشف نواحي القصور والأخطاء، لكي يتم معالجتها وتلافي حدوثها، كما يتم التعرف على احتياجات المؤسسات التربوية والعمل على تلبيتها (عبيدات، 2001).

وقد مر تطبيق الإدارة التربوية بمراحل متعددة بدءاً من التسلط وحصر السلطة، مروراً بالتأكيد على الديمقراطية في اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبروز دور القائد التربوي وانتهاءً بالتأكيد على ضرورة خضوع العملية التربوية للمبادئ والأسس العلمية التي تحقق الترابط بين مقومات العملية التربوية (الحاج إلياس، 1984).

ورغم تشابه المسميات في الإدارة التربوية مع غيرها من أنواع الإدارة الأخرى كالمدخلات والمخرجات والوسائل والأهداف إلا أنها تتميز بخصائص فريدة استعرض أبرزها (عريفج، 2001):

- 1- ارتباطها الوثيق بحياة الأفراد والمجتمع وبحاضر الأمة ومستقبلها.
- 2- امتداد تأثيرها وعلاقاتها إلى أغلب مقومات المجتمع.
- 3- تعدد وتشابك وظائفها لأنها عملية متكاملة تؤثر مقوماتها في بعضها الآخر.

4- حاجتها للتأهيل التربوي والمهني.

5- صعوبة التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها ومؤسساتها.

6. بروز بعد العلاقات الإنسانية بشكل واضح.

7. صعوبة تقييم المخرجات.

وتتأثر الإدارة التربوية أكثر من غيرها بالعوامل الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسكانية والجغرافية، مع اختلاف حجم تأثير كل عامل حسب تفاعله معها (حسان والعجمي، 2007).

وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسة لأسلوب العمل في كل منهما، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن الإدارة التربوية تشتقها من طبيعة التربية والتعليم التي تعمل الإدارة على تحقيق أهدافها، فالعمل داخل المؤسسات التربوية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها (عبيدات، 2001)، كما أن إدارة النظام التربوي تستلزم أكثر من غيرها مهارات إضافية فنية وإنسانية وتصورية بما يتناسب مع دورها وأهميتها، ويمكن تحقيق هذه المهارات عبر برامج خاصة تدريبية مناسبة للموقع الإداري وطبيعة العمل (الطويل، 1999)، كما يتسم النظام التربوي بأنه في حالة تجديد وتحديث بناء على التطور الفكري والمفاهيم العلمية المتجددة، وهذا يستدعي إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة لرفع فعالية وكفاءة العملية التعليمية (نشوان، 2004).

3.1.2 الإدارة التربوية في القرآن:

يلاحظ الدارس أن العلماء والمفكرين الذين تنبهوا إلى أهمية الإدارة ووضعوا لها أسساً ومبادئ ونظريات، اختلف كلٌ منهم عن غيره، وتعددت آراؤهم وانتقد بعضهم الآخر، كما يلاحظ أن هذه النظريات ليست نابعة من عقائد راسخة في النفس الإنسانية، وسوف يستمر هذا التعارض والاختلاف طالما لا يتم الاعتماد على مصدر إلهي.

وتستند الإدارة في الإسلام إلى تعاليم القرآن والسنة اللذين يعدّان المصدرين الأساسيين في الإسلام في مجال الشريعة والفكر والاقتصاد وجميع نواحي الحياة، حيث إن القرآن الكريم هو الوحي المنزل على سيدنا محمد ﷺ، والسنة النبوية هي وحي من الله تعالى أيضاً، تفسر القرآن وتفصله بل وتشترع أحكاماً لم ترد فيه، إضافة لأنها تشكل التطبيق العملي له.

وقد عرض القرآن كل ما يحتاجه البشر إلى يوم القيامة في علاقتهم مع الله والكون والإنسان، وكان ذلك من خلال قواعد كلية ومبادئ أساسية للعديد من النظم، السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية وغيرها من مجالات الحياة، وقد وعى الأنبياء تعليمات الخالق وبلغوها بما يتناسب مع إدراك أقوامهم، وأداروا حياة الناس بطريقة راشدة فعالة، أرسوا من خلالها نموذجاً رائعاً يصلح للإقتداء.

وقد جاء الإسلام بتعاليمه من أجل تنظيم حياة المسلمين، وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم، وهو لهذا يضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة (سليمان وضحاوي، 1998)، كما يؤكد (جاهين، 1984) أن التوجيهات الاجتماعية والإنسانية للقرآن الكريم كانت السند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي، الذي ساد تطبيقه في الدولة الإسلامية، وحينما بعدت الإدارة الإسلامية عن هذه التوجيهات تفككت الدولة وانهارت.

وقد نزل القرآن الكريم منجماً على مدار ثلاث وعشرين سنة، كان منها قبل الهجرة في مكة المكرمة وهي مرحلة الدعوة، وكان منها في المدينة المنورة، وهي مرحلة بناء الدولة والنظام (القطان، 2004).

وقد جاء القرآن مقسماً إلى سور بلغت مائة وأربع عشرة سورة، والسورة قطعة من القرآن الكريم مُعينة ببداية ونهاية لا يتغيران، مُسماة باسم مخصوص، تشتمل على ثلاث آيات فأكثر في غرض تام تركز عليه معاني آيات تلك السورة، وأسماء السور جُعِلت لها من عهد نزول الوحي، وترتيبها توقيفي (القطان، 2004).

ويعتبر (جرار، 2003) أن أسلوب التسيير والتقسيم إلى آيات، يساعد كثيراً في إدراك الجزء، فيؤدي ذلك إلى إدراك الكل بشكل أوضح وفهم أعمق، وإن عدم التبويب يعطي فكرة كلية مع شئ من الغموض في الأجزاء والتفاصيل، كما أن تقسيم السور إلى آيات وهي المقدار من القرآن، فهي دليل على أنها موحى بها من عند الله، ولأنها تشتمل على ما هو الحد الأعلى في بلاغة نظم الكلام، ولأنها مع غيرها من الآيات جُعِلت دليلاً على أن هذا القرآن مُنزل من عند الله تعالى، وقد أجمع العلماء على أن ترتيب الآيات توقيفي، أما عدد الآيات فقد أجمع العلماء على ستة آلاف آية، واختلفوا فيما زاد على ذلك على أقوال، منها مائتان وأربع، ومائتان وتسع عشرة، ومائتان وست وثلاثون (الزركشي، 1988).

أما السنة النبوية كما يقول الزرقا (1998) فإنها تلي القرآن الكريم في المرتبة، من حيث إن فيها بيان مجمله، وإيضاح مشكله، وتقيد مطلقه، وتدارك ما لم يذكر فيه، وهي بصورة عامة ضرورية لفهم القرآن ولا يمكن أن يُستغنى عنها في فهمه وتطبيقه.

وهي المصدر الثاني للتشريع الإسلامي، وصفها القرآن بقوله: ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۖ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ﴾ (النجم: 3-4)، وقد كان النبي ﷺ خير مُطبق لتعاليم القرآن الكريم، وهو من اختاره الله ليكون خاتم الرسل وإمامهم، شهد له العدو والصديق بحسن سيرته وجميل أفعاله.

وقد عني علماء المسلمين ببيان العلوم المتعلقة بالقرآن الكريم، واجتهدوا في ربطها مع العلوم الأخرى، واتضح من خلال الجهود أن القرآن الكريم سبق كل العلوم في شتى المجالات والميادين، وهناك تجديد دائم في العطاء والعجائب فالقرآن لا تفتنى عجائبه، ومن المجالات التي برزت في القرآن الكريم الإدارة التربوية.

ومما تتميز به الإدارة التربوية في الإسلام عن النظريات الغربية كما يقول اغبارية (2005) أن الوصول 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 ابتداءً، حيث مثل الرسول ﷺ النموذج الأعلى في الإدارة والتربية، ومرت من خلال المساجد والكتاتيب والمكتبات، وصولاً إلى المدارس النظامية والمعاهد العليا والجامعات.

ومن المفكرين في التراث الإسلامي الذين ضمنوا كتبهم ومؤلفاتهم آراء تتعلق بالإدارة: الفارابي، الغزالي، ابن خلدون، الماوردي، ابن تيمية، والقلقشندي (المعايطة، 2007).

ويذكر (الفهداوي، 2001) أهم خصائص الإدارة المستندة إلى منهجية القرآن الكريم:

- 1- أنها إدارة متميزة حيث تجمع بين أصولها المرجعية وأساليبها التطبيقية الإنسانية.
- 2- أنها إدارة مؤمنة ملتزمة بأوامر الخالق ونواهيه.
- 3- أنها إدارة شورية، وتختار القرارات البسيطة.
- 4- أنها إدارة متعاونة وغير متعالية على الرعية.
- 5- أنها تعطي المسؤولية حقها في الأداء والمراقبة والإشراف ومحاسبة الذات.
- 6- أنها تعكس التوجهات الأصولية في تفاعلها مع الحاضر والانطلاق نحو المستقبل.

وإذا نظرنا إلى الإدارة من وجهة نظر الإسلام، نجدها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة، والذي تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإيلام بمئات السنين، ووضع للإدارة نظاماً قوياً دون إفراط ولا تفريط، ودون انحراف ولا تطرف (المعايطة، 2007).

وفيما يأتي بعض مبادئ الإدارة التربوية التي ورد ذكرها في القرآن الكريم، إما بذكرها صراحةً أو بالإشارة إليها من خلال تطبيقها العملي من الله المربي مع البشر، أو تطبيق الأنبياء والمرسلين عليهم السلام مع أقوامهم بصفاتهم المبلغين عن الله تعالى والمنفذين لمنهجه، وقد وردت هذه المبادئ في بعض الدراسات السابقة مثل اغبارية (2005)، يمانى (2006)، أبو العينين (2002)، وفي الكتب التي تحدثت عن الإدارة في الإسلام.

1.3.1.2 الترغيب:

يعتبر الترغيب من أهم أركان الحفز الإيجابي للسلوك الحسن، ويحتل مكاناً هاماً في نظريات الإدارة مع اختلاف في التسمية، ويتضح لقارئ القرآن تركيزه على الترغيب والترهيب في سور كثيرة، وقد برز التركيز على الترغيب بشكل متواز مع الترهيب في معظم الأحيان، وجاء الترغيب في عدة صور منها:

1- الترغيب في الجنة: ﴿ وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ (١٢٢) الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيرِ وَالصَّغِيرِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (١٢٤) وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَن يَغْفِرِ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ (١٢٥) أُولَٰئِكَ جَزَاؤُهُم مَّغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَجَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ ﴾ (١٢٦) (آل عمران: 133-136)، وقوله تعالى: ﴿ مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّن مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّن لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّن خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّن عَسَلٍ مُصَفًّى وَهُمْ فِيهَا مِن كُل الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ ﴾ (محمد: 15).

2- الترغيب المعنوي: ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ لَا يَسْمَعُونَ فِيهَا لَغْوًا وَلَا تَأْثِيمًا ﴾ (٢١) إِلَّا قِيلًا سَلَامًا سَلَامًا ﴾ (الواقعة: 25-26)، وقوله تعالى: ﴿ وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ نَّاضِرَةٌ ﴾ (٢٢) إِلَىٰ رَبِّهَا نَاطِرَةٌ ﴾ (القيامة: 22-23).

- 3- الترغيب الدنيوي: ومن ذلك قوله تعالى: ﴿فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا ۖ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا ۖ وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَيَبْنِيَنَّ وَجَعَلْ لَكُمْ جَنَّاتٍ وَجَعَلْ لَكُمْ أَنْهَارًا ۖ﴾ (نوح: 10-12)، وقوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 97).
- 4- تعدد وصف الأجر، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَأَجْرٌ كَبِيرٌ﴾ (هود: 11)، ﴿أَجْرٌ عَظِيمٌ﴾ (آل عمران: 172)، ﴿أَجْرٌ كَرِيمٌ﴾ (الحديد: 11)، ﴿أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ﴾ (التين: 6)، ﴿أَجْرًا حَسَنًا﴾ (الفتح: 16).

2.3.1.2 الترهييب:

الترهييب عامل مهم في ردع وزجر الإنسان عن السلوك السلبي، كما يعتبر هاما في عدم التقصير في السلوك الإيجابي، ولذا تتناول آيات كثيرة الترهييب للبشر من مخالفة أمر الله ومعصيته، وقد كان ذلك بعدة طرق منها:

- تارة يخوفهم بقدرته عليهم كما قال الله تعالى: ﴿وَهُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ ۚ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ﴾ (الأنعام: 18)، ﴿قُلْ هُوَ الْقَادِرُ عَلَىٰ أَن يَبْعَثَ عَلَيْكُمْ عَذَابًا ۖ﴾ (الأنعام: 65)، ﴿وَأَنْذِرْ بِهِ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَن يُخْشَرُوا إِلَىٰ رَبِّهِمْ﴾ (الأنعام: 51).

- وتارة يخوفهم بالعقاب الأخروي والخلود في النار كما قال تعالى: ﴿ذَٰلِكَ يُخَوِّفُ اللَّهُ بِهِ عِبَادَهُ ۚ يَعْبَادُ فَاتَّقُونِ﴾ (الزمر: 16)، وقد تنوع هذا الوعيد وتعددت أشكاله ومن ذلك العذاب الحسي ﴿كُلَّمَا نَضِجَتْ جُلُودُهُمْ بَدَّلْنَاهُمْ جُلُودًا غَيْرَهَا لِيَذُوقُوا الْعَذَابَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَزِيزًا حَكِيمًا﴾ (النساء: 56)، ويمزج العذاب الحسي والمعنوي معاً ﴿هٰذَا نِ حَصَمَانِ أَحْتَصِمُوا فِي رَبِّهِمْ ۚ فَالَّذِينَ كَفَرُوا قُطِعَتْ لَهُمْ ثِيَابٌ مِّنْ نَّارٍ يُصَبُّ مِنْ فَوْقِ رُءُوسِهِمُ الْحَمِيمُ ۖ يُصْهَرُ بِهِ مَا فِي بُطُونِهِمْ وَالْجُلُودُ ۚ وَهُمْ مَّقْمَعُونَ مِّنْ حَدِيدٍ ۖ كُلَّمَا أَرَادُوا أَن تَخْرُجُوا مِنْهَا مِنْ غَمٍّ أُعِيدُوا فِيهَا وَذُوقُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ﴾ (الحج: 19-22)، وأحياناً يُغلب العذاب المعنوي ﴿نَارُ اللَّهِ الَّتِي تَطَّلِعُ عَلَى الْآفَاقِ ۖ﴾ (الهمزة: 6-7)، وتارة عذاب معنوي بحت ﴿يَوْمَ لَا تَمْلِكُ نَفْسٌ لِّنَفْسٍ

شَيْئًا وَالْأَمْرُ يَوْمَئِذٍ لِلَّهِ ﴿١٩﴾ (الانفطار:19)، ويرتفع العذاب في بعض المواضع إلى قمة المعنويات ﴿وَلَا يُكَلِّمُهُمُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (البقرة: 174).
 - وتارة يخوفهم بالعذاب في الدنيا كما قال تعالى: ﴿فَمَا جَزَاءُ مَنْ يَفْعَلُ ذَلِكَ مِنْكُمْ إِلَّا خِزْيٌ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾ (البقرة: 85)، ﴿وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءُ بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِّنْ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (المائدة: 38).

وهذا التنوع والتدرج مقصود، يراعي طبائع الناس، كما يراعي تعدد المواقف (المعاينة، 2005)، وتقوم فلسفة العقاب في القرآن كما يقول (البكري، 1981) على الأمور الآتية:

1- لا يكون العقاب إلا بذنب، قال تعالى: ﴿فَأَخَذَهُمُ اللَّهُ بِذُنُوبِهِمْ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (الأنفال: 52).

2- إيجاد الألم بالعقاب وإلا فقد أثره، قال تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ لَذُو مَغْفِرَةٍ وَذُو عِقَابٍ أَلِيمٍ﴾ (فصلت: 43).

3- لا يوقع العقاب على غفلة، قال تعالى: ﴿وَهُمْ يَصْطَرِخُونَ فِيهَا رَبَّنَا أَخْرِجْنَا نَعْمَلْ صَالِحًا غَيْرَ الَّذِي كُنَّا نَعْمَلُ ۖ أَوَلَمْ نُعَمِّرْكُم مَّا يَتَذَكَّرُ فِيهِ مَن تَذَكَّرَ وَجَاءَكُمُ النَّذِيرُ فَذُوقُوا فَمَا لِلظَّالِمِينَ مِن نَّصِيرٍ﴾ (فاطر: 37)، ﴿أَلَمْ يَأْتِكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ يَتْلُونَ عَلَيْكُمْ آيَاتِ رَبِّكُمْ وَيُنذِرُونَكُمْ لِقَاءَ يَوْمِكُمْ هَذَا قَالُوا بَلَىٰ وَلَٰكِن حَقَّتْ كَلِمَةُ الْعَذَابِ عَلَى الْكَافِرِينَ﴾ (الزمر: 71).

4- العقاب يقع على الفاعل، ولكن يقع أيضاً على الذين لا يقومون بواجب النصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال تعالى: ﴿وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (الأنفال: 25).

3.3.1.2 الحوار:

الحوار أمر أساس في العلاقة بين الناس في كل الميادين، كما يسهم في بناء علاقات إيجابية، والملاحظ لآيات القرآن الكريم يجد أن سورة البقرة بدأت بسرد حوار الله مع ملائكته، ثم تذكر سورة المائدة الحوار بين ابني آدم عليه السلام، وكان الحوار هو أسلوب الأنبياء ورسالتهم الإلهية إلى الإنسان، وأثاروا أمامه القضايا التي تتحدى جهله لينثروا فيه طبيعة المواجهة للسؤال والمناقشة.

ولقد ركز القرآن الكريم على الطريقة السلمية في كل أساليب الحوار والجدال حتى مع المخالفين والكفار، وأطلق عليها (التي هي أحسن)، قال تعالى: ﴿ اَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ (النحل:125)، وقوله: ﴿ وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ ۚ وَقُولُوا ءَامَنَّا بِالَّذِي أُنزِلَ إِلَيْنَا وَأُنزِلَ إِلَيْكُمْ وَإِلَهُنَا وَإِلَهُكُمْ وَاحِدٌ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴾ (العنكبوت:46) (فضل الله، 1985).

أشكال الحوار في القرآن الكريم:

لم ترد كلمة الحوار بشكل مباشر في القرآن الكريم إلا في ثلاث آيات وهي: ﴿ وَكَانَ لَهُ ثَمَرٌ ۚ فَقَالَ لِيَصْحَبْهُ ۚ وَهُوَ تَحَاوِرُهُ ۚ أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ مَالًا وَأَعَزُّ نَفَرًا ﴾ (الكهف:34) ﴿ قَالَ لَهُ صَاحِبُهَا وَهُوَ تَحَاوِرُهُ ۚ أَكْفَرْتَ بِالَّذِي خَلَقَكَ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ سَوَّاهُ رَجُلًا ﴾ (الكهف:37) ﴿ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا ۚ ﴾ (المجادلة:1) أما كلمة الجدل المرادفة لها فقد وردت في 27 موضعاً منها قوله تعالى: ﴿ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴾ (الكهف:54)، وقوله تعالى: ﴿ اَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۚ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ (النحل:125)، أما المساحة الأبرز فهي للحوار الذي استعرضته الآيات الكريمة في مواقع ومشاهد وأساليب متعددة ومن ذلك:

1- الحوار القصصي: وهو كما يصفه النحلاوي (2000): الحديث الذي يجري على شكل سؤال وجواب بين شخصيات القصة الذين يقومون بأهم أحداثها، أو تتمثل فيهم تلك الأحداث والمفاجآت، والأمثلة على ذلك كثيرة في القرآن الكريم، ومن أبرزها قصة يوسف عليه السلام، وحوار نوح مع قومه حتى قالوا له: ﴿ قَالُوا يَنْبُوحُ قَدْ جَدَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصَّادِقِينَ ﴾ (هود:32).

2- الحوار الوصفي: يقصد به وصف حالة نفسية أو واقعة بين المتحاورين ويهدف إلى الاقتداء بصالح الأعمال والابتعاد عن سيئها، ومن أمثلة ذلك حوار أهل الجنة والنار في قوله تعالى:

﴿وَنَادَىٰ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ أَصْحَابَ النَّارِ أَن قَدْ وَجَدْنَا مَا وَعَدَنَا رَبُّنَا حَقًّا فَهَلْ وَجَدْتُمْ مَا وَعَدَ رَبُّكُمْ حَقًّا قَالُوا نَعَمْ فَأَذَّنَ مُؤَذِّنٌ بَيْنَهُمْ أَن لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ ﴿٤٤﴾﴾ (الأعراف:44).

3- الحوار التشاوري: ويقصد به الحوار بين طرفين وتبادل الآراء للوصول إلى قرار مشترك، وهذا أرقى صور الحوار، ويذكر (الخياط، 1999) أن الشورى هي استخراج الرأي من أهل الرأي ومراجعة البعض للبعض، وذلك بعرض الأمر على من عندهم القدرة على بيان الرأي ويرتجى منهم الوصول إلى الصواب، وأن مجالات الشورى متعددة ومتنوعة وشاملة لجميع نواحي الحياة الإنسانية في الحكم والقضاء والإدارة والبيت والشؤون الخاصة وبين جميع الناس.

وقد أمر الله بها رسوله ﷺ بقوله: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران:159)، مع أنه صاحب أرجح عقل وأوضح رؤية، وهو المعصوم بتسديد الله له والمتلقي للوحي، وقد جاء هذا الأمر في التعقيب على غزوة أحد، حيث كانت نتائج الشورى سلبية وخيف أن يستهان بأمر الشورى أو يضعف الالتزام بها، فجاءت الأمر الجازم لنبيه عليه السلام الذي كان ميالاً إلى عدم الخروج في تلك الغزوة.

وقد سمى الله سورة في القرآن الشورى تأكيداً على أهميتها، واللافت للنظر أن هذه السورة مكية قبل تكوين الدولة، وقد ورد ذكر الشورى في السورة بين ركنين من أركان الإسلام، قال تعالى ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى:28).

وأما حرية الرأي والتعبير عنه، فلم يجعلها الإسلام مجرد حق، للإنسان أن يطالب به أو يتنازل عنه، بل هي واجب وفريضة وأمانة، وهي الركن الذي اعتبره كثير من العلماء سادس أركان الإسلام (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر)، وهي مدخل مهم للوحدة، وينتهي بالأمة إلى الوحدة في الأهداف، والوحدة في طرق الإنجاز الموصلة إلى تلك الأهداف (النجار، 1992).

4.3.1.2 رعاية الأفراد:

تعتبر رعاية الأفراد من المبادئ الهامة في الإدارة، حيث تقوي من العلاقة بين عناصر المؤسسة، وتسهم في بناء جسور الثقة، كما تدفع إلى الإخلاص في العمل، وقد ركزت آيات القرآن الكريم على هذا المبدأ، ووردت الإشارة إليه في عدة صور منها:

1- التركيز على اسم الرب، الذي يعني كما يقول (ابن كثير، 1400): المالك المتصرف، ويطلق في اللغة على السيد، وعلى المتصرف للإصلاح، وكل ذلك صحيح في حق الله تعالى، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (الفاتحة:2)، وقوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّاسُ أَعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ (البقرة:21).

2- تكريم الإنسان ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ﴾ (الإسراء: 70).

3- خلق السماوات والأرض وما فيهما وتسخيرها له ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ﴾ (الجاثية: 13)، وقوله تعالى: ﴿الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ فِرَاشًا وَالسَّمَاءَ بِنَاءً وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنْ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ فَلَا تَجْعَلُوا لِلَّهِ أَنْدَادًا وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 22).

4- النعم العديدة على الإنسان ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِنْ تَعْدُوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا﴾ (إبراهيم:34)، وقوله تعالى: ﴿وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَهَرَةً وَبَاطِنَةً﴾ (لقمان:20).

5- الرعاية الخاصة في بعض المواقف ومن ذلك قوله تعالى: ﴿قَالَ لَا تَخَافْ إِنِّي مَعَكُمْ أَسْمَعُ وَأَرَى﴾ (طه: 46)، وقوله تعالى: ﴿لَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ﴾ (التوبة:25)، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ نَصَرَكُمُ اللَّهُ بِبَدْرٍ وَأَنْتُمْ أَذِلَّةٌ﴾ (آل عمران:123).

5.3.1.2 التعقيب على الأحداث:

إن الاستفادة من التجارب والأحداث أمر هام لأي مؤسسة، ويقلل من الوقوع في الأخطاء في المستقبل، كما يكشف عن الخلل وأسبابه، ويبين مواطن الضعف، وقد تجلّى في القرآن الكريم متابعة الأحداث والتعقيب عليها، ونزلت آيات كريمة تجيب عن أسئلة موجهة إلى الرسول ﷺ، أو بعد أحداث حتى لو كانت فردية أحياناً بل قد تسمى سور بالحادثة مثل سورة المجادلة التي افتتحت بقصة حوار ومجادلة بين امرأة مع النبي ﷺ، أما التعقيب على الغزوات فواضح وجلي كسورة آل عمران التي تعقب على غزوة أحد وتجعلها المحور الرئيس، والشأن نفسه في سورتي الأنفال والأحزاب، وكانت الآيات تبين النتائج والعبر المستفادة، وتدعو إلى تصويب المسار.

ومن الأمثلة على ذلك قوله تعالى: ﴿وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ كَثْرَتُكُمْ فَلَمْ تُغْنِ عَنْكُمْ شَيْئًا وَضَاقَتْ عَلَيْكُمُ الْأَرْضُ بِمَا رَحُبَتْ ثُمَّ وَلَّيْتُم مُّدْبِرِينَ ۚ﴾ ﴿٢٥﴾ ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَنْزَلَ جُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَعَذَّبَ الَّذِينَ كَفَرُوا ۚ وَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ ﴿٢٦﴾ (التوبة: 25-26)، وقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَقُولُ لِلَّذِي أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِ وَأَنْعَمْتَ عَلَيْهِ أَمْسِكْ عَلَيْكَ زَوْجَكَ وَاتَّقِ اللَّهَ وَتُخْفِي فِي نَفْسِكَ مَا اللَّهُ مُبْدِيهِ وَتَخْشَى النَّاسَ وَاللَّهُ أَحَقُّ أَنْ تَخْشَاهُ فَلَمَّا قَضَىٰ زَيْدٌ مِنْهَا وَطَرًا زَوَّجْنَاكَهَا لِكَيْ لَا يَكُونَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ حَرَجٌ فِي أَزْوَاجِ أَدْعِيَائِهِمْ إِذَا قَضَوْا مِنْهُنَّ وَطَرًا وَكَانَ أَمْرُ اللَّهِ مَفْعُولًا ۚ﴾ ﴿٢٧﴾ مَا كَانَ عَلَى النَّبِيِّ مِنْ حَرَجٍ فِيمَا فَرَضَ اللَّهُ لَهُ ۖ سُنَّةَ اللَّهِ فِي الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلُ وَكَانَ أَمْرُ اللَّهِ قَدَرًا مَقْدُورًا ﴿٢٨﴾ (الأحزاب: 37-38).

6.3.1.2 العلاقات الاجتماعية:

يعتبر التعاون بين أفراد المجتمع من أكبر عوامل القوة له، ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ولذا ركز القرآن الكريم على إيجاد علاقات اجتماعية بين أفراد المجتمع المسلم، كما وأوصى القائد بالحرص على العمل على تعميق التكافل الاجتماعي، وتجلى هذا الأمر في مواضع كثيرة وصور شتى منها:

1- فرض الزكاة على الأغنياء وإعطائها للفقراء وربطتها بفرضية الصلاة في معظم الأحيان، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ ﴿١٠٣﴾ (التوبة: 103)، وقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمَلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةٌ مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ ﴿٩٠﴾ (التوبة: 60).

2- الحض على الإنفاق على الآخرين وبيان عظيم أجره، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضْعِفُهُ لَهُ ۖ وَلَهُ أَجْرٌ كَرِيمٌ﴾ ﴿١١٠﴾ (الحديد: 11)، وقوله تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِّائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ وَسِعُ عَلِيمٌ﴾ ﴿٢٦١﴾ (البقرة: 261).

3- الأمر بالتعاون على الخير، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2)، وقوله تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ۝ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۝ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ (العصر: 1-3).

4- الأمر بالإصلاح بين المسلمين، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الحجرات: 10)، وقوله تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (النساء: 114).

5- اهتمت الآيات ببيان الحقوق الاجتماعية خاصة بين الأقارب، مع الأمر بالإحسان إليهم، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۚ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَنًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا﴾ (النساء: 36)، وقوله تعالى: ﴿يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ لِلَّذِ كَرِ مِثْلَ حَظِّ الْأُنثَيَيْنِ ۚ فَإِن كُنَّ نِسَاءً فَوْقَ اثْنَتَيْنِ فَلَهُنَّ ثُلُثَا مَا تَرَكَ ۚ وَإِن كَانَتْ وَاحِدَةً فَلَهَا النِّصْفُ ۚ وَلِأَبَوَيْهِ لِكُلِّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا السُّدُسُ مِمَّا تَرَكَ إِن كَانَ لَهُ وَلَدٌ ۚ فَإِن لَّمْ يَكُن لَهُ وَلَدٌ وَوَرِثَهُ أَبَوَاهُ فَلِأُمِّهِ الثُّلُثُ ۚ فَإِن كَانَ لَهُ إِخْوَةٌ فَلِأُمِّهِ السُّدُسُ ۚ مِن بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوصِي بِهَا أَوْ دَيْنٍ ءَابَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ لَا تَدْرُونَ أَيُّهُمْ أَقْرَبُ لَكُمْ نَفْعًا فَرِيضَةٌ مِّنَ اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا﴾ (النساء: 11).

6- ربط الإحسان إلى الآخرين بالإيمان بالله تعالى: ومن ذلك قوله تعالى: ﴿أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ ۚ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ۚ وَلَا تَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ ۚ فَوَيْلٌ لِلْمُصَلِّينَ ۚ الَّذِينَ هُمْ عَن صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ۚ الَّذِينَ هُمْ يُرَءَوْنَ ۚ وَيَمْنَعُونَ الْمَاعُونَ﴾ (الماعون: 1-7).

7.3.1.2 اختيار الأكفأ:

اختيار الأكفأ والأصلح من الأسس التي يجمع عليها أهل الإدارة في كل زمان، الأمر الذي يعمل على التنافس الشريف، كما يتم الاستفادة من الطاقات الإيجابية الفاعلة، لذا كان التركيز واضحاً في القرآن الكريم على هذا المبدأ الهام، وذلك من خلال اختيار الله للرسول الذين هم قادة للتغيير، وقد صرحت آيات كريمة بأن عملية الاختيار مدروسة، قال تعالى: ﴿اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ﴾ (الأنعام: 124)، وقال تعالى: ﴿اللَّهُ يَصْطَفِي مَنِ الْمَلَكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ﴾ (الحج: 75)، وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَىٰ آدَمَ وَنُوحًا وَآلَ إِبْرَاهِيمَ وَآلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (آل عمران: 33)، وقد كان واضحاً الصفات العظيمة وحسن السيرة السابقة واللاحقة لهؤلاء الرسل.

ومن أبرز المفردات الواردة في هذا السياق (الاصطفاء) ويعني الاختيار والتفضيل، ويحتمل أن يكون التصفية من الصفات الذميمة والتزيين بالصفات الحميدة، والمعنى الثاني يشير كما يقول (محمود، 1998) إلى أن الله يصطفي من خلقه من يعلم استقامته قولاً وفعلًا، وكذلك الاجتناء كما ذكر (الرازي، د.ت) في مختار الصحاح: اجتناه أي اصطفاه، واصطفاه بمعنى اختاره.

وقد اعتبر العلماء السابقون الذين كتبوا في السياسة الشرعية كما يذكر (مبارك، 1980) أن من واجبات الخليفة استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من أعمال ويكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال مضبوطة والأموال محفوظة، ويذكر أن العالم الجليل ابن تيمية لم يقتصر على ذكر واجب ولي الأمر بتولية الأصلح بل وجوب الإعداد والتأهيل ليتوفر لأعمال الدولة من يتولاها من القادرين على القيام بها.

8.3.1.2 العتاب:

إن استخدام العتاب في الإدارة هو جزء من عملية الإصلاح والتقويم، وقد استخدم الله عز وجل هذا الأسلوب حتى مع أحب الناس إليه وهو المصطفى ﷺ، وكان الأمر واضحاً في سورة عبس التي افتتحت بالعتاب بل وسميت السورة بالأمر الذي عوتب به النبي عليه السلام، ومن أبرز الأمثلة على عتاب الله للمؤمنين في موقفهم من حادثة الإفك قوله تعالى: ﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ﴾ ﴿لَوْلَا جَاءُو عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاءِ فَأُولَٰئِكَ عِندَ اللَّهِ هُمُ الْكَذِبُونَ﴾ ﴿لَوْلَا فَضَّلُ اللَّهُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ

لَمَسْكُكُمْ فِي مَا أَفَضْتُمْ فِيهِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٢﴾ إِذْ تَلَقَّوْنَهُ بِأَلْسِنَتِكُمْ وَتَقُولُونَ بِأَفْوَاهِكُمْ مَا لَيْسَ لَكُمْ بِهِ عِلْمٌ وَتَحْسَبُونَهُ هَيِّنًا وَهُوَ عِنْدَ اللَّهِ عَظِيمٌ ﴿١٣﴾ وَلَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ قُلْتُمْ مَا يَكُونُ لَنَا أَنْ نَتَكَلَّمَ بِهَذَا سُبْحَانَكَ هَذَا بُهْتَنٌ عَظِيمٌ ﴿١٤﴾ يَعِظُكُمُ اللَّهُ أَنْ تَعُودُوا لِمِثْلِهِ أَبَدًا إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٥﴾ (النور: 12-17).

9.3.1.2 المسؤولية الفردية:

إن تقسيم العمل ضرورة لأي مجتمع، ولا بد أن يتحمل الإنسان مسؤولية عن عمله، دون تعليق الأخطاء على الآخرين، ويقرر القرآن الكريم التبعية الفردية، فكل إنسان وعمله، وكل إنسان وما يكسب لنفسه من خير أو شر، ولن يجزى عنه أحد في الدنيا ولا في الآخرة (قطب، 1979)، ومن الأمثلة على ذلك من آيات القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٢٨﴾﴾ (المدر: 38)، وقوله أيضاً: ﴿أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴿٢٩﴾ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٠﴾ وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يَرَىٰ ﴿٣١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٣٢﴾﴾ (النجم: 38-41)، وقوله: ﴿وَمَنْ يَكْسِبْ إِثْمًا فَإِنَّمَا يَكْسِبُهُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۚ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴿٣٣﴾﴾ (النساء: 111).

10.3.1.2 تنفيذ العهود والمواثيق:

المواثيق والعهود هي أساس العلاقة في أية مؤسسة، لذا يحتل تنفيذ العقود والمواثيق مكاناً بارزاً في القرآن الكريم حتى سميت سورة من الطوال بسورة العقود وهي سورة المائدة التي استهلكت بالأمر للمؤمنين بالوفاء بالعقود ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ۚ أُحِلَّتْ لَكُمْ هَيْمَةٌ الْأَنْعَمِ إِلَّا مَا يُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَحَكُّمٌ مَا يُرِيدُ ﴿١﴾﴾ (المائدة: 1) ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا ۚ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَا تَتَّخِذُونَ أَيْمَانَكُمْ دَخَلًا بَيْنَكُمْ أَنْ تَكُونَ أُمَّةٌ هِيَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ اللَّهُ بِهِ ۚ وَلِيُبَيِّنَ لَكُمْ يَوْمَ الْقِيَمَةِ مَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٣﴾﴾ (النحل: 91-92).

11.3.1.2 المرونة والتيسير:

إن الالتزام بالأوامر والتقيد بالتعليمات أمر ضروري لسير أي مؤسسة، ولكن قد تستدعي ظروف خاصة اللجوء إلى بديل آخر، فلا بد من المرونة، وهذا يعود بالنفع لا بالضرر، وقد عبر عنه كثير من علماء المسلمين باليسر ورفع الحرج، وهذا أمر واضح في القرآن الكريم، ومن الأمثلة على ذلك قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ إِلَى الْمَرَافِقِ وَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ إِلَى الْكَعْبَيْنِ وَإِنْ كُنْتُمْ جُنُبًا فَاطَّهَّرُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَوْ عَلَى سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِّنْكُم مِّنَ الْغَايِطِ أَوْ لَمَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ تَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِوُجُوهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ مِنْهُ مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَٰكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٦﴾ (المائدة:6)، وقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَنَازِيرِ وَمَا أَهَلَ بِهِ لِعَٰلِمِ الْغَيْبِ فَمَنْ أَضْطَرَّ غَيْرَ بِأَعْيُنِنَا فَلَآ إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ (البقرة: 173).

ويقوم التنظيم الإداري الإسلامي على مبادئ كلية وعامة، شأنه شأن النظام الإسلامي، وهو لذلك يكتسب منه خاصية المرونة والقابلية التي يتمتع بها النظام الإسلامي الذي تعكسه شريعة الله الخالدة، وتلك الخاصية تيسر جنباً إلى جنب بجوار عنصر الثبات (جاهين، 1984).

13.3.1.2 العدل والموضوعية:

العدل من المبادئ الهامة في كل المجتمعات، ويعمل على تحقيق الأمن لكل الأفراد، وقد عني القرآن الكريم بتربية أتباعه على مبدأ العدل والموضوعية بطرق متعددة منها:

1- الأمر المباشر بالعدل مع العدو والصديق ومن ذلك قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (المائدة:8).

2- تطبيق الله تعالى للموضوعية في إخباره وتعامله مع الجماعات، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿لَيْسُوا سَوَاءً مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ ءَايَاتِ اللَّهِ ءَانَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ﴾ (٣٢) يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ يُسْرِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿١١٥﴾ وَمَا يَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَلَنْ يُكْفَرُوهُ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالْمُتَّقِينَ ﴿١١٦﴾ (آل عمران: 113-115)، وقوله تعالى: ﴿١١٧﴾ وَمِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بِقِنطَارٍ يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بدينارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا ۚ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا لَيْسَ عَلَيْنَا فِي الْأُمِّيَّنَ سَبِيلٌ وَيَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿١١٨﴾ (آل عمران: 75).

14.3.1.2 وحدة الأمر:

لا بد لأي مجتمع من وجود نظام يحكمه، ولا بد من وجود مرجعية عند الاختلاف، لذا ركز القرآن الكريم على مبدأ وحدة الأمر وربطه بالله وحده بصفته مرتباً بوحداً لله تعالى، حيث لا يقبل الله معه شريكاً، بل ويعتبر الشرك من نواقض الإيمان، وقد تجلّى ذلك في صور عدة منها:

1- الأمر بطاعة الله ورسوله والاحتكام إلى الشريعة، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿١١٩﴾ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿١٢٠﴾ (النساء: 59)، وكان شعار الرسل لأقوامهم في دعوتهم الأمر بطاعة الله تعالى ومن ذلك وقوله تعالى: ﴿١٢١﴾ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا (الشعراء: 108) .

2- التشديد على أن التحليل والتحريم حق لله وحده، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿١٢٢﴾ قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ ۖ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ ۚ قُلْ هِيَ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا خَالِصَةً يَوْمَ الْقِيَمَةِ ۗ كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿١٢٣﴾ قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَالْإِثْمَ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزِّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٢٤﴾ (الأعراف: 32-33).

3- مدح المؤمنين لإعلانهم الاستسلام لأمر الله تعالى، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿١٢٥﴾ ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلُّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ ۚ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْ رُسُلِهِ ۚ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا ۚ غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ ﴿١٢٦﴾ (البقرة: 285)، وقوله تعالى:

﴿ إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ (النور: 51).

4- ذم المنافقين لعدم الاحتكام إلى أمر الله تعالى، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿ وَيَقُولُونَ ءَأَمَنَّا بِاللَّهِ وَبِالرَّسُولِ وَأَطَعْنَا ثُمَّ يَتَوَلَّى فَرِيقٌ مِّنْهُمْ مِّنْ بَعْدِ ذَلِكَ وَمَا أُولَئِكَ بِالْمُؤْمِنِينَ ﴾ (٤٧) وَإِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ إِذَا فَرِيقٌ مِّنْهُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٤٨﴾ وَإِنْ يَكُنْ هُمْ الْحَقُّ يَأْتُوا إِلَيْهِ مُذْعِنِينَ ﴾ (النور: 47-49)، وقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَزْعُمُونَ أَنَّهُمْ ءَامَنُوا بِمَا نُزِّلَ إِلَيْكَ وَمَا نُزِّلَ مِنْ قَبْلِكَ يُرِيدُونَ أَنْ يَتَحَاكَمُوا إِلَى الطَّاغُوتِ وَقَدْ أُمِرُوا أَنْ يَكْفُرُوا بِهِ وَيُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُضِلَّهُمْ ضَلَالًا بَعِيدًا ﴾ (٦٠) وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَإِلَى الرَّسُولِ رَأَيْتَ الْمُنَافِقِينَ يَصُدُّونَ عَنْكَ صُدُودًا ﴾ (النساء: 60-61).

15.3.1.2 تفصيل التعليمات:

من الأمور الهامة في إدارة الآخرين الوضوح في التعليمات، حتى لا تكون حجة للمقصر، وقد اعتبر القرآن الكريم أن البلاغ المبين من أهم مهام الرسل عليهم السلام، قال الله تعالى: ﴿ فَهَلْ عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا أَلْبَلُغُ أَلْمِينُ ﴾ (النحل: 35)، وقد برز في القرآن الكريم تفصيلاً للتعليمات الموجهة للبشر، ومن أبرز الأمثلة على ذلك (آية الدين)، أطول آية في القرآن حيث تحدثت عن تفاصيل عديدة متعلقة بكتابة الدين وتوثيقه، ومن الأمثلة أيضاً قوله تعالى: ﴿ وَابْتَئِلُوا الْيَتِمَىٰ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ ءَانَسْتُمْ مِّنْهُمْ رُّشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ ۖ وَلَا تَأْكُلُوهَا إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَنْ يَكْبَرُوا ۚ وَمَنْ كَانَ غَنِيًّا فَلْيَسْتَعْفِفْ ۚ وَمَنْ كَانَ فَقِيرًا فَلْيَأْكُلْ بِالْمَعْرُوفِ ۚ فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ فَأَشْهَدُوا عَلَيْهِمْ ۚ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ حَسِيبًا ﴾ (النساء: 6)، وقوله تعالى: ﴿ حُرِّمَتْ عَلَيْكُمْ أُمَّهَاتُكُمْ وَبَنَاتُكُمْ وَأَخَوَاتُكُمْ وَعَمَّاتُكُمْ وَخَالَاتُكُمْ وَبَنَاتُ الْأَخِ وَبَنَاتُ الْأُخْتِ وَأُمَّهَاتُكُمُ اللَّاتِي أَرْضَعْنَكُمْ وَأَخَوَاتُكُم مِّنَ الرَّضْعَةِ وَأُمَّهُتُمْ نِسَائِكُمْ وَرَبِّبُكُمُ اللَّاتِي فِي حُجُورِكُمْ مِّنْ نِّسَائِكُمُ اللَّاتِي دَخَلْتُمْ بِهِنَّ فَإِنْ لَّمْ تَكُونُوا دَخَلْتُمْ بِهِنَّ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ وَحَلَائِلُ أَبْنَائِكُمُ الَّذِينَ مِنْ أَصْلَابِكُمْ وَأَنْ تَجْمَعُوا بَيْنَ الْأُخْتَيْنِ إِلَّا مَا قَدْ سَلَفَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴾ (النساء: 23).

2.2 الدراسات السابقة:

لقد وجد الباحث صعوبةً بالغةً في الوقوف على دراسات سابقة في نفس المجال، حيث بحث في المكتبات المحلية والعربية، كما أطل البحث على الصفحات الالكترونية، فلم يجد بحثاً في نفس الإطار، وقد يعود ذلك إلى أن الباحثين المسلمين القدامى اهتموا بجوانب أخرى متعلقة بالقرآن الكريم، حيث أن علم الإدارة بمفاهيمه وقواعده نشأ حديثاً في ظل جمود ثقافي عند المسلمين، وأما غير المسلمين فلم يطلعوا على الجانب الإداري في القرآن الكريم.

ومن خلال إطلاع الباحث وجد أن هناك محاولات لتأصيل علم الإدارة وإعطائه بعداً إسلامياً، ولكن أحداً منها لم يستكمل الموضوع من جميع جوانبه، أو أنه لم يتم استخراج منظومة إدارية تربوية إسلامية، وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات التي وقف عليها الباحث مرتبة تنازلياً:

1.2.2 دراسة يمانى (2006):

هذه الدراسة منشورة على موقع مكتبة صيد الفوائد الإسلامية، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الجوانب والنواحي الإدارية في القسم الأول من الجزء الخامس عشر ويشمل (سورة الإسراء: 1 - 96) والقسم الأول من الجزء السادس عشر ويشمل (سورة الكهف: 75 - 110) و (سورة مريم: 1- 95)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقسمت الدراسة إلى فصول، وهي على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويتناول الأهداف التي قصدها الآيات وذكر سبب النزول - إن وجد - ومعاني الكلمات وتفسير الآية مع بيان المدارس الفكرية المعاصرة التي تناولتها الآية.

الفصل الثاني: بيان الوظائف التي شملتها الآيات مع بيان المدارس الفكرية المعاصرة الموجودة في الآية.

الفصل الثالث: بيان المبادئ التي تناولتها الآيات مع بيان المدارس الفكرية المعاصرة الموجودة في الآية.

الفصل الرابع: بيان الوثائق التي شملتها الآيات مع بيان المدارس الفكرية المعاصرة التي تناولتها الآية .

الفصل الخامس: بيان مبادئ النظرية الإسلامية الموجودة في الآيات.

الفصل السادس: استنباط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس كما ذكرتها آيات الجزء.

الفصل السابع: استنباط بعض المتفرقات الإدارية الموجودة في آيات الجزء.

وبعد أن أعطت تصوراً عاماً عن السور الثلاث وأهدافها التربوية والتعليمية، قامت بإلقاء الضوء على المدارس الفكرية الإدارية ومبادئها الإدارية، ثم تناولت الآيات بالتفصيل فبينت المعاني للكلمات

والتفسير الإجمالي وسبب النزول إن وجد، قامت باستنباط المبدأ الإداري من الآيات وربطها مع المدارس الإدارية، ثم تعرضت للوظائف الإدارية في الأدب التربوي الإنساني وذكرت الشواهد عليها من الآيات المبحوثة، ثم استعرضت مبادئ النظرية الإدارية الإسلامية وهي المبدأ الإيماني، مبدأ التربية للدارين، مبدأ التربية للقوة، مبدأ إلزامية التعليم، مبدأ الأصالة والمعاصرة.

كما استعرضت أسس النظرية الإدارية الإسلامية وهي الأساس العقدي الذي يؤثر في الفرد وممارساته واتجاهاته ومواقفه، الأساس التشريعي الذي يحكم الممارسات السلوكية للفرد في علاقته مع الغير، الأساس الإنساني الأخلاقي الذي هو هدف الأساسين العقدي والتشريعي في الإسلام. ثم ذكرت القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة التربوية الإسلامية وهي المرونة في الإدارة، استخدام المنطق في التعامل مع المرؤوسين، الابتعاد عن التكبر والغرور، الابتعاد عن سوء الظن وعن تعميم الحكم على الآخرين، الابتعاد عن مواطن الشبهات، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، القدوة الحسنة، تحمل المسؤولية.

وختمت الدراسة بقضايا إدارية متفرقة معرجة على بعض النظريات الإدارية مثل نظرية الجودة، نظرية ماسلو، النظرية اليابانية، نظرية السمات، وذكرت أمثلة من الآيات المبحوثة على اهتمام القرآن الكريم وسبقه لهذه النظريات في المبادئ الأساسية.

ومن المبادئ التي استنبطتها الباحثة من الآيات الكريمة: وحدة الأمر، مكافأة الأفراد، المسؤولية الفردية، الحفز، تدرج السلطة، المواثيق الإدارية، استخدام الخبراء، العدل.

وقد ساهم إبراز الباحثة للوظائف الإدارية والمبادئ الإدارية والمدارس الفكرية والنظريات الإدارية والمبادئ والقيم وأمر أخرى، في جعل الدراسة غير مركزة، كما اقتصرَت الدراسة على ثلاث سور هي (الإسراء، الكهف، مريم)، ومن ثم لم تبرز المبادئ الإدارية بشكل يتناسب مع أهميتها، أما الدراسة الحالية فتركز على المبادئ الإدارية التربوية، وتشمل جميع سور القرآن الكريم.

2.2.2 دراسة اغبارية(2005):

وقد هدفت إلى استخراج أهم المبادئ الإدارية التربوية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري، وإبراز التناسق والالتقاء بين علم الإدارة التربوية ونهج الرسول ﷺ.

وقد أجاب الباحث عن سؤالين في دراسته هما:

1- ما المبادئ الإدارية التربوية التي تضمنها كتاب المغازي في صحيح البخاري؟

2- ما الأهمية النسبية لكل مبدأ من هذه المبادئ؟

وتعرض الباحث بتفصيل إلى الإدارة في الإسلام في خلفية الدراسة، حيث أشار إلى المؤسسات التربوية في التاريخ الإسلامي التي بدأت مع انطلاق الدعوة الإسلامية ومنها المساجد والكتاتيب والقصور ومنازل العلماء، ثم أنشئت المدارس في نهاية القرن الرابع الهجري.

كما واستعرض الباحث المبادئ الإدارية التربوية الواردة في دراسته من خلال ما تناوله الباحثون في أدب الإدارة التربوية، حيث نقل تعريفاتها ومتطلباتها وتطبيقاتها في الإدارة التربوية.

وقد اعتمد الباحث أربعة عشر مبدأً تربوياً بعد الرجوع إلى محكمين من الخبراء في الإدارة التربوية، ثم حلّل الأحاديث النبوية الواردة في كتاب المغازي في صحيح البخاري، واستنبط منها هذه المبادئ، وبين مدى تكرارها، والأحاديث التي ورد فيها أكثر من مبدأ.

وقد بينت نتائج الدراسة ورود المبادئ المختارة بنسب متفاوتة، وهي على الترتيب: الحفز، الوضوح في التعليمات، اختيار الأصلح، المشاركة في المسؤولية، الحزم، القدوة الحسنة، العلاقات الإنسانية، المرونة، تفويض الصلاحيات، تقسيم العمل والمهام، العدل والمساواة، المساواة، الشورى، سياسة الباب المفتوح.

وأوصى الباحث بضرورة تضافر جهود المختصين والباحثين، والجامعات والمؤتمرات، لترسيخ الأصول العلمية للإدارة التربوية على ضوء الإسلام، وإبراز ما يتميز به الفكر الإداري التربوي في الإسلام من السمات والخصائص على النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في المنهج الوصفي التحليلي، وكانت دراسة الباحث في جزء من السنة النبوية، أمّا هذه الدراسة فهي في القرآن الكريم جميعه مع استعراض أمثلة من السنة النبوية.

3.2.2 دراسة أبو العينين (2002):

هدفت الدراسة إلى ربط العلوم الإنسانية في مسارها الحديث بالإسلام، كما هدفت الدراسة إلى إبراز أن العملية الإدارية بكل ما يتصل بها من عناصر، لها مؤيداتها ومضامينها في القرآن الكريم.

واجتهد الباحث في استنباط عناصر الإدارة وأصولها وأساليبها من مصدري التشريع الأساسيين القرآن والسنة النبوية، بالإضافة إلى التحليل الوصفي والوظيفي لعناصر العملية الإدارية.

وقد اشتملت الدراسة على مقدمات حول الإدارة حيث تناول فيها مفاهيم الإدارة عبر العصور القديمة والحديثة مبيناً استمرار الاختلاف بين نظريات الإدارة وعلمائها ما لم تعتمد على دستور صالح لكل زمان ومكان، ثم تطرق إلى ماهية الإدارة وتعريفها مؤكداً عدم الاتفاق على تعريف موحد لها حيث عرفها كتاب الإدارة وعلمائها وفقاً لوجهات نظرهم، وأكد في نهاية المقدمة أن الإدارة في الإسلام عقيدة لأنها تستند إلى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، والإدارة في الإسلام علم وفن وعقيدة في نفس الوقت.

ثم تحدث في خمسة أبواب عن الوظائف الخمس للإدارة: اتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث عرض الباحث كل ما سبق في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية حيث استشهد عند الحديث عن أي من الموضوعات السابقة، في جميع الأبواب والفصول، بآيات قرآنية، أو بأحاديث شريفة، أو بكليهما.

وختمت الدراسة بخلاصة لخص فيها بحثه مؤكداً أن الإدارة الإسلامية بكافة عناصرها تمثل في مجملها نظرية إدارية علمية كاملة شاملة لكافة وظائف الإدارة، صالحة لكل زمان ومكان. كما ذكر بعض التوصيات كان من أهمها:

- 1- ضرورة الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة ومبادئها في كافة مجالات الحياة.
- 2- ضرورة الاستناد في صياغة المبادئ والنظريات الإدارية إلى دستور باق صالح لكل زمان ومكان يعتمد على توجيهات ربانية.
- 3- ضرورة اعتماد تدريس الإدارة المستندة إلى القرآن والسنة في كافة الجامعات والمعاهد، واعتبار الإدارة الإسلامية الأساس في تدريس كافة فروع الإدارة.

وقد بين الباحث أن من أكبر الصعوبات التي واجهته في بحثه، عدم توفر المراجع التي تناولت الإدارة الإسلامية المستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية، رغم الاجتهاد في البحث عنها، وما وجده لم يتناول الإدارة إلا بشكل عام ومجمل غير مفصل، وتكاد الدراسات تتفق في المنهج والأهداف، ولكن غلبت على الدراسة المذكورة التركيز على وظائف الإدارة، أما الدراسة الحالية فتتميز باستقراء جميع الآيات التي تتحدث عن مبادئ إدارية تربوية، وعرض لشبكة هذه المبادئ في القرآن الكريم.

4.2.2 دراسة النوافلة(2002):

ركز الباحث في الدراسة على استخلاص الآيات القرآنية التي برز فيها جوانب الضبط الموقفي، مع ملائمة الظروف، والتدرج في إصدار الأحكام، كما سعت الدراسة إلى استنباط خصائص الإدارة

التربوية الإسلامية من القرآن الكريم وعلاقتها بالنظرية الموقفية، وكان من أهداف الدراسة العمل على أسلمة الإدارة التربوية أهدافاً وأسلوباً وتطبيقاً، والمحافظة على المفاهيم الإسلامية من التحريف والتبديل

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي، كما اقتصرت الدراسة على البحث عن الآيات ذات العلاقة بالمواقف الإدارية التربوية، مع دراسة كتب الفقه والتفسير والحديث والتاريخ والإدارة للوصول إلى أن القرآن الكريم رسخ إستراتيجيات الإدارة الموقفية في الدولة الإسلامية، قبل ظهور علم الإدارة الحديث.

وقد كان من فرضيات الدراسة أن الإدارة التربوية الإسلامية مرنة ومتكيفة مع مواقف العصر ومستجداته، كما أن الإدارة الموقفية التربوية في سياق الآيات القرآنية تتفق مع الإدارة الموقفية التربوية المعاصرة.

وقد تبين من خلال الدراسة أن الإدارة التربوية الإسلامية إدارة مرنة، ومتكيفة مع مواقف العصر ومستجداته، وتمتاز باليسر والسهولة والوضوح والمرونة، كما تقدر حاجات الفرد الروحية والاجتماعية والنفسية والمادية، مع الحرص على التوازن بين الروح والجسد، وهذا ما افتقرت إليه الإدارة المعاصرة.

وأكد الباحث على أن توجيهات القرآن الكريم في مجال الإدارة جاءت كلية وشاملة، دون تفصيل للجزئيات ودقائق الأمور، لتفتح الباب أمام علماء الأمة لإعمال الفكر وإيجاد الحلول والبدائل، التي تتفق مع المستجدات التي تعيشها الأمم والشعوب، وهي كفيلة بأن تستوعب متطلبات العصر الحاضر وفي كل عصر.

- وكان من نتائج دراسته أن الإدارة في القرآن الكريم تفردت بمجموعة من الخصائص هي:
- 1- حددت الإدارة الإسلامية الأطر العامة للقائد، التي من خلالها يعمل على تحقيق المصلحة، والتي يمكن من خلالها التفضيل بين المصالح عند التعارض.
 - 2- تعتبر الإدارة الإسلامية تحقيق الأهداف للشريعة الإسلامية من قبل القائد واجباً دينياً يثاب على فعله، ويعاقب على تركه.
 - 3- تنظر الإدارة الإسلامية إلى المصلحة من بعدين هما البعد الدنيوي والأخروي في حين أن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى تحقيق المصلحة من بعد دنيوي فقط.

وقد تبين للباحث أن الإدارة الموقفية التربوية الحديثة في أهدافها ومفاهيمها ووظائفها تلتقي مع النظرية الموقفية في القرآن الكريم، حيث يعتبر القرآن الكريم مصدراً يحتوي على الكثير من المفاهيم التربوية والأهداف والوظائف والأبعاد الإدارية التي تلتقي مع أحدث نظريات الإدارة، بل إن النظرية الحديثة تستند إلى نظرية القرآن الكريم.

وتتفق الدراسات في المنهج والأهداف، ولكن الدراسة المذكورة اقتصر على النظرية الموقفية، بينما تأتي هذه الدراسة محاولة لاستنباط مجمل المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم.

5.2.2 دراسة عبيدات (2001):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقويم القيادة الإدارية التربوية في الأردن في ضوء الفكر الإسلامي، وقد اعتمد الباحث الطريقة الاستنباطية فقام بدراسة القرآن الكريم آية آية، لاستخلاص الآيات التي لها علاقة بمفهوم القيادة التربوية مستعيناً بالمعجم المفهرس لآيات القرآن الكريم. وتوصل الباحث إلى أن (102) مبدأً تربوياً له علاقة بالقيادة الإدارية التربوية، ووزعت هذه المبادئ على ثلاثة مجالات هي:

1- مهمات القيادة الإدارية التربوية الإسلامية.

2- عوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية الإسلامية.

3- صفات القائد الإداري التربوي المسلم.

وأوصى الباحث بعدة توصيات منها:

1- وضع نظام حوافز وامتيازات، لأولئك القادة التربويين الذين يستغنى عن خدماتهم بفتح مجالات أخرى لهم

2- عقد دورات لأعضاء القيادة الإدارية التربوية الوسطى.

3- طرح أكثر من مساق في الدراسات العليا بكليات التربية في البلاد العربية والإسلامية.

4- عمل دورات إنعاش معلومات للقادة الإداريين التربويين المتخرجين من الدول الأجنبية.

5- وضع دستور إداري تربوي إسلامي يبين المبادئ الإدارية التربوية الإسلامية.

وتتفق نتائج الدراسات في أنهما تعتمدان استنباط مبادئ إدارية تربوية من القرآن والسنة، ولكن الدراسة الحالية تقتصر على مجموعة مبادئ إدارية تربوية، واستقصاء الآيات المتعلقة بها، بينما كانت الدراسة المذكورة تتناول عدة مواضيع ذات علاقة، من غير استقصاء تام .

5.2.2 دراسة الزهراني (1986):

وهدفت الدراسة إلى استخلاص بعض المبادئ الإدارية التربوية من خلال سيرة النبي ﷺ، كما حاولت إبراز بعض الصفات والسمات القيادية في شخصيته، والنواحي الإدارية والتربوية في حياته ﷺ. وقد كان سؤال الدراسة الرئيس: ما مبادئ الإدارة التربوية التي يمكن استنباطها من خلال السيرة النبوية؟، واستخدم الباحث كلاً من المنهج التاريخي والمنهج التحليلي الوصفي.

وقد توصل الباحث إلى أن إدارة الرسول ﷺ كانت إدارة متميزة تقتبس منها نظم الإدارة المعاصرة، واستخرج ثمانية مبادئ في الإدارة التربوية، وهي على الترتيب: الحاكمية المطلقة، الشورى، التخطيط السليم، تولية الأصلح، السمع والطاعة في المعروف، فتح المجال أمام الكفاءات الشابة.

وأوصى الباحث بالعمل على تطبيق ما تضمنته السيرة النبوية من مبادئ قيمة في مجال الإدارة التربوية، وفتح أقسام في الجامعات لدراسة السيرة النبوية دراسة تخصصية وربطها بالحياة المعاصرة، كما وأوصى بمزيد من البحث في السيرة النبوية، والقيام بأسلمة المناهج وخاصة في العلوم الإنسانية.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني من ناحية استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولكن هذه الدراسة سيكون مجال بحثها في القرآن الكريم، والاستشهاد على المبادئ المستنبطة بأمثلة من السنة النبوية.

6.2.2 دراز (1980):

وهذه الدراسة هي رسالة دكتوراه مطبوعة من جامعة السوربون في فرنسا (1947) وقد عُربت (1973)، وهي من المراجع العظيمة في وضع دستور للأخلاق بناءً على تعاليم القرآن الكريم، وقد استعرض الباحث في خمسة فصول المبادئ العامة للأخلاق وهي: الإلزام، المسؤولية، الجزاء، النية والدوافع، الجهد، ثم عرض في خمسة فصول أخرى الأخلاق العملية وصنفها إلى أخلاق فردية، أسرية، اجتماعية، دولية، دينية، وأجمل في الختام أمهات الفضائل الإسلامية.

وبعد استعراضه للدراسات التي كتبت في نفس المجال تبين للباحث أنه لم ينهض أحد حتى الآن باستخلاص الشريعة الأخلاقية من القرآن في مجموعه، ولم يحاول أحد أن يقدم مبادئها وقواعدها في صورة بناء متماسك مستقل عن كل ما يربطه بالمجالات القريبة منه.

وذكر الباحث أن الباحثين في الموضوع ميزوا بين فرعين مختلفين هما النظرية والتطبيق، ولكن من خلال دراسة النص القرآني وجد أن الفرعين معاً موجودان في القرآن بصورة وصلت درجة

الكمال التي لا يبتغى وراءها شيء، وانتهى الباحث إلى القول إن الإنسانية كلها على مر العصور سوف تجد دائماً في القرآن الكريم قاعدةً تنظم نشاطها الأخلاقي ووسيلةً تحفز جهودها ومثالاً أعلى تهتدي به.

وقد ناقش في رسالته المسائل الأخلاقية بحسب المفاهيم والمعايير التي تعالج بها عند علماء الأخلاق المحدثين، و كان يجعل من القرآن دائماً نقطة ارتكاز في المقارنة بينه وبين الحلول التي جاء بها بعض المفكرين في الشرق والغرب، ويعتمد بشكل مباشر على النصوص القرآنية.

وتتفق الدراسات في لفت النظر إلى وجود مبادئ قرآنية هامة للحياة والمجتمع، ولكن الدراسة الحالية تتحدد في الجانب الإداري التربوي، وتقصد إلى إجراء بحث في القرآن جميعه عن مجموعة من المبادئ الإدارية، وعدم الاقتصار على ذكر الأمثلة عليها، لإدراك حجم ودرجة الاهتمام بهذه المبادئ.

3.2 التعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة:

من خلال ما سبق من عرض للإطار النظري للإدارة التربوية، واستعراض المدارس والنظريات التي عنيت بها، واستعراض بعض مبادئ الإدارة التربوية في القرآن الكريم، والمحاولات التي قام بها الباحثون من أجل تأصيل علم الإدارة التربوية استناداً إلى القرآن والسنة، ومع وجود كتابات متعددة في بيان جوانب الإدارة الإسلامية، إلا أن الإدارة التربوية - التي تعدّ أهم الإدارات وأخطرهما - بحاجة إلى مزيد من البحث والاستنباط لمبادئها من القرآن الكريم والسنة المشرفة، للعمل على بناء أجيال على خير وجه، ويعدّ الباحث هذه الدراسة مساهمة متواضعة في هذا المجال.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهجية البحث، حيث كان تحليل المحتوى أحد مجالات المنهج الوصفي هو المنهج المتبع، ولكن هذه الدراسات اقتصرت على جوانب من الموضوع، ولم تستكمل البحث، أو كانت في أجزاء من النصوص، وهذا قد لا يعطي النتائج المطلوبة، وتعمل الدراسة الحالية على البحث عن مبادئ إدارية تربوية في نصوص سور القرآن جميعها، مع عرض مثال تطبيقي من السنة النبوية، والتأسيس لدراسات لاحقة معمقة في هذا الجانب.

الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهجية الدراسة.

2.3. محددات التحليل.

3.3. إجراءات تطبيق الدراسة.

4.3. إجراءات التحليل.

منهج الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومحددات التحليل ومنهجيته والمحددات المفاهيمية للمبادئ التي تم استنباطها، والإجراءات التي اتبعتها البحث في الدراسة.

1.3. منهجية الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون أحد أشكال المنهج الوصفي، حيث تم تحليل المحتوى للمبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم، وعرض مثال من تطبيق النبي ﷺ لهذه المبادئ.

2.3. محددات التحليل:

- 1- اعتماد تسلسل ترتيب السور كما هي في القرآن الكريم وليس حسب النزول.
- 2- اعتماد الآية الواحدة وحدة قياس تكراري.
- 3- اعتماد مصحف المدينة النبوية- مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف-، برواية حفص عن عاصم من حيث أسماء السور، وعدد الآيات، والسور المكية والمدنية.
- 4- اعتماد الروايات الصحيحة في أسباب نزول الآيات كما وردت في كتاب صحيح أسباب النزول (العلي، 2003).
- 4- الاقتصار على رصد مجموعة من المبادئ الإدارية التربوية.
- 5- اعتماد التحليل المفاهيمي المباشر.
- 6- استثناء التحليل العلائقي وذلك لصعوبة حصره في القرآن الكريم، حيث إن كثيراً من الآيات تحتمل مبادئ إدارية بشكل غير مباشر.
- 7- اعتماد نسبة اتفاق 90% كنسبة شيوع المبدأ بين المجموعة البؤرية (حفظة القرآن الكريم)، إضافة إلى اعتماد نفس التفسير المفاهيمي للمبادئ الإدارية الواردة.

3.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

- 1- درس الباحث الأدب التربوي الخاص بمنهجية تحليل المحتوى المفاهيمي للتعرف على المفاهيم الأساسية والفرعية لهذا النوع من التحليل.
- 2- قام الباحث بتحليل أولي للمبادئ الإدارية في الأجزاء العشرة الأولى مستفيداً من الدراسات السابقة وخاصة دراسات اغبارية (2005)، ويماني (2006).

- 3- لأغراض البحث العلمي تم عرض هذه المبادئ على عشرة من المتخصصين في الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص من الجامعات والمعاهد الفلسطينية التربوية، لمعرفة مدى ارتباط هذه المبادئ بالإدارة التربوية، وقد استجاب لطلب الباحث ستة منهم مشكورين، وقد تبين أن جميع هذه المبادئ منتمة إلى المبادئ الإدارية التربوية وبنسبة موافقة 95%.
- 4- تم عرض المبادئ على عشرة من المتخصصين في الدراسات القرآنية، وقد كانت نسبة التوافق على ورود هذه المبادئ في القرآن الكريم 92%.
- 5- قام الباحث بتحليل جميع سور القرآن الكريم ورصد المبادئ في جداول تكرارية.
- 6- قام الباحث بإعادة التحليل للسور القرآنية لرصد الثبات في التحليل.
- 7- تم رصد واقع التجانس والتوافق ما بين نسبة شيوع هذه المبادئ التي قام بها الباحث من وجهة نظر مجموعة بؤرية من حفظة القرآن الكريم وعددهم ثلاثة، بعد الاتفاق على المؤشرات المفاهيمية للمبادئ الإدارية التربوية.
- 8- تم رصد المبادئ الإدارية الأكثر تكراراً في القرآن الكريم وعددها (14).
- 9- تم إعادة التحليل لهذه المبادئ الأربعة عشر من قبل المجموعة البؤرية، كما وتم رصد معامل (كابا) * لقياس مدى التجانس والتوافق ما بين المحللين.
- 10- ناقشت المجموعة مع الباحث مواضيع الاختلاف في التحليل وتم الاتفاق على بعضها.
- 11- قام الباحث بدراسة بعض كتب السنة والسيرة للتمثيل من تطبيق النبي ﷺ للمبادئ المختارة.
- 12- اعتمد الباحث على مؤشرات مفاهيمية للمبادئ الإدارية التربوية الواردة في التحليل، آخذاً بعين الاعتبار أن النص القرآني له مدلولات تربوية واسعة وهادفة، وهذه المؤشرات المفاهيمية هي:
 1. الترغيب: كل آية ورد فيها حض على فعل أمر إيجابي وورد فيها الوعد الرباني بالثواب سواء في الدنيا أم الآخرة.
 2. الترهيب: كل آية ورد فيها وعيد بالعقاب الرباني سواء في الدنيا أم الآخرة.
 3. الحوار: كل آية ورد فيها حوار بين طرفين بغض النظر عن درجتهما، أو كان على سبيل الاستفهام التقريري، أو ذكر للشورى والحض عليها.
 4. العلاقات الاجتماعية: كل آية ورد فيها الأمر بالتعاون، أو الدعوة للإحسان والإنفاق والعلاقات الإيجابية مع الآخرين.

*معامل كابا: مؤشر إحصائي لفحص مدى وصلاحيّة معامل الارتباط بشكل خاص، ومدى صلاحية التصميمات التي تبحث في الفروق بين متوسطات في إطار الإحصاء التحليلي لقياس نسبة التوافق بين المحللين.

5. رعاية الأفراد: كل آية ورد فيها ذكر للنعم المادية أو المعنوية، أو ذكر معية الله تعالى وتأييده ونصره للمؤمنين.
6. العدل: كل آية ورد فيها الأمر بالعدل والمساواة بين الأفراد، أو الموضوعية في التعامل مع الآخرين.
7. المسؤولية الفردية: كل آية فيها إشارة واضحة إلى مسؤولية الفرد عن عمله، وتحمل نتائجه.
8. التعقيب على الأحداث: كل آية ورد لها سبب نزول صحيح أو تتحدث عن واقعة مشهورة.
9. الدرجات والتنافس: كل آية فيها بيان للدرجات في الأعمال، والدعوة إلى التنافس والسباق أو مدح لهما.
10. تنفيذ المواثيق: كل آية فيها حض على الالتزام بالعهود، أو زجر لنقضها.
11. العتاب: سواء كان هذا العتاب ودياً للأنبياء والمؤمنين، أم غير ودي لغير المؤمنين.
12. المكافأة: كل آية ورد فيها بيان نتيجة دنيوية فعلية إيجابية على القيام بعمل ما.
13. تفصيل التعليمات: كل آية ورد فيها حكم شرعي بشكل مفصل وواضح، وهامش الاجتهاد فيه محدود، أو توصيات مفصلة من أنبياء سابقين لأقوامهم من أجل استقامة المجتمع المدني.
14. الأمانة: كل آية فيها أمر بأداء الأمانة، والالتزام بحفظها.
15. المرونة: كل آية فيها استثناء من حكم شرعي أصلي تحت ظرف معين، أو فيها بيان للتيسير والرخص ورفع الحرج وقبول العذر.
16. اختيار الأكفأ: كل آية فيها الاصطفاء أو الاجتباء أو الاختيار من الأنبياء وغيرهم.
17. البينة: المؤشرات المادية والمعنوية على الدليل والبرهان.
18. وحدة الأمر: كل آية فيها ذكر الأمر بطاعة الله ورسله والانقياد لأحكام الشريعة دون سواها.
19. التفويض: كل آية فيها إشارة واضحة إلى تفويض للمسؤولية إلى طرف آخر.
20. القدوة: كل آية فيها ذكر للقدوة.

4.3. إجراءات التحليل:

- 1- رصد مبادئ إدارية تربوية في سور القرآن الكريم.
- 2- رصد واقع تكرار هذه المبادئ في كل سورة.
- 3- اختيار المبادئ الأكثر تكراراً في القرآن الكريم.
- 4- رصد تكرار كل مبدأ من المبادئ المختارة في القرآن كله.
- 5- رصد ورود المبادئ المختارة في كل من السور المكية والسور المدنية.
- 6- رصد مثال تطبيقي من السنة النبوية لكل مبدأ من هذه المبادئ.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 المقدمة.

2.4 إجابة السؤال الأول.

3.4 إجابة السؤال الثاني.

4.4 إجابة السؤال الثالث.

5.4 إجابة السؤال الرابع.

6.4 إجابة السؤال الخامس.

1.4 المقدمة

الله عز وجل هو رب البشر ومربيهم، وهو المثل الأعلى في السماوات والأرض، والقرآن الكريم هو رسالة الله للبشر يقصد به صلاح أحوالهم في الدنيا والآخرة، قال تعالى: (هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ) (الجمعة: 2)، كما أن القرآن الكريم هو المعجزة الخالدة إلى يوم القيامة، وهو الدستور للبشرية، لذا فيعتقد الباحث أن القرآن الكريم يحتوي على مبادئ إدارية في كل المجالات -خاصة التربوية- لأن من أهم مقاصده إصلاح البشرية وتحقيق سعادتها، فقام الباحث بتحليل سور القرآن الكريم وآياته مستعيناً ببعض المعاجم التي اهتمت بألفاظ القرآن وموضوعاته، مثل الفهرس الموضوعي لآيات القرآن الكريم (محمد، 1981)، تجميع آيات الموضوع لألفاظ القرآن الكريم (محمد، 1994)، قائمة معجمية بألفاظ القرآن الكريم (أبو الفتوح، د.ت)، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم (عبد الباقي، 1996).

وقد اعتمد الباحث على أن كل ما ذكر في القرآن مقصود سواءً بالتوجيه المباشر، أو من خلال قصة، أو ممارسة عملية من الله في إدارته للبشر وتربيتهم، كما اعتمد التعامل مع الآيات كوحدة قياس، فقد يكون في الآية أكثر من مبدأ، وقد يستغرق المبدأ الواحد عدة آيات، وذلك لاعتقاد الباحث أن تقسيم الله تعالى للآيات مقصود.

وفيما يأتي عرض نتيجة الإجابة عن أسئلة الدراسة الخمسة:

2.4 عرض نتيجة السؤال الأول، ونصه:

1- "ما واقع ورود المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم كله؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب تكرارات ورود مبادئ إدارية تربوية في سور القرآن كله، ويبين الجدول الآتي (1.4) عدد التكرارات للمبادئ في جميع السور، وللتعرف على عدد التكرار في كل سورة، يمكن الإطلاع على الملحق رقم (1)، كما يمكن الإطلاع على تفصيل أرقام الآيات لكل مبدأ في جميع سور القرآن الكريم في ملحق رقم (2).

الجدول (1.4): واقع ورود مبادئ الإدارة التربوية في سور القرآن الكريم

الرقم	المبدأ	عدد التكرار	النسبة المئوية	الترتيب التنازلي	نسبة الاتفاق	معامل كبا
1	الترغيب	0786	%12.33	4	0.95	م/0.77 ع**
2	الترهيب	1669	%26.18	1	0.88	م/0.65 ع
3	الحوار	1178	%18.48	2	0.85	م/0.62 ع
4	العلاقات الاجتماعية	0186	% 2.91	8	0.90	م/0.68 ع
5	رعاية الأفراد	0902	%14.16	3	0.92	م/0.71 ع
6	العدل	0088	%1.38	12	0.88	م/0.65 ع
7	المسؤولية الفردية	0092	%1.48	11	0.90	م/0.68 ع
8	التعقيب على الأحداث	0428	%6.71	5	0.93	م/0.73 ع
9	الدرجات والتنافس	0031	%0.48	16	0.90	م/0.68 ع
10	تنفيذ المواثيق	0116	% 1.81	10	0.95	م/0.77 ع
11	العتاب	0178	%2.79	9	0.85	م/0.62 ع
12	المكافأة	0059	%0.92	14	0.86	م/0.63 ع
13	تفصيل التعليمات	0220	%3.45	6	0.93	م/0.73 ع
14	الأمانة	0006	%0.09	18	0.90	م/0.68 ع
15	المرونة	0087	%1.36	13	0.95	م/0.77 ع
16	اختيار الأكفأ	0085	%1.33	14	0.91	م/0.70 ع
17	البيئة	0033	%0.51	15	0.87	م/0.64 ع
18	وحدة الأمر	0218	%3.42	7	0.93	م/0.73 ع
19	التفويض	0004	%0.06	19	0.88	م/0.65 ع
20	القُدوة	0007	%0.10	17	0.92	م/0.71 ع
	المجموع	6374			0.90	م/0.69 ع

* النسبة المئوية = عدد التكرار ÷ مجموع التكرارات × 100%

** م ع تعني معدل مرتفع

يبين الجدول السابق ورود المبادئ وحجم تكرارها، حيث بلغ مجموع التكرارات (6374)، بنسب متفاوتة، وقد كانت أعلى خمسة مبادئ هي على الترتيب التنازلي: الترهيب وتكرر (1696) مرة بنسبة (25.44%)، الحوار وتكرر (1178) مرة بنسبة (18.48%)، رعاية الأفراد وتكرر (902) مرة بنسبة (6.53%)، الترغيب وتكرر (786) مرة بنسبة (11.98%)، التعقيب على الأحداث وتكرر (428) بنسبة (7.98%)، كما كانت أقل خمسة مبادئ على الترتيب التنازلي: البيئة تكرر (33) مرة، الدرجات والتنافس تكرر (29) مرة، التفويض تكرر (16) مرة، القدوة تكرر (7)

مرات، الأمانة تكرر (6) مرات، حيث تدنت نسبتها عن (1%)، كما يبين الجدول نسبة التوافق بين المحللين حيث بلغت (90%)، بما يعادل (69%) على حساب معامل كابا، ويعد ذلك من المستويات المرتفعة، وقد كانت أعلى نسبة لمبدأ الترغيب، وأدنى نسبة لمبدأ الحوار حيث بلغت (85%) بما يعادل (62) على حساب معامل كابا، وكلتا النسبتين من المستويات المرتفعة.

3.4 عرض نتيجة السؤال الثاني، ونصه:

"ما أبرز المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم ؟"
اختار الباحث المبادئ التي يزيد تكرارها عن (80) مرة من المبادئ المستتبطة في الجدول الأول، وسبب هذا الاختيار يعود إلى الاختصار لمثل هذا الحجم الهائل، وكذلك لاعتبار أن التكرار يمكن أن يشير إلى حجم الأهمية، ثم رتبها تنازلياً كما يتضح في الجدول رقم (2.4):

الجدول رقم (2.4):أبرز المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم مرتبة تنازلياً

الترتيب	المبدأ	عدد التكرار	النسبة المئوية *	نسبة الاتفاق	معامل كابا
1	الترهيب	1669	26.52%	0.92	0.71 م/ع **
2	الحوار	1178	18.72%	0.90	0.68 م/ع
3	رعاية الأفراد	0902	14.35%	0.93	0.73 م/ع
4	الترغيب	0786	12.49%	0.95	0.77 م/ع
5	التعقيب على الأحداث	0428	6.80%	0.92	0.71 م/ع
6	تفصيل التعليمات	0220	3.49%	0.92	0.71 م/ع
7	وحدة الأمر	0218	3.46%	0.95	0.77 م/ع
8	العلاقات الاجتماعية	0186	2.95%	0.93	0.73 م/ع
9	العقاب	0178	2.82%	0.90	0.68 م/ع
10	تنفيذ المواثيق	0116	1.84%	0.94	0.75 م/ع
11	المسؤولية الفردية	0092	1.46%	0.93	0.73 م/ع
12	العدل	0088	1.39%	0.92	0.71 م/ع
13	المرونة	0087	1.38%	0.95	0.77 م/ع
14	اختيار الأكفأ	0085	1.35%	0.92	0.71 م/ع
	المجموع	6293			

* النسبة المئوية = عدد التكرار ÷ مجموع التكرارات × 100%

** م ع تعني معدل مرتفع

من خلال الجدول السابق تبين للباحث أن المبادئ التي يزيد تكرارها عن (80) مرة كانت (14) مبدأً، وبلغ تكرارها (6293) مرة، كما تبين الترتيب التنازلي للمبادئ التي تم اختيارها، وكانت أعلى خمسة مبادئ هي التهريب وتكرر (1669) مرة، الحوار وتكرر (1178) مرة، رعاية الأفراد وتكرر (902) مرة، الترغيب وتكرر (786) مرة، التعقيب على الأحداث وتكرر (428) مرة، كما كانت أقل خمسة مبادئ هي: اختيار الأكفأ وتكرر (85) مرة، المرونة وتكرر (87) مرة، العدل وتكرر (88) مرة، المسؤولية الفردية وتكرر (92) مرة، تنفيذ المواثيق وتكرر (116) مرة، كما يبين الجدول نسبة التوافق بين المحللين، حيث بلغت (93%)، بما يعادل (73%) على معامل كابا، ويعتبر ذلك من المستويات المرتفعة، وقد كانت أعلى نسبة لمبدأي الترغيب والمرونة، حيث بلغت (95%) بما يعادل (77) على حساب معامل كابا، وأدنى نسبة كانت لمبدأي الحوار والعتاب، وكلتا النسبتين من المستويات المرتفعة.

4.4 عرض نتيجة السؤال الثالث، ونصه:

" ما واقع ورود هذه المبادئ المختارة في كل سورة من سور القرآن الكريم؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لعدد آيات السورة، لأن سور القرآن الكريم منها الطوال والمتوسط والقصار، وذلك لكل مبدأ في السور التي تضمنته فحسب، كما يتضح في الجداول الآتية (3.4) - (16.4):

1.4.4. مبدأ التهريب:

يبين الجدول (3.4) واقع ورود مبدأ التهريب ونسبته المئوية لعدد آيات السورة في السور التي تضمنته:

الجدول رقم (3.4): واقع ورود مبدأ التهريب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	71	25%
آل عمران	3	200	37	18%
النساء	4	176	40	23%
المائدة	5	120	31	26%

الأنعام	6	165	34	21%
الأعراف	7	206	40	19%
الأنفال	8	75	17	23%
التوبة	9	129	29	22%
يونس	10	109	33	30%
هود	11	123	41	33%
الرعد	13	43	15	35%
إبراهيم	14	52	26	50%
الحجر	15	99	18	18%
النحل	16	128	30	24%
الإسراء	17	111	23	20%
الكهف	18	110	20	17%
مريم	19	98	21	21%
طه	20	135	27	18%
الأنبياء	21	112	24	30%
الحج	22	78	27	35%
المؤمنون	23	118	18	15%
النور	24	64	17	27%
الفرقان	25	77	26	34%
الشعراء	26	227	29	13%
النمل	27	93	14	16%
القصص	28	88	20	23%
العنكبوت	29	69	15	22%
الروم	30	60	14	23%
لقمان	31	34	6	18%
السجدة	32	30	6	20%
الأحزاب	33	73	20	27%
سبأ	34	54	17	31%
فاطر	35	45	16	36%
يس	36	83	12	14%
الصافات	37	182	27	15%
ص	38	88	14	16%
الزمر	39	75	29	39%
غافر	40	85	38	45%

فصلت	41	54	20	%37
الشورى	42	53	14	%26
الزخرف	43	89	17	%19
الدخان	44	59	16	%27
الجاثية	45	37	14	%38
الأحقاف	46	35	15	%46
محمد	47	38	19	%50
الفتح	48	29	8	%28
الحجرات	49	18	4	%22
ق	50	45	22	%49
الذاريات	51	60	19	%32
الطور	52	49	14	%29
النجم	53	62	12	%19
القمر	54	55	26	%47
الرحمن	55	78	7	%09
الواقعة	56	96	26	%27
الحديد	57	29	7	%24
المجادلة	58	22	14	%64
الحشر	59	24	12	%50
المتحنة	60	13	4	%31
الصف	61	14	4	%29
الجمعة	62	11	2	%18
المنافقون	63	11	7	%64
التغابن	64	18	3	%17
الطلاق	65	12	4	%33
التحريم	66	12	4	%33
الملك	67	30	13	%43
القلم	68	52	6	%12
الحاقة	69	52	30	%58
المعارج	70	44	20	%45
نوح	71	28	3	%11
الجن	72	28	4	%14
المزمل	73	20	9	%45
المدثر	74	56	40	%71

القيامة	75	40	20	%50
الإنسان	76	31	6	%19
المرسلات	77	50	33	%66
النبأ	78	40	19	%48
النازعات	79	46	23	%50
عبس	80	42	9	%21
التكوير	81	29	12	%41
الانفطار	82	19	11	%58
المطففين	83	36	23	%64
الانشقاق	84	25	17	%68
البروج	85	22	6	%27
الطارق	86	17	7	%41
الأعلى	87	19	3	%16
الغاشية	88	26	11	%42
الفجر	89	30	19	%63
البلد	90	20	2	%10
الشمس	91	15	3	%20
الليل	92	21	7	%33
العلق	96	19	6	%32
البينة	98	8	1	%13
الزلزلة	99	8	7	%88
العاديات	100	11	3	%27
القارعة	101	11	9	%82
التكاثر	102	8	8	%100
العصر	103	3	1	%33
الهمزة	104	9	9	%100
الماعون	107	7	7	%100
الكوثر	108	3	1	%33
المسد	111	5	5	%100
المجموع			1669	

تبيين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ الترهيب ورد (1669) مرة في (101) سورة أي بنسبة (88.6%) من سور القرآن الكريم، ولم يرد في (13) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (71) مرة، هود (41) مرة، المدثر (41) مرة، النساء (40) مرة، الأعراف (40) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الجمعة مرتان، البلد (مرتان)، البينة (مرة واحدة)، العصر (مرة واحدة).
- أن نسبة ورود مبدأ الترهيب لعدد آيات السورة في السور الأربع الآتية: (التكاثر، الماعون، الهمزة، المسد) أعلى درجة حيث بلغت النسبة 100%.

2.4.4. مبدأ الحوار:

يبين الجدول (4.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن الكريم، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (4.4): واقع ورود مبدأ الحوار في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	43	15%
آل عمران	3	200	27	13%
النساء	4	176	4	2%
المائدة	5	120	26	22%
الأنعام	6	165	25	15%
الأعراف	7	206	78	38%
الأنفال	8	75	1	1%
التوبة	9	129	4	3%
يونس	10	109	33	30%
هود	11	123	55	45%
يوسف	12	111	80	72%
الرعد	13	43	3	7%
إبراهيم	14	52	10	19%
الحجر	15	99	31	31%
النحل	16	128	7	5%
الإسراء	17	111	26	23%
الكهف	18	110	39	35%

مريم	19	98	20	%20
طه	20	135	68	%50
الأنبياء	21	112	17	%15
الحج	22	78	2	%02
المؤمنون	23	118	30	%25
النور	24	61	2	%03
الفرقان	25	77	2	%02
الشعراء	26	227	120	%53
النمل	27	93	39	%42
القصص	28	88	31	%35
العنكبوت	29	69	14	%20
الروم	30	60	4	%07
لقمان	31	34	5	%15
السجدة	32	30	8	%27
الأحزاب	33	73	3	%04
سبأ	34	54	19	%35
فاطر	35	45	1	%02
يس	36	83	19	%23
الصفافات	37	182	34	%19
ص	38	88	20	%23
الزمر	39	75	3	%04
غافر	40	85	28	%33
فصلت	41	54	10	%19
الشورى	42	53	2	%04
الزخرف	43	89	13	%15
الدخان	44	59	4	%07
الجاثية	45	37	4	%11
الأحقاف	46	35	6	%17
محمد	47	38	1	%03
الفتح	48	29	4	%14
الحجرات	49	18	4	%22
ق	50	45	22	%49
الذاريات	51	60	9	%15
الطور	52	49	8	%16

النجم	53	62	7	11%
الواقعة	56	96	17	18%
الحديد	57	29	3	10%
المجادلة	58	22	1	5%
المنافقون	63	11	2	18%
التغابن	64	18	1	6%
التحریم	66	12	1	8%
الملك	67	30	8	26%
القلم	68	52	7	13%
نوح	71	28	1	4%
المدثر	74	56	9	16%
القيامة	75	40	5	13%
الإنسان	76	31	1	3%
النبأ	78	40	16	40%
عبس	80	42	8	19%
التين	95	8	2	25%
المجموع			1178	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ الحوار ورد (1178) مرات في (69) سورة أي بنسبة (60%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (45) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: الشعراء (120) مرة، يوسف (80) مرة، الأعراف (78) مرة، طه (68) مرة، هود (55) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الأنفال، فاطر، محمد، المجادلة، التغابن، التحريم، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة أعلى درجة في سورة يوسف عليه السلام حيث بلغت 72%، تليها سورة الشعراء حيث بلغت 53%.

3.4.4. مبدأ رعاية الأفراد:

يبين الجدول (5.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم(5.4):واقع ورود مبدأ رعاية الأفراد في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
الفاتحة	1	7	1	14%
البقرة	2	286	35	12%
آل عمران	3	200	25	13%
النساء	4	176	14	10%
المائدة	5	120	13	11%
الأنعام	6	165	19	12%
الأعراف	7	206	20	10%
الأنفال	8	75	21	28%
التوبة	9	129	13	10%
يونس	10	109	17	16%
هود	11	123	18	15%
يوسف	12	111	15	14%
الرعد	13	43	5	12%
إبراهيم	14	52	5	10%
الحجر	15	99	12	12%
النحل	16	128	26	20%
الإسراء	17	111	6	05%
الكهف	18	110	9	08%
مريم	19	98	19	19%
طه	20	135	28	21%
الأنبياء	21	112	27	24%
الحج	22	78	14	18%
المؤمنون	23	118	20	17%
النور	24	64	7	11%
الفرقان	25	77	13	17%
الشعراء	26	227	17	08%
النمل	27	93	21	23%
القصص	28	88	17	19%
العنكبوت	29	69	9	13%
الروم	30	60	15	25%

لقمان	31	34	4	%12
السجدة	32	30	4	%13
الأحزاب	33	73	11	%15
سبأ	34	54	6	%11
فاطر	35	45	9	%20
يس	36	83	15	%18
الصافات	37	182	29	%16
ص	38	88	12	%14
الزمر	39	75	6	%08
غافر	40	85	9	%11
فصلت	41	54	9	%17
الشورى	42	53	14	%26
الزخرف	43	89	7	%08
الدخان	44	59	8	%14
الجاثية	45	37	5	%14
الأحقاف	46	35	4	%11
محمد	47	38	8	%21
الفتح	48	29	13	%45
الحجرات	49	18	4	%22
ق	50	45	6	%13
الذاريات	51	60	12	%20
الطور	52	49	1	%02
النجم	53	62	13	%21
القمر	54	55	13	%24
الرحمن	55	78	14	%18
الواقعة	56	96	16	%17
الحديد	57	29	4	%14
المجادلة	58	22	5	%23
الحشر	59	24	3	%13
الصف	61	14	3	%21
الجمعة	62	11	3	%27
المنافقون	63	11	2	%18
التغابن	64	18	1	%06
الطلاق	65	12	3	%25

التحريم	66	12	5	%42
المملك	67	30	3	%10
القلم	68	52	2	%04
الحاقة	69	52	1	%02
نوح	71	28	7	%25
المزمل	73	20	1	%05
القيامة	75	40	4	%10
الإنسان	76	31	2	%07
المرسلات	77	50	5	%10
النبأ	78	40	11	%28
النازعات	79	46	8	%17
عبس	80	42	19	%45
الانفطار	82	19	3	%16
الطارق	86	17	3	%18
الأعلى	87	19	4	%21
الغاشية	88	26	4	%15
البلد	90	20	2	%10
الشمس	91	15	8	%53
الليل	92	21	4	%19
الضحى	93	11	8	%72
الشرح	94	8	4	%50
التين	95	8	1	%13
العلق	96	19	5	%26
القدر	97	5	5	%100
الفيل	105	5	5	%100
قريش	106	4	4	%100
الكوثر	108	3	2	%67
النصر	110	3	3	%100
الإخلاص	112	4	1	%25
الفلق	113	5	5	%100
الناس	114	6	6	%100
			902	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ رعاية الأفراد ورد (902) مرة في (95) سورة أي بنسبة (83.3%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (19) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (35) مرة، الصافات (29) مرة، طه (28) مرة، النحل (26) مرة، آل عمران (25) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الفاتحة، الطور، التغابن، الحاقة، المزمل، التين، الإخلاص حيث ورد (مرة) واحدة في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود المبدأ إلى عدد آيات السورة أعلى في السور الآتية: (القدر، الفيل، قريش، الكوثر، النصر، الفلق، الناس) حيث كانت النسبة 100 %.

4.4.4 مبدأ الترغيب:

يبين الجدول (6.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (6.4): واقع مبدأ الترغيب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	40	14%
آل عمران	3	200	34	17%
النساء	4	176	30	17%
المائدة	5	120	16	13%
الأعراف	7	206	23	11%
الأنفال	8	75	6	8%
التوبة	9	129	21	16%
يونس	10	109	14	13%
هود	11	123	12	10%
يوسف	12	111	5	5%
الرعد	13	43	10	23%
إبراهيم	14	52	4	8%
الحجر	15	99	6	6%
النحل	16	128	11	9%

الإسراء	17	111	6	%05
الكهف	18	110	8	%07
مريم	19	98	9	%09
طه	20	135	7	%05
الأنبياء	21	112	8	%07
الحج	22	78	12	%15
المؤمنون	23	118	20	%17
النور	24	64	14	%22
الفرقان	25	77	9	%12
الشعراء	26	227	1	%00
النمل	27	93	8	%09
القصص	28	88	10	%11
العنكبوت	29	69	8	%12
الروم	30	60	6	%10
لقمان	31	34	7	%21
السجدة	32	30	4	%13
الأحزاب	33	73	13	%18
سبأ	34	54	4	%07
فاطر	35	45	10	%22
يس	36	83	5	%06
الصافات	37	182	20	%11
ص	38	88	6	%07
الزمر	39	75	13	%17
غافر	40	85	7	%08
فصلت	41	54	10	%19
الشورى	42	53	15	%28
الزخرف	43	89	9	%10
الدخان	44	59	8	%14
الجاثية	45	37	2	%05
الأحقاف	46	35	5	%14
محمد	47	38	13	%34
الفتح	48	29	8	%28
الحجرات	49	18	6	%33
ق	50	45	5	%11

الذاريات	51	60	5	%08
الطور	52	49	10	%24
النجم	53	62	2	%03
القمر	54	55	3	%05
الرحمن	55	78	16	%21
الواقعة	56	96	35	%36
الحديد	57	29	9	%31
المجادلة	58	22	3	%14
الحشر	59	24	3	%13
الممتحنة	60	13	1	%08
الصف	61	14	6	%43
الجمعة	62	11	3	%27
التغابن	64	18	4	%22
الطلاق	65	12	5	%42
التحريم	66	12	1	%08
الملك	67	30	1	%03
القلم	68	52	2	%04
الحاقة	69	52	6	%12
المعارج	70	44	13	%30
نوح	71	28	4	%14
الجن	72	28	3	%11
المزمل	73	20	2	%10
المدثر	74	56	3	%05
القيامة	75	40	2	%05
الإنسان	76	31	19	%61
المرسلات	77	50	4	%08
النبأ	78	40	7	%18
النازعات	79	46	2	%04
عبس	80	42	2	%05
التكوير	81	29	1	%03
الانفطار	82	19	1	%05
المطففين	83	36	13	%36
الانشقاق	84	25	4	%16
البروج	85	22	2	%09

الطارق	86	17	2	12%
الأعلى	87	19	2	11%
الغاشية	88	26	9	35%
الفجر	89	30	4	13%
البلد	90	20	6	30%
الشمس	91	15	1	07%
الليل	92	21	7	33%
الضحى	93	11	1	09%
الشرح	94	8	4	50%
التين	95	8	1	13%
القدر	97	5	5	00%
البينة	98	8	3	38%
الزلزلة	99	8	1	13%
القارعة	101	11	2	18%
العصر	103	3	1	33%
الكوثر	108	3	1	33%
النصر	110	3	1	33%
المجموع			786	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ الترغيب ورد (786) مرة في (100) سورة أي بنسبة (87.7%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (14) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة مرة 40، الواقعة 35 مرة، آل عمران 34 مرة، النساء 30 مرة، الأعراف 23 مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الشعراء، الممتحنة، التحريم، الملك، التكويد، الانفطار، الشمس، الضحى، التين، الزلزلة، حيث ورد مرة واحدة فقط في كل منها.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كانت أعلى درجة في سورتي الصف والطلاق ، فقد كانت النسبة في سورة الصف 43%، والنسبة في سورة الطلاق 42%.

5.4.4 مبدأ التعقيب على الأحداث

يبين الجدول الآتي واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة، وقد اعتمد الباحث فقط على الآيات التي لها سبب نزول صحيح، من خلال كتاب صحيح أسباب النزول (العلي، 2003):

الجدول رقم (7.4): واقع ورود مبدأ التعقيب على الأحداث في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	42	15%
آل عمران	3	200	39	20%
النساء	4	176	39	22%
المائدة	5	120	20	17%
الأنعام	6	165	8	5%
الأنفال	8	75	16	21%
التوبة	9	129	19	15%
يوسف	12	111	2	2%
الرعد	13	43	1	2%
النحل	16	128	3	2%
الإسراء	17	111	5	5%
الكهف	18	110	1	1%
مريم	19	98	3	3%
الأنبياء	21	112	1	1%
الحج	22	78	2	3%
النور	24	64	17	27%
الفرقان	25	77	4	5%
القصص	28	88	1	1%
العنكبوت	29	69	1	1%
الروم	30	60	6	10%
لقمان	31	34	1	3%
الأحزاب	33	73	25	34%
يس	36	83	1	1%
ص	38	88	7	8%
الزمر	39	75	2	3%

فصلت	41	54	1	%02
الشورى	42	53	6	%11
الدخان	44	59	7	%12
الجاثية	45	37	2	%05
الأحقاف	46	35	4	%11
محمد	47	38	1	%03
الفتح	48	29	5	%07
الحجرات	49	18	7	%39
القمر	54	55	3	%05
المجادلة	58	22	4	%18
الحشر	59	24	12	%50
المتحنة	60	13	5	%38
الصف	61	14	3	%21
الجمعة	62	11	1	%09
المنافقون	63	11	6	%55
التغابن	64	18	1	%06
التحریم	66	12	5	%42
القلم	68	52	7	%13
الجن	72	28	2	%07
المزمل	73	20	2	%10
المدثر	74	56	1	%02
القيامة	75	40	6	%15
النبأ	78	40	2	%05
عبس	80	42	7	%17
الليل	92	21	17	%81
الضحى	93	11	5	%45
العلق	96	19	14	%74
الماعون	107	7	4	%57
الكوثر	108	3	3	%100
الكافرون	109	6	6	%100
النصر	110	3	3	%100
المسد	111	5	5	%100
الإخلاص	112	4	4	%100
المجموع			428	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ التعقيب على الأحداث ورد (428) مرة في (58) سورة أي بنسبة (50.8%) من سور القرآن الكريم حيث لم يرد في (56) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (42) مرة، آل عمران (39) مرة، النساء (39) مرة، الأحزاب (25) مرة، المائدة (20) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الأعراف، الرعد، الأنبياء، القصص، العنكبوت، لقمان، يس، فصلت، محمد، الجمعة، التغابن، المدثر، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ إلى عدد آيات السورة كان بنسبة (100%) في السور الآتية: السور (الكوثر، الكافرون، النصر، المسد، الإخلاص).

6.4.4 مبدأ تفصيل التعليمات:

وبين الجدول (8.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (8.4): واقع ورود مبدأ تفصيل التعليمات في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	42	15%
آل عمران	3	200	7	4%
النساء	4	176	30	17%
المائدة	5	120	20	17%
الأنعام	6	165	5	3%
الأعراف	7	206	3	1%
الأنفال	8	75	2	3%
التوبة	9	129	3	2%
هود	11	123	3	2%
يوسف	12	111	1	1%
النحل	16	128	1	1%
الإسراء	17	111	22	20%
الحج	22	78	11	14%
النور	24	64	22	34%
الفرقان	25	77	2	3%
الأحزاب	33	73	14	19%
الحجرات	49	18	6	33%

الرحمن	55	78	2	03%
المجادلة	58	22	8	36%
الحشر	59	24	2	08%
المتحنة	60	13	6	46%
الجمعة	62	11	2	18%
الطلاق	65	12	6	50%
المجموع			220	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ تفصيل التعليمات ورد (220) مرة، في (24) سورة أي بنسبة (21%) من سور القرآن الكريم حيث لم يرد في (90) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (42) مرة، النساء (30) مرة، الإسراء والنور (22) مرة، المائدة (20) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: هود، الأنفال، الفرقان، الرحمن، الجمعة، حيث ورد (مرتين) في السور المذكورة، أما سورتا يوسف و النحل فقد ورد فيهما (مرة) واحدة.

- أن نسبة ورود المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورة الطلاق حيث كانت النسبة (50%)، تلتها سورة المتحنة حيث كانت النسبة 46%).

7.4.4 مبدأ وحدة الأمر:

يبين الجدول الآتي واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (9.4): واقع مبدأ وحدة الأمر في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	4	01%
آل عمران	3	200	6	03%
النساء	4	176	9	05%
المائدة	5	120	4	03%
الأنعام	6	165	12	07%
الأعراف	7	206	5	02%
الأنفال	8	75	4	05%
التوبة	9	129	4	03%

%02	2	123	11	هود
%01	1	111	12	يوسف
%02	2	128	16	النحل
%02	3	110	18	الكهف
%03	4	98	19	مريم
%04	5	135	20	طه
%04	2	112	21	الأنبياء
%02	13	78	22	الحج
%17	0	118	23	المؤمنون
%16	10	64	24	النور
%01	1	77	25	الفرقان
%03	6	227	26	الشعراء
%04	4	93	27	النمل
%02	2	88	28	القصص
%07	5	69	29	العنكبوت
%07	4	60	30	الروم
%06	2	34	31	لقمان
%07	2	30	32	السجدة
%05	2	73	33	الأحزاب
%02	1	54	34	سبا
%07	6	83	36	يس
%02	3	182	37	الصافات
%13	10	75	39	الزمر
%15	13	85	40	غافر
%11	6	54	41	فصلت
%08	4	53	42	الشورى
%02	2	89	43	الزخرف
%03	2	59	44	الدخان
%03	1	37	45	الجاثية
%06	2	35	46	الأحقاف
%05	2	38	47	محمد
%14	4	29	48	الفتح
%17	3	18	49	الحجرات
%02	1	60	51	الذاريات

النجم	53	62	2	03%
المجادلة	58	22	3	14%
الحشر	59	24	1	04%
المتحنة	60	13	2	15%
التغابن	64	18	2	11%
الطلاق	65	12	1	08%
التحریم	66	12	2	17%
القلم	68	52	2	04%
نوح	71	28	2	07%
الجن	72	28	2	07%
الإسان	76	31	1	03%
العلق	96	19	1	05%
البينة	98	8	1	13%
الزلزلة	99	8	1	13%
قريش	106	4	1	25%
الكوثر	108	3	1	33%
الكافرون	109	6	6	100%
الإخلاص	112	4	4	100%
			218	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ وحدة الأمر ورد (218) مرة في (61) سورة أي بنسبة (53.5%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (25) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: ، الحج وغافر (13) مرة، الأنعام (12) مرة، النور والزممر (10) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: ص، الجمعة، الطلاق، المزل، التكوير، المطففين، الشرح، القدر، البينة، الزلزلة، قريش، الكوثر، النصر، الفلق، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورتي الكافرون والإخلاص، حيث كانت النسبة 100% للسورتين.

8.4.4 مبدأ العلاقات الاجتماعية:

يبين الجدول (10.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (10.4): واقع ورود مبدأ العلاقات الاجتماعية في القرآن الكريم حسب ترتيب السور:

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	40	14%
آل عمران	3	200	8	4%
النساء	4	176	22	13%
المائدة	5	120	7	6%
الأنعام	6	165	2	1%
الأنفال	8	75	6	8%
التوبة	9	129	3	2%
هود	11	123	1	1%
الإسراء	17	111	4	4%
الكهف	18	110	7	6%
مريم	19	98	10	10%
طه	20	135	6	4%
المؤمنون	23	118	6	5%
النور	24	64	4	6%
الفرقان	25	77	1	1%
الشعراء	26	227	2	1%
النمل	27	93	1	1%
الروم	30	60	2	3%
لقمان	31	34	5	15%
الأحزاب	33	73	9	12%
فاطر	35	45	2	4%
يس	36	83	1	1%
الشورى	42	53	1	2%
الأحقاف	46	35	1	3%
الحجرات	49	18	2	11%
الذاريات	51	60	1	2%
الحديد	57	29	4	14%
المجادلة	58	22	5	23%
الحشر	59	24	2	8%
الصف	61	14	2	14%
المنافقون	63	11	1	9%

المعارج	70	44	2	05%
الأعلى	87	19	1	05%
الفجر	89	30	2	07%
البلد	90	20	5	25%
الليل	92	21	2	10%
العصر	103	3	1	33%
الماعون	107	7	3	43%
المجموع			186	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ العلاقات الاجتماعية ورد (186) مرة في (38) سورة أي بنسبة (33.3%) من سور القرآن الكريم حيث لم يرد في (76) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (40) مرة، النساء (22) مرة، مريم (10) مرات، الأحزاب (9) مرات، آل عمران (8) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: هود، الفرقان، النمل، يس، الشورى، الأحقاف، الذاريات، المنافقون، التحريم، المزمل، الأعلى، العصر، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورة الماعون، حيث كانت 43%، تليها سورة العصر حيث كانت النسبة 33%.

9.4.4 مبدأ العتاب:

يبين الجدول (11.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (11.4): واقع ورود مبدأ العتاب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور:

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	19	07%
آل عمران	3	200	16	08%
النساء	4	176	21	12%
المائدة	5	120	11	09%
الأنعام	6	165	5	03%
الأطفال	8	75	6	08%

التوبة	9	129	10	%08
يوسف	12	111	8	%07
إبراهيم	14	52	2	%04
النحل	16	128	1	%01
الكهف	18	110	2	%02
طه	20	135	5	%04
الحج	22	78	1	%01
المؤمنون	23	118	16	%14
النور	24	64	10	%16
الشعراء	26	227	7	%03
القصص	28	88	5	%06
الروم	30	60	4	%07
السجدة	32	30	1	%03
الأحزاب	33	73	3	%04
سبا	34	54	2	%04
يس	36	83	1	%01
غافر	40	85	2	%02
الفتح	48	29	2	%07
النجم	53	62	3	%05
التحريم	66	12	1	%08
عبس	80	42	11	%26
الانفطار	82	19	3	%16
المجموع			178	

تبيين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ العتاب ورد (178) مرة في (28) سورة أي بنسبة (24.6%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (86) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: النساء (21) مرة، البقرة (19) مرة، آل عمران والمؤمنون (16) مرة، المائدة وعبس (11) مرة، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: إبراهيم، الحج، السجدة، يس، غافر، التحريم حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورة عبس، حيث كانت النسبة 26%، تليها سورتا النور والانفطار حيث كانت النسبة 16%.

10.4.4 مبدأ تنفيذ المواثيق والعقود:

ويبين الجدول (12.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (12.4): واقع ورود مبدأ تنفيذ المواثيق في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	5	%02
آل عمران	3	200	6	%03
النساء	4	176	8	%05
المائدة	5	120	11	%09
الأعراف	6	165	1	%01
الأعراف	7	206	4	%02
الأنفال	8	75	3	%04
التوبة	9	129	8	%06
يونس	10	109	3	%03
يوسف	12	111	2	0.02
الرعد	13	43	3	%07
النحل	16	128	4	%03
الإسراء	17	111	1	%01
مريم	19	98	3	%03
طه	20	135	3	%02
الأنبياء	21	112	1	%01
الحج	22	78	2	%03
المؤمنون	23	118	1	%01
العنكبوت	29	69	2	%03
الروم	30	60	2	%03
لقمان	31	34	3	%09
الأحزاب	33	73	7	%10
فاطر	35	45	1	%02
يس	36	83	2	%02
ص	38	88	1	%01
الزمر	39	75	2	%03
غافر	40	85	3	%04

الزخرف	43	89	3	%03
الأحقاف	46	35	3	%09
محمد	47	38	1	%03
الفتح	48	29	4	%14
ق	50	45	1	%02
الذاريات	51	60	1	%02
النجم	53	62	1	%02
الحديد	57	29	1	%03
المجادلة	58	22	1	%05
المعارج	70	44	2	%05
المزمل	73	20	1	%05
المدثر	74	56	1	%02
الإنسان	76	31	1	%03
المرسلات	77	50	1	%02
الضحى	93	11	1	%09
المجموع			115	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ تنفيذ المواثيق ورد (115) مرة في (42) سورة أي بنسبة (36.8%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (72) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: المائدة (11) مرة، النساء والتوبة (8) مرات، الأحزاب (7) مرات، آل عمران (6) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: الإسراء 1، الأنبياء، المؤمنون، فاطر، ص، محمد، ق، الذاريات، النجم، الحديد، المجادلة، المزمل، المدثر، الإنسان، المرسلات، الضحى، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كانت أعلى درجة في سورة الفتح، حيث كانت النسبة 14%، تليها سورة الأحزاب حيث كانت النسبة 10%.

11.4.4 مبدأ المسؤولية الفردية:

ويبين الجدول (13.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (13.4): واقع مبدأ المسؤولية الفردية في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	7	%02
آل عمران	3	200	3	%02
النساء	4	176	2	%02
المائدة	5	120	1	%01
الأنعام	6	165	2	%01
الأعراف	7	206	2	%02
يونس	10	109	2	%02
الرعد	13	43	1	%05
إبراهيم	14	52	1	%02
النحل	16	128	1	%01
الإسراء	17	111	3	%03
مريم	19	98	2	%03
طه	20	135	1	%01
الأنبياء	21	112	1	%01
المؤمنون	23	118	1	%01
النور	24	64	2	%03
القصاص	28	88	1	%01
العنكبوت	29	69	2	%04
الروم	30	60	1	%02
لقمان	31	34	2	%06
سبأ	34	54	2	%04
فاطر	35	45	2	%04
يس	36	83	1	%01
الصافات	37	182	1	%01
الزمر	39	75	3	%04
غافر	40	85	3	%04
فصلت	41	54	1	%02
الشورى	42	53	1	%04
الدخان	44	59	1	%02
الجاثية	45	37	3	%08

محمد	47	38	1	%03
الفتح	48	29	1	%03
الحجرات	49	18	2	%11
ق	50	45	1	%02
الطور	52	49	1	%02
النجم	53	62	4	%06
الحديد	57	29	2	%07
التغابن	64	18	1	%06
الطلاق	65	12	1	%08
المزمل	73	20	1	%05
المدثر	74	56	2	%04
القيامة	75	40	2	%05
الإنسان	76	31	2	%06
النازعات	79	46	1	%02
عبس	80	42	1	%02
التكوير	81	29	1	%03
الانفطار	82	19	2	%11
الطارق	86	17	1	%06
الغاشية	88	26	1	%15
الشمس	91	15	2	%13
الليل	92	21	1	%05
الزلزلة	99	8	3	%38
الفارعة	101	11	2	%18
المجموع			92	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ المسؤولية الفردية ورد (92) مرة في (53) سورة أي بنسبة (46.5%) من سور القرآن الكريم حيث لم يرد في (63) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (11) مرة، النجم (4) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: المائدة، الرعد، هود، إبراهيم، النحل، طه، الأنبياء، المؤمنون، القصص، الروم، يس، الصافات، فصلت، الشورى، الدخان، محمد، الفتح، الطور، التغابن، الطلاق، الملك، المزمل، النازعات، عبس، التكوير، الطارق، الغاشية، الليل، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورتي الزلزلة والقارعة، حيث كانت النسبة في سورة الزلزلة 38%، تليها سورة القارعة بنسبة 18%.

12.4.4 مبدأ العدل:

يبين الجدول الآتي واقع ورود مبدأ العدل في جميع سور القرآن الكريم، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول (14.4) واقع ورود مبدأ العدل في القرآن الكريم حسب ترتيب السور:

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	4	01%
آل عمران	3	200	11	06%
النساء	4	176	9	05%
المائدة	5	120	6	05%
الأنعام	6	165	2	01%
الأعراف	7	206	4	02%
التوبة	9	129	4	03%
يونس	10	109	5	05%
هود	11	123	2	02%
يوسف	12	111	2	02%
النحل	16	128	2	02%
الإسراء	17	111	2	02%
الكهف	18	110	3	03%
مريم	19	98	2	02%
الأنبياء	21	112	2	02%
الحج	22	78	3	04%
المؤمنون	23	118	1	01%
الشعراء	26	227	2	01%
القصص	28	88	1	01%
الروم	30	60	1	02%
السجدة	32	30	1	03%
الأحزاب	33	73	1	01%
يس	36	83	1	01%
ص	38	88	2	02%

الزمر	39	75	1	%01
فصلت	41	54	1	%02
الشورى	42	53	2	%04
الزخرف	43	89	1	%01
الحجرات	49	18	1	%06
النجم	53	62	1	%02
الرحمن	55	78	3	%04
الحديد	57	29	1	%03
الممتحنة	60	13	3	%23
الجن	72	28	1	%04
			88	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ العدل ورد (88) مرة في (34) سورة أي بنسبة (29.8%) من سور القرآن الكريم حيث لم يرد في (80) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: آل عمران والنساء (9) مرات، المائدة (6) مرات، يونس (5) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: المؤمنون، القصص، الروم، السجدة، الأحزاب، يس، الزمر، فصلت، الزخرف، الحجرات، النجم، الحديد، الجن، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورة الممتحنة، حيث كانت النسبة 23%.

13.4.4 مبدأ المرونة:

يبين الجدول (15.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

الجدول رقم (15.4): واقع ورود مبدأ المرونة في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	27	%09
آل عمران	3	200	1	%01
النساء	4	176	19	%11
المائدة	5	120	10	%08

الأنعام	6	165	2	%01
الأنفال	8	75	2	%03
التوبة	9	129	6	%05
النحل	16	128	1	%01
الإسراء	17	111	1	%01
المؤمنون	23	118	1	%01
النور	24	64	7	%11
الأحزاب	33	73	8	%11
الزمر	39	75	1	%01
فصلت	41	54	2	%04
الشورى	42	53	2	%04
الفتح	48	29	1	%03
الحجرات	49	18	1	%06
الحديد	57	29	1	%03
المجادلة	58	22	3	%14
المتحنة	60	13	1	%08
التغابن	64	18	2	%11
الطلاق	65	12	1	%08
التحريم	66	12	1	%08
المعارج	70	44	1	%02
المزمل	73	20	1	%05
المجموع		6236	103	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ المرونة ورد (103) مرات في (25) سورة أي بنسبة (21.9%) من سور القرآن الكريم، حيث لم يرد في (89) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: البقرة (27) مرة، النساء (19) مرة، المائدة (10) مرات، الأحزاب (8) مرات، النور (7) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: آل عمران 1، النحل، الإسراء، المؤمنون، الفتح، الحجرات، الحديد، المتحنة، الطلاق، التحريم، المعارج، المزمل، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.
- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كانت أعلى درجة في سورة المجادلة، حيث كانت النسبة 14%، تليها السور النساء، النور، الأحزاب، التغابن حيث كانت النسبة في كل سورة 11%.

14.4.4 مبدأ اختيار الألفاظ:

يبين الجدول (16.4) واقع ورود هذا المبدأ في جميع سور القرآن، ونسبته لعدد آيات السورة:

جدول رقم (16.4): واقع ورود مبدأ اختيار الألفاظ في القرآن الكريم حسب ترتيب السور

السورة	رقمها	عدد الآيات	التكرار	% للسورة
البقرة	2	286	5	%02
آل عمران	3	200	3	%02
النساء	4	176	2	%01
المائدة	5	120	3	%04
الأنعام	6	165	8	%05
الأعراف	7	206	2	%06
يوسف	12	111	7	%07
إبراهيم	14	52	1	%02
النحل	16	128	1	%02
الكهف	18	110	2	%02
مريم	19	98	1	%11
طه	20	135	7	%05
الأنبياء	21	112	3	%04
الحج	22	78	3	%04
المؤمنون	23	118	1	%05
الفرقان	25	77	1	%01
الشعراء	26	227	1	%00
النمل	27	93	4	%09
القصص	28	88	2	%05
العنكبوت	29	69	1	%07
السجدة	32	30	2	%07
الأحزاب	33	73	1	%04
يس	36	83	2	%02
ص	38	88	3	%08
غافر	40	85	1	%04
الشورى	42	53	3	%09
الزخرف	43	89	2	%02

الدخان	44	59	3	08%
الجاثية	45	37	1	03%
الصف	61	14	2	14%
الجمعة	62	11	1	09%
التحريم	66	12	2	17%
القلم	68	52	1	02%
الجن	72	28	1	04%
الأعلى	87	19	2	11%
المجموع			85	

تبين للباحث من خلال الجدول السابق:

- أن مبدأ اختيار الألفاء ورد (85) مرة في (35) سورة أي بنسبة (30.7%)، حيث لم يرد في (79) سورة، وكان تكراره أعلى في السور الآتية: ، الأنعام (8) مرات، يوسف (7) مرات، البقرة وص (5) مرات، وكان تكراره أقل في السور التي ورد فيها: إبراهيم، النحل، مريم، الكهف، الفرقان، المؤمنون، الشعراء، الجاثية، الجمعة، القلم، الجن، حيث ورد (مرة) واحدة فقط في السور المذكورة.

- أن نسبة ورود هذا المبدأ لعدد آيات السورة كان أعلى درجة في سورتي التحريم والصف، حيث كانت النسبة في سورة التحريم 17%، والنسبة في سورة الصف 14%.

5.4 إجابة السؤال الرابع، ونصه:

" ما واقع ورود هذه المبادئ في السور المكية والمدنية؟ "

رغب الباحث في هذه الدراسة لمزيد من توضيح واقع المبادئ الإدارية التربوية في القرآن الكريم، أن يسلط الضوء على الفروق في واقع ورود المبادئ التي اختارها في دراسته في كل من السور المكية والمدنية، فكانت على النحو الآتي:

1.5.4 التكرار في السور المكية:

يبين الجدول الآتي (17.4) واقع ورود المبادئ المختارة في السور المكية:

الجدول رقم (17.4): واقع ورود المبادئ في السور المكية

الرقم	المبدأ	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الإجمالية	ترتيب تنازلي
1	الترهيب	1252	%28.95	%20.07	1
2	الحوار	1048	%24.20	%16.80	2
3	رعاية الأفراد	0671	%15.52	%10.76	3
4	الترغيب	0488	%11.28	%7.82	4
5	التعقيب على الأحداث	0155	%3.58	%2.48	5
6	تفصيل التعليمات	0037	%0.86	%0.86	13
7	وحدة الأمر	0139	%3.21	%2.22	6
8	العلاقات الاجتماعية	0070	%1.62	%1.12	8
9	العقاب	0078	%1.80	%1.25	7
10	تنفيذ المواثيق	0055	%1.27	%0.88	11
11	المسؤولية الفردية	0060	%1.38	%0.96	10
12	العدل	..44	%1.01	%0.70	12
13	المرونة	0012	%0.28	%0.19	14
14	اختيار الأكفأ	0063	%1.50	%1.04	9
	المجموع	4323			

النسبة المئوية: عدد تكرار المبدأ ÷ مجموع تكرارات المبادئ × 100%

النسبة الإجمالية: عدد تكرار المبدأ ÷ عدد آيات القرآن الكريم × 100%

من خلال الجدول السابق تبين للباحث ورود المبادئ الأربعة عشر في السور المكية (4323) مرة، كما تبين أن مبدأي الترهيب والحوار هما الأكثر تكررًا، والأعلىان نسبة مئوية وإجمالية، حيث كانت النسبة المئوية لمبدأ الترهيب (28.95%)، كما كانت النسبة المئوية لمبدأ الحوار (24.20%)، أما النسبة الإجمالية للترهيب (20.07%)، والحوار (16.80%).

2.5.4 التكرار في السور المدنية:

يبين الجدول الآتي واقع ورود المبادئ المختارة في السور المدنية:

الجدول رقم (17.4): واقع ورود المبادئ في السور المدنية

الرقم	المبدأ	التكرار	النسبة المئوية	النسبة الإجمالية	ترتيب تنازلي
1	الترهيب	417	%19.71	%6.68	1
2	الحوار	144	%8.60	%2.30	6
3	رعاية الأفراد	231	%10.96	%3.72	4
4	الترغيب	298	%14.08	%4.77	2
5	التعقيب على الأحداث	273	%12.90	%4.37	3
6	تفصيل التعليمات	183	%8.65	%2.93	5
7	وحدة الأمر	079	%3.73	%1.26	9
8	العلاقات الاجتماعية	116	%5.48	%1.86	7
9	العقاب	100	%4.72	%1.60	8
10	تنفيذ المواثيق	061	%2.94	%0.97	11
11	المسؤولية الفردية	032	%2.88	%0.52	13
12	العدل	.44	%2.08	%0.70	12
13	المرونة	075	%3.54	%1.20	10
14	اختيار الأكفأ	022	%1.04	%0.35	14
	المجموع	2115			

النسبة المئوية: عدد تكرار المبدأ ÷ مجموع تكرارات المبادئ × 100%

النسبة الإجمالية: عدد تكرار المبدأ ÷ عدد آيات القرآن الكريم × 100%

من خلال الجدول السابق تبين أن المبادئ الأربعة عشر موجودة في السور المدنية (2115) مرة، كما تبين أن مبدأي الترهيب ورعاية الأفراد هما الأكثران تكراراً، والأعلىان نسبة مئوية وإجمالية، حيث كانت النسبة المئوية للترهيب (19.71%)، ولرعاية الأفراد (10.96%)، أما النسبة الإجمالية للترهيب (6.68%)، ولرعاية الأفراد (3.72%).

3.5.4 مقارنة التكرار في السور المكية والمدنية:

يبين الجدول الآتي المقارنة بين ورود المبادئ المختارة في كل من السور المكية والمدنية:

الجدول رقم (18.4): مقارنة ورود المبادئ في كل من السور المكية والمدنية

الرقم	المبدأ	السور المكية	النسبة المئوية	السور المدنية	النسبة المئوية
1	الترهيب	1252	75%	417	25%
2	الحوار	1048	89%	144	11%
3	رعاية الأفراد	671	74.4%	232	25.6%
4	الترغيب	488	62%	298	38%
5	التعقيب على الأحداث	155	36.3%	273	63.7%
6	تفصيل التعليمات	37	16.8%	183	83.2%
7	وحدة الأمر	139	63.7%	79	36.3%
8	العلاقات الاجتماعية	70	37.6%	116	62.4%
9	العتاب	78	43.8%	100	56.2%
10	المسؤولية الفردية	60	66%	32	34%
11	تنفيذ المواثيق	55	47.5%	61	52.5%
12	العدل	44	50%	44	50%
13	المرونة	12	13.7%	75	86.3%
14	اختيار الأكفأ	63	74.7%	22	25.3%

النسبة المئوية: عدد تكرار المبدأ ÷ مجموع تكرارات المبدأ في المكية والمدنية

من خلال الجدول السابق تبين من خلال المقارنة بين ورود المبادئ الثلاثة عشر في السور المكية والمدنية الملاحظات الآتية:

1. نسبة مبدأ الترهيب في السور المكية (75%)، بينما في السور المدنية (25%).
2. نسبة مبدأ الحوار في السور المكية (89%)، بينما في السور المدنية (11%).
3. نسبة مبدأ رعاية الأفراد في السور المكية (74.4%)، بينما في السور المدنية (26.6%).
4. نسبة مبدأ الترغيب في السور المكية (62%)، بينما في السور المدنية (38%).
5. نسبة مبدأ التعقيب على الأحداث في السور المكية (36.3%)، بينما في السور المدنية (63.7%).
6. نسبة مبدأ تفصيل التعليمات في السور المكية (16.8%)، بينما في السور المدنية (83.2%).
7. نسبة مبدأ وحدة الأمر في السور المكية (63.7%)، بينما في السور المدنية (26.3%).
8. نسبة مبدأ العلاقات الاجتماعية في السور المكية (37.6%)، بينما في السور المدنية (62.4%).
9. نسبة مبدأ العتاب في السور المكية (43.8%)، بينما في السور المدنية (56.2%).
10. نسبة مبدأ المسؤولية الفردية في السور المكية (66%)، بينما في السور المدنية (34%).
11. نسبة مبدأ تنفيذ المواثيق في السور المكية (47.5%)، بينما في السور المدنية (52.5%).
12. نسبة مبدأ المرونة في السور المكية (13.7%)، بينما في السور المدنية (86.3%).
13. نسبة مبدأ العدل في كل من السور المكية والمدنية (50%).
14. نسبة مبدأ اختيار الأكفأ في السور المكية (74.7%)، بينما في السور المدنية (25.3%).

6.4 إجابة السؤال الخامس، ونصه:

" ما أبرز الأمثلة التطبيقية من سنة النبي ﷺ لهذه المبادئ المختارة؟ "

للتأكيد على اهتمام الإسلام بهذه المبادئ، أراد الباحث أن يضيف إلى تحليله للمبادئ الإدارية في القرآن الكريم مثلاً واحداً على تطبيق النبي ﷺ لهذه المبادئ، مع أن الأمثلة لا تكاد تنحصر، وتحتاج إلى دراسات مستقلة ومطولة، وقد استخرج الباحث مثلاً على كل مبدأ، وكانت على النحو الآتي:

1.6.4 الترهيب: الأحاديث النبوية التي ورد فيها ترهيب كثيرة جداً وقد أفرد بعض العلماء كتباً خاصة به مثل الترغيب والترهيب للحافظ المنذري (ت 656)، وهو كتاب ضخم من أربعة مجلدات، ومن الأحاديث البارزة في الترهيب ما رواه أبو بكرة رضي الله عنه قال: كنا عند رسول الله ﷺ فقال: ألا أنبئكم بأكبر الكبائر ثلاثاً؟ قالوا: بلى يا رسول الله، قال: الإشراف بالله، وعقوق الوالدين،

وجلس وكان متكئاً فقال: ألا وقول الزور، قال: فما زال يكررها حتى قلنا: ليته يسكت (البخاري، 2003، رقم 2654).

وعن أم سلمة رضي الله عنها أنها سمعت خصومة بباب حجرة النبي ﷺ فخرج إليهم فقال: إنما أنا بشر وإنه يأتيني الخصم فلعل بعضكم أن يكون أبغ من بعض فأحسب أنه صدق فأقضي له بذلك فمن قضيت له بحق مسلم فإنما هي قطعة من النار فليأخذها أو يتركها. (البخاري، 2003، رقم 2458).

2.6.4 الحوار: لقد طبق الرسول ﷺ التوجيهات الربانية المتكررة بالشورى والجدال بالتلي هي أحسن، وامتألت حياته بالمواقف التي تؤكد ذلك، وقد كان ذلك واضحاً في تعامله مع المشركين والمسلمين على حد سواء، ومن أبرز المواقف مع المشركين: كان عتبة بن ربيعة سيداً في قومه، فقال لقريش: ألا أقوم إلى محمد فأكلمه وأعرض إليه أموراً الله يقبل بعضها، فنعطيه أيها شاء ويكف عنا؟ وذلك حين أسلم حمزة ورأوا أصحاب رسول الله ﷺ يزيدون ويكثرُونَ، فقالوا: بلى يا أبا الوليد، ثم قام إليه حتى جلس أمامه، فقال: يا ابن أخي، إنك منا حيث قد علمت من الشرف في العشيرة، والمكان في النسب، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم، فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً تتظر فيها، لعلك تقبل منها بعضها. فقال رسول الله ﷺ: قل يا أبا الوليد أسمع. قال: يا ابن أخي إن كنت تريد بما جئت من هذا الأمر مالاً جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالا، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت تريده ملكاً ملكناك علينا، وإن كان هذا الذي يأتيتك رياءً تراه لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب وبذلنا فيه أموالنا حتى نبرئك منه، فإنه ربما غلب التابع على الرجل حتى يُداوى منه، حتى إذا فرغ عتبة ورسول الله ﷺ يستمع منه، قال: أقد فرغت يا أبا الوليد؟ قال: نعم، قال: فاسمع مني، قال: أفعل: فقال: ﴿حَمْدٌ ۝ تَزِيلُ ۝ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ۝﴾ كَتَبْتُ فَصَلَّتْ ءَايَتُهُ قُرْءَانًا عَرَبِيًّا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿﴾ (فصلت: 1-3) ثم مضى رسول الله ﷺ فيها يقرؤها عليه، فلما فرغ منه عتبة أنصت لها، وألقى يديه خلف ظهره معتمداً عليهما يسمع منه، ثم انتهى رسول الله ﷺ على السجدة منها فسجد، ثم قال: قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت، فأنت وذاك. (هارون، 1989، ص60).

أما مع المسلمين "فقد كان رسول الله ﷺ يشاور أصحابه في الأمر إذا حدث، تطيباً لقلوبهم، ليكون أنشط لهم فيما يفعلونه، كما شاورهم يوم بدر في الذهاب إلى العير، فقالوا: يا رسول الله لو استعرضت بنا عرض البحر لقطعناه معك، ولو سرت بنا إلى برك الغماد لسرنا معك، ولا نقول لك

كما قال قوم موسى لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون، ولكن نقول: اذهب فنحن معك وبين يديك وعن يمينك وعن شمالك مقاتلون" (الصابوني، 1980، ج1، ص332).

3.6.4 رعاية الأفراد: المواقف التي يبرز فيها تطبيق النبي ﷺ لهذا المبدأ كثيرة جداً فهو الرحمة للعالمين، وهو الذي وضع الأسس لحضارة ملأت الدنيا بأسرها، ونذكر مثلاً واحداً في هذا المقام: "عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: لما أعطى رسول الله ﷺ ما أعطى من العطايا في قريش وفي قبائل العرب بعد فتح مكة، ولم يكن في الأنصار منها شيء، وجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم، حتى كثرت فيهم المقالة، حتى قال قائلهم: لقي والله رسول الله ﷺ قومه! فدخل عليه سعد بن عباد فقال: يا رسول الله، إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفياء الذي أصبت، قسمت في قومك، وأعطيت عطايا عظيماً في قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها شيء! قال: فأين أنت من ذلك يا سعد؟ قال: يا رسول الله، ما أنا إلا من قومي. قال: فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة. فخرج سعد فجمع الأنصار في تلك الحظيرة، فأتاهم رسول الله ﷺ فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال: يا معشر الأنصار، ما قالة بلغتني عنكم، قالوا: وجدة وجدتموها عليّ في أنفسكم، ألم آتكم ضللاً فهداكم الله، تجيبونني وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف بين قلوبكم! قالوا: بلى، والله ورسوله آمن وأفضل، ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟ قالوا بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ورسوله المنّ والفضل. قال ﷺ: أما والله لو شئتم لقاتم، فلصدقتم ولصدقتم: أتيناكم مكذباً فصدقناكم، ومخذولاً فنصرناكم، وطريداً فأويناكم وعائلاً فأسيناكم، أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم! ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرأاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار! اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار، قال: فبكى القوم حتى أخلضوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً، ثم انصرف رسول الله ﷺ وتفرقوا" (هارون، 1989 ص244).

4.6.4 الترغيب: برز كثيراً في أحاديثه ﷺ الحض على الأعمال الصالحة، ومن أمثلة ذلك: عن أبي هريرة رضي الله عنه قال إن فقراء المسلمين أتوا رسول الله ﷺ فقالوا: ذهب أهل الدثور بالدرجات العلى والنعيم المقيم، فقال: وما ذاك؟ قالوا: يصلون كما نصلي ويصومون كما نصوم ويتصدقون ولا نتصدق ولا نعتق، فقال رسول الله ﷺ: أفلا أعلمكم شيئاً تدركون به من سبقكم وتسبقون به من بعدكم ولا يكون أحد أفضل منكم إلا من صنع مثل ما صنعتم؟ فقالوا: بلى يا رسول الله، قال: تسبحون وتكبرون وتحمدون دبر كل صلاة ثلاثاً وثلاثين مرة، فرجع فقراء المهاجرين إلى رسول

الله ﷺ فقالوا: سمع إخواننا أهل الأموال بما فعلنا ففعلوا مثله، فقال رسول الله ﷺ: ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء (مسلم، 2003، رقم 595).

5.6.4 التعقيب على الأحداث: من أمثلة ذلك: ما نقله ابن كثير (1980) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَأَذْكُرُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءَ فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ (آل عمران: 103) أن هذه الآية نزلت في شأن الأوس والخزرج، وذلك أن رجلاً من اليهود مر بملاً من الأوس والخزرج، فسأه ما هم عليه من الاتفاق والألفة، فبعث رجلاً معه وأمره أن يجلس بينهم، ويذكرهم ما كان من حروبهم، فلم يزل حتى حميت نفوس القوم وغضب بعضهم على بعض وطلبوا أسلحتهم، وتواعدوا للقتال، فبلغ ذلك النبي ﷺ فأتاهم فجعل يسكنهم ويقول: أبدوى الجاهلية وأنا بين أظهركم؟ وتلا عليهم هذه الآية فندموا على ما كان منهم واصطلحوا وتعانقوا، وألقوا السلاح (الصابوني، 1980، ج1).

6.6.4 تفصيل التعليمات: من الأمثلة على تفصيله عليه السلام للتعليمات: عن عمر بن أبي سلمة رضي الله عنه قال: كنت غلاماً في حجر النبي ﷺ وكانت يدي تطيش في الصحيفة فقال لي رسول الله ﷺ: (يا غلام سم الله وكل بيمينك وكل مما يليك). فما زالت تلك طعمتي بعد. (البخاري، 2003، رقم 5376).

7.6.4 وحدة الأمر: لقد كان النبي ﷺ يؤكد ضرورة الطاعة للأمير والقائد في غير معصية، عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ، اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة. (البخاري، 2003، رقم 7142). وعن علي رضي الله عنه أن النبي ﷺ بعث جيشاً وأمر عليهم رجلاً فأوقد ناراً وقال: ادخلوها، فأرادوا أن يدخلوها، وقال آخرون: إنما فررنا منها فذكروا للنبي ﷺ، فقال للذين أرادوا أن يدخلوها لو دخلوها لم يزلوا فيها إلى يوم القيامة وقال للآخرين: لا طاعة في معصية الله، إنما الطاعة في المعروف. (البخاري، 2003، رقم 7257).

8.6.4 العلاقات الاجتماعية: اهتم النبي ﷺ ببناء مجتمع متعاون متحاب، ومن الأمثلة على ذلك: عن جرير بن عبد الله قال: جاء ناس من الأعراب إلى رسول الله ﷺ عليهم الصوف فرأى سوء حالهم، قد أصابتهم حاجة؛ فحث الناس على الصدقة، فأبطأوا عنه حتى روي ذلك في وجهه، ثم إن رجلاً من الأنصار جاء بصرة من ورق ثم جاء آخر ثم تتابعوا حتى عرف السرور في وجهه فقال رسول الله ﷺ: من سن في الإسلام سنة حسنة فعمل بها بعده كتب له مثل أجر من عمل بها ولا ينقص من

أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة سيئة فعمل بها بعده كتب عليه مثل وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيء (مسلم، 2003، رقم 1017).

9.6.4 العتاب: على الرغم من رحمة النبي ﷺ ولينه، إلا أن ذلك لم يمنع أن يعاتب في مواقف معينة، ومن ذلك: عن كعب بن مالك ؓ في الحديث الطويل الذي يذكر فيه قصة تخلفه عن غزوة تبوك وتوبة الله عليه يقول: جئت رسول الله ﷺ فلما سلمت عليه تبسم تبسم المغضب، ثم قال: (تعال)، فجئت أمشي حتى جلست بين يديه، فقال لي: (ما خلّفتك؟ ألم تكن قد اشتريت ظهرك؟...) (البخاري، 2003، رقم 4418).

10.6.4 تنفيذ المواثيق: كان ﷺ أحرص الناس على تنفيذ المواثيق، فهو الصادق الأمين، ومن الأمثلة: عن ابن عمر ؓ أن رسول الله ﷺ خرج معتمراً فحال كفار مكة بينه وبين البيت، فنحر هديه وحلق رأسه بالحديبية وقاضاهم على أن يعتمر العام المقبل ولا يحتمل سلاحاً عليهم إلا سيوفاً ولا يقيم بها إلا ما أحبوا، فاعتمر من العام المقبل فدخلها كما كان صالحهم، فلما أقام ثلاثاً أمره أن يخرج فخرج (البخاري، 2003، رقم 2701).

11.6.4 المسؤولية الفردية: عن عائشة رضي الله عنها أن أسامة كرم رسول الله ﷺ في امرأة، فقال: إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا يقيمون الحد على الوضيع ويتركون الشريف، والذي نفسي بيده لو فاطمة فعلت ذلك لقطعت يدها (البخاري، 2003، رقم 6787).

12.6.4 العدل: عن عبدالله بن مسعود ؓ قال: لما كان يوم حنين، آثر النبي ﷺ أناساً في القسمة، فأعطى الأقرع بن حابس مائة من الإبل، وأعطى عيينة مثل ذلك، وأعطى أناساً من أشرف العرب، فأثرهم يومئذ في القسمة، قال رجل: والله إن هذه القسمة ما عدل فيها، وما أريد بها وجه الله. فقلت: والله لأخبرن النبي ﷺ، فأتيته فأخبرته، فقال ﷺ: فمن يعدل إذا لم يعدل الله ورسوله، رحم الله موسى، قد أؤذي بأكثر من هذا فصبر (البخاري، 2003، رقم 3150).

13.6.4 المرونة: عن علي ؓ قال: بعثني رسول الله ﷺ أنا والزبير والمقداد بن الأسود، قال: (انطلقوا حتى تأتوا روضة خاخ، فإن بها طعينة، ومعها كتاب فخذوه منها). فانطلقنا تعادى بنا خيلنا، حتى انتهينا إلى الروضة، فإذا نحن بالطعينة، فقلنا: أخرجي الكتاب، فقالت: ما معي من كتاب، فقلنا لتخرجن الكتاب أو لنلقين الثياب، فأخرجته من عقاصها، فأتينا به رسول الله ﷺ فإذا فيه: من حاطب بن أبي بلتعة إلى أناس من المشركين من أهل مكة، يخبرهم ببعض أمر رسول الله ﷺ، فقال رسول الله ﷺ: (يا حاطب ما هذا؟). قال: يا رسول الله لا تعجل علي، إني كنت أمراً ملصقاً في قريش، ولم أكن من أنفسها، وكان من معك من المهاجرين لهم قرابات بمكة، يحمون بها أهلهم

وأموالهم، فأحببت إذ فاتتني ذلك من النسب فيهم، أن أتخذ عندهم يدا يحمون بها قرابتي، وما فعلت كفراً ولا ارتداداً، ولا رضا بالكفر بعد الإسلام، فقال رسول الله ﷺ: (لقد صدقكم). قال عمر: يا رسول الله، دعني أضرب عنق هذا المنافق، قال: (إنه قد شهد بدرًا، وما يدريك لعل الله أن يكون قد اطلع على أهل بدر فقال: اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم) (البخاري، 2003، رقم 3007).

14.6.4 اختيار الأكفأ: كان النبي ﷺ يكلف بعض الصحابة بمهام متعددة، تدريباً لهم، وتعليماً لمن بعده، ولضرورة التوسع، وكان يختار الأكفأ، بعيداً عن العواطف والقرابة، مركزاً على الكفاءة في مجال العمل المطلوب، ومن الأمثلة على حسن الاختيار: عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ حين بعثه إلى اليمن فقال: كيف تصنع إن عرض لك قضاء؟ قال: أقضي بكتاب الله، قال: فإن لم تجد في كتاب الله؟ قال: فبسنة رسول الله ﷺ، قال: فإن لم يكن في سنة رسول الله ﷺ ولا في كتاب الله؟ قال: أجتهد رأيي ولا آلو، قال: فضرب رسول الله ﷺ صدره، ثم قال: الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله ﷺ لما يرضي رسول الله ﷺ . (سنن أبي داود، 3592).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة.

2.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول.

3.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني.

4.5 مناقشة نتيجة السؤال الثالث.

5.5 مناقشة نتيجة السؤال الرابع.

6.5 مناقشة نتيجة السؤال الخامس.

7.5 التوصيات.

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم عدداً من التوصيات المنبثقة عنها، ويلاحظ من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة الحجم الهائل لورود المبادئ الإدارية التربوية في آيات القرآن الكريم، حيث زاد عدد تكرارها عن عدد آيات القرآن الكريم مما يشير إلى أهميتها والتركيز عليها، حيث بلغ عدد تكرارها (6558) مرة، في حين أن عدد الآيات حسب العدّ الكوفي المعتمد في الدراسة (6236) آية، وفيما يأتي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة على الترتيب.

2.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول الذي نصه:

ما واقع ورود المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم كلّ؟

لقد عمل الباحث على استعراض مبادئ إدارية تربوية من جميع سور القرآن الكريم، وقد بلغت المبادئ عشرين مبدأً، وتشير نتيجة السؤال الأول من خلال الجدول (1.4) إلى أن أعلى خمسة مبادئ هي على الترتيب التنازلي: الترهيب وكان تكراره (1669) مرة، الحوار وكان تكراره (1178) مرة، رعاية الأفراد وكان تكراره (902) مرة، الترغيب وكان تكراره (786) مرة، التعقيب على الأحداث وكان تكراره (428) مرة، كما كانت أقل خمسة مبادئ تكراراً على الترتيب التنازلي: البيئة وكان تكراره (33) مرة، الدرجات والتنافس وكان تكراره (31) مرة، القدوة وكان تكراره (7) مرات، الأمانة وكان تكراره (6) مرات، التفويض وكان تكراره (4) مرات.

وقد يعود ارتفاع تكرار المبادئ الخمسة الأولى إلى أنها تشكل الركائز الأساسية في الإدارة، حيث إن الترغيب والترهيب هما أدوات الحفز وتوجيه السلوك، كما أن الحوار ورعاية الأفراد يعززان المشاركة، ويقويان الروح المعنوية والانتماء، ولا بد لأية مؤسسة من الاستفادة من الأحداث والتقييم، فكان مبدأ التعقيب على الأحداث في مرتبة متقدمة.

أما المبادئ التي حصلت على الترتيب الأدنى فلا يعود ذلك إلى قلة أهميتها، فعلى الرغم من قلة تكرارها إلا أنه تم الإشارة إليها بشكل مباشر مثل الأمانة في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58)، وهذا في منزلة التكرار، وبعضها متعلق بمبادئ أخرى مثل التنافس والدرجات فهي لتحفز الهمم نحو المزيد من العمل والانضباط.

وتتسجم هذه النتائج مع ما ركزت عليه النظريات الإدارية من ضرورة تفعيل هذه المبادئ في المؤسسة لتحقيق أهدافها، فقد كان من المبادئ التي وضعها (فايول): الروح المعنوية، وحدة الأمر، المساواة، الاستقرار الوظيفي، ومن مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وضرورة وجود مهارات اجتماعية للمدير إلى جانب المهارات الفنية، وترتكز النظرية الموقفية على مبدأ المرونة، ونظرية الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة توضيح الأهداف للعاملين، والعمل على بناء ثقة العامل بنفسه (حريم، 2006).

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث بروز هذه المبادئ وأهميتها، وإن اختلفت بعض التسميات في بعضها أو اختلف ترتيبها، ومن ذلك:

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (يمان، 2006) في أن ثمة مبادئ مستنبطة من الآيات الكريمة، وهي: وحدة الأمر، مكافأة الأفراد، المسؤولية الفردية، الحفز، المواثيق الإدارية، استخدام الخبراء.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اغبارية، 2005)، بوجود عدة مبادئ، وهي: الحفز، الوضوح في التعليمات، المشاركة في المسؤولية، العلاقات الإنسانية، المرونة، المساواة، الشورى.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو العينين، 2002)، في ضرورة الشورى في اتخاذ القرار، وذكرت أن من شروط الخطة الوحدة والمرونة.

- واتفقت الدراسة مع دراسة (النوافلة، 2002)، في أن الإدارة التربوية الإسلامية مرنة ومتكيفة مع مواقف العصر ومستجداته.

- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الزهراني، 1986) في أن إدارة الرسول ﷺ لم تكن عشوائية، ومن المبادئ الإدارية المستنبطة المتفق عليها الحاكمة المطلقة، تولية الأصلاح، الشورى.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (دراز، 1973)، في استنباط مبادئ عامة في الأخلاق في العلاقة مع الآخرين، وهي: الإلزام، المسؤولية، الجفاء، وعرضت الدراسة لأهم الأخلاق الاجتماعية من القرآن الكريم.

وعلى الرغم من كل هذه الدراسات فإن أبواباً للبحث كثيرة في هذا الباب تدعو الباحثين لمزيد من العمل على استخراج الكنوز من القرآن الكريم والسنة النبوية، خاصة في المجال التربوي، مما سيسهم في نهضة تربوية وتحقيق أهداف الأمة وسعادتها.

أما نسبة التوافق بين المحللين التي كانت مرتفعة، فيعود ذلك إلى الاتفاق على المحددات المفاهيمية للمبادئ قبل التحليل، وقد كان ارتفاعها في مبدأ الترغيب نظراً لوضوحه، أما انخفاضها في مبدأ الحوار فيعود إلى اتساع مجالات الحوار في القرآن الكريم.

3.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني الذي نصه:

ما أبرز المبادئ الإدارية التربوية الواردة في القرآن الكريم؟

عندما وجد الباحث الحجم الهائل لواقع ورود المبادئ الإدارية، عمد إلى اختيار مبادئ أقل عدداً، واعتمد على مقياس ورود المبدأ أكثر من ثمانين مرة، وسبب اعتماد هذا المعيار هو الاختصار، كما أن كثرة التكرار قد تكون من الأدلة على الاهتمام والتخصيص لهذا المبدأ.

وبناءً على المعيار السابق كان عدد المبادئ المختارة (14) مبدأً وردت في الجدول رقم (2.4)، وكانت أعلى خمسة مبادئ على الترتيب التنازلي هي الترهيب وكان تكراره (1669) مرة، الحوار (1178)، رعاية الأفراد وكان تكراره (902) مرة، الترغيب وكان تكراره (786) مرة، التعقيب على الأحداث وكان تكراره (428) مرة، كما كانت أقل خمسة مبادئ هي: تنفيذ المواثيق وكان تكراره (116) مرة، المسؤولية الفردية وكان تكراره (92) مرة، العدل وكان تكراره (88) مرة، المرونة وكان تكراره (87)، مرة اختيار الأكفأ وكان تكراره (85) مرة.

وقد تمت مناقشة ارتفاع المبادئ الخمس الأولى في السؤال الأول، أما المبادئ الخمس الأخيرة فإن قسمًا منها مبادئ ثابتة مثل العدل واختيار الأكفأ والمسؤولية الفردية وتنفيذ المواثيق، والقسم الآخر له ارتباط وثيق بمبادئ أخرى، فالمرونة ترتبط بتفصيل التعليمات، إذ إن المرونة تعني عدم التقيد بتفاصيل معينة في ظروف معينة.

ولا ريب في أن المؤسسة التربوية ينبثق عنها جملة من القواعد والسياسات التي تضبط الإجراءات الإدارية، مثل المسؤولية الفردية وتنفيذ المواثيق مع وجود المرونة، الأمر الذي يزيد من معالم المساءلة والشفافية في المؤسسة، لاعتمادها على العلاقات الإنسانية، مع التزامها بالضوابط الأخلاقية والإدارية لضمان النتائج المتوقعة.

ويعود ارتفاع نسبة التوافق بين المحللين إلى وضوح معايير التحليل، وبالذات مبدأ الترغيب الذي تتضح معالمه في الآيات القرآنية، وكذلك مبدأ تنفيذ المواثيق فعباراته واضحة ومباشرة، أما انخفاض مستوى بعض المبادئ فيعود إلى تشعبها مثل الحوار، أما ارتفاع نسبة التوافق في الجدول الثاني عن الأول فيعود للنقاش الذي تم بين المحللين حول المحددات المفاهيمية بعد التحليل الأول وبالتالي زيادة وضوح مفهوم المبدأ عند المحللين.

4.5 مناقشة نتيجة السؤال الثالث الذي نصه:

ما واقع ورود هذه المبادئ المختارة في كل سورة من سور القرآن الكريم؟

لقد بينت الجداول (3.4 - 15.4) واقع ورود المبادئ المختارة في سور القرآن الكريم، وكانت النتائج متفاوتة، وتدعو إلى التأمل والدراسة، فعمد الباحث إلى دراسة هذا الواقع في كل سورة، مبيناً دلالات هذا الواقع وإشاراته، وارتباطه بالإدارة التربوية، فكانت على النحو الآتي:

1.4.5 التهريب:

أشارت النتائج إلى أن مبدأ التهريب جاء في المرتبة الأولى، أما مبدأ الترغيب فكان في المرتبة الرابعة، ولعل هذا يشير إلى أهمية هذين المبدئين، مع التركيز على التهريب لأن طبيعة الإنسان يدفعها التهريب أكثر للاستقامة والانضباط.

وتبين للباحث من خلال الجدول (3.4) أن هذا المبدأ ورد (1669) مرة في (101) سورة بنسبة (88.6%) من سور القرآن الكريم، وكانت سورة البقرة هي أكثر سورة تكرر فيها هذا المبدأ، وهذا يشير إلى أهمية هذا المبدأ حيث إنها السورة الأولى فعلياً في المصحف، وهي أطول سورة في القرآن الكريم، كما أنها من أوائل السور التي نزلت في المدينة بداية إنشاء النظام السياسي، وقد كان التهريب فيها للمنافقين واليهود على سلوكهم العقائدي، وأما التهريب للمؤمنين فهو في الأمور التي تتعلق بالمجتمع المدني مثل الربا، وجاءت سورتا هود والمدثر في عدد تكرار مبدأ التهريب عقب سورة البقرة، وتمثل السورتان طرفي الفترة المكية حيث كانت سورة المدثر من أوائل السور التي نزلت في مكة، أما سورة هود فكان نزولها قبل الهجرة بفترة قصيرة، مما يشير إلى ضرورة استخدام هذا الأسلوب في مختلف الظروف والأحوال.

كما كانت السور الثلاث (المسد، الهمزة، التكاثر) هي أعلى درجة نسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت النسبة (100%)، وقد يعود ذلك إلى قصر هذه السور، وطبيعة سياقها وتفاعلها مع الأحداث المرافقة، حيث نزلت سورة المسد كما يقول (ابن عاشور، د.ت): زجراً لأبي لهب على قوله للنبي

ﷺ: تَبَّأَ لَكَ أَلْهَذَا جَمْعَتْنَا، وَوَعِيدَ زَوْجَتِهِ عَلَى انْتِصَارِهَا لَزَوْجِهَا، وَبِغَضِهَا لِلرَّسُولِ ﷺ، وَمُشَارِكَتِهَا فِي إِذَاءِ النَّبِيِّ ﷺ، وَأَمَّا سُورَةُ الْهَمَزَةِ فَإِنَّ اسْمَهَا وَاسْتِهْلَالَهَا يَدْلَانِ عَلَى مَوْضُوعِهَا، وَيَقُولُ (ابْنُ عَاشُورٍ، د.ت) فِي غَرَضِ نَزْوِلِهَا: إِنَّهَا وَعِيدُ جَمَاعَةٍ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اشْتَغَلُوا بِهَمْزِ الْمُسْلِمِينَ وَلَمْزِهِمْ لِيَصْدُوهُمْ عَنِ الدِّينِ، وَأَمَّا سُورَةُ التَّكَاثُرِ فَاشْتَمَلَتْ عَلَى التَّوْبِيخِ عَلَى التَّكَاثُرِ وَالتَّفَاخُرِ، وَالْحَثِّ عَلَى الْإِنْشَغَالِ بِمَا يَنْجِي مِنَ الْجَحِيمِ، وَيَسْتَفَادُ مِنْ ذَلِكَ أَنَّ يَكُونَ الْخُطَابُ أحياناً فِيهِ تَرْهيبٌ مُحْضٌ.

إن النفس - بطبيعتها- تخاف وترجو، والخوف والرجاء يوجهان في الواقع اتجاه الحياة، ويحددان للإنسان أهدافه وسلوكه ومشاعره وأفكاره، فعلى قدر ما يخاف، ونوع ما يخاف، وعلى قدر ما يرجو، ونوع ما يرجو، يتخذ لنفسه منهج حياته، ويوفق بين سلوكه وبين ما يرجو وما يخاف، والإدارة الناجحة توقع على هذين الوترين ما يربي النفس، ويبعد عنها انحرافها (قطب، 1982)، والتوازن في استخدام الأسلوبين معاً يتوافق مع فطرة الإنسان، وهذا ما يميز التربية الإسلامية التي ركزت على الترغيب بالخير والعمل به، والترهيب من الشر والوقوع فيه.

2.4.5 الحوار:

أشارت النتائج أن مبدأ الحوار ورد (1178) مرات في (69) سورة بنسبة (60%) من سور القرآن الكريم، وهذا يدل على امتداد التركيز عليه، وتبين للباحث من خلال الجدول (4.4) أن سورة الشعراء هي أكثر سورة ورد فيها هذا المبدأ، ويعود ذلك إلى استعراضها المطول لحوار الأنبياء مع أقوامهم خاصة حوار موسى عليه السلام مع فرعون، تليها سورة يوسف التي استعرضت جولات مطولة في الحوار بين يعقوب عليه السلام وبنيه، وبين يوسف عليه السلام وإخوته، وبين يوسف عليه السلام مع كل من العزيز وصاحبيه في السجن، وقد كانت السورتان أيضاً أعلى درجة نسبة لعدد آيات السورة، حيث بلغت سورة يوسف عليه السلام 74%، تليها سورة الشعراء حيث بلغت 55%، ويرجع ذلك إلى الطبيعة القصصية للسورتين، والاستغراق في الحديث عن تفاصيل الوقائع ومجريات الأحداث.

ومن خلال استعراض الآيات التي ورد فيها الحوار نجد مساحة واسعة من الحوار مع الكافرين والمخالفين، ما يؤكد أن الحوار هو السمة البارزة في التعامل مع الأفكار الأخرى والمعتقدات، وهذا يدعو تلقائياً إلى الحوار الداخلي مع المؤمنين واحترام الرأي الآخر في الأمور الاجتهادية.

وهذا يتطلب من المؤسسة التربوية رصد الأهداف ونشرها بين أفراد المؤسسة، والاتفاق على النتائج المتوقعة، شريطة أن يكون الاتفاق بلغة حوارية إنسانية لضمان تحقيق الأهداف المعلنة،

فمن حق الفرد أن ينمو من خلال وحدة الأهداف المعلنة، ومن حق المؤسسة أن تنمو من خلال الفرد بالاتفاق والانسجام على النتائج المتوقعة، وهذا لا يتسنى إلا بالاتفاق والحوار، ما يؤدي إلى تعزيز الانتماء الوظيفي، وبالتالي ضمان التطور المهني وازدياد منسوب فرصة المؤسسة، وهذا ما يجسده مفهوم الحوار في القرآن الكريم في مواضع متعددة الذي يأخذ شكل المشاركة في اتخاذ القرار.

وفي الإدارة يُعتبر الحوار السبيل الأمثل لتحقيق التوافق والإيجابية، ويُعبّر عنه علماء الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار، ولا تكاد تخلو نظرية إدارية حديثة من التشديد على هذا الأمر وبيان أهميته، بل إنه من العلامات المميزة للإدارة الإيجابية والفعالة، وقد برز الاهتمام به في المنهج الديمقراطي والمنهج الإنساني.

3.4.5 رعاية الأفراد:

أشارت النتائج من خلال الجدول (5.4) أن مبدأ رعاية الأفراد ورد (902) مرة في (95) سورة بنسبة (83.3%) من سور القرآن الكريم، وهذا يدل على مدى الاهتمام والتركيز عليه، وتبين للباحث أن تكراره الأعلى كان في سورة البقرة تليها سورة الصافات، وقد يعود ذلك إلى أن سورة البقرة أطول سورة في القرآن الكريم، وهي السورة الأولى نزولاً في المدينة، فبرز فيها تذكير اليهود - الذين كانوا يسكنون المدينة - بالنعم السابقة عليهم وإعطائهم الفرص الكثيرة، أما سورة الصافات فهي تزخر بذكر تفضل الله على أنبيائه ورعايته لهم.

أما سور القدر، الفيل، قريش، الكوثر، النصر، الفلق، الناس فبلغت نسبة ورود هذا المبدأ (100%) نسبة إلى عدد آيات السورة، وذلك قد يعود إلى السياق وطبيعة مدلولاتها، فسورة القدر تتحدث عن نعمة نزول القرآن الكريم، وسورة الفيل تذكر العرب بحماية الله تعالى للبيت الحرام من كيد أبرهة الأشرم الذي أراد هدمه، وسورة قريش تظهر نعمة الله عز وجل على قريش في التمكين لهم بالسير في الأرض، وبث الاحترام في قلوب القبائل لهم، أما سورة الكوثر فقد اشتملت على بشارة النبي ﷺ بالخير الكثير في الدنيا والآخرة، والتوعد لمن يعاديه، وسورة النصر تتحدث عن الفتح الأعظم لمكة ودخول الناس في دين الله أفواجاً، وأما سورتا الفلق والناس اللتان تسميان بالمعوذتين فهما رمز لرعاية الله وحمانيته للبشر، بل إن الله عز وجل يذكر عباده بالالتجاء إليه في كل أحوالهم.

وقد ركزت الآيات الكريمة على تعداد النعم المتفضل بها على البشر للإشارة إلى أهمية رعاية الأفراد بل وتذكير المرؤوسين بهذه النعم لحثهم على الطاعة والاستقامة، وفي المؤسسة التربوية تتجلى أخلاق المهنة في الرعاية الفردية والجماعية لاحتياجات الأفراد واحترام إنسانيتهم، ما يعمل على تغذية الانتماء والأمن الوظيفي، الأمر الذي يعمل على تحقيق الأهداف بشكل كبير.

وتتسجم هذه النتيجة مع النظرية الإنسانية في الإدارة، حيث أشارت الدراسات التي وردت في الأدب التربوي، ومنها دراسات (هوثورن) إلى أن الرعاية الإنسانية في المؤسسة قد زادت نسبة الإنتاج، على الرغم من قسوة ظروف العمل، وهذا يؤكد أن رعاية الأفراد أحد المفاتيح لتحقيق أهداف المؤسسة (حريم، 2006).

4.4.5 الترغيب:

أشارت النتائج من خلال الجدول (6.4) ورد مبدأ الترغيب (786) مرة في (100) سورة بنسبة (87.7%) من سور القرآن الكريم، وقد تبين للباحث أن سورة البقرة هي أكثر السور التي يرد فيها هذا المبدأ، تليها سورتا الواقعة وآل عمران، وقد يعود ذلك إلى كون سورة البقرة أطول سورة في القرآن الكريم، إضافة إلى أنها السورة الأولى نزولاً في المدينة، وهذا يستدعي ترغيب الأفراد من أجل عملية البناء في النظام الذي تم تشكيله، ومن اللافت للنظر أن هذه السورة كان التهيب فيها أكثر تكراراً أيضاً، ما يشير إلى ضرورة التوازن بين الأمرين في التربية والتوجيه، أما سورة آل عمران فقد عايشت أحداث غزوة أحد واستشهاد عدد من الصحابة، وهذا يستدعي العمل على التذكير بالأجر والثواب، والترغيب على الاستمرار والثبات، أما سورة الواقعة فهي إحدى السورتين اللتين فصلتا في وصف الجنة لفريقين من المؤمنين، وقد كانت سورتا الصف والطلاق أعلى درجة نسبة لعدد آيات السورة، فكانت سورة الصف بنسبة (43%)، وسورة الطلاق بنسبة (42%)، ولعل في ذلك إشارة إلى موضوع السورتين، فالأولى تتحدث عن الجهاد وضرورة التوحد صفّاً في مواجهة العدو، وأما سورة الطلاق فأكدت أهمية التقوى وفضلها والنتائج الإيجابية المترتبة على الالتزام بحدود الله، ويأتي هذا في سياق الحديث عن أمر اجتماعي يكثر فيه الظلم والتعدي فناسب ذلك الترغيب في التقوى.

وقد يعود تأخر الترغيب عن التهيب في عدد التكرار في الدراسة - مع أن هناك إشارات واضحة إلى سعة رحمة الله تعالى - إلى استثناء الدراسة للتحليل العلائقي، فالآيات التي تتحدث عن صفات الله تعالى الرحيم الودود الغفور لم تعتبر من مواضع الترغيب، مع أن الإشارة فيها واضحة، وكذلك الآيات التي وردت في مبدأ رعاية الأفراد والمرونة والحوار وغيرها فيها إشارات للترغيب.

وإذا كانت بعض المجتمعات تفرق بين الرجل والمرأة في الأجر فإن ما توحى به الآيات أن معيار التفرقة يكون بما اتصف به العمل من (إحسان)، قال تعالى: ﴿لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقُوا أَجْرٌ عَظِيمٌ﴾ (آل عمران: 172)، وقال سبحانه: ﴿فَإِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْمُحْسِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (الأحزاب: 29).

إن الترغيب هو الجناح الآخر للترهيب، حيث يحققان الرجاء والخوف للذين يعتبران من أهم المؤثرات على سلوك الإنسان، وقد عني القرآن به في الحض على الاستقامة في السلوك، وتحقيق الدافعية للأعمال الإيجابية.

ومع أن كثيراً من الآيات تتحدث عن الأجر جزاءً للعبادة والتعامل الحسن والإيمان، وهي تتحدث عن الأجر في الآخرة، ولكن إحياءاتها وإيماءاتها يدركها المتدبر الذي يريد المثل الأعلى ليطبقه على الأجر في العمل الإداري.

وقد كان التركيز في الآيات على الحوافز المعنوية والمادية معاً، فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وكما يقول (البكري، 1981): فإذا استتبع الحافز المعنوي حافز مادي فذلك يحقق إشباعاً للعامل يجب أن تحرص عليه الإدارة.

ويمثل الحفز اللبنة الأساسية للمدير التربوي في سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف نجاحه على قدرته على فهم الدوافع وحفز الأفراد، وتحريك رغبتهم بالعمل والاهتمام بالتعلم، وقد شغل هذا الموضوع بالباحثين وعلماء النفس والإدارة والسلوك المنظمي، وتطورت نظريات عديدة في تفسير أسباب الحفز وآثاره، وكان من أشهرها نظرية سلم الحاجات (ماسلو)، وهذا الأمر تنادي إليه جل النظريات الإدارية من أجل ضمان الاستمرارية والثبات على السلوك الإيجابي. (عابدين، 2001).

5.4.5 التعقيب على الأحداث:

أشارت نتيجة الدراسة من خلال الجدول (7.4) أن مبدأ التعقيب على الأحداث ورد (428) مرة في (58) سورة بنسبة (50.8%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة البقرة، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة أول سورة نزلت في المدينة، حيث الأحداث المتلاحقة في ترتيب كثير من العلاقات والأحكام، كما أنها أطول سورة في القرآن الكريم، تلاها سورة آل عمران التي تناولت بالتفصيل أحداث غزوة أحد، التي كانت حدثاً هاماً في التاريخ الإسلامي ويحتوي على دروس هامة، وأما سورة النساء فقد تناولت مواضيع متعددة كان أبرزها الحديث عن المنافقين في المرحلة المدنية

وما رافقها من أحداث وممارسات كان لابد من التعقيب عليها، كما أن السور (الكوثر، الكافرون، النصر، المسد، الإخلاص) كانت درجة المبدأ نسبة إلى آيات السورة (100%)، ويعود ذلك إلى واقع نزول هذه السور القصيرة وتعقيبها على أحداث مختلفة، فسورة الكوثر تعقب على من نعت الرسول ﷺ بأنه أبتّر، وسورة الكافرون جاءت لترد على كفار مكة الذين عرضوا على النبي ﷺ أن يعبد آلهتهم يوماً وأن يعبدوا إلهه يوماً، وأما سورة النصر فكانت تعقيباً على الحدث العظيم فتح مكة، والمسد كانت تهديداً لأبي لهب وزوجته لممارساتهم السيئة مع النبي ﷺ، وسورة الإخلاص جاءت جواباً لقريش عندما طلبت من النبي ﷺ أن ينسب لهم ربه (القرطبي، 1967).

وقد اقتصرنا الدراسة على الروايات الصحيحة في أسباب النزول في تحديد الآيات التي تذكر هذا المبدأ، وهناك آيات أخرى لها سبب نزول قد يكون غير صحيح لم نتطرق إليها الدراسة.

إن من مقتضيات التربية الجهد الضخم، والصبر الطويل، والعلاج البطيء، ومتابعة الأحداث والعادات، ومزية الأحداث أنها تحدث في النفس حالة خاصة، وتثير النفس بكاملها، وترسل فيها قدراً من حرارة التفاعل والانفعال، لذلك كان استغلال الحادثة مهمة كبيرة للقائد، لينطبع على النفس في حالة انصهارها ما يريد القائد أن يطبعه من التوجيهات، فلا يزول أثرها أبداً، ويستغل اللحظة المناسبة للتوجيه، والقائد البارِع لا يترك الأحداث تذهب سدى بغير عبرة وبغير توجيه، وإنما يستغلها لتربية النفوس وصقلها وتهذيبها، فلا يكون أثرها موقوتاً (قطب، 1982).

وكما أن القرآن الكريم عزز أهمية الاستفادة من الأحداث والتعقيب عليها بشكل مواز لأهمية هذه الأحداث، فإن علم الإدارة التربوية يركز أيضاً على الاستفادة من المواقف وإحداث التغيير التربوي استناداً إلى مبدأ (الدخول من المواقف الطبيعية)، وهذا يقلل منسوب المقاومة للتغيير، ويعمل على تبني الأفكار الإيجابية لصالح المؤسسة التربوية، كما أن مفهوم (التغذية الراجعة) يحتل مكاناً بارزاً في عمليات الإدارة، خاصة في عمليتي التوجيه والتقييم.

6.4.5 تفصيل التعليمات:

أشارت النتائج من خلال الجدول (8.4) إلى أن مبدأ تفصيل التعليمات ورد (220) مرة في (24) سورة بنسبة (21%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة البقرة، وربما يعود ذلك إلى أن هذه السورة أول سورة نزلت في المدينة، حيث الأحداث المتلاحقة في ترتيب كثير من العلاقات والأحكام، كما أنها أطول سورة في القرآن الكريم، تلاها سورة النساء التي فصلت في

الأحكام الاجتماعية يشكل كبير، وقد كانت سورة الطلاق هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت (50%)، وربما يعود ذلك إلى طبيعة موضوع السورة، وضرورة التفصيل فيه، وبيان الحقوق والواجبات، تلتها سورة الممتحنة حيث كانت النسبة (46%)، ويعود ذلك إلى أن هذه السورة رسمت معالم العلاقات الخارجية، وهذا يستدعي التفصيل والإيضاح.

واللافت للنظر في هذا الموضوع أن التفصيل كان أكثر في القضايا الاجتماعية مثل أحكام الزواج والطلاق والنفقات والميراث، ولم تفصل آيات القرآن أحكام العبادات مثل أوقات الصلاة وعدد ركعاتها، ومقدار الزكاة، وتفاصيل كثيرة للعبادات بشكل عام، حيث تركت التفصيل فيها وفي قضايا أخرى للنبي صلى الله عليه وسلم، وهذا يشير إلى اهتمام الدين بالقضايا الاجتماعية وجعلها من الأولويات.

وكذلك الأمر في المؤسسة التربوية لا بد من إعطاء التعليمات بشكل واضح للعاملين، وبناء اللوائح والأنظمة للأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن الإدارة الحكيمة تركز على تفصيل اللوائح والقوانين الرئيسية وتعطي مجالاً للتفصيل في الإجراءات ضمن هذه اللوائح والقوانين.

7.4.5 وحدة الأمر:

أشارت النتائج من خلال الجدول (9.4) إلى أن مبدأ وحدة الأمر ورد (218) مرة في (61) سورة بنسبة (53.5%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورتي الحج وغافر وقد يعود ذلك إلى طبيعة سياق السورتين حيث تركز سورة الحج على محاربة الشرك بشتى أشكاله، كما اهتمت سورة غافر بتوظيف الأحداث والمواضيع الواردة في السورة في محور التوحيد، تلاهما سورة الأنعام، ويعود ذلك إلى طبيعة هذه السورة المكية التي تركز فيها الحديث عن التوحيد ومحاربة الشرك بشتى صوره، تلاها سورة آل عمران التي اهتمت بحوار أهل الكتاب والتركيز على الابتعاد عن الشرك بالله عز وجل، وكانت سورتا الكافرون والإخلاص أعلى درجة بالنسبة لآيات السورة، وقد كانت النسبة (100%) للسورتين، وربما يعود ذلك إلى طبيعة موضوعهما حيث تأمر الأولى النبي صلى الله عليه وسلم إلى نبذ أي شكل من اللقاء مع الكافرين في الأمور التعبدية والانقياد، فيما يحمل اسم سورة الإخلاص وكلماتها إعلان التوحيد المطلق لله عز وجل، وقد سميت بسورة التوحيد، وسورة الأساس.

وقد كان التركيز في القرآن الكريم على وحدة الأمر في الجانب العقائدي والقضايا الكلية، وترك هامشاً في مجال العلاقات البشرية والفرعيات، بل كان التوجيه من الله للنبي ﷺ بالمشاورة للمسلمين

كما في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران:159)، ويرتبط بوحدة الأمر في الأدب التربوي موضوع اتخاذ القرار الذي يعتبر وحدة القياس لكل النظريات الإدارية، بل إن كيفية اتخاذ القرار تحدد نمط الإدارة.

8.4.5 العلاقات الاجتماعية:

أشارت نتيجة الدراسة من خلال الجدول (10.4) إلى أن مبدأ العلاقات الاجتماعية ورد (186) مرة في (38) سورة بنسبة (33.3%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة البقرة، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة أول سورة نزلت في المدينة، وأنها أطول سورة في القرآن الكريم حيث المرحلة الأولى في بناء النظام، فكان لابد من التركيز على إيجاد علاقات مترابطة بين أفراد المجموعة، تلاها سورة النساء التي اهتمت بشكل كبير في بيان الأحكام الاجتماعية، وقد كانت سورة الماعون هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة حيث كانت (43%)، وربما يعود ذلك إلى طبيعة موضوع السورة، وبيان أهمية العلاقات الاجتماعية وربطها بالعقيدة بشكل واضح، حيث ربطت السورة بين التكذيب بالدين وممارسات اجتماعية خاطئة، وجعلتها دليلاً عليه، أو مؤدية له، مثل دعّ اليتيم ومنع الماعون، تليها سورة العصر حيث كانت النسبة (33%)، التي جعلت التواصل بالحق والتواصي بالصبر ركنين أساسيين للفلاح في الدنيا والآخرة، جنباً إلى جنب مع ركني الإيمان والعمل الصالح.

كما ركزت الآيات الكريمة على إيجاد علاقات اجتماعية بمستوى عالٍ بين أفراد المجتمع نظراً لأهمية وجود هذا الأمر في أي مجتمع يريد أن يصل إلى أهدافه المنشودة، وكذلك الأمر في المؤسسة التربوية فإن نسيج العلاقات الاجتماعية على التعاون وحب الآخرين والاحترام المتبادل من أهم الأسس لنجاح المؤسسة.

ويحتل هذا المبدأ مكانة بارزة في الأدب التربوي خاصة في المدارس الإنسانية والحديثة، وذلك لأهميته في تحقيق التعاون والشعور بالانتماء للمؤسسة، فقد بينت الدراسات في الإدارة أن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وإقامة العلاقات غير الرسمية في المؤسسات من العوامل المساهمة في تحقيق الأهداف (حريم، 2006).

9.4.5 العتاب:

أشارت النتائج من خلال الجدول (11.4) إلى أن مبدأ العتاب ورد (178) مرة في (28) سورة بنسبة (24.6%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة النساء، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة مدنية، حيث تناولت بشكل واسع الحديث عن المنافقين، كما أنها من السور الطوال، تلاها سورة البقرة التي برز فيها العتاب لبني إسرائيل، خاصة أنها كانت من أوائل السور التي نزلت في المدينة التي كان يسكنها اليهود، وقد كانت سورة عبس هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت النسبة (26%)، وربما يعود ذلك إلى الحديث عن قصة النبي ﷺ مع عبد الله بن أم مكتوم، وعتاب الله له (القرطبي، 1967)، تليها سورتا النور والانفطار حيث كانت النسبة (16%)، فسورة النور تتحدث عن عتاب المؤمنين والمجتمع المسلم بسبب انتشار قصة الإفك بينهم وعدم تثبتهم (القرطبي، 1967)، كما كان فيها عتاب للمنافقين لمواقفهم، أما سورة الانفطار فكان العتاب فيها للإنسان بشكل عام الذي يتكبر على الله عز وجل.

إن استخدام العتاب في الإدارة هو جزء من عملية الإصلاح والتقويم، حيث التناسب مع الخطأ، والتدرج في العلاج، ومراعاة الفروق الفردية، وقد استخدم الله عز وجل هذا الأسلوب حتى مع أحب الناس إليه وهو المصطفى ﷺ، وكان الأمر واضحاً في سورة عبس التي افتتحت بالعتاب، كما عاتبت آيات أخرى المؤمنين خاصة في حادثة الإفك في سورة النور، أما الكفار والمنافقون فقد كان لهم نصيب وافر من العتاب، مما يدل على سعة رحمة الله تعالى.

وفي المؤسسة التربوية ينبغي التدرج في زجر المخالف، حيث السلسلة من الإجراءات التي تبدأ بالتنبيه وتنتهي بالفصل آخذة وقتاً كافياً في مراحلها، وهذا يعطي مجالاً لتصحيح الأخطاء ويعطي فرصة للتخلص من السلوك غير المرغوب به من الأفراد، كما يعطي مفهوماً إيجابياً لسياسة المؤسسة، كما يعطي مساحة فنية واسعة في المؤسسة التربوية.

10.4.5 تنفيذ المواثيق:

أشارت النتائج من خلال الجدول (12.4) إلى أن مبدأ تنفيذ المواثيق ورد (115) مرة في (42) سورة بنسبة (36.8%) من سور القرآن الكريم، وكانت سورة المائدة هي أكثر السور التي يرد فيها هذا المبدأ، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة تسمى بسورة العقود، واستهلكت بأمر المؤمنين بالوفاء بالعقود، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة:1)، كما أنها من السور

الطوال، تلاها سورتا النساء والتوبة اللتان تركزان على الموضوع بشكل بارز، وقد يعود ذلك إلى أن السورتين مدنيتان حيث الاهتمام بضبط العلاقات الداخلية والخارجية، كما كانت سورة الفتح هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت النسبة (14%)، وربما يعود ذلك إلى طبيعة موضوع السورة، وحديثها الرئيس عن صلح الحديبية، تليها سورة الأحزاب حيث كانت نسبتها (10%) التي يختص موضوعها بغزوة الخندق، التي برز فيها نقض العهد من بني قريظة مع المسلمين، كما برز فيها تخلي المنافقين عن مناصرتهم للمسلمين ونقضوا عهدهم معهم.

والمؤسسة التربوية ينبغي أن تقي بالتزاماتها نحو الفرد داخل المؤسسة ما يؤدي إلى الأمن الوظيفي والتميز المهني، كما أن الوفاء مع المؤسسات الأخرى يزيد نسبة المصداقية في المؤسسات التربوية، الأمر الذي يؤدي إلى وحدة الأهداف في هذه المؤسسات، حيث إن نتائجها متداخلة، والأمران معاً يضمنان نسيجاً تربوياً على مستوى عال في المجتمع.

11.4.5 المسؤولية الفردية:

أشارت النتائج من خلال الجدول (13.4) إلى أن مبدأ المسؤولية الفردية ورد (92) مرة في (53) سورة بنسبة (46.5%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة البقرة، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة أول سورة نزلت في المدينة، حيث الأحداث المتلاحقة في ترتيب كثير من العلاقات والأحكام، كما أنها أطول سورة في القرآن الكريم، تليها سورة النجم التي ركزت على هذا المبدأ، بل اعتبرته عنواناً بارزاً في منهج عدة رسل كإبراهيم وموسى عليهما السلام للتأكيد على الأهمية، كما كانت سورتا الزلزلة والقارعة هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت نسبتها (38%) و(18%) على التوالي، وربما يعود ذلك إلى تركيز السورتين على الموضوع كأمر عقائدي يرتبط بموضوع الجزاء يوم القيامة.

إن شعور الفرد بأنه مجزي بعمله، لا يؤاخذ بكسب غيره، عامل قوي في يقظته، كما هو في نفس الوقت عامل مطمئن فلا يقلق الفرد أن يؤخذ بجريرة غيره (قطب، 1979)، وتركيز المؤسسة التربوية على مبدأ المسؤولية الفردية، يعمل على تحقيق الأهداف بصورة متسارعة، كما يعزز هذا المبدأ مفهوم المساءلة والشفافية، كما يسمح بالنمو الوظيفي والأمن الوظيفي للأفراد، ويتحقق التوازن بين تحقيق المؤسسة للنمو من خلال الأفراد، وتحقيق الفرد لنفسه من خلال المؤسسة.

12.4.5 العدل:

أشارت النتائج من خلال الجدول (14.4) إلى أن مبدأ العدل ورد (88) مرة في (34) سورة بنسبة (29.8%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورتي آل عمران والنساء، وذلك قد يعود إلى أن السورتين مدنيتان تهتمان ببناء المجتمع والدولة على القيم والثوابت، وقد تناولتا مجالات كثيرة في العلاقات الاجتماعية، كما أنهما من السور الطوال.

كما كانت سورة الممتحنة هي أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت نسبتهما (23%)، وربما يعود ذلك إلى تركيز السورة على العلاقات الخارجية مع غير المسلمين، وهذا يقتضي التركيز على هذا المبدأ في التعامل مع الجميع.

ويشكل العدل أساساً رائعاً في المؤسسة التربوية، وهذا يعمل على شعور جميع أفراد المؤسسة بالأمان، كما يدفع إلى التنافس والتطوير.

13.4.5 المرونة:

أشارت النتائج من خلال الجدول (15.4) أن مبدأ المرونة ورد (103) مرات في (25) سورة بنسبة (21.9%) من سور القرآن الكريم، وكانت سورة البقرة هي أكثر السور التي يرد فيها هذا المبدأ، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة أطول سورة في القرآن الكريم، وهي أول سورة نزلت في المدينة، حيث الكثير من الحديث عن أحكام وتشريعات، مما يشير إلى طبيعة هذا الدين الذي يعتمد التخفيف وإظهار المرونة لاستيعاب أكثر الناس ثم معالجة هذه الأخطاء بالتدرج مثل شرب الخمر، ويلى سورة البقرة في أكثر السور التي يرد فيها هذا المبدأ سورة النساء، وقد يعود ذلك لكثرة حديثها عن الأحكام المتعلقة بالعلاقات الداخلية والخارجية الأمر الذي يقتضي المرونة في بعض المواقف، كما أنها تلي سورة البقرة في الطول، وكانت سورة المجادلة أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة، حيث كانت النسبة (14%)، تليها سور النساء، النور، الأحزاب، التغابن حيث كانت نسبة كل سورة (11%)، وكل السور السابقة مدنية فيها تشريعات وأحكام خاصة في المواضيع الاجتماعية، وبرز المرونة فيها دليل على طبيعة هذا الدين الميسر.

ويقوم التنظيم الإداري الإسلامي على مبادئ كلية وعامة شأنه شأن النظام الإسلامي الذي يتفرع عنه ويدخل فيه، وهو لذلك يكتسب منه خاصية المرونة، التي تسير جنباً إلى جنب بجوار عنصر الثبات (جاهين 1984).

وهذا المبدأ هو أساس النظرية (الموقفية) التي تقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الأوضاع المتنوعة، وبالتالي الإقرار بعدم وجود بدائل في بعض الأحيان (حريم، 2006).

وتشكل المرونة أساساً رائعاً في المؤسسة التربوية فيما يسمى الأخذ بروح القانون، وهذا يعمل على تحقيق الأهداف بشكل أفضل، مع الحرص على الالتزام برؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف العامة والعليا، كما يشكل هذا المبدأ قاعدة أخلاقية لقدرات الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى التميز التربوي، كما يتم استيعاب مجموعة المهارات حتى المتواضعة منها.

14.4.5 اختيار الأكفأ:

أشارت النتائج من خلال الجدول (16.4) إلى أن مبدأ اختيار الأكفأ ورد (85) مرة في (35) سورة بنسبة (30.7%) من سور القرآن الكريم، وكان تكراره أعلى في سورة الأنعام، وذلك قد يعود إلى أن هذه السورة ركزت على ذكر اختيار الله للرسول عليهم السلام، كما أنها من السور الطوال، تلاها سورة يوسف التي استعرضت بإسهاب قصة عائلة كريمة مع التركيز على اختيار يوسف عليه السلام، وفيها بيان معالم الكفاءة المتمثلة بالعلم والأمانة، وكانت سورتنا التحريم والصف هما أعلى درجة بالنسبة لعدد آيات السورة حيث كانت نسبة سورة التحريم (17%)، وربما يعود ذلك إلى أن سورة التحريم هي سورة فيها أحكام خاصة بالنبي ﷺ وبيته، كما اختتمت بذكر أعلام وقنوات للمؤمنين من النساء، وأما سورة الصف فكانت نسبتها (14%)، فهي توحى باصطفاء الله لأمة النبي ﷺ واعتبارها وريثة لقيادة الأمم.

إن الإدارة في أبسط صورها، هي فن توجيه الآخرين نحو تحقيق هدف معين، ويتوقف نجاح أية مؤسسة على حسن توظيف طاقات الأفراد، ومن ثمّ كان حسن انتقاء القائد والمدير من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

ويقوم مبدأ اختيار الأكفأ -الذي يجسد مفهوم الريادة في الإدارة التربوية- على ثلاثة أمور: السمات الشخصية للقائد، السمات العقلية (المهارات، القدرات)، السمات الاجتماعية، والتوازن بين هذه السمات يصنع القائد التربوي مما يؤدي إلى التميز في المؤسسة التربوية، وذلك لأن مبادئ الإدارة ليست قوانين، وإنما هي مبادئ إرشادية، ولا تكون فعالة إلا إذا امتزجت بالمهارة الإدارية.

وهذا هو أهم مبادئ نظرية السمات في القيادة إذ إنها تقوم على أن للقائد ملامح شخصية معينة، مثل الجسم والبديهة والذكاء، مما يميزه عن الذين لا يمتلكون هذه السمات (العلاق، 1998)، ولكن

أصحاب النظريات السلوكية وجدوا من خلال دراساتهم أن هناك علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، لذا سعى الباحثون والكتاب إلى تحديد أنماط السلوك التي مكنت القادة من التأثير في فعالية الآخرين، ولكن نتائج الدراسات لم تعط نفس النتائج في كل المواقف، وهذا ما دعا أصحاب النظرية الموقفية للقول إن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف (حريم، 2006)، ومع اختلاف النظريات في التفاصيل، إلا أنها جميعاً تتفق على أهميته، وتعدّه من أهم الأسس لنجاح أية مؤسسة.

5.4 مناقشة نتيجة السؤال الرابع والذي نصه:

ما واقع ورود المبادئ المختارة في السور المكية والمدنية؟

أشارت النتائج من خلال الجدول (17.4) إلى ورود المبادئ الثلاثة عشر في السور المكية، كما تبين أن مبدأي التهريب والحوار هما أعلى نسبة مئوية التي تعني عدد تكرار المبدأ مقسماً على مجموع تكرارات المبادئ في القرآن الكريم، وأعلى نسبة إجمالية والتي تعني عدد تكرار المبدأ مقسماً على عدد آيات القرآن الكريم، حيث كانت النسبة المئوية لمبدأ التهريب (28.95%)، كما كانت النسبة المئوية لمبدأ الحوار (24.20%)، أما النسبة الإجمالية للتهريب (20.7%)، والحوار (16.80%)، ويعود ذلك إلى طبيعة السور المكية التي تهتم بالعقيدة بشكل أساسي، فقد كان القرآن المكي يفسر للإنسان سر وجوده ووجود هذا الكون من حوله، ويعالج قضايا العقيدة ولم يتجاوزها إلى التفرعات المتعلقة بنظام الحياة (قطب، 1971)، وهذا الموضوع يقتضي ذكر التهريب خاصة في مخاطبة الكفار، كما يقتضي الحوار والإقناع لتغيير المفاهيم والمعتقدات السائدة.

فالمجتمع المكي كان مجتمعاً غير إيماني، والإيمان يلعب دوراً هاماً في توجيه السلوك البشري، فكان لا بد من استخدام فكرة التهريب الحوارية لتعزيز القيم الإيمانية والسلوكية، لذا قد يتوجب على الإداري في المؤسسة التربوية التركيز على تغيير الأفكار الخاطئة في البداية، من خلال الحوار والتهريب معاً.

ومن خلال الجدول (18.4) أشارت النتائج إلى أن المبادئ الثلاثة عشر موجودة في السور المدنية، كما تبين أن مبدأي التهريب والترغيب هما أكثر نسبة مئوية وإجمالية، حيث كانت النسبة المئوية للتهريب (19.71%)، وللترغيب (14.8%)، أما النسبة الإجمالية للتهريب (6.68%)، وللترغيب (4.77%)، وقد يكون سبب ذلك الحديث المكثف عن انحرافات أهل الكتاب والمنافقين في المدينة

أي انحرافات الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يقتضي الترهيب، أما الترغيب فقد يكون سبب تكراره في السور المدنية دفع الهمة لعملية البناء، واحترام النظام، وإقامة المجتمع على الفضيلة.

فالقرآن المدني تجلى فيه الترهيب بشكل مواز للترغيب، وذلك لبناء المجتمع المدني الذي يوجه سلوكه بقاعدة إيمانية، مع الأخذ بعين الاعتبار ربط الترهيب والترغيب بمبدأ الحوار في القرآن المكي.

وعند التفريق بين ورود المبادئ في كل من السور المكية والمدنية، ومن خلال الجدول (19.4) أشارت النتائج إلى أن:

- نسبة مبدأ الترهيب في السور المكية (75%) بينما في السور المدنية (25%)، وربما يعود ذلك إلى طبيعة السور المكية وتركيزها على العقيدة ومخاطبتها للكفار، وهذا يقتضي التركيز على الترهيب للعمل على زعزعة الاعتقادات السابقة، والتخويف من عاقبة الاستمرار في الانحراف والضلال، والمجتمع المدني لا يحتاج إلى منسوب عال من الترهيب كما الحال في المجتمع المكي، لاختلاف طبيعة أهل المدينة التي كان يغلب فيها الطيبة وتتوافق مع طبيعة المجتمع المدني المنشود، وهذا قد يشير إلى الحرص على بناء الثوابت والمعتقدات، كما قد يشير إلى مراعاة الفروق الفردية، في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ الحوار في السور المكية (89%) بينما في السور المدنية (11%)، وربما يعود ذلك إلى أهمية الحوار في قضايا العقيدة مثل إثبات البعث، كما أن السور المكية تزخر بقصص الأنبياء التي يظهر فيها حوارهم مع أقوامهم بشكل جلي، والمجتمع المدني لا يحتاج إلى منسوب عالٍ من الحوار لوجود القاعدة الإيمانية وقاعدة الفهم المشترك بين المسلمين على القواعد والقيم التي تم تأسيسها في ثقافتهم، وهذا قد يشير إلى أهمية تثبيت مبدأ الحوار منذ البداية، واعتباره من الأسس في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ رعاية الأفراد في السور المكية (74.4%) بينما في السور المدنية (25.6%)، ويعود ذلك إلى تركيز السور المكية على تعداد النعم على البشر، لاستحثاثهم على الإيمان والاستقامة، والمجتمع المدني أصبحت فكرة رعاية الأفراد جزءاً من النظام والممارسة اليومية بين الأفراد، وهذا قد يشير إلى اعتبار رعاية الأفراد أمراً ملحاً في العلاقة داخل المؤسسة، لتعميق الانتماء، وزيادة الروح المعنوية.

- نسبة مبدأ الترغيب في السور المكية (62%) بينما في السور المدنية (38%)، ويعود ذلك إلى الحديث عن الجنة في السور المكية في سياق التركيز على العقيدة والترغيب بالجنة للمؤمنين لتثبيت فكرة الإيمان في قلوبهم، مع ملاحظة الارتفاع لنسبة الترغيب في السور المدنية لضرورة ذلك للمزيد من الأعمال الصالحة، والتشجيع على الثبات والاستمرارية على ممارسة القيم الإسلامية المستندة إلى العقيدة، وهذا قد يشير إلى ضرورة الاستمرار في الحفز نحو الخير في كل مراحل المؤسسة التربوية، مع زيادة النسبة له في البدايات.

- نسبة مبدأ التعقيب على الأحداث في السور المكية (36.3%) بينما في السور المدنية (63.7%)، وهذا قد يعود إلى أن الأحداث في المرحلة المدنية تتابعت أكثر مثل المعارك والغزوات، ولا بد من الاستفادة منها، وكذلك الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالنظام والأحكام، وهذا ما يدعو إلى متابعة الأحداث في المؤسسة والاستفادة من التجارب، خاصة بعد التوسع والاستقرار، وأثناء البناء للنظام.

- نسبة مبدأ تفصيل التعليمات في السور المكية (16.8%) بينما في السور المدنية (83.2%)، وهذا أمر واضح حيث إن الأحكام العملية والتعليمات كانت في الفترة المدنية، حيث بناء المجتمع المدني، التي هي بحاجة إلى تفاصيل من أجل تسيير أمور المجتمع المسلم، وهذا قد يشير إلى عدم الاستغراق في التفاصيل في بداية العمل في المؤسسة، والتركيز على الأمور الرئيسية.

- نسبة مبدأ وحدة الأمر في السور المكية (63.7%) بينما في السور المدنية (36.3%)، وذلك لأن الدين يعتبر أن هذا الأمر من مقتضيات العقيدة، مع ملاحظة أن النسبة في السور المدنية على درجة ليست متدنية لما لهذا الأمر من أهمية في سير النظام وتحقيق الأهداف، وهذا قد يشير إلى أهمية التأكيد على وحدانية نظام المؤسسة في كل المراحل، مع الحرص على الإعلان عنه منذ البداية.

- نسبة مبدأ العلاقات الاجتماعية في السور المكية (37.6%) بينما في السور المدنية (62.4%)، وهذا قد يعود إلى الاهتمام في الفترة المدنية ببناء مجتمع متكامل متعاون، ما سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا قد يشير إلى أن العلاقات الاجتماعية تأتي في المؤسسة بعد الاطمئنان إلى الالتزام والنظام والمهنية في العمل.

- نسبة مبدأ العتاب في السور المكية (43.8%) بينما في السور المدنية (56.2%)، وقد يعود التقارب بين المرحلتين إلى وجود الحاجة إليه فيهما، وهذا قد يشير إلى ضرورة متابعة الأخطاء ومعالجتها في كل المراحل وبتدرج في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ المسؤولية الفردية في السور المكية (66%) بينما في السور المدنية (34%)، وهذا يعني ارتباط هذا المبدأ أكثر بالناحية العقائدية، مع كون النسبة في السور المدنية على مستوى ليس بالقليل، لأن المسؤولية الفردية انتقلت إلى المسؤولية الجماعية في المجتمع المدني، وهذا يدعو إلى إشاعة ثقافة المسؤولية الفردية والجماعية في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ تنفيذ المواثيق في السور المكية (47.5%) بينما في السور المدنية (52.5%)، والتقارب في النسبة في هذا المبدأ قد يعود إلى أنه قيمة هامة في كل المراحل، كما انه مرتبط بالعقيدة والنظام معاً، وارتباطه بالعقيدة في العهد مع الله تعالى ومع جماعة المؤمنين، وأما ارتباطه بالنظام فهو بالعمود مع الآخرين سواء كانوا مسلمين أو غير مسلمين، وهذا ما يدعو إلى الالتزام بما تم الاتفاق عليه في كل المراحل ومع كل الأطراف في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ المرونة في السور المكية (13.7%) بينما في السور المدنية (86.3%)، وقد يعود الفرق الواضح بين المرحلتين إلى أن المرحلة المكية مرحلة بناء العقيدة، والمرحلة المدنية هي مرحلة النظام والأحكام، والقضايا العقائدية غير خاضعة للاجتهاد والتغيير، أما فقه الممارسة في المجتمع المدني فهو بحاجة إلى مرونة تتناسب مع ظروف المجتمع وحاجات الأفراد، وهذا يشير إلى أهمية وحدة النظام واللوائح والقوانين، بالتوازي مع المرونة في التطبيق في المؤسسة التربوية، وهذا ما أكدت عليه النظرية الموقفية.

- نسبة مبدأ العدل في كل من السور المكية والمدنية (50%) وقد يعود هذا التساوي انم بدا العدل قاعدة أخلاقية رئيسة في كل الأحوال، وهذا قد يشير إلى ضرورة اعتماده الدائم في المؤسسة التربوية.

- نسبة مبدأ اختيار الأكفأ في السور المكية (74.7%) بينما في السور المدنية (25.3%)، وربما يعود ذلك إلى كثرة الحديث في السور المكية عن الأنبياء واختيار الله لهم، فأصحاب الكفاءة هم الذين يصنعون أحداث التاريخ، فلا بد من توضيح درجة الكفاءة لدى الأنبياء عليهم السلام، وهذا قد يشير إلى أهمية التركيز على حسن الاختيار في بدايات المؤسسة.

6.5 مناقشة نتيجة السؤال الخامس الذي نصه:

ما أبرز المواقف التطبيقية من سنة النبي ﷺ لهذه المبادئ المختارة؟

اختار الله محمداً ﷺ ليكون خاتم الرسل وإمامهم، وتشهد نتاجاته التربوية في الأجيال بتربيته المتميزة لأصحابه والمسلمين، والمواقف التي تؤكد التزام النبي ﷺ بهذه المبادئ كثيرة جداً وتحتاج إلى دراسات مطولة، ولكن هذه الدراسة اقتصرنا على ذكر مثال واحد فقط أو أكثر أحياناً، للتأكيد على تطبيق النبي ﷺ لهذه المبادئ وتفاعله معها في مختلف الظروف والأحوال.

واتضح من خلال الجواب عن السؤال الخامس تطبيقه ﷺ لهذه المبادئ، وبعض هذه الأمثلة يشير إلى تطبيقه ﷺ أكثر من مبدأ في حادثة واحدة، ومن ذلك تشدد الرسول ﷺ في تطبيق الحد على السارقة ورفضه للشفاعة في تطبيق القانون على مرتكب المخالفة مهما كان نسبه، وهذا يدل إضافة إلى المسؤولية الفردية على العدل والترهيب.

كما برز تطبيق الرسول ﷺ للتوجيهات الربانية المتكررة بالشورى والجدال بالتي هي أحسن، فقد استخدم الحوار مع عتبة بن ربيعة أحد زعماء المشركين، كما استخدم الشورى مع المسلمين في غزوة بدر، خاصة أنه طلب الرأي من الأنصار الذين لم يبائعوه على حمايته خارج المدينة.

أما اختيار الأكفأ فيؤكد المثال المذكور حرص النبي ﷺ على هذا المبدأ كما يعقب (أبو العينين، 2002)، على هذه القصة بقوله: إن هذا الحوار يبين حرص النبي ﷺ على أن يكون اختياره مبنياً على أساس الأجدر والأصلح للقيام بتلك المهمة، ونهاية الحوار تدل على اجتياز معاذ الاختبار بنجاح.

كما تبين حرصه ﷺ على تنفيذ العهود والمواثيق حتى مع قريش الذين منعوه من زيارة البيت الحرام، والتزامه بما تم الاتفاق عليه من المكوث مدة محددة.

أما المرونة فقد روت السيدة عائشة رضي الله عنها " ما خير النبي ﷺ بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يَأْثِم، فإذا كان الإثم كان أبعدهما منه، والله ما انتقم لنفسه في شيء يؤتى إليه قط، حتى تنتهك حرمة الله، فينتقم الله " (البخاري، 2003)، بل وكان يأمر أصحابه بالتيسير كما ورد في توصيته لمعاذ بن جبل وأبي موسى الأشعري حيث قال: " يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا ولا تختلفا " (البخاري، 2003).

ومع ازدياد الضغوط والتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات والمؤسسات تظهر الحاجة الملحة إلى قيادة جديدة، تعرف في الأدب التربوي بالقيادة التحويلية، ويعرف (حريم، 2006، ص233) الملتزمين بالقيادة التحويلية أنهم: " القادة القادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهـم، ويهتمون بالقضايا المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة"، وهذا ما ظهر في شخصية النبي ﷺ بشكل جلي، ويتضح من خلال نتيجة الدراسات والأبحاث الكثيرة حول شخصية النبي ﷺ ، أنه يمتاز بقدرات عالية ومتميزة تصلح أن تكون قدوة لكل قائد ومدير.

7.5 الخلاصة والتوصيات :

استناداً إلى نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بالتوصيات الآتية:

1. تبني المنظومة الإدارية الإسلامية التي يُمكن تسميتها (الإدارة الحوارية الراحية)، حيث تعتمد على الحوار والراحية يشكل متزامن مع كافة المبادئ الإدارية.

1. اعتماد وحدة التخطيط في القيادة التربوية مبدأً رئيساً كما هو الحال في وحدة الأمر التي تمثل الريادة، ولهذا لا بد أيضاً من اختيار الأكفأ لهذه الريادة.

2. اعتماد سياسات تربوية واضحة مفصلة، تُنشر ويوزع للقاعدة من أجل سير جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف.

3. اعتماد الترغيب والترهيب بالتوازي مع الحوار مبادئ رئيسة في تسيير المؤسسة التربوية.

4. إقامة المؤسسة التربوية على أخلاقيات المهنة، وعلى النظم القيمية، التي من شأنها أن تنشئ مؤسسة صحية وذلك يتمثل في العدل وتنفيذ الموائيق والمسؤولية الفردية.

5. بناء سلسلة علاقات اجتماعية متميزة، ورعاية الأفراد والتعقيب على الأحداث، مبادئ ضرورية لديمومة بقاء المؤسسة على مستوى عالٍ.

6. بناء كل ما سبق على الفهم المشترك لمبدأ المرونة، حيث يلزم الأخذ بنص القانون (العلاقة الرسمية في المؤسسة) بالتوازي مع الأخذ بروح القانون حيثما لزم (العلاقة غير الرسمية) استناداً إلى الفهم المتوازن لمبدأ المرونة لتحقيق الأهداف المرجوة وبما ينسجم وأخلاقيات المهنة.

7. العمل على تطبيق هذه المبادئ الإدارية التربوية في مؤسساتنا الفلسطينية واعتبارها واجباً دينياً، مع الاستفادة من تجارب الآخرين ودراساتهم.

8. توجيه الباحثين لمزيد من الأبحاث في استنباط مبادئ إدارية تربوية من القرآن الكريم، كما يوصي بالتوجيه نحو التعمق في بعض المبادئ ودراسة دلالاتها وتطبيقاتها التربوية.

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم .
- البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم (194هـ). **الجامع الصحيح**، ج1- ج4. مكتبة الإيمان. المنصورة، مصر. 2003.
- ابن عاشور، م، (د.ت): **تفسير التحرير والتنوير**. دار سحنون للنشر والتوزيع، تونس.
- أبو العنين، ج، (2002): **أصول الإدارة من القرآن والسنة**. ط1. دار ومكتبة الهلال. بيروت، لبنان.
- أبو الفتوح، م (د.ت): **قائمة معجمية بألفاظ القرآن الكريم ودرجات تكرارها**. مكتبة لبنان، بيروت.
- اغبارية، خ. (2005): **المبادئ الإدارية المتضمنة في كتاب المغازي من صحيح البخاري**. جامعة القدس، القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البقري، أ. (1981): **القيادة وفعاليتها في الإسلام**. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- الحاج الياس، ط. (1984): **الإدارة التربوية والقيادة**. الطبعة الأولى. مكتبة الاقصى، عمان.
- حسان، ح. العجمي، م، (2007): **الإدارة التربوية**. الطبعة الأولى. دار المسيرة. عمان، الأردن.
- حريم، ح، (2006): **مبادئ الإدارة الحديثة**. الطبعة الأولى. دار الحامد. عمان، الأردن.
- جاهين، م، (1984): **التنظيمات الإدارية في الإسلام**. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- جرار، ب، (2003): **من أسرار الأسماء في القرآن الكريم**. الطبعة الأولى. مركز نون، البيرة، فلسطين.

- جودة، م، (2004): إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. دار وائل. عمان، الأردن.
- الخياط، ع، (1999): النظام السياسي في الإسلام. الطبعة الأولى. دار السلام. القاهرة، مصر.
- دراز، م. (1980): دستور الأخلاق في القرآن. الطبعة الثالثة. مؤسسة الرسالة، بيروت. دار البحوث العلمية، الكويت.
- الرازي، م، (د.ت.): مختار الصحاح. دار الحديث، القاهرة.
- رسمي، م، (2004): أساسيات الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار الوفاء، الإسكندرية.
- الزركشي، ب، (1988): البرهان في علوم القرآن. دار الفكر. بيروت، لبنان.
- الزرقا، م، (1998): المدخل الفقهي العام. الطبعة الأولى. دار القلم. دمشق.
- الزهراني، ع، (1986): مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف السيرة النبوية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السجستاني، سليمان بن داود الأشعث، ت (275هـ): سنن أبي داود. ج1-ج4. دار إحياء التراث العربي. بيروت، لبنان.
- سليمان، ع وضحاوي، ب، (1998): الإدارة في النظريات الحديثة. الطبعة الأولى. مكتبة الانجلو المصرية.
- الشيخ سالم، ف، وزملاؤه، (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة. الطبعة الخامسة. مركز الكتب الأردني. عمان، الأردن.
- الصابوني، م، (د.ت.): مختصر تفسير ابن كثير. دار القرآن الكريم، بيروت.
- الصالح، ص، (1978): علوم الحديث ومصطلحه. الطبعة العاشرة. دار العلم للملايين. بيروت، لبنان.

- الطويل، هـ، (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. الطبعة الأولى. دار وائل للطباعة والنشر. عمان، الأردن.
- عابدين، م، (2001): الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الأولى. دار الشروق، رام الله/عمان.
- عبد الباقي، م، (1996): المعجم المفهرس للقرآن الكريم. دار الحديث، القاهرة.
- عريفج، س، (2001): الإدارة التربوية المعاصرة. الطبعة الأولى. دار الفكر. عمان، الأردن.
- العزاوي، م، (2005): إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الرابعة. دار اليازوري. عمان، الأردن.
- عقيلي، ع، (1996): الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. دار زهران. عمان، الأردن.
- العلاق، ب، (1998): مبادئ الإدارة. الطبعة الأولى. دار اليازوري. عمان، الأردن.
- العلي، إ، (2003): صحيح أسباب النزول. الطبعة الأولى. دار القلم. دمشق.
- العميرة، م، (2002): مبادئ الإدارة المدرسية. الطبعة الثالثة. دار المسيرة. عمان، الأردن.
- فضل الله، م، (1985): الحوار في القرآن. الطبعة الثالثة. المؤسسة الجامعية للدراسات. بيروت، لبنان.
- الفهداوي، ف، (2001): الإدارة في الإسلام. الطبعة الأولى. دار المسيرة، عمان.
- القرطبي، م، (1967): الجامع لأحكام القرآن. الطبعة الثالثة. دار الكتاب العربي. مصر.
- القريوتي و وزويلف، م، (1989): مبادئ الإدارة النظريات والوظائف. الطبعة الثانية. دار المستقبل. عمان، الأردن.

- القطان، م، (2004): مباحث في علوم القرآن. الطبعة الثالثة عشرة. مؤسسة الرسالة. بيروت، لبنان.
- قطب، س، (1979): العدالة الاجتماعية في الإسلام. الطبعة السادسة. دار الشروق. بيروت، لبنان. القاهرة، مصر.
- قطب، س. (1971): في ظلال القرآن. الطبعة السابعة. دار إحياء التراث، بيروت.
- قطب، م، (1982): منهج التربية الإسلامية. الطبعة السادسة. دار الشروق. بيروت، لبنان. القاهرة، مصر.
- مبارك، م، (1980): نظام الإسلام الحكم والدولة. الطبعة الثالثة. دار الفكر. بيروت، لبنان. القاهرة، مصر.
- محمد، م. (1981): الفهرس الموضوعي لآيات القرآن الكريم. دار الجيل، بيروت.
- محمد، ن. (1994): تجميع آيات الموضوع لألفاظ القرآن الكريم. مؤسسة الرسالة، بيروت.
- المعاينة، ع، (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الطبعة الأولى. دار الحامد. عمان، الأردن.
- المعاينة، ع، (2005): المدخل إلى أصول التربية الإسلامية. الطبعة الأولى. دار الثقافة. عمان، الأردن.
- منشورات المفتوحة، (1992): طرائق التدريس والتدريب العامة. الطبعة الأولى. جامعة القدس المفتوحة.
- النجار، ع، (1992): دور حرية الرأي في الوحدة الفكرية بين المسلمين. الطبعة الأولى. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، أمريكا.

- النحلاوي، ع: **التربية بالحوار**. (2000). الطبعة الأولى. دار الفكر، دمشق.
- النوافلة، م، (2002): **الإدارة الموقفية التربوية في القرآن الكريم**. الطبعة الأولى. مجدلاوي. عمان، الأردن.
- النيسابوري، مسلم بن الحجاج القشيري، (ت261هـ) **صحيح مسلم**. ج1- ج4. (2003). مكتبة الإيمان. المنصورة، مصر.
- هارون، ع، (1989): **تهذيب سيرة ابن هشام**. الطبعة السادسة. مكتبة السنة. القاهرة، مصر.
- يمانى، هـ. (2006): **المبادئ الإدارية المستنبطة من سور الإسراء، الكهف، مريم**. بحث غير منشور. (Said.net/book/open.php)، 2007/2/10.
- الرمانى، ز. (2003): **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**. (www.dorar.net). 2007/12/16.

الملاحق

- الملحق (1) واقع ورود المبادئ الإدارية في سور القرآن الكريم
- الملحق (2) واقع تكرار المبادئ الإدارية التربوية في كل سورة من سور القرآن الكريم
- الملحق (3) قائمة المحكمين في الإدارة والدراسات القرآنية
- الملحق (4) قائمة المجموعة البؤرية

الملحق رقم (1)

واقع ورود المبادئ الإدارية في سور القرآن الكريم

السورة	الحوار	التنزيه	التعقيب على	رعاية الأفراد	العدل	وحدة الأمر	الموثيق	اختيار الأكتاف	تفصيل التعليمات	المرونة	المسؤولية الفردية	العتاب	علاقات	المكافأة	البيئة	الأمانة	القوة	الدرجات	التفويض
الفاتحة				1															
البقرة	43	40	71	42	35	4	4	5	5	23	7	19	40	6	2			2	2
آل عمران	27	34	37	39	25	11	6	6	7		3	16	8	5	2	1	1		
النساء	4	30	40	39	14	9	8	2	30	11	2	21	22	3	4	1	3		
المائدة	26	16	31	20	13	6	1	3	20	8	1	11	7	6			1		
الأنعام	25	10	34	8	19	2	1	8	5	2	2	5	2				3		
الأعراف	78	23	40	1	20	4	4	2	3		2			5					
الأنفال	1	6	17	16	21		3		2	2		6	6			1	1		
التوبة	4	21	29	19	13	4	8		3	5		10	3	1			2		
يونس	32	14	33		17	5	3				2								
هود	55	12	41		18	2			3				1	2			2		
يوسف	80	5		2	15	2	2	7	1			8		1		1	1		
الرعد	3	10	15	1	5		3				1								
إبراهيم	10	4	26		5			1			1	2		1					
الحجر	31	6	18		12														
التحل	7	11	30	3	26	2	4	1	1	1	1	1							
الإسراء	26	6	23	5	6	2	1		22	2	3		4				2		
الكهف	39	8	20	1	9	3		2				2	7	5					
مريم	20	9	21	3	19	2	3	1			2		10	2				0	
طه	68	7	27		28		5	7			1	5	6	2					
الأنبياء	17	8	24	1	27	2	1	3			1			6			1		
الحج	2	12	27	2	14	3	2	3	11			1		2	2				
المؤمنون	30	20	18		20	1	1	1		1	1	16	6				1		
النور	2	14	17	17	7		10		22	7	2	10	4	1	7				
الفرقان	2	9	26	4	13		1	1					1						
الشعراء	120	1	29		17	2	6	1				7	2						
النمل	39	8	14		21		4	4					1		4		2	2	
القصص	31	10	20	1	17	1	2				1	5			1				
العنكبوت	14	8	15	1	9		2	5			2								
الروم	4	6	14	6	15	1	2	4			1	4	2						
لقمان	5	7	6	1	4		3	2				2		5	1				
السجدة	8	4	6		4	1		2			2	1							
الأحزاب	1	13	20	25	11	1	7	1	14	8		3	9			1	1		
سبا	19	4	17		6			1			2	2							
فاطر	1	10	16		9		1					2	2				1		
يس	19	5	12	1	15	1	2	6			1	1	1						
الصافات	34	20	27		29			3											
ص	20	6	14	7	12	2	1				3								
الزمر	3	13	29	2	6	1	2	10		1		3					1		
غافر	28	7	38		9		3	13			1	2							

				1				1	2				6	1	9	1	20	10	10	فصلت
					1	1		1	2		3		4	2	14	6	14	15	2	الشورى
	1			1							2	3	2	1	7		17	9	13	الزخرف
								1			3		2		8	7	16	8	4	الدخان
				1				3			1		1		5	2	14	2	4	الجاثية
	1			2		1						3	2		4	4	15	5	6	الأحقاف
								1				1	2		8	1	19	13	1	محمد
					3		2	1	1			4	4		13	5	8	8	4	الفتح
	1			1		2		2	1	6			3	1	4	7	4	6	4	الحجرات
								1				1			6		22	5	22	ق
				1		1						1	1		12		19	5	9	الذاريات
								1							1		14	10	8	الطور
				1			3	4				1	2	1	13		12	2	7	النجم
					1										13	3	26	3		القمر
					3					2				3	14		7	16		الرحمن
	1														16		26	35	17	الواقعة
	2					4		2	1			1		1	4		7	9	3	الحديد
	1					5			3	8		1	3		5	4	14	3	1	المجادلة
						2				2			1		3	12	12	3		الحشر
		2							1	6			2	3		5	4	1		المتحنة
		2			1	2					2				3	3	4	6		الصف
										2	1				3	1	2	3		الجمعة
					1										2	6	7		2	المنافقون
								1	2				2		1	1	3	4	1	التغابن
								1	1	6			1		3		4	5		الطلاق
					1	1			1		2		2		5	5	4	1	1	التحریم
															3		13	1	8	الملك
											1		2		2	7	6	2	7	القلم
															1		30	6		الحاقة
			1			2						2					20	13		المعارج
													2		7		3	4	1	نوح
	1										1		2	1		2	4	3		الجن
					1			1	1			1			1	2	9	2		المزمل
								2				1				1	40	3	9	المدثر
								2							4	6	20	2	5	القيامة
								2				1	1		2		6	19	1	الإنسان
												1			5		33	4		المرسلات
															11	2	19	7	16	النبأ
								1							8		23	2		النازعات
						11	1								19	7	9	2	8	عيس
								1									12	1		التكوير
						3	2								3		11	1		الانفطار
	1																23	13		المطففين
																	17	4		الانشقاق
																	6	2		البروج
								1							3		7	2		الطارق
					1					2					4		3	2		الأعلى
								1							4		11	9		الغاشية
						2											19	4		الفجر
						5									2		2	6		البلد

								2							8		3	1		الشمس
					2	2		1							4	17	7	7		الليل
															8	5		1		الضحى
															4			4		الشرح
															1			1	2	التين
													1		5	14	6			العلق
															5			5		الفقر
				2									1				1	3		البيئة
								3					1				7	1		الزلزلة
																	3			العاديات
								2									9	2		القارعة
																	8			التكاثر
						1											1	1		العصر
																	9			الهمزة
															5					الفيل
													1		4					قريش
						3											4	7		الماعون
													1		2	3	1	1		الكوش
													6				6			الكافرون
															3	3		1		النصر
																5	5			المسد
													4		1	4				الإخلاص
													1		5					الفلق
													3		6					الناس
4	31	7	6	33	59	186	178	92	87	220	85	116	218	88	902	428	1669	786	1178	مجموع التكرارات
20	17	18	19	16	15	8	9	11	13	6	14	10	7	12	3	5	1	4	2	الترتيب

الملحق رقم(2)

واقع تكرار المبادئ الإدارية التربوية في كل سورة من سور القرآن الكريم:

السورة	المبدأ	أرقام الآيات التي تظهر فيها تطبيقات للمبدأ	أرقام الآيات التي فيها أمر مباشر بالمبدأ	مجموع التكرار
الفاتحة 7/1 مكية	رعاية الأفراد	2		1
البقرة 286/2 مدنية	الترغيب	/153/152/112/110/103/82/62/38/5 /195/186/184/177/160/158/157 /221/218/215/212/207/202/197 /265/262/261/257/256/245/237 280/277/274/273/272/271/268	/155/25 223	40
	الترهيب	/48/41/40/39/27/24/19/16/15/10/7 107/104/96/90/86/85/81/79/66/61 /137/130/126/123/121/120/114/ /167/166/165/162/161/159/145 /181/178/176/175/174/169/168 /206/205/200/197/196/191/190 /231/229/223/217/211/210/209 /268/266/264/257/254/235/233 /283/282/281/279/278/276/275 284		71
	الحوار	/68/67/61/33/32/31/30/28/13/11 107/106/94/93/91/80/76/71/70/69 /139/135/133/126/124/116/111/ /219/217/215/189/170/142/140 /249/248/247/246/233/222/220 260/259/258		43
	المسؤولية الفردية	286/281/141/134 /123/119/48		7

35		/97/87/64/60/47/37/36/35/29/22 /153/151/150/144/143/122/105 /212/198/187/186/185/178/157 /255/251/249/239/231/222/213 286/282/267/257	رعاية الأفراد
4		285/193/165/22	وحدة الأمر
5		253/247/130/125/124	اختيار الأكفأ
42		196/189/187/185/184/178/177/83 /217/215/203/200/199/198/197/ /225/224/223/222/221/220/219 /232/231/230/229/228/227/226 /239/238/237/236/235/234/233 283/ 282 /280/267/241/240	تفصيل التعليمات
4	282	194/193 /190	العدل
2		119/87	التفويض
42		/113/104/102/100/99/98/97/89 /145/144/143/142/135/125/115 /198/197/196/195/189/187/158 /218/217/207/202/201/200/199 /232/229/228/223/222/220/219 286/285/284/272/267/256	التعقيب على الأحداث
6		202/194/192/191/152/40	المكافأة
19		/87/83/80/79/78/57/44/16/13/12 205/204/140/101/96/91/90/89/88	العتاب
23		/196/187/185/184/182/178/173 /230/229/226/225/224/203/198 /282/280/240/236/235/234/233 286/283	المرونة
5		93 /84 /63/40/27	تنفيذ المواثيق

2	148	253	التنافس والدرجات	
40	/195/180 /254/236 280/267	/220/215/196/177/132/83/27/3 /232/231/230/229/228/227/226 /245/241/240/237/235/234/233 /270/266/265/264/263/262/261 283/282/274/272/271	علاقات اجتماعية	
2		211/111	البيئة	

37	21/12	/86/82/77/56/30/28/22/19/11/10/4 /116/106/105/100/94/91/90/88/87 /177/176/161/151/131/130/117 /196/192/188/187/181/180/178 197	الترهيب	آل عمران 200/2 مدنية
34		107/104/92/89/76/57/31/30/15/14 /144/136/134/133/132/115/114/ /169/159/157/150/148/146/145 /185/179/174/172/171/170 200/198/195/186	الترغيب	
27	159	/47/46/45/43/42/41/40/39/37/20 /73/72/66/65/64/61/53/52/49/48 183/168/167/154/93/81	الحوار	
3		179/42/33	اختيار الأكفأ	
25	159	/103/74/55/54/49/45/42/39/37/13 /139/126/125/124/123/122/111 179/174/164/160/154/152/150	رعاية الأفراد	
39		102/101/86/77/72/61/28/23/13/12 /123/122/118/115/114/113/103/ /141/140/128/127/126/125/124 /155/154/153/152/144/143/142 /188/186/181/174/173/172/169	التعقيب على الأحداث	

		195		
3		161/30/25	المسؤولية الفردية	
6	132/32	172/83/64/50	وحدة الأمر	
7		97/96/64/51/50/49/14	تفصيل التعليمات	
11		/130/115/114/113/75/61/21/18 199/195/182	العدل والموضوعية	
16		/101/99/98/77/75/69/29/25/24/23 181/167/156/152/144/110	العتاب	
		133	الدرجات والتنافس	
6		187/194/81/77/76/9	تنفيذ المواثيق	
8		159/134/119/105/104/103/52/28	العلاقات الاجتماعية	
2		183/93	البيئة	
1		75	الأمانة	
5		179/172/157/125/115	المكافأة	

40	138/34	/56/50/47/42/37/30/20/18/14/10/1 /112/111/108/102/97/93/85/84/65 /142/140/137/135/123/121/115 /161/160/155/151/150/145/144 173/172/169/168	الترهيب	النساء 176/3 مدنية
30		/70/69/68/67/66/57/40/31/17/13 /110/106/104/100/99/96/95/85/74 /146/134/130/129/125/124/122 175/173/162/152	الترغيب	
9	/105/58 135/127	171/129/40/19/3	العدل والموضوعية	
11		/102/101/92/43/28/25/24/23/22 148/103	المرونة	
30		/22/21/20/19/12/11/8/7/6/5/4/3/2 43/36/35/34/33/29/25/24/23	تفصيل التعليمات	

		/130/129/128/127/114/102/92/176		
14		125/113/94/92/83/79/35/28/27/26 176/164/158/141/	رعاية الأفراد	
22	10/6/5/2 /33/11/ 36	/127/98/94/92/75/19/9/8/7/4/3/1 130/129/128	العلاقات الاجتماعية	
1	58		الأمانة	
2		164/125	اختيار الأكفأ	
4		109/97/78/77	الحوار	
2		123/111	المسؤولية الفردية	
10	80/69/59 135/	125/83/65/64/61/60	وحدة الأمر	
21		/60/54/53/51/50/49/46/44/39/38 /141/97/89/88/81/78/77/73/72/62 153	العتاب	
8		155/154/ 92/90/58/21/20/19	تنفيذ الموثيق	
3		86/85/24	المكافأة	
3		96/95/32	الدرجات والتمتافس	
4	94	157/19/15	البيئة	
39		/59/51/48/44/43/37/32/24/19/11/3 /95/94/90/89/88/83/77/69/65/60 109/108/107/106/105/102/100/97 /123/116/115/113/112/111/110/ 176/128/127	التعقيب على الأحداث	

31		/38/37/36/33/32/14/13/12/10/5/2 /72/64/60/54/53/51/47/45/44/41 115/98/96/95/94/92/86/80/78/73	الترهيب	المائدة 120/5 مدنية
16		/66/65/56/48/42/39/35/27/16/12/9	الترغيب	

		119/98/85/74/69		
6	8	82/77/45/42/2	العدل و الموضوعية	
7	95/89/2	91/56/55/54	العلاقات الاجتماعية	
26		/27/26/25/24/23/22/21/20/19/18/4 /112/111/110/104/64/40/29/28 119/118/117/116/115/114/113	الحوار	
8		101/95/93/89/45/34/6/3	المرونة	
13		88/67/46/27/20/19/16/15/11/7/6/3 110/	رعاية الأفراد	
6		90/85/66/65/56/45	المكافأة	
20		/57/56/51/47/45/44/51/42/41/33/6 107/106/101/93/91/90/87/67/59	التعقيب على الأحداث	
1		105	المسؤولية الفردية	
4	92/8	50/3	وحدة الأمر	
3		44/15/12	اختيار الأكفأ	
11	1	108/107/106/89/70/41/14/13/12/7	تنفيذ المواثيق	
11		/71/66/65/64/63/43/32/31/19/12 74	العتاب	
1	48		الدرجات والتنافس	
20		/90/89/56/55/54/45/12/6/5/4/3/2 96/95/94/91	تفصيل التعليمات	

26		/46/41/40/37/30/23/22/19/12/9/8 /128/124/109/91/81/80/64/63/47 157/156/148/144/143	الحوار	الأنعام 165/6 مكية
19		/84/83/75/64/61/55/54/34/33/12 142/141/127/99/98/97/96/95/87	رعاية الأفراد	
34	51/19	/45/40/31/30/27/15/12/11/10/6/5 123/120/94/93/88/70/65/49/47/46 /147/135/134/129/128/125/124/	الترهيب	

		165/159/158/157		
10		/160/147/127/82/54/48/32/16/12 165	الترغيب	
3		165/132/83	الدرجات والتنافس	
3		164/158/69	المسؤولية الفردية	
5		130/128/5/4/1	العتاب	
8		124/90/89/87/86/85/84/83	اختيار الأكفأ	
2	152	131	العدل والموضوعية	
5		152/151/146/145/119	تفصيل التعليمات	
2		145/119	المرونة	
12		/145/136/121/114/100/57/56/14 164/163/162/150	وحدة الأمر	
8		160/121/108/54/53/52/51/33	التعقيب على الأحداث	
1		152	تنفيذ المواثيق	
2		152/151	العلاقات الاجتماعية	
1	90		القدوة	

78		24/23/22/20/18/17/16/15/14/13/12 /60/59/51/50/44/39/38/37/28/25/ 73/71/70/69/68/67/66/65/63/62/61 /87/86/85/82/81/80/77/76/75/74/ /110/109/106/105/104/90/89/88 /122/121/115/114/113/112/111 /129/128/127/126/125/124/123 /144/143/140/139/138/134/132 203/187/173/172/164/150/145	الحوار	الأعراف 206/7 مكية
20		74/72/69/64/57/56/54/32/24/11/10 161/160/157/156/141/137/128/86/ 200/	رعاية الأفراد	

40	2	/40/39/38/37/36/30/27/9/7/6/5/4 86/84/72/59/53/51/50/48/47/44/41 /146/145/101/100/99/98/97/96/ /186/178/167/165/162/152/147 187	الترهيب	
23		/63/56/49/46/44/43/42/35/32/26/8 /165/161/157/156/153/137/128/72 204/170/169/167	الترغيب	
2		173/172	المسؤولية الفردية	
2		155/144	اختيار الأكفأ	
4		181/159/85/29	العدل والموضوعية	
3		85/33/19	تفصيل التعليمات	
5		204/165/161/64/58	المكافأة	
5		157/140/54/33/3	وحدة الأمر	
1		31	التعقيب على الأحداث	
4		190/189/172/102	تنفيذ الموائيق	

6		74/70/60/29/24/4	الترغيب	الأنفال
17		/50/38/37/36/35/25/24/16/14/13 73/59/58/54/53/52/51	الترهيب	75/8 مدنية
21		/30/26/19/18/17/12/11/10/9/8/7 66/64/63/62/44/43/42/40/34/33	رعاية الأفراد	
6		75/74/72/46/25/15	العلاقات الاجتماعية	
2		41/16	تفصيل التعليمات	
2		68/66	المرونة	
16		68/67/34/33/19/17/9/6/5/4/3/2/1 75/70/69/	التعقيب على الأحداث	
4		72/71/58/56	تنفيذ الموائيق	
6		68/67/35/34/21/7	العتاب	

4	46/20/1	39	وحدة الأمر	
1	27		الأمانة	
1		4	الدرجات والتنافس	
1		1	الحوار	

7		111/77/76/75/7/6/4	تنفيذ المواثيق	التوبة
13		117/61/52/51/40/36/28/26/25/14 129/ 123/118/	رعاية الأفراد	129/9 مدنية
30	122/34/9	/61/55/49/39/37/35/24/23/17/3 /85/81/79/74/73/69/68/67/66/63 125/109/101/98/95/93/90	الترهيب	
21	112	89/88/72/71/27/41/22/21/18/5/3 118/ 117/111/104/102/100/99/ 121/120/	الترغيب	
2		20/19	الدرجات والتنافس	
10		/61/59/58/47/ 43/38 113/93/87/86	العتاب	
5		118/117/92/91/43	المرونة	
4		61/52/50/13	الحوار	
3		60/36/29	تفصيل التعليمات	
4		99/98/7/4	العدل والموضوعية	
4		71/37/36/31	وحدة الأمر	
3	103	128/60	العلاقات الاجتماعية	
1		5	المكافأة	
19		/95/84/79/74/66/65/58/49/39/19 /117/114/113/108/107/102/96 119/118	التعقيب على الأحداث	

32		/48/38/35/34/31/29/28/20/16/15 /78/77/76/68/59/53/52/51/50/49 /91/90/89/88/86/85/84/81/80/79 92	الحوار	يونس 109/10 مكية
17		/64/63/62/60/57/35/31/22/14/5 103/93/90/89/73/67/65	رعاية الأفراد	
33	/2	/28/27/24/21/17/13/12/11/8/7/4 /69/54/53/52/51/50/45/39/33/30 /101/100/97/96/95/92/74/73/70 106/102	الترهيب	
14	87/2	98/64/63/62/58/57/26/25/10/9/4 103/	الترغيب	
3		23/22/4	تنفيذ المواثيق	
2		108/30	المسؤولية الفردية	
5		54/47/44/41/4	العدل و الموضوعية	

55		/33/32/31/30/29/28/27/26/25/13 /47/46/45/43/42/41/39/38/35/34 /61/57/56/55/54/53/52/51/50/48 /74/73/72/71/70/69/65/64/63/62 /88/87/86/85/84/81/80/79/78/76 93/92/91/90/89	الحوار	هود 123/11 مكية
18		/71/69/66/61/58/49/48/44/41/37/6 120/117/116/90/88/81/73	رعاية الأفراد	
41		/21/20/19/18/17/16/15/12/8/4/3/2 /83/82/81/68/67/64/60/48/25/22 /103/102/101/100/99/98/95/94/93 /116/113/112/107/106/105/104 122/121/119	الترهيب	
12		/114/108/105/94/58/52/23/11/3/2	الترغيب	

		117/115		
2		112/88	القدوة	
2		117/85	العدل والموضوعية	
3		85/84/61	تفصيل التعليمات	
1		85	العلاقات الاجتماعية	
2	112	123	وحدة الأمر	
2		52/3	المكافأة	

80		/17/16/14/13/12/11/10/9/8/5/4 /32/31/30/29/28/27/26/25/23/18 /44/43/42/41/40/39/38/37/36/33 /54/53/52/51/50/49/48/47/46/45 /67/66/65/64/63/62/61/60/59/55 /79/78/77/75/74/73/72/71/70/69 /89/88/87/86/85/84/83/82/81/80 98/97/96/95/94/93/92/91/90	الحوار	يوسف 111/12 مكية
15		/68/64/56/38/34/24/22/21/15/3 110/101/100/90/76	رعاية الأفراد	
5		109/90/57/56/22	الترغيب	
2		80/66	تنفيذ المواثيق	
8		96/89/83/77/64/30/29/18	العتاب	
7		76/56/55/54/22/21/6	اختيار الأكفأ	
2		79/75	العدل والموضوعية	
1		67	تفصيل التعليمات	
1		76	الدرجات والتنافس	
1		40	وحدة الأمر	
1		54	المكافأة	
2		111/110	التعقيب على الأحداث	
1		55	الأمانة	

3		27/16/7	الحوار	الرد 43/13 مدنية
5		11/8/4/3/2	رعاية الأفراد	
15		/33/32/31/25/18/13/12/11/7/6/5 42/37/35/34	الترهيب	
10		35/29/28/24/23/22/21/20/18/6	الترغيب	
3		31/25/20	تنفيذ الموائيق	
1		42	المسؤولية الفردية	
1		13	التعقيب على الأحداث	

10		45/44/22/21/14/13/12/11/10/9	الحوار	إبراهيم 52/14 مكية
5		34/33/32/7/6	رعاية الأفراد	
26	44	/28/27/22/21/18/17/16/15/13/7/3/2 /50/49/48/47/46/45/43/42/31/30/29 52/51	الترهيب	
4		27/23/14/7	الترغيب	
1		51	المسؤولية الفردية	
1		30	وحدة الأمر	
2		28/6	العتاب	
1		5	اختيار الأكفأ	
1		7	المكافأة	

31		/40/39/38/37/36/35/34/33/32/8/7/6 /60/59/58/57/56/55/54/53/52/42/41 71/70/69/68/65/64/63/62	الحوار	الحجر 99/15 مكية
12		/87/53/42/22/21/20/19/18/17/16/9 95	رعاية الأفراد	
18		/76/75/74/73/50/44/43/25/24/12/2 96/93/92/89/84/79/77	الترهيب	
6		49/48/47/46/45/24	الترغيب	

7	125	/102/101/86/30/24/17	الحوار	النحل 128/16 مكية
26		/18/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5 /99/81/80/78/72/69/68/67/66/53 128/127/114	رعاية الأفراد	
30	2	/51/47/46/45/36/34/29/28/27/26/25 /104/94/88/87/86/85/84/63/62/61 117/116/113/112/109/108/107/106	الترهيب	
11		126/119/110/97/96/42/41/32/31/30 128/	الترغيب	
4	94/92/91 95/		تنفيذ الموائيق	
1		111	المسؤولية الفردية	
2	90	126	العدل والموضوعية	
1		2	اختيار الأكفأ	
1		115	تفصيل التعليمات	
1		115	المرونة	
2		116/36	وحدة الأمر	
3		106/103/76	التعقيب على الأحداث	
1		54	العتاب	

26		/64/63/62/61/51/50/49/48/47/42 /95/94/93/92/91/90/85/69/68/65 102/101/100/99/98/96	الحوار	الإسراء 111/17 مكية
6		74/70/66/31/20/12	رعاية الأفراد	
23		/32/31/29/27/22/18/17/16/14/10/8 /86/82/76/75/72/60/59/58/57/39 98/97	الترهيب	

6		87/82/71/25/19/9	الترغيب	
1	34		تنفيذ المواثيق	
3		15/14/13	المسؤولية الفردية	
4	26/24/23	34	العلاقات الاجتماعية	
2		55/21	الدرجات والتنافس	
2	35	33	العدل والموضوعية	
22		/30/29/28/27/26/25/24/23/7/6/5/4 79/78/38/37/36/35/34/33/32/31	تفصيل التعليمات	
2		28/25	المرونة	
5		110/85/80/59/57	التعقيب على الأحداث	

39		/39/38/37/36/35/34/22/21/20/19 /70/69/68/67/66/64/63/62/41/40 /80/79/78/77/76/75/74/73/72/71 96/95/94/88/87/86/83/82/81	الحوار	الكهف 110/18 مكية
9		95/84/82/65/46/18/17/16/13	رعاية الأفراد	
20	4/2	/59/58/55/53/52/50/49/48/29/17 106/105/104/103/102/101/100/87	الترهيب	
8	3/2	108/107/88/46/31/30	الترغيب	
7		95/94/82/81/80/79/28	العلاقات الاجتماعية	
2		65/84	اختيار الأكفأ	
3		88/87/86	العدل والموضوعية	
2		50/37	العتاب	
3	28	50/14	وحدة الأمر	
5		108/107/94/31/30	المكافأة	
1		110	التعقيب على الأحداث	

20		42/29/28/27/21/20/19/18/10/9/8/7 78/77/48/47/46/45/44/43/	الحوار	مريم 98/19 مكية
19		/33/30/26/25/24/21/19/15/13/12/7 97/58/57/53/52/50/49/47	رعاية الأفراد	
21		/72/71/70/69/68/59/45/39/38/37 /97/95/94/93/86/84/80/79/75/74 98	الترهيب	
9		97/96/85/76/72/63/62/61/60	الترغيب	
3		87/78/54	تنفيذ الموائيق	
2		95/80	المسؤولية الفردية	
1		58	اختيار الأكفأ	
2		14/95	العدل والموضوعية	
4		65/64/48/44	وحدة الأمر	
2		96/76	المكافأة	
3		78/77/64	التعقيب على الأحداث	
10		55/53/47/45/42/32/28/14/6/5	العلاقات الاجتماعية	

68		/31/30/29/28/27/26/25/24/18/17 /41/40/39/38/37/36/35/34/33/32 /51/50/49/48/47/46/45/44/43/42 /63/62/61/59/58/57/55/54/53/52 /85/84/83/73/72/71/70/66/65/64 /97/96/95/94/93/92/91/90/87/86 /134/133/126/125/124/104/103 135	الحوار	طه 135/20 مكية
28		/50/46/41/40/39/38/37/36/23/13/2 117/113/99/81/80/77/68/55/54/53 132/122/119/118/	رعاية الأفراد	
27		/101/100/97/81/74/69/61/48/16 /108/107/106/105/104/103/102	الترهيب	

		/126/125/124/113/111/110/109 135/129/128/127		
7		132/131/123/112/82/76/75	الترغيب	
5		115/97/87/86/58	تنفيذ المواثيق	
1		15	المسؤولية الفردية	
5		131/93/92/89/86	العتاب	
7		122/43/42/ 41/30/29 /13	اختيار الأكفأ	
6		94/32/31/30/29/10	العلاقات الاجتماعية	
5	90	93/92/14/13	وحدة الأمر	
2		76/75	المكافأة	

17		/61/60/59/57/56/55/54/53/52/24 68/67/66/65/64/63/62	الحوار	الأنبياء 112/21
27		/73/72/71/70/69/33/32/31/30/10 /84/82/81/80/79/78/77/76/75/74 107/105/91/90/88/86/85	رعاية الأفراد	مكية
24	45	/39/35/29/18/15/14/13/12/11/9/1 /100/99/98/97/96/77/46/43/41/40 111/109	الترهيب	
8		103/102/101/94/90/88/84/49	الترغيب	
1		104	تنفيذ المواثيق	
1		47	المسؤولية الفردية	
3		105/74/73	اختيار الأكفأ	
2		94/47	العدل والموضوعية	
1		90	الدرجات والتنافس	
2		25/22	وحدة الأمر	
6		91/90/88/86/77/75	المكافأة	
1		101	التعقيب على الأحداث	

2		68/5	الحوار	الحج 78/22 مدنية
14		/60/58/52/41/40/39/38/36/34/28/5 65/63/61	رعاية الأفراد	
27		22/21/20/19/18/11/10/9/8/4/3/2/1 /53/51/49/48/47/45/44/38/31/25/ 72/71/57/55	الترهيب	
12	37/34	77/59/58/56/50/35/32/24/23/14	الترغيب	
2	29	47	تنفيذ المواثيق	
1		15	العتاب	
3		78/75/26	اختيار الأكفأ	
3		25/17/10	العدل والموضوعية	
11		/77/37/36/34/33/30/29/28/27/26 78	تفصيل التعليمات	
2		71/8	البيئة	
13		/56/54/40/32/31/30/26/18/13/12 73/67/62	وحدة الأمر	
2		40/39	المكافأة	
2		39/19	التعقيب على الأحداث	

30		/37/36/35/34/33/32/26/25/24/23 /105/89/88/87/86/85/84/40/39/38 /112/111/110/109/108/107/106 115/114/113	الحوار	المؤمنون 118/23 مكية
20		/27/22/21/20/19/18/17/14/13/12 96/95/80/79/78/73/50/49/40/28	رعاية الأفراد	
18		/100//77/65/64/56/55/54/44/43 /108/107/106/105/104/103/101 117/115	الترهيب	
20		/59/58/57/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1	الترغيب	

		/61/60 111/110/109/102		
1		8	تنفيذ الموائيق	
1		101	المسؤولية الفردية	
16		/75/72/71/70/69/68/67/66/65/64 114/110/109/105/77/76	العتاب	
1		50	اختيار الأكفأ	
1		62	العدل والموضوعية	
6		50/45/7/6/5/4	العلاقات الاجتماعية	
1		62	المرونة	
1		61	الدرجات والتنافس	

2		53/22	الحوار	النور
7		55/43/21/20/14/11/10	رعاية الأفراد	64/24
17		/24/23/21/19/17/15/11/9/7/4/3/2 63/57/40/39/25	الترهيب	مدنية
14		/54/52/51/38/33/32/31/30/26/22/5 62/56/55	الترغيب	
4		31/27/22/12	العلاقات الاجتماعية	
2		11/2	المسؤولية الفردية	
10		63/50/49/48/47/22/17/16/15/12	العتاب	
7		15/13/9/8/7/6/3	البيئة	
22		/30/29/28/27/22/9/8/7/6/5/4/3/2 63/62/61/60/59/58/33/32/31	تفصيل التعليمات	
7	22	61/60/58/33/31/29	المرونة	
10	56/54	63/55/52/51/50/49/48/47	وحدة الأمر	
1		55	المكافأة	
17		/18/17/16/15/14/13/12/11/6/5/4/3 61/55/33/23/22	التعقيب على الأحداث	

2		18/17	الحوار	الفرقان
13		62/61/59/54/53/49/48/47/46/45/35/33/1	رعاية الأفراد	77/25
26		34/29/28/27/26/25/23/22/19/14/13/12/11/1 77/69/68/66/56/42/41/40/39/38/37/36/	الترهيب	مكية
9		76/75/70/56/24/16/15	الترغيب	
1		63	العلاقات الاجتماعية	
1		35	اختيار الأكفأ	
2		72/68	تفصيل التعليمات	
1		2	وحدة الأمر	
4		70/68/32/27	التعقيب على الأحداث	

120		/20/19/18/17/16/15/14/13/12/11/10 /31/30/29/28/27/26/25/24/23/22/21 /51/50/49/48/47/42/41/37/36/35/34 /77/76/75/74/73/72/71/70/69/62/61 /97/96/95/94/93/92/82/81/80/79/78 /109/108/107/106/102/101/100/99/98 /124/116/115/114/113/112/111/110 /133/132/131/130/129/128/126/125 /144/143/142/138/137/136/135/134 /152/151/150/149/148/147/146/145 /164/163/162/161/156/155/154/153 /180/179/178/177/168/167/166/165 188/187/186/185/184/183/182/181	الحوار	الشعراء 227/26 مكية
17		/81/80/79/78/65/64/63/62/59/52/15/7 170/134/133/119/82	رعاية الأفراد	
29	214	/120/115/102/101/100/94/93/92/91/6 /189/173/172/171/158/156/139/135 /208/207/206/205/204/202/201/200	الترهيب	

		227/213		
1		90	الترغيب	
2		215/214	العلاقات الاجتماعية	
7		207/206/205/204/7/6/5	العتاب	
1		10	اختيار الأكفأ	
3		183/182/181	العدل والموضوعية	
8	/110/108 /131/126 /150/144 179/163		وحدة الأمر	
39		/30/29/28/27/26/25/24/23/22/21/20 /42/40/39/38/37/36/35/34/33/32/31 /63/62/60/56/55/54/49/48/47/46/44 72/71/69/68/67/64	الحوار	النمل 93/27 مكية
21		/57/53/50/19/16/15/12/11/10/9/8/7/6 86/79/73/64/63/62/61/60	رعاية الأفراد	
14		/87/85/83/82/72/58/57/52/51/14/5/4 92/90	الترهيب	
8		92/89/77/53/46/11/3/2	الترغيب	
2		38/28	التفويض	
2		38/15	الدرجات والتنافس	
1		18	العلاقات الاجتماعية	
4		59/15/9/8	اختيار الأكفأ	
4		91/79/44/31	وحدة الأمر	
4		64/27/22/21	البيئة	

31		/37/36/35/34/33/32/31/30/28/27/26/25/24/23 /76/75/74/66/65/63/62/61/57/49/48/47/38 80/79/78/77	الحوار	القصص 88/28 مكية
17		/71/57/35/32/31/30/17/14/13/10/7/6/5/3 85/73/72	رعاية الأفراد	
20		66/65/64/63/62/61/59/58/50/46/42/41/40/37 84/82/81/78/77/75/	الترهيب	
10		84/83/80/67/61/60/54/53//52/14	الترغيب	
5		51/50/49/48/47	العتاب	
1		84	المسؤولية الفردية	
1		84	العدل والموضوعية	
2		34/26	اختيار الأكفأ	
2		88/70	وحدة الأمر	
1		75	البيئة	
1		56	التعقيب على الأحداث	

14	46	63/61/50/33/32/31/29/28/25/24/18/17/16	الحوار	العنكبوت 69/29 مكية
9		67/65/62/60/33/31/27/24/15	رعاية الأفراد	
15		53/52/40/39/38/37/35/34/25/23/22/14/13/4 68/55/54/	الترهيب	
8		69/59/58/56/9/7/6/5	الترغيب	
2		66/65	تنفيذ الموائيق	
2		8/6	المسؤولية الفردية	
1		27	اختيار الأكفأ	
5		46/41/17/16/8	وحدة الأمر	
1		8	التعقيب على الأحداث	

4		56/55/40/28	الحوار	الروم
15		50/48/47/46/40/37/33/24/23/22/21/20/19/5 54/	رعاية الأفراد	60/30 مكية
14		57/55/47/44/43/42/41/34/29/16/13/12/10/9	الترهيب	
6		47/45/44/39/38/15	الترغيب	
2		60/6	تنفيذ الموائيق	
1		44	المسؤولية الفردية	
4		36/53/34/33	العتاب	
1		44	العدل والموضوعية	
4		43/30/25/4	وحدة الأمر	
2		38/21	العلاقات الاجتماعية	
6		7/6/5/4/3/2	التعقيب على الأحداث	

5		31/29/25/21/20	الحوار	لقمان
4		31/29/20/10	رعاية الأفراد	34/31 مكية
6	7	33/24/21/12/6	الترهيب	
7		22/12/9/8/5/4/3	الترغيب	
3		33/32/9	تنفيذ الموائيق	
2		33/12	المسؤولية الفردية	
5		18/17/15/14/4	العلاقات الاجتماعية	
2		21/15	وحدة الأمر	
1		20	البيئة	
1		15	التعقيب على الأحداث	

8		29/28/14/13/12/11/10/3	الحوار	السجدة
4		27/9/8/7	رعاية الأفراد	30/23 مكية
6		22/21/20/14/13/12	الترهيب	
4		19/18/17/16	الترغيب	

1		9	العتاب	
2		24/23	اختيار الأكفأ	
1		18	العدل والموضوعية	
2		24/5	وحدة الأمر	

1		63	الحوار	الأحزاب
11		56/43/33/27/26/25/22/12/11/10/9	رعاية الأفراد	73/33
20		62/61/60/58/57/53/45/36/30/24/19/18/17/16/8 73/66/65/64/63/	الترهيب	مدنية
13	47	73/71/70/45/44/43/35/31/29/24/23/21	الترغيب	
7		24/23/22/15/12/8/7	تنفيذ المواثيق	
1		72	الأمانة	
1		7	اختيار الأكفأ	
1		5	العدل والموضوعية	
14		59/55/54/53/52/51/50/49/34/33/32/6/5/4	تفصيل التعليمات	
8		55/52/51/50/38/37/6/5	المرونة	
2		36/33	وحدة الأمر	
9		55/53/51/50/49/37/6/5/4	العلاقات الاجتماعية	
25		/22/21/20/19/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9* 53/51/37/36/35/28/27*/26/25/24/23	التعقيب على الأحداث	
3		72/53/36	العتاب	
1		21	القذوة	
19		40/36/35/34/33/32/31/30/29/25/24/23/9/8/7/3 43/42/41/	الحوار	سبأ
6		18/13/12/11/10/3	رعاية الأفراد	54/34
17		/51/46/45/42/38/33/31/30/19/17/16/12/9/8/5 54/52	الترهيب	مكية
4		37/15/11/4	الترغيب	

2		53/52	العقاب	فاطر 45/35 مكية
2		50/25	المسؤولية الفردية	
1		50	وحدة الأمر	
1		37	الحوار	
9		41/39/27/13/12/11/10/9/3	رعاية الأفراد	
16		/44/43/39/37/36/26/24/23/18/17/16/10/7/6/5 45	الترهيب	
10		35/34/33/32/30/29/24/18/10/7	الترغيب	
1		5	تنفيذ المواثيق	
2		39/18	المسؤولية الفردية	
2		29/18	العلاقات الاجتماعية	
1		32	الدرجات والتنافس	

19		27/26/25/24/23/22/21/20/19/18/17/16/15/14 81/79/78/52/47/	الحوار	يس 83/36 مكية
15		/73/72/71/44/42/41/40/39/38/37/36/35/34/33 80	رعاية الأفراد	يس 83/36 مكية
13		70/67/66/65/64/63/59/50/49/32/31/29/6	الترهيب	
5	11	58/57/56/55	الترغيب	
2		63/52	تنفيذ المواثيق	
1		54	المسؤولية الفردية	
2		14/3	اختيار الأكفأ	
1		54	العدل والموضوعية	
1		47	العلاقات الاجتماعية	
6		83/74/61/23/22/20	وحدة الأمر	
1		78	التعقيب على الأحداث	
1		77	العقاب	

34		/35/32/31/30/29/28/27/21/20/19/18/17/16/15 /86/85/59/58/57/56/55/54/53/52/51/50/37/36 151/102/97/96/95/87	الحوار	الصفات 182/37 مكية
29		/109/108/107/101/98/80/79/78/77/76/75/7/6 /121/120/119/118/117/116/115/113/112/110 173/172/171/146/134/130	رعاية الأفراد	
27		/62/55/38/34/33/26/25/24/23/22/21/20/19/18 /177/176/175/136/82/73/68/67/66/65/64/63 179	الترهيب	
20		/80/74/61/60/49/48/47/46/45/44/43/42/41/40 160/131/121/110/105/81	الترغيب	
1		24	المسؤولية الفردية	
3		126/125/102	وحدة الأمر	

20		/78/77/76/75/63/62/61/60/59/24/23/22/21 85/84/83/82/81/80/79	الحوار	ص 88/38 مكية
12		46/44/43/42/40/39/38/37/36/20/19/18	رعاية الأفراد	
14		88/85/70/65/61/60/59/58/57/56/55/26/15/14	الترهيب	
6		54/53/52/51/50/49	الترغيب	
3		47/46/45	اختيار الأكفأ	
1		53	تنفيذ الموائيق	
2		26/22	العدل والموضوعية	
7		7/6/5/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	

3		72/71/38	الحوار	الزمر 75/39 مكية
6		36/22/21/8/6/5	رعاية الأفراد	
29		/40/39/32/26/25/24/23/22/19/16/15/13/8 63/60/59/58/57/56/55/54/51/50/49/48/47 72/71/68/	الترهيب	

13	17	/74/73/61/53/34/33/23/22/20/18/10/9	الترغيب	
2		74/20	تنفيذ المواثيق	
3		70/41/7	المسؤولية الفردية	
1		69	العدل والموضوعية	
1		53	المرونة	
10		66/65/64/55/54/46/17/15/14/12/11/8/3/2	وحدة الأمر	
1		9	الدرجات والتنافس	
2		53/23	التعقيب على الأحداث	

29		/38/37/36/34/33/32/31/30/29/28/27/12/11/10 76/75/74/73/50/49/48/47/44/43/42/41/40/39	الحوار	غافر	85/40 مكية
9		80/79/67/64/61/60/51/45/3	رعاية الأفراد		
38	/18	/40/35/34/33/32/30/22/21/19/17/16/15/6/5/4/3 /73/72/71/70/60/52/50/49/48/47/46/45/43/42 85/84/83/82/76/75/74	الترهيب		
7		77/60/40/9/8/7/3	الترغيب		
3		77/55/8	تنفيذ المواثيق		
3		40/28/17	المسؤولية الفردية		
2		50/10	العتاب		
1		15	اختيار الأكفأ		
		17	العدل والموضوعية		
13		66/65/62/61/60/56/55/38/20/15/14/7/3	وحدة الأمر		

10		52/47/44/22/21/15/14/13/6/5	الحوار	فصلت
9		36/32/31/30/18/12/11/10/9	رعاية الأفراد	54/41
20	13	/28/27/25/24/23/22/21/20/19/17/16/7/6/4 50/48/44/43/40	الترهيب	مكية
10		44/43/40/33/32/31/30/18/8/4	الترغيب	

1		46	المسؤولية الفردية	
1		46	العدل والموضوعية	
6		38/37/33/14/11/6	وحدة الأمر	
1		53	البيئة	
1		22	التعقيب على الأحداث	
2		35/34	المرونة	

2		45/44	الحوار	الشورى
14		52/51/50/49/34/33/32/30/28/25/19/13/12/11	رعاية الأفراد	53/42
14		47/46/45/44/42/35/31/26/22/21/20/16/8/7	الترهيب	مكية
15		43/40/39/38/37/36/26/25/23/22/20/13/8/7/5	الترغيب	
1		15	المسؤولية الفردية	
1		38	العلاقات الاجتماعية	
3		52/51/13	اختيار الأكفأ	
2		40/15	العدل والموضوعية	
2		43/40	المرونة	
1		23	المكافأة	
4		21 /15/13/10	وحدة الأمر	
6		27/26/25/24/23/16	التعقيب على الأحداث	
13		87/77/59/58/57/32/31/24/23/22/21/20/9	الحوار	الزخرف
7		59/44/27/13/12/11/10	رعاية الأفراد	89/43
17		76/75/74/67/66/65/56/55/48/42/41/36/25/8 89/83/77	الترهيب	مكية
9		73/72/71/70/69/68/67/35/32	الترغيب	
3		72/50/49	تنفيذ المواثيق	
1		63	البيئة	
2		46/44	اختيار الأكفأ	

1		76	العدل والموضوعية	
5	63	84/64/61/43	وحدة الأمر	
1		32	الدرجات والتنافس	

4		37/36/35/34	الحوار	الدخان
8		33/32/31/30/28/24/23/6	رعاية الأفراد	59/44
16		/49/48/47/46/45/44/43/41/29/24/20/16/11/10/3 50	الترهيب	مكية
8		57/56/55/54/53/52/51/42	الترغيب	
3		32/18/17	اختيار الأكفأ	
1		41	المسؤولية الفردية	
2		5/4	وحدة الأمر	
7		16/15/14/13/12/11/10	التعقيب على الأحداث	

4		32/26/25/24	الحوار	الجائية
5		18/17/16/13/12	رعاية الأفراد	37/45
14		35/34/33/32/31/29/28/27/23/11/10/9/8/7	الترهيب	مكية
2		30/19	الترغيب	
3		22/19/15	المسؤولية الفردية	
1		18	وحدة الأمر	
2		24/23	التعقيب على الأحداث	
1		17	البينة	
1		18	اختيار الأكفأ	

6		34/23/22/21/17/8	الحوار	الأحقاف
4		29/26/15/13	رعاية الأفراد	35/46
15		35/32/28/27/26/25/24/21/20/18/17/12/10/9/5	الترهيب	مكية
5		31/16/14/13/12	الترغيب	

3		22/17/16	تنفيذ الموائيق	
1		15	العلاقات الاجتماعية	
1		19	الدرجات والتنافس	
2		31/9	وحدة الأمر	
2		10/4	البينة	
4		32/31/30/29	التعقيب على الأحداث	

1		16	الحوار	محمد
8		35/19/11/7/6/5/4/2	رعاية الأفراد	38/47
19		/28/27/26/23/22/18/16/15/13/12/11/10/9/8/1 38/34/32/29	الترهيب	مدنية
13		36/35/21/17/15/12/11/7/6/5/4/3/2	الترغيب	
1		15	تنفيذ الموائيق	
1		38	المسؤولية الفردية	
1		13	التعقيب على الأحداث	
2	33	26	وحدة الأمر	

4		16/15/12/11	الحوار	الفتح
13		28/27/26/25/24/21/20/19/18/4/3/2/1	رعاية الأفراد	29/48
8		25/23/22/16/13/10/8/6	الترهيب	مدنية
8		29/18/17/16/10/8/5/4	الترغيب	
4		29/27/20/10	تنفيذ الموائيق	
1		17	المسؤولية الفردية	
1		17	المرونة	
4		17/16/15/10	وحدة الأمر	
3		20/19/18	المكافأة	
5		27/26/25/24/1	التعقيب على الأحداث	
2		15/12	العتاب	

4		17/16/15/14	الحوار	الحجرات
4		13/8/7/3	رعاية الأفراد	18/49
4		12/11/6/2	الترهيب	مدنية
6		15/14/10/8/7/3	الترغيب	
2		10/9	العلاقات الاجتماعية	
2		14/13	المسؤولية الفردية	
1		6	البيئة	
1		9	العدل والموضوعية	
6		12/11/10/9/3/2	تفصيل التعليمات	
1		5	المرونة	
3		14/9/1	وحدة الأمر	
1		13	الدرجات والتنافس	
7		17/11/9/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	
22		/25/24/23/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2 30/29/28/27/26	الحوار	ق
6		11/10/9/8/7/6	رعاية الأفراد	49/50
22		/28/27/26/25/24/23/22/21/20/19/18/17/16 45/44/43/42/41/37/36/30/29	الترهيب	مكية
5		35/34/33/32/31	الترغيب	
1		32	تنفيذ المواثيق	
1		21	المسؤولية الفردية	

9		34/33/32/31/30/29/28/27/25	الحوار	الذاريات
12		58/49/48/47/35/28/23/22/4/3/2/1	رعاية الأفراد	60/51
19		/44/42/41/40/37/34/33/32/14/13/12/11/10 60/59/51/50/46/45	الترهيب	مكية
5		19/18/17/16/15	الترغيب	
1		5	تنفيذ المواثيق	

1		19	العلاقات الاجتماعية	
1		10	البيئة	
1		56	وحدة الأمر	

8		34/33/31/30/28/27/26/25	الحوار	الطور
1		48	رعاية الأفراد	49/52
14		47/46/45/42/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7	الترهيب	مكية
10		28/27/24/23/22/21/20/19/18/17	الترغيب	
1		21	المسؤولية الفردية	

7		25/24/23/22/21/20/19	الحوار	النجم
13		48/47/46/45/44/43/18/10/9/8/7/6/5	رعاية الأفراد	62/53
12		61/60/59/58/57/56/54/53/52/51/50/31	الترهيب	
2		32/31	الترغيب	
1		37	تنفيذ الموائيق	
4		40/39/38/31	المسؤولية الفردية	
1		28	البيئة	
1		22	العدل والموضوعية	
2		10/4	وحدة الأمر	
3		61/60/59	العتاب	

13		45/40/35/34/32/22/17/14/13/12/11/10/4	رعاية الأفراد	القمر
26		/37/36/34/31/30/21/20/19/18/16/15/8/7/6/5/4/1 51/50/48/47/46/45/42/39/38	الترهيب	55/54
3		55/54/35	الترغيب	مكية
1		35	المكافأة	
3		49/48/1	التعقيب على الأحداث	

14		29/24/22/20/19/17/15/14/12/11/10/4/3/2	رعاية الأفراد	الرحمن 78/55 مدنية
7		44/43/41/38/37/35/31	الترهيب	
16		74/72/70/68/66/64/62/60/58/56/54/52/50/48/46 76/	الترغيب	
3		60/9/8	العدل والموضوعية	
2		9/8/7	تفصيل التعليمات	
3		60	المكافأة	

17		/64/63/95/58/55/54/53/52/51/50/49/48/47 72/71/69/68	الحوار	الواقعة 96/56 مكية
16		/70/69/68/67/66/65/64/63/62/61/60/59/58 73/72/71	رعاية الأفراد	
26		/50/49/48/47/46/45/44/43/42/41/9/6/5/4/3/2/1 94/93/92/56/55/54/53/52/51	الترهيب	
35		23/22/21/20/19/18/17/16/15/14/13/12/11/10 /37/36/35/34/33/32/31/30/29/28/27/26/25/24/ 91/90/89/88/40/39/38	الترغيب	
1		10	الدرجات والتنافس	

3		15/14/13	الحوار	الحديد 29/57 مدنية
4		29/27/25/9	رعاية الأفراد	
7		24/20/19/16/15/14/13	الترهيب	
9		28/27/21/20/18/12/11/10/7	الترغيب	
1		8	تنفيذ المواثيق	
2		14/10	المسؤولية الفردية	
2	21	10	الدرجات والتنافس	
1		25	العدل والموضوعية	
4	7	18/11/10	العلاقات الاجتماعية	
1		10	المرونة	

1		1	الحوار	المجادلة 22/58 مدنية
5		22/21/11/10/1	رعاية الأفراد	
14		22/20/19/18/17/16/15/14/9/8/7/6/5/4	الترهيب	
3		22/12/11	الترغيب	
1		21	تنفيذ الموائيق	
5		13/12/4/3/2	العلاقات الاجتماعية	
1		11	الدرجات و التنافس	
8		13/12/11/10/9/4/3/2	تفصيل التعليمات	
3		/13/12/4	المرونة	
3	13	11/4	وحدة الأمر	
4		12/8/2/1	التعقيب على الأحداث	

3		20/9/8	الترغيب	الحشر 24/59 مدنية
3		6/5/2	رعاية الأفراد	
12		20/19/18/17/16/7/6/15/5/4/3/2	الترهيب	
2		7/6	تفصيل التعليمات	
2		/9/7	العلاقات الاجتماعية	
1		7	وحدة الأمر	
12		12/11/10/*9*/8/7/6*/5*/4/3/2/1*	التعقيب على الأحداث	
4		13/9/3/1	الترهيب	المتحنة 13/60 مدنية
1		8	الترغيب	
3		11/10/8	العدل والموضوعية	
2		6/4	القدوة	
6		12/11/10/9/8/7	تفصيل التعليمات	
1		8	المرونة	
2		12/10	وحدة الأمر	
5		/11/*10/9/8/1	التعقيب على الأحداث	

3		14/9/8	رعاية الأفراد	الصف
4		7/5/3/2	الترهيب	14/61
6	13	14/12/11/10/4	الترغيب	مدنية
1		13	المكافأة	
2		3/2	القذوة	
2		14/4	العلاقات الاجتماعية	
2		6/5	اختيار الأكفأ	
3		3/2/1	التعقيب على الأحداث	

3		4/3/2	رعاية الأفراد	الجمعة
2		7/5	الترهيب	14/62
3		11/10/9	الترغيب	مدنية
1		2	اختيار الأكفأ	
2		10/9	تفصيل التعليمات	
1		11	التعقيب على الأحداث	

2		8/7	الحوار	المنافقون
2		8/7	رعاية الأفراد	11/63
7		11/10/9/6/4/3/2	الترهيب	مدنية
6		8/7/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	
1	10		العلاقات الاجتماعية	

1		7	الحوار	التغابن
1		3	رعاية الأفراد	18/64
3		/10/6/5	الترهيب	مدنية
4		17/16/10/9	الترغيب	
1		16	المسؤولية الفردية	
2		16/14	المرونة	

2	16/12		وحدة الأمر	
1		14	التعقيب على الأحداث	

3		11/3/2	رعاية الأفراد	الطلاق 12/65 مدنية
4		10/9/8/1	الترهيب	
5		11/5/4/3/2	الترغيب	
1		7	المسؤولية الفردية	
6		7/6/4/3/2/1	تفصيل التعليمات	
1		7	المرونة	
1		1	وحدة الأمر	

1		3	الحوار	التحريم 12/66 مدنية
5		12/5/4/3/2	رعاية الأفراد	
4		10/9/7/6	الترهيب	
1		8	الترغيب	
1		1	العتاب	
1		4	العلاقات الاجتماعية	
2		12/11	اختيار الأكفأ	
1		2	المرونة	
2		6/1	وحدة الأمر	
5		5/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	

8		26/25/22/21/20/10/9/8	الحوار	الملك 30/67 مكية
3		30/23/15	رعاية الأفراد	
13		29/28/27/18/17/16/11/10/9/8/7/6/5	الترهيب	
1		12	الترغيب	

7		32/31/30/29/28/27/26	الحوار	القلم
2		50/49	رعاية الأفراد	52/68
6		45/44/43/42/33/16	الترهيب	مكية
2		34/3	الترغيب	
1		50	اختيار الأكفأ	
2		10/8	وحدة الأمر	
7		16/15/14/13/12/11/10	التعقيب على الأحداث	
1		11	رعاية الأفراد	الحاقة
30		/26/25/18/17/16/15/14/13/10/8/7/6/5/4 /44/37/36/35/34/33/32/31/30/29/28/27 50/47/46/45	الترهيب	52/69
6		24/23/22/21/20/19	الترغيب	مكية

20		/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8/3/2/1 44/43/42/41/31/28	الترهيب	المعارج
13		/33/32/30/29/28/27/26/25/24/23/22 35/34	الترغيب	44/60
2		33/32	تنفيذ الموائيق	
2		25/24	العلاقات الاجتماعية	
1		32	الأمانة	

1		15	الحوار	نوح
7		20/19/18/17/16/15/14	رعاية الأفراد	28/71
3		25/2/1	الترهيب	مكية
4		12/11/10/4	الترغيب	
2	3	21	وحدة الأمر	

4		23/17/15/9	الترهيب	الجن
3		16/14/13	الترغيب	28/72
1		11	الدرجات	مكية
1		27	اختيار الأكفأ	
1		15	العدل والموضوعية	
2		23/18	وحدة الأمر	
2		2/1	التعقيب على الأحداث	

1		20	رعاية الأفراد	المزمل
9		19/18/17/16/15/14/13/12/11	الترهيب	20/73
2		20/6	الترغيب	مكية
1		18	تنفيذ الموائيق	
1		19	المسؤولية الفردية	
1		20	العلاقات الاجتماعية	
1		20	المرونة	
2		20/1	التعقيب على الأحداث	

9		47/46/45/44/43/42/41/40/39	الحوار	المدثر
40	2	/20/19/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8 /32/31/30/29/28/27/26/25/24/23/22/21 /47/46/45/44/43/42/41/37/36/35/34/33 53/48	الترهيب	56/74
3		56/40/39	الترغيب	مكية
1		47	تنفيذ الموائيق	
2		55/38	المسؤولية الفردية	
1		11	التعقيب على الأحداث	

5		40/39/38/37/36	الحوار	القيامه 40/75 مكية
4		19/18/17/16	رعاية الأفراد	
20		/29/28/27/26/25/24/13/12/11/10/9/8/7/1 35/34/33/32/31/30	الترهيب	
2		23/22	الترغيب	
2		15/14	المسؤولية الفردية	
6		35/34/19/18/17/16	التعقيب على الأحداث	

1		1	الحوار	الإنسان 31/76 مدنية
2		2/1	رعاية الأفراد	
6		31/28/27/10/7/4	الترهيب	
19		/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5 31/22/21/20/19	الترغيب	
1		7	تنفيذ الموائيق	
2		29/3	المسؤولية الفردية	
1		24	وحدة الأمر	

5		27/26/25/23/22/21/20/1	رعاية الأفراد	المرسلات 50/77 مكية
33		/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6 37/36/35/34/33/32/31/30/29/28/24/19 49/48/47/46/45/40/39/38/	الترهيب	
4		44/43/42/41	الترغيب	
1		7	تنفيذ الموائيق	

16		16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1	الحوار	النبأ 40/78 مكية
11		16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6	رعاية الأفراد	
19		/26/25/24/23/22/21/20/19/18/17/5/4/3/2 40/30/29/28/27	الترهيب	

7		37/36/35/34/33/32/31	الترغيب	
2		2/1	التعقيب على الأحداث	

8		33/32/31/30/29/28/27/16	رعاية الأفراد	النازعات 46/79 مكية
---	--	-------------------------	---------------	---------------------------

23		/25/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1 46/45/39/38/37/36/35/34	الترهيب	
2		41/40	الترغيب	
1		35	المسؤولية الفردية	

11		17/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1	العتاب	عبس
19		25/24/22/21/20/19/16/15/14/13/12/11 32/31/30/29/28/27/26/	رعاية الأفراد	46/80 مكية
9		42/41/40/37/36/35/34/33/17	الترهيب	
2		39/38	الترغيب	
1		37	المسؤولية الفردية	
7		7/6/5/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	
8		10/9/8/7/6/5/4/3	الحوار	

12		12/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1	الترهيب	التكوير
1		13	الترغيب	29/81
1		14	المسؤولية الفردية	مكية

3		10/8/7	رعاية الأفراد	الانفطار
11		19/18/17/16/15/14/5/4/3/2/1	الترهيب	19/82
1		13	الترغيب	مكية
3		8/7/6	العتاب	
2		19/5	المسؤولية الفردية	

23		/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1 36/33/32/31/30/29/17/16	الترهيب	المطففين 36/83
13		/34/28/27/26/25/24/23/22/21/20/19/18 35	الترغيب	مكية
1		26	الدرجات والتنافس	

17	24	23/22/21/20/15/14/13/12/11/10/6/5/4/3/2/1	الترهيب	الانشقاق
4		25/9/8/7	الترغيب	25/84 مكية

6		20/18/17/12/10/4	الترهيب	البروج
2		14/11	الترغيب	22/85 مكية

3		7/6/5	رعاية الأفراد	الطارق
7		17/16/15/14/13/10/9	الترهيب	17/86
2		17/10	الترغيب	مكية
1		4	المسؤولية الفردية	

4		8/4/3/2	رعاية الأفراد	الأعلى
3		13/12/11	الترهيب	19/87
2		15/14	الترغيب	مكية
2		19/18	اختيار الأكفأ	
1		14	العلاقات الاجتماعية	
4		20/19/18/17	رعاية الأفراد	الغاشية
11		26/25/24/23/7/6/5/4/3/2/1	الترهيب	26/88
9		/16/15/14/13/12/11/10/9/8	الترغيب	مكية
1		22	المسؤولية الفردية	

19		19/18/17/14/13/12/11/10/9/8/7/6 26/25/24/23/22/21/20/	الترهيب	الفجر 30/89
4		30/29/28/27	الترغيب	مكية
2		18/17	العلاقات الاجتماعية	

2		3/2	رعاية الأفراد	البلد
2		20/19	الترهيب	20/90
6		18/17/16/15/14/13	الترغيب	مكية
5		17/16/15/14/13	العلاقات الاجتماعية	

8		8/7/6/5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	الشمس
3		15/14/10	الترهيب	15/91
1		9	الترغيب	مكية
2		10/9	المسؤولية الفردية	

4		12/3/2/1	رعاية الأفراد	الليل
7		16/15/14/11/10/9/8	الترهيب	21/92
7		21/20/19/18/7/6/5	الترغيب	مكية
2		21/7	المكافأة	
2		18/5	العلاقات الاجتماعية	
17		/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6/5 21/20/19/18	التعقيب على الأحداث	
1		4	المسؤولية الفردية	

8		8/7/6/5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	الضحى
1		4	الترغيب	11/93
5		5/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	مكية

4		4/3/2/1	رعاية الأفراد	الشرح
4		8/7/6/5	الترغيب	8/94 مكية

1		4	رعاية الأفراد	التين
1		6	الترغيب	8/95
2		8/7	الحوار	مكية

5		5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	العلق
6		18/17/16/15/14/13	الترهيب	19/96
1		19	وحدة الأمر	مكية
14		19/18/17/16/15/14/13/12/11/10/9/8/7/6	التعقيب على الأحداث	

5		5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	القدر
5		5/4/3/2/1	الترغيب	5/97 مكية

1		6	الترهيب	البيئة
3		8/7/5	الترغيب	8/98
2		4/1	البيئة	مدنية
1		5	وحدة الأمر	

7		8/6/5/4/3/2/1	الترهيب	الزلزلة
1		7	الترغيب	8/99
1		5	وحدة الأمر	مدنية
3		8/7/6	المسؤولية الفردية	

3		11/10/9	الترهيب	العاديات مكية 11/100
---	--	---------	---------	-------------------------

9		11/10/9/8/5/4/3/2/1	الترهيب	القارعة
2		7/6	الترغيب	11/101
2		8/6	المسؤولية الفردية	مكية

8		8/7/6/5/4/3/2/1	الترهيب	التكاثر 8/102 مكية
---	--	-----------------	---------	-----------------------

1		2	الترهيب	العصر
1		3	الترغيب	3/103
1		3	العلاقات الاجتماعية	مكية

9		9/8/7/6/5/4/3/2/1	الترهيب	الهمزة 9/104 مكية
---	--	-------------------	---------	----------------------

5		5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	الفيل 5/105 مكية
1		3	وحدة الأمر	قريش
4		4/3/2/1	رعاية الأفراد	4/106 مكية

7		7/6/5/4/3/2/1	الترهيب	الماعون
3		7/3/2	العلاقات الاجتماعية	7/107
4		7/6/5/4	التعقيب على الأحداث	مكية
2		3/1	رعاية الأفراد	الكوثر
1		3	الترهيب	3/108
1		1	الترغيب	مكية
1		2	وحدة الأمر	
3		3/2/1	التعقيب على الأحداث	

6		6/5/4/3/2/1	وحدة الأمر	الكافرون
6		*6/5/4/3/2/1*	التعقيب على الأحداث	6/109 مكية

3		3/2/1	رعاية الأفراد	النصر
1		3	الترغيب	3/110
3		3/2/1	التعقيب على الأحداث	مدنية

5		5/4/3/2/1	الترهيب	المسد
5		5/4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	5/111 مكية

4		4/3/2/1	وحدة الأمر	الإخلاص
4		4/3/2/1	التعقيب على الأحداث	3/112 مكية
1		2	رعاية الأفراد	

5		5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	الفلق
				5/113 مكية

6		6/5/4/3/2/1	رعاية الأفراد	الناس
				6/114 مكية

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين للمبادئ الإدارية

أولاً: المتخصصون في الإدارة والتربية:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس / القدس
2	د. محمد عمران	كلية العلوم التربوية / رام الله
3	د. غسان الحلو	جامعة النجاح / نابلس
4	د. ناصر السعافين	كلية العلوم التربوية / رام الله
5	أ. صلاح العودة	جامعة القدس / القدس
6	أ. نبيل منصور	كلية العلوم التربوية / رام الله

ثانياً: المتخصصون في الدراسات القرآنية:

الرقم	اسم المحكم
1	د. إسماعيل نواهضة
2	الأستاذ بسام جرار
3	الأستاذ تمام الشاعر
4	الأستاذ طارق حميدة
5	الأستاذ عيسى وادي
6	الأستاذ نزار عودة
7	الأستاذ باسم البسومي
8	الأستاذ عماد القاضي
9	الأستاذ بهاء البكري
10	الأستاذة هدى أحمد

الملحق رقم (4)

قائمة المجموعة البؤرية من حفظة القرآن الكريم

الرقم	الاسم	العنوان
1	مفيد عبد الزاق زلوم	البيرة/ رام الله
2	يوسف خضر عواد	مخيم قلنديا/القدس
3	أشرف محمد زلوم	البيرة/ رام الله

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1.4	واقع ورود مبادئ الإدارة التربوية في سور القرآن الكريم	46
2.4	أبرز المبادئ الإدارية التربوية في سور القرآن الكريم مرتبة تنازلياً	47
3.4	واقع ورود مبدأ الترهيب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	51-48
4.4	واقع ورود مبدأ الحوار في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	54-52
5.4	واقع ورود مبدأ رعاية الأفراد في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	57-55
6.4	واقع ورود مبدأ الترغيب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	61-58
7.4	واقع ورود مبدأ التعقيب على الأحداث في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	63-62
8.4	واقع ورود مبدأ تفصيل التعليمات في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	65-64
9.4	واقع ورود مبدأ وحدة الأمر في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	67-65
10.4	واقع ورود مبدأ العلاقات الاجتماعية في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	69-68
11.4	واقع ورود مبدأ العتاب في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	70-69
12.4	واقع ورود مبدأ المسؤولية الفردية في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	72-71
13.4	واقع ورود مبدأ تنفيذ المواثيق في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	74-73
14.4	واقع ورود مبدأ العدل في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	76-75
15.4	واقع ورود مبدأ المرونة في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	77-76
16.4	واقع ورود مبدأ اختيار الأكفأ في القرآن الكريم حسب ترتيب السور	79-78
17.4	واقع ورود المبادئ في السور المكية	80
18.4	واقع ورود المبادئ في السور المدنية	81
19.4	مقارنة ورود المبادئ في كل من السور المكية والمدنية	82

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
119-117	واقع ورود المبادئ الإدارية في سور القرآن الكريم	1
164 - 120	واقع تكرار المبادئ الإدارية التربوية في كل سورة من سور القرآن لكريم	2
165	أسماء المحكمين للمبادئ الإدارية التربوية	3
166	قائمة المجموعة البؤرية من حفظة القرآن الكريم	4

فهرس المحتويات

الإهداء.....	1
إقرار..... أ	2
الشكر والعرفان..... ب	3
مصطلحات الدراسة..... ج	4
الملخص..... ز	5
Abstract..... ح	6

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها..... 1	7
1.1 المقدمة..... 2	8
2.1 مشكلة الدراسة..... 4	9
3.1 أسئلة الدراسة..... 4	10
4.1 أهمية الدراسة..... 5	11
5.1 أهداف الدراسة..... 5	12
6.1 محددات الدراسة..... 5	13

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري..... 7	14
1.1.2 الإدارة في الفكر الإنساني..... 8	15
2.1.2 الإدارة التربوية..... 13	16
3.1.2 الإدارة في القرآن..... 15	17
2.2 الدراسات السابقة..... 31	18
3.2 التعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة..... 38	19

الفصل الثالث: الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية الدراسة..... 41	20
2.3 محددات التحليل..... 41	21
3.3 إجراءات تطبيق الدراسة..... 41	22

43	4.3 إجراءات التحليل.
----	----------------------

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

45	4 المقدمة
45	2.4 إجابة السؤال الأول
47	3.4 إجابة السؤال الثاني
48	4.4 إجابة السؤال الثالث
79	5.4 إجابة السؤال الرابع
83	6.4 إجابة السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

89	1.5 المقدمة
89	2.5 مناقشة نتيجة السؤال الأول
91	3.5 مناقشة نتيجة السؤال الثاني
92	4.5 مناقشة نتيجة السؤال الثالث
104	5.5 مناقشة نتيجة السؤال الرابع
108	6.5 مناقشة نتيجة السؤال الخامس
110	7.5 التوصيات

111	المراجع
-----	---------

116	الملاحق
-----	---------

162	فهرس الجداول
-----	--------------

168	فهرس الملاحق
-----	--------------

169	فهرس المحتويات
-----	----------------