الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم

إعداد

الدكتور: المكاشفي عثمان دفع الله القاضي

(دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي)

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
القاضي , المكاشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم

الدكتور / المكاشفي عثمان دفع الـلـه القاضي

(دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي)

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 - 01091848808

طبعة 2023

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

القاضى ، المكاشفي عثمان دفع الـلـه .

الإدارة الاستراتيجية للتربيـة والتعلـيم / المكاشـفي عـثمان دفـع الـلـه القـاضى . - ط 1 . -

القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

234 ص ؛ 24 سم .

تدمك :978-977-431-199-4

1 - التخطيط التربوي

أ-العنوان 379,15

رقم الإيداع : 24095

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

وَعَدَ الـلـهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ {55/24}

صدق الـلـه العظيم

(سورة النور : 55)

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

الإهداء

إلى مدراء عملت معهم في المدارس الثانوية بالسودان معلما شابا متوقدا محبا للتعليم:

أ. محمود منصور ببورتسودان الثانوية الحكومية ،وبمدارس حلفا الجديدة

أ . بابكر الحاج وأ. عبد الباقي محمود

أ. عبد الحميد شلبي

وأ .محمد سيد أبوجبل

وأ. محمود حسنين أبو رحاب .

ومديرين باليمن الشقيق

أ. منصر الجلال و أ. محسن باكر وفي قطر العزيزة

أ. عبد السلام عباس ، و أ . محمد عبد الرحمن فخرو ، وأ . يوسف العبد الـلـه .

لهم التبجيل والوفاء لمن يدرج على درب الحياة ،والرحمة والغفران لمن لحق بالرفيق الأعلى

والإهداء لكل محبي التربية والتعليم

والباحثين والإداريين .

د. المكاشفي عثمان

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين .

من دواعي السرور أن أقدم كتابي الرابع حول الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم بعد صدوركتابي الثالث حول التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم في العام الماضي حيث إن الإدارة التربوية التعليمية في الفكر التربوي الحديث مقرونة بتبني المفهوم الاستراتيجي تمثل عصب النظام التعليمي في أي قطر من الأقطار ، وهي الجهاز الذي يوجه هذا النظام ويديره ويشرف عليه وبالتالي فنجاح هذا النظام في تحقيق غاياته وأهدافه أو اخفاقه فيها ، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة السياسات الإدارية وكفاءة الإدارة التعليمية والموارد البشرية الواعية التي تقوم بها .

التعليم هو أساس تقدم الأمم ومعيار تفوقها في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، لذلك فإن كافة المجتمعات توليه أهمية قصوى، ويقاس تطور الأمم بتطور أجهزتها التعليمية، لأنها أساس تنمية العنصر البشري، وبالمعرفة وحدها تكسر الأمم حاجز التكنولوجيا والتطور والتقنية وتكون قادرة على التكيف والتفاعل الإيجابي ولما كان التعليم استثماراً بشرياً يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، بالتنمية الشاملة ورفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي، فقد رصدت له إمكانات ضخمة مادية وبشرية، وعقدت الآمال على النظم التعليمية لتحقيق أعلى عائد في الكم والكيف حتى يسهم النظام التعليمي في تنمية المجتمعات .

تعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق ويعتبر الفكر الإسلامي عمومًا اتجاها استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

وكلنا قصور والكمال لله وحده وفوق كل ذي علم عليم ، أسأل الله تعالى أن أكون قد وفقت وأن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وهو ولي التوفيق .

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

الفصل الأول

الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم و تعريفات

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

الفصل الأول

تعريفات ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية

مقدمات في الإدارة :

تعريف الادارة :

كثرت وتعددت تعريفات الإدارة ، فمنهم من يعرفها على أنها عبارة عن:

1-مجموعة من الأنشطة يمارسها مجموعة مختارة من الأشخاص لإنجاز العمل ولكن الإدارة كعلم لم يعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ويمكننا تعريفها على أنها :

2-توجيه النشاط بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف ، حيث إن صاحب المصلحة في نجاح الهدف هو صاحب العمل ، بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص واحدا أو عدة أشخاص من المساهمين يمثلهم مجلس الشركة ، أو أعضاء جمعية تمثلهم لجنة ، ومعناها هنا توجيه النشاط وتسخير الجهود التي تبذل من مختلف المصادر والسلطات المختصة لتوفير النجاح في تحقيق الهدف المحدد[1].

3-وتعرف الإدارة أيضا على أنها عملية اجتماعية (**Social process**) تتضمن المسؤولية عن التخطيط الإقتصادي والتنظيم الفعال لعملية المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد ، وتشمل هذه المسؤولية على[2]:

أ-قوة اتخاذ القرارات والحكم في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات ومن ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعمية الرقباء في الأداء والمتابعة المستمرة ومقارنتها بالخطط الموضوعة .

ب-التوجيه والحفز والإشراف على الأفراد الذين يعملون في المنظمة وينفذون أعمالها.

---

[1] - **إبراهيم الغمري : الإدارة –دراسة نظرية تطبيقية ، ط 1 ، القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، 1982م ، ص 12 .**

[2] - Brech E.F.L. the principles & practice of Management. Long mans. Green & co .2nd edition London 1963

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

4-أما دونالد كو (**Donald J. Clough**) [1] فيعرفها على أنها ((فن قيادة وتوجه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك)).

5-ويعرفها فيفنز (**P.fiffner**) على أنها تنسيق للجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة في فترة معينة .

ومن التعاريف الشائعة للإدارة في الأوساط الاجتماعية والتعليمية تعريف ((هارفي تريكر))الذي يقول بأن الإدارة هي العلمية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف ، وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤولية وتوجيه البرامج وتقييم النتائج)) [2]

وتعريف ((هيلدا تيبو)) الذي ينص على أن الإدارة مجهود عقلي يوجه ويرشد ويحدث التكامل بين المحاولات الإنسانية المتضامنة التي ترتكز على تحقيق أهداف معينة. [3]

يرى علماء الإدارة المهتمون بعمليات صنع القرارات أن الإدارة عبارة عن (عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن).

6- وترى ((هيلين بيفرز)) أن الإدارة عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط [4].

---

[1] - Donald J.Clough: Concepts in Management Science pratice- hall India 1968.p.8.

[2] - Harleight B. Trecker .New Understanding of Administration Association press New York , 1961.

[3] - Hilda P. Tebow . staff , Development :An integral part of administration . Bureau of Public Assistance Report no .35 Washington , D.C.1959.P.I

[4]- Arthur Dunham. Administration of Social Agencies work year Book 1949 U.S.A

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

ومن هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص بعض العناصر الهامة التي ترتكز عليها عملية الإدارة ولعل أهم تلك العناصر ما يلي [1]:

أ-إن الإدارة ترتيط بمنظمات (أو تنظيمات من الناس) تسعى إلى تحقق أهداف مشتركة .

ب-إن الإدارة تسعى ˜بل تنشأ ˜ لتحقيق الأهداف .

ت-إن الإدارة عملية تتضمن إلى˜ جانب تحديد الأهداف ˜ عملية أخرى نوعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط .

جـ-إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة ، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين .

د-إن الإدارة تعني بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة .

هـ-إن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية ، وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة . ولذلك فأن الإدارة تعمل على اختيار افضل هذه الطرق .

7-ويقول (**Stanly vance**) في تعريف الإدارة : ويمكن القول في إيجاز إن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابقة تقريرها ، وهذا القول ينطبق حين يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما .

8-ويقول ((**Forst**)) في تعريف الإدارة: (أنها فن توجيه النشاط الإنساني)

9-ويقول ((**Haughton**)): أن الإدارة :هي الاصلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ، ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارات التي تؤدي بها أعمال الإدارة .

10-ويقول ((**Fayol**)) في كتابه ((الإدارة العامة والصناعة)) : يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

[1] - صلاح الدين جوهر : إدارة تنظم التعليم ، ط1 ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1984م ، ص 41-43 .

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

11-ويقول ((**Davis**)) في كتابه ((أسس الإدارة العليا)) :أن الإدارة تتعلق بما يلي:

- إنها تتعلق بتجميع الجهود والطاقات الفردية والجماعية أو بعبارة أخرى أنها تعبر عن جهد تعاوني أو جماعي .

- انها ترتبط بهدف محدد تضعه السلطة من أجل تنفيذه وتحقيقه .

ويمكن القول أن الإدارة تهتم بتحديد الاهداف وتحقيقها عن طريق قيادة توجيه وتنسيق العمل بين مجموعة من الأفراد وتنمية قدراتهم وتخطيط وتنظيم رقابة عمليات التنفيذ للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وفي ظل ظروف انسانية .

فن الإدارة في الاسلام :

لمحة تاريخية موجزة عن الإدارة: الإدارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسية، فحيث يوجد مجتمع سياسي منظم توجد الإدارة.

هناك من يذهب إلى أن الإدارة قد بدأت في الصين، إذ أن الصينيين هم أول من اشترط اختبارات معينة بالنسبة للمرشحين للدخول في الوظائف الحكومية حتى يتم تعيينهم أي أنهم أول من أخذ بنظام الجدارة للتعيين في الوظائف العامة..

وهناك من يذهب إلى أن مصر القديمة قد بلغت درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة. وكذلك يوجد من يذهب إلى أن الإغريق كانت لهم إدارة متقدمة.

وهناك أيضا من يذهب إلى أن الرومان طبقوا العديد من مبادئ الإدارة في تنظيم وإدارة الجيوش والإدارات المدنية المختلفة، المنتشرة في كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة، وقد عُرِفَ الجهاز الإداري للدولة الرومانية بأنه أضخم جهاز إداري بيروقراطي في التاريخ.

ونرى في سياق هذه اللمحة التاريخية الموجزة أن نعرض لمثال تاريخي بارز للإدارة، هو مثال الإدارة في مصر القديمة.

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

لقد أقام المصريون القدماء نظاماً للإدارة تميز بالخصائص التالية:

أولا: اعتماد التخطيط :

لقد اعتمد المصريون خلال العصر الفرعوني، التخطيط لتقدير محصولات الغلال الزراعية سنويا، وقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان في كل عام، واستطاعوا التوصل إلى توقع هل سيكون العام عام ازدهار أم عام نقص في المحصول؟.

ثانيًا: استخدام الإحصاء:

استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان، وتقدير الثروات بغية تقدير الضريبة على الدخل.

ثالثاً: تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة:

راعى المصريون القدماء الكفاءة الإدارية في اختيار الموظفين، وطبقوا نظام تدريب الموظفين على أعمالهم.

رابعاً: التميز ببعض الخصائص الحديثة:.

لقد تميز الجهاز الإداري في العصر الفرعوني ببعض الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري للدول الحديثة، مثل تضمنه لإدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكولة إليها، ومثل تضمنه نظاما للسجلات والوثائق وكتابة التقارير ونظاما للأجور والرواتب.

اهتمام الإسلام بالإدارة :

تجلت معاني الإدارة الإسلامية في الصور الآتية:

1 - التعاون في الوصول إلى حكم الشرع.

2 - محاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة.

3 - الوصول إلى الحل السليم فيما يجد من الأمور.

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

((هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: **(إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ)** **(البقرة آية 282)**وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - ﷺ- أن النبي - ﷺ- قال: **(لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة)** [رواه الطبراني].

ونجد أن أدوات الإدارة الرئيسة هي:

1- التخطيط.

2- التنظيم.

3- التوجيه.

4- الرقابة.

فضلا عن بعض النظم والأساليب الفرعية الأخرى المستمدة من القرآن الكريم ومن سنة نبينا القائد الإداري الحكيم، عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

ولنستعرض أمثلة على هذه الأدوات الأربعة (والمسماة بوظائف العملية الإدارية):

1 - التخطيط:

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: **(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ {47/12} ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ {48/12} ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ {49/12}**)[يوسف 47-49]، وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
القاضي ، المكاشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

المسلم مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالَّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله ﷺ لسعد بن أبي وقاص- ﷺ -: **"إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...)** وأيضًا قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافي مع التوكل ولا مع القضاء والقدر.

2 - التنظيم:

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابد من إعداده ليتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: (**أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ**) (**الزخرف: 32**) ، وهذا غاية في التنظيم فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبى - ﷺ - أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (**تآخوا في الله أخوين أخوين**) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3 - التوجيه:

هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: (**وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ**)(**آل عمران: 159**)، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: (**وَأَن تَعْفُواْ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلاَ تَنسَوُاْ الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ**) (**البقرة: 237**)، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

4- الرقابة:

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم **قول الله تعالى : (وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ {105/9}) وقوله عز وجل: (مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ {18/50})** ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال ﷺ: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث) وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضًا بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقه.

بداية النهضة الإسلامية في الإدارة وقصة تطوره:

((لقد ظهرت فكرة التخطيط منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد ﷺ الأهداف وأولوياتها والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقًا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من أجل تحقيق أهداف الدولة الناشئة. ومن ثَمَّ يمكن القول بأن إدارة الدولة الإسلامية لم تكن تتبع الأساليب العشوائية وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل.

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطًا شاملاً لمجالات الحياة كافة((لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا مهما ومؤثرا في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي. فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق)).

خصائص نظرية الإدارة في الإسلام [1]:

1 - نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).

2 - نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).

3 - الشورى في الإدارة عنصر أساسي.

4 - النظرية الإسلامية تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).

5 - تهتم النظرية الإسلامية بالنظام وتحديد المسئوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

حكم الولايات في عهد الرسول (ﷺ):

إن المباديء الإدارية التي جاء بها الرسول ﷺ هي إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشئون إدارته، وقد حاول النبي إيجاد ذلك أيام كان في مكة، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إياه وأصحابه اضطراه إلى أن يأمر أصحابه بالهجرة، ثم هاجر هو بنفسه إلى المدينة فوجد الجو صالحا لإقامة حكومة ذات أنظمة وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه.

[1] - فوزي كمال أدهم : الإدارة الإسلامية .
موقع مفكرة الإسلام

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

وكان الرسول ﷺ في المدينة المنورة يمثل السلطتين المدنية والروحية مع، وبعد فتح مكة وانتشار الإسلام خارج المدينة، وامتداد حدود الدولة الجديدة إلى أطراف أخرى وتَشَكُّل الأقاليم والمقاطعات والولايات الإسلامية اقتضت الحاجة الإدارية الاستعانة بالولاة والأمراء والعمال.

نظَّم الرسول ﷺ شؤون حكومته الإدارية والديوانية تنظيما كاملا بعد أن استقر أمره بالمدينة وقد اتخذ من المسجد مقرا لحكومته، ففيه كان يجلس الرسول ﷺ للناس، ويستقبل الوفود ويحكم بينهم ويفقههم في أمور دينهم، وفيه كان مسكنه في حجرات خاصة.

ابتدأ الرسول ﷺ التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وجباية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس. فعين عتَّاب بن أسيد واليا على مكة بعد فتحها سنة ثمانٍ للهجرة وهو دون العشرين من العمر وفرض له راتبا شهريا قدره ثلاثون درهم، فكان ذلك أول راتب خصص للعمال والولاة كما ولَّى الرسول (ﷺ) الحارث بن نوفل الهاشمي بعض أعمال مكة، وعيّن أبا بكر الصديق بعد غزوة حنين وكان للنبي أمراء ولّاهم المدينة عند خروجه منها ومنهم السائب بن عثمان الذي أمره عليها عند خروجه إلى غزوة (بواط) في السنة الثانية للهجرة، كما أناب سعد بن عبادة عندما غزا (ودان)، وأناب الإمام علي بن أبي طالب عندما غزا (تبوك)[1].

((وكان رسول الله ﷺ يستعين بمجلس للشورى، كما كان يتخذ كُتَّابا للمراسلات بينه وبين الملوك والحكام المجاورين، فقد كان عبد الله بن الأرقم يجيب على الملوك والرسل، وكان له كاتب للعهود هو علي بن أبي طالب كرَّم الله وجهه كما كان له صاحب سر هو حذيفة بن اليمان، واتخذ قائما على خاتمه وتسمي المصادر الحارث بن عوف المري، كما تذكر أيضا أن الرسول (ﷺ) كان يضع على خاتمه الربيع بن صيفي ابن أخي أكثم.

[1]- رحيم كاظم الهاشمي و عواطف محمد شنقارو : الحضارة العربية الإسلامية دراسة في تاريخ النظم الإدارية .

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
للقاضي المكلشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

واتخذ رسول الله ﷺ من يقوم على المداينات، وكان له ترجمان بالفارسية والقبطية والرومية هو زيد بن ثابت، وقيل: إنه كان يترجم أيضا من الحبشية والعبرية.

كما أن رسول الله ﷺ استعمل ولاة في شبه الجزيرة العربية فكان منهم عتاب بن أسيد الذي استعمله على مكة، ومعاذ بن جبل الذي أرسله قاضيا على اليمن.

وقد بعث الرسول ﷺ رسله وسفراءه إلى الملوك، فأرسل حاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس، وشجاع بن وهب إلى الحارث بن أبي شمر الغساني، ودحية بن خليفة الكلبي إلى قيصر، وبعث سليط بن عمرو العامري إلى هوذة بن علي الحنفي، وبعث عبد الله بن حذافة السهمي إلى كسرى، وعمرو بن أمية الضمري إلى النجاشي.

وكان للدولة الإسلامية ميزانيته، أودعها بيت مال المسلمين رغم بساطة تلك الميزانية، وكان الفيء يقسم على المسلمين حاضري الموقعة، ومن المهم الإشارة إلى أن رسول الله ﷺ أراد إحصاء الناس تمهيدا لإنشاء الديوان إلا أنه لم ينشأ إلا في عصر الفاروق عمر رضي الله عنه.

ورغم البساطة التي تتسم بها الإدارة الإسلامية في عهد رسول الله ﷺ ، إلا أنها وضعت للمجتمع الإسلامي نواة التنظيم الإداري الذي سار عليه الخلفاء الراشدون الذين أضافوا إلى هذا التنظيم ما وجدوه ضروي، وما أملته ظروف حياتهم، وما اجتهدوا فيه من أجل خدمة مصالح الأمة.

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق ﷺ فهو امتداد للنظام الإداري في عهد النبوة، إلا أن بعض عمال رسول الله ﷺ أبوا أن يعملوا لغيره، ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه في عصر النبوة، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له وتولى له الفاروق عمر ﷺ - بالإضافة إلى ذلك - القضاء، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال.

أما مجلس شوراه فكان يتكون من الفاروق عمر، وذي النورين عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وعبد الرحمن بن عوف، ومعاذ بن جبل، وأبي بن كعب وزيد بن ثابت، ومن بينهم كان عثمان بن عفان وزيد بن ثابت يكتبان له.

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
القاضي ، المكاشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

وولّى الصديق ﷺ العمال على الأقاليم والبلدان داخل شبه الجزيرة العربية وخارجه: فكان عتاب بن أسيد واليا على مكة، وعثمان بن أبي العاص على الطائف والمهاجر بن أبي أمية على صنعاء، وزياد بن أبيه على حضرموت، ويعلى بن أمية على خولان، والعلاء بن ثور الحضرمي على زبيد وزمع ومعاذ بن جبل على الجند، وعبد الله بن ثور على جرش.

وكانت أجناد الإسلام في عهده في الشام، وقوادهم: أبو عبيدة بن الجراح، وعمرو بن العاص، وشرحبيل بن حسنة، ويزيد بن أبي سفيان.

وقواد المسلمين في العراق: عياض بن غنم الفهري، وكان خالد بن الوليد القائد العام على جميع الأجناد.

وفي عصر الفاروق ﷺ شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية. ويقول الطبري: في هذه السنة 15 هـ - 636 م فرض عمر للمسلمين الفروض ودوَّن الدواوين، وأعطى العطايا على السابقة وهذا يؤكد مرونة العقلية الإسلامية وقبولها لتطوير نفسه، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق ﷺ بتنظيم الدولة الإسلامية إداري، وخاصة أن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده، ففصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية وأكد استقلال القضاء، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية.

وكان عمر ﷺ شديدا مع عمال الدولة الإسلامية، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خير، فيروي الطبري أن عمر بن الخطاب ﷺ خطب الناس يوم الجمعة فقال: اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار، إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم وأن يقسموا فيهم فيئهم، وأن يعدلوا فإن أشكل عليهم شيء رفعوه إلي.

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

وشهد عصره إضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعِسُّ ليلا ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم، وكان يراقب المدينة ويحرسها من اللصوص والسُّرَّاق، كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس حيث أدركه الخصوم وهو في هذا كله يتأسَّى بسنة رسول الله ﷺ ....

وفي عصر عثمان بن عفان ﷺ شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة وإن كانت على درجة من الأهمية، فقد تحول العسس الذي كان في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة هو نظام الشرطة، ومع ذلك يمكن القول: إن الأوضاع الإدارية سارت على ما كانت عليه في عهد الفاروق وربما يرجع السبب في محدودية الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بها الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن إحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها ذو النورين خليفة للمسلمين.

وكذلك كانت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، وقد كان شديدا في الحق يعدل في الرعية، وعرف عنه أنه كان يقسم ما في بيت المال لا يترك فيه شيء، من ذلك ما فعل بعد بيعة أهل البصرة حيث نظر في بيت مالها فإذا فيه ستمائة ألف وزيادة، فقسمها على من شهد معه الوقعة.

ويمكن أن نستنبط من خطب علي كرم الله وجهه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال الأقاليم. فمن خطبه في أهل المدينة: إن الله عز وجل بعث رسولا هاديا مهديا بكتاب ناطق، وأمر قائم واضح، ولا يهلك عنه إلا هالك، وأن المبتدعات والشبهات من المهلكات إلا من حفظ الله، وأن في سلطان الله عصمة أمركم فأعطوه طاعتكم غير ملوية ولا مستكره به، والله لتفعلنَّ أو لينقلنَّ الله عنكم سلطان الإسلام، ثم لا ينقله إليكم أبدا حتى يأزر الأمر إليه. انهضوا إلى هؤلاء القوم الذين يريدون أن يفرقوا جماعتكم لعل الله يصلح بكم ما أفسد أهل الآفاق، وتقضون الذي عليكم .

ففي سنة ست وثلاثين فرق علي كرم الله وجهه عماله على الأقاليم فبعث عثمان بن حنيف على البصرة، وعمارة بن شهاب على الكوفة، وعبيد الله بن عباس على اليمن وقيس بن سعد على مصر، وسهل بن حنيف على الشام لكنه لم يصل إليها ، وعاد

Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

إلى المدينة التي اختلطت فيها الأمور، وخاصة أن ولاة عثمان في البلدان قد تأثروا بمقتله، من ذلك موقف عبد الله بن عامر أمير مكة الذي ذهب إلى أم المؤمنين عائشة وكانت حين قتل عثمان ﷺ بمكة تؤدي عمرة المحرم، فلما أتاها عبد الله سأله: ما الذي ردَّك يا أم المؤمنين؟ وكانت في طريقها إلى المدينة؛ فقالت: رَدَّني أن عثمان قتل مظلوم، وأن الأمر لا يستقيم ولهذه الغوغاء أمر، فاطلبوا بدم عثمان تُعِزُّوا الإسلام؛ فكان أول من أجابها عبد الله بن عامر.

ويروي الطبري في أخبار سنة تسع وثلاثين للهجرة: كان عبد الله بن عباس يلي البصرة لعلي بن أبي طالب فكان يقوم على الصدقات والجند.)) [1] ((بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي)) :

لقد ورد عدة تعريفات للإدارة الإسلامية، منها أنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعا، أفرادا وجماعات، رجالا ونساء، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم

الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم في الدولة الإسلامية، ومنها أيضا " أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) على جميع المستويات وفقا للسياسة الشرعية"، والسياسة الشرعية هنا تعني "السياسة التي تقوم على مبادئ وأصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد".

كما يرد تعريف آخر للإدارة الإسلامية قد يشمل المشاريع العامة والخاصة بأنها "أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معيَّنة لتحقيق هدف مباح محدَّد ، وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم العلماني الوضعي لها في الآتي:

[1] - فتحية النبراوي : تاريخ النظم والحضارة الإسلامية .

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
للقاضي المكلشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096

من حيث الفكر أو المنهج:

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها وإلى وقتنا الحاضر؛ لأنها أفكار جزئية قاصرة مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيدا عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج، أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

من حيث الهدف والغاية:

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى: (**قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي للهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ {162/6}**) **(الأنعام: 162-163)**، بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع التأثر بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم؛ فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلدا وتابعا لغير المسلمين.

من حيث الوسيلة:

نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيافيللي هو السائد، فالغاية تبرّر الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدّين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني. بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية. وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار.)) **مكونات الفكر الإداري الإسلامي:**

الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم
القاضي ، المكاشفي عثمان دفع الله
Al Manhal Platform Collections (https://platform.almanhal.com) - 30/11/2024 User: @ Al Aqsa University
Copyright © Tiba Foundation for Publishing and Distribution. All right reserved.
May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law. https://platform.almanhal.com/Details/Book/256096