

# التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي

إعداد

د/ فاطمة سالم عبد الله باجابر

أستاذ مساعد - قسم التربية الإسلامية و المقارنة

كلية التربية - جامعة أم القرى

## التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي

### ملخص الدراسة:

بات من الضروريات الملحة أن تعي الأمة الإسلامية أن الإسلام سبب رئيس في تطوير علوم التخطيط و التنظيم. وأن تدرك أهمية اتخاذ القرارات المدروسة، وإنجاز الأعمال بدقة وإتقان. وعليها أن تعي أن الإسلام مرجع لكثير من العلوم الحديثة، فهو واضع ضوابطها وقواعدها، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي، مستخدمة المنهج الاستنباطي. وقد تكونت الدراسة من المقدمة وأربعة مباحث. المبحث الأول: أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة والإطار النظري)، و المبحث الثاني: موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي التربوي، والمبحث الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي في الإسلام، والمبحث الرابع: التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي لكل من المجالات التالية: التربوي، الاقتصادي، الاجتماعي، والعسكري.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

١. إن التخطيط الاستراتيجي ليس وليد العصر كما يعتقد كثير من الناس، بل هو مبدأ إسلامي له أصالته في القرآن الكريم و السنة النبوية.
٢. اتضح من مجالات الدراسة التي تم تناولها أن التخطيط الاستراتيجي المستقي أصوله من التربية الإسلامية له أهميته وتأثيره في المجالات التعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية.
٣. إن الفرد الذي يخطط تخطيطاً استراتيجياً تربوياً يجب أن يكون أهلاً للمسؤولية التربوية، وعلى درجة عالية من الخبرة و العلم.
٤. يستطيع التخطيط الاستراتيجي التأصيلي دراسة المشكلات الراهنة، ووضع الحلول المناسبة لها ؛ مستفيداً من الإمكانيات البشرية والاقتصادية المتاحة في ضوء متغيرات العصر.

### التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

١. الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي التربوي الذي يستقي أصوله من القرآن الكريم و السنة النبوية في أمور حياتنا؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بيسر وسهولة.
٢. تعليم أبنائنا أصول التخطيط الاستراتيجي التربوي، وتوضيح أهميته للفرد والجماعة.
٣. تكوين لجنة مشهود لها بالحكمة، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع التربية

الإسلامية، تقوم بالاستشارات في المجالات المختلفة، ليعود إليها الأفراد عندما لا يستطيعون التخطيط لأمر حياتهم.

٤. تجميع وتوحيد الجهود في مجال التأصيل الإسلامي؛ من خلال تشكيل لجنة أو رابطة؛ لتنسيق الجهود في هذا المجال، وتجميع المتفرق، وتوجيه البحوث.

#### **Abstract:**

It has become an urgent necessity that the Islamic Nation acknowledges that Islam was a major cause in the development of planning and organization sciences. And it should realize the importance of making planned decisions, and completing tasks accurately. In addition, the Islamic Nation has to come to be aware that Islam is a reference to many new sciences, and it has established its theories and laws. Hence, the present study aims to clarify the Islamic rooting of educational strategic planning, using a deduction approach. The study submitted in four sections in addition to the introduction. The first section: literature study (previous studies and theoretical framework), and the second section: Islam's position on educational strategic planning, and third section: the characteristics of educational strategic planning in Islam, and the fourth section: Rooting Islamic educational strategic planning for each of the following areas: educational, economic, social, and military.

The study resulted in a number of results including:

- 1) The strategic planning is not a new born concept as many people believe; it is an Islamic way that has roots in the Holy Quran and Sunnah.
- 2) The study areas that have been taken show that strategic planning that is consistent with Islamic education is important and its impact on-educational institutions, social, economic, and military.
- 3) Strategic planning that is based on Islamic rooting can address current problems, and develop appropriate solutions for them; taking advantage of the potential human and economic variables available in the light of the age.
- 4) That any individual responsible for educational strategic planning must be worthy of this responsibility, and have a high degree of expertise and knowledge.

In light of these findings, the study recommended a number of recommendations including:

- 1) We should grasp the educational strategic planning that is consistent with the Quran and Sunnah in matters of our lives so we can be on the right path, and achieve the desired objectives smoothly and easily.

- 2) Teach our children the basics of educational strategic planning and clarifying its importance to individuals and the community.
- 3) Assemble a consultancy committee known of its wisdom and the ability to plan in line with Islamic education, to be consulted and referred to on various fields by individuals who are unable to plan their lives.
- 4) Unifying and standardizing efforts in Rooting approaches in Islam; through the formation of a committee or association; to coordinate in this area and conduct research.

## المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، الذي أنزل الكتاب المبين، وأرسل رسلا مبشرين و منذرين، وصلي الله وسلم على خاتم المرسلين، المبعوث رحمة للناس أجمعين. قال صلي الله عليه وسلم: (إن أحسن الحديث كتاب الله وأحسن الهدى هدي محمد صلي الله عليه وسلم)<sup>(١)</sup>.

لقد خلق الله - عز وجل - الكون لغاية وحكمة عظيمة، وبتخطيط إلهي مقنن محكم، وهذه سنة الله في الكون، ويزخر القرآن الكريم بالكثير من الآيات التي تشير إلى التخطيط الاستراتيجي التربوي؛ للوصول إلى الهدف الأساسي؛ ومن الأمثلة على ذلك وجود الناس على الأرض كان على مراحل متدرجة، المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط، عندما خلق الله القلم وأمره أن يكتب، قال: ماذا أكتب؟ قال أكتب كل شيء كائن إلى يوم القيامة من عمل معمول؛ بر أو فجور؛ أو رزق مقسوم حلال أو حرام، ثم ألزم كل شيء من ذلك شأنه؛ دخوله في الدنيا ومقامه فيها كم، وخروجه منها كيف، ثم جعل على العباد حفظه وللكتاب خزانا<sup>(٢)</sup>، قال تعالى: {ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ} (سورة القلم: آية ١). والمرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ، وهي على خطوات منها: أن الله صلي الله عليه وسلم خلق البشر، قال تعالى: {لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ} (سورة التين: آية ٤) فعندما أراد الله خلق البشر هيا لهم سبل العيش، وأوضح لهم كيفية معيشتهم في الأرض، ودلهم على طريقة كسب رزقهم، قال تعالى: {وَاللَّهُ أَنْبَتَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ نَبَاتًا (١٧) ثُمَّ يُعِيدُكُمْ فِيهَا وَيُخْرِجُكُمْ إِخْرَاجًا (١٨) وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ بِسَاطًا (١٩) لِتَسْلُكُوا مِنْهَا سُبُلًا فِجَاجًا (٢٠)} (سورة نوح: آية ١٧-٢٠) وقال تعالى: {وَالْأَرْضَ مَدَدْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ (١٩) وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَنْ لَسْتُمْ لَهُ بِرَازِقِينَ (٢٠) وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ (٢١) وَأَرْسَلْنَا الرِّيَّاحَ لَوَاقِحَ فَأَنْزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَسْقَيْنَاكُمُوهُ وَمَا أَنْتُمْ لَهُ بِخَازِنِينَ (٢٢) وَإِنَّا لَنَحْنُ نُحْيِي وَنُمِيتُ وَحُنُ

(١) البخاري/ محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، ط ٥، ٤٠٦ هـ، ج ٨، كتاب الأدب، ١٢٢، بيروت: عالم الكتب، ص ٤٧.

(٢) ابن كثير/ إسماعيل، تفسير القرآن العظيم، ١٤١٩ هـ، مج ٤، بيروت: المكتبة العصرية، ص ٣٦١.

الوَارِثُونَ(٢٣){(سورة الحجر: آية ١٩ - ٢٣)، ثم المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تقويم البشر، حيث أوضح الخالق سبحانه وتعالى أن البداية والنهاية و المصير سيكون إليه، قال تعالى: {إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي وَنُمِيتُ وَإِنَّا الْمَصِيرُ (٤٣){(سورة ق: آية ٤٣).

كما أن صفات البشر و تدبير شؤون العباد وإرسال الرسل لأقوام خاصة، ثم إرسال المصطفى صلي الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين إلى الناس عامة ليعلمهم كل ذلك كان ثمار تخطيط إستراتيجي إلهي عظيم، مبني على الحكمة وسعة العلم، فالله سبحانه وتعالى أحصى كل شيئاً علماً، ووضع لكل شيئاً أجلاً. قال تعالى: {وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِّبِينَ}{(سورة النحل: آية ٣٦).

ولعل تلك الشواهد على التخطيط الاستراتيجي الإلهي في القرآن الكريم على سبيل المثال لا الحصر؛ فالقرآن الكريم يزخر بالآيات التي تدل على قيام هذا الكون في ضوء تخطيط إلهي إستراتيجي محكم في جميع الجوانب: ( التربوي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري)، و من نماذج التخطيط الاستراتيجي في القرآن الكريم في الجانب الاجتماعي قصة يوسف مع إخوته، وفي الجانب الاقتصادي تخطيط يوسف عليه السلام لإدارة أموال البلاد، وفي الجانب التربوي قصة الخضر مع سيدنا موسى عليه السلام، وفي الجانب العسكري قصة يوم حنين، فقد أحكم الخالق سبحانه وتعالى ذلك التخطيط؛ على علم وبصيرة؛ واستفاد منه البشر في الحياة العملية والعلمية؛ فكان لزاماً على المخطط أن يكون على علم وبصيرة بالأمر الذي يخطط له، وأن تكون الرؤية من تخطيطه واضحة، والهدف منه محدد، وتلك أبرز خطوات التخطيط الاستراتيجي الجيد.

وسارت السنة النبوية على نهج القرآن الكريم في التخطيط الاستراتيجي لكل شؤون الحياة، كيف لا وهي المصدر الثاني من مصادر الشريعة الإسلامية، وقد جاءت مفسرة وموضحة لكل ما جاء في القرآن الكريم، ورسمت للبشرية خطوط شخصية المسلم قولاً وفعلاً؛ من خلال أقوال وأفعال المصطفى عليه السلام، و من نماذج ما ورد في السنة النبوية من تخطيط إستراتيجي تربوي قصة هجرة النبي صلي الله عليه وسلم إلى المدينة لنشر الدعوة، وتربية المسلمين على الخلاق الإسلامية، ومن الناحية الاجتماعية قصة المواخاة بين الأنصار و المهاجرين، ومن الناحية العسكرية التخطيط في الغزوات، وهناك العديد من النماذج في كافة المجالات، سوف يتم تناول بعض منها خلال الدراسة الحالية.

وشهد المسلمون و المنصفون من غير المسلمين بأن الرسول صلي الله عليه وسلم أفضل البشرية، وذكر ذلك في كتاب ( الخالدون المائة) تأليف(مايكل هارت) حيث أختير محمد صلي الله عليه وسلم أعظم العظماء في تاريخ البشرية، وهذا استنتاج توصل إليه الباحث بعد التحليل الدقيق بدرجة تثير التعجب،

حيث كان مقياسه للعظمة درجة التأثير الذي أحدثه في العالم<sup>(١)</sup>؛ الذي نقل العلم كله من ركود إلى حركة، وهذا لا يكون عشوائيا بل بتخطيط استراتيجي تربوي مقنن؛ فقد استطاع عليه السلام، إدارة الدولة المترامية الأطراف في وقت لم يكن للإدارة بمفهومها الحديث أي وجود، وهذا أكبر دليل على عظمته، ويؤكد ذلك كل من يفكر بعقل مستنير، وقلب متفقه؛ بأن التربية الإسلامية ورثت حضارة بقيت قرونا عديدة، وانتشرت في أنحاء العالم، و اتبع الناس منهجيتها، وهي في تزايد مستمر؛ وباقية ما بقي الدهر، وآثارها واضحة المعالم في كل مكان وصلت إليه، وأن الغرب استفادوا كثيرا من الثقافة الإسلامية، فأمر كهذا ليس هينا، ولا يتم إلا نتيجة لتخطيط استراتيجي متميز، بدأه الخالق جل في علاه حين أوكل مهمة الرسالة العظيمة إلى ذلك الرسول العظيم، وجعل له من الخصائص ما يؤهله للقيام بها على الوجه الأكمل، ثم واصل ذلك الرجل العظيم عليه وسلم ما بدأه الخالق وسار على النهج الرباني، حين خطط للأمة المسلمة شؤون حياتها؛ في ضوء ما شرعه الله؛ فكان تخطيطا محددًا في رؤيته، واضحا في هدفه، برزت خطوطه ومعالمه من خلال آيات القرآن الكريم و منهج السنة النبوية، وبدل ذلك على أن التخطيط الاستراتيجي التربوي ليس وليد عصر التقنية والحضارة الحديثة كما يعتقد كثير من الناس.

ونظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي و مجالاته فقد استهدفته العديد من الدراسات السابقة سوف تتناول الباحثة بعضا منها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد التخطيط الاستراتيجي التربوي مطلبا أساسيا لإنجاز الأعمال و المشاريع في شتى المجالات، ويحتاج أي عمل إلى تخطيط مقنن قبل البدء فيه، لإظهار الجوانب الجوهرية التي توضح طريقة العمل و التنبؤ بالنتائج المتوقعة، فالكل يخطط بأسلوبه وطريقته، ولكن هل يخطط الجميع بطريقة صحيحة، ومتى يكون التخطيط سليما؟ ومتى تكون نتائجه إيجابية، وكيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة؟ لعل ذلك يؤكد ضرورة الرجوع إلى المصدر الأساس للتخطيط الإستراتيجي التربوي.

ورغم أهمية التخطيط الاستراتيجي فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن أكثر الناس اهتماما بالتخطيط الاستراتيجي هم أصحاب الأعمال الإدارية، كما تعتبره علما من العلوم الحديثة، ومن المتطلبات الرئيسة للعصر الحالي التي تتزامن مع عصر التقنية لإنجاز الأعمال الإدارية المستقبلية بجودة عالية؛ إلا أنه باستقراء العديد من المراجع في مجال التربية الإسلامية يتضح أن هناك جذورا عميقة للتخطيط الاستراتيجي في شتى المجالات وعدم اقتصره على مجال معين و من هنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في ندرة الأبحاث

(١) الزرقاء/ مصطفى، عظمة محمد خاتم رسل الله مجمع عظمت البشرية، د.ت، دمشق، دار القلم، ص ٣٨.

التي اهتمت بالتأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي وممارسته الفعلية في جميع المجالات وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## أسئلة الدراسة:

تتمحور أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما أبعاد التخطيط الاستراتيجي التربوي في ضوء التأصيل الإسلامي؟  
ويتضمن عددا من الأسئلة الفرعية، وهي:

السؤال الأول: ما موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي التربوي؟

السؤال الثاني: ما خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي في الإسلام؟

السؤال الثالث: ما التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي لكل من المجالات التالية: التعليمي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز جوانب التخطيط الاستراتيجي التربوي في مصادر التربية الإسلامية وذلك من خلال ما يلي:

- توضيح موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي التربوي.
- إبراز خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي في الإسلام.
- تحديد ملامح التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي في عدد من المجالات منها: التعليمي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي التربوي كونه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات و الوظائف الأخرى؛ وباعتباره الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق ولمسار العمل، بالإضافة إلى أنه الأداة التي تساعد على تضيق الفجوة بين الواقع و المتوقع، وبين الحاضر و المستقبل؛ بأسلوب علمي وتربوي يقلل من الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن مسار الأهداف المرسومة، كما يقلل من نسبة الهدر في الموارد والخدمات و التكاليف، ويعمل على أنه يعمل على بلورة الأهداف بحسب أولويتها وأهميتها<sup>(١)</sup>.  
لذلك فالتخطيط الاستراتيجي التربوي يختلف عن التخطيط التقليدي؛ لقدرة على تحديد ما ينبغي

(١) أبو خضير/ بسام محمد عبد الله، ٢٠١٠م، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، ص٢.

أن يكون، من خلال التنبؤ بالنتائج، ووضع البدائل المناسبة، واحتمالات نسبة نجاح العمل المتوقعة؛ لذا كان للتخطيط الاستراتيجي التربوي دور كبير في الوصول إلى نتائج ذات جودة عالية؛ فهو يعد من أكثر الخطوات أهمية لإنجاز كافة الأعمال؛ سواء كانت إدارية أو مؤسسية؛ فردية أو جماعية، كونه يبرز نقاط القوة والضعف منذ البدء في العمل، ويضع البدائل المناسبة، ويساعد في اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو بذلك يستخدم الأسلوب الوقائي عند وضع الاحتمالات، التي قد تواجه العمل المخطط له؛ و بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تكون له أصول راسخة، حددت خطواته، ورسمت إجراءاته، فاستفاد منها البشر في تخطيط شؤون حياتهم من جميع جوانبها، ولقد أكدت مصادر التربية الإسلامية أن جذور هذا التخطيط الاستراتيجي وأصوله تكمن في القرآن الكريم و السنة النبوية، وبالتالي فهو ليس من صنع البشر، بل هو تخطيط إلهي محكم، اتضحت معالمه في معين القرآن و السنة النبوية، واستفاد منها العلماء، و رسموا في ضوءها جوانب الحياة.

ولعل الدراسة الحالية توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

١. التأكيد على أن أصول التخطيط الاستراتيجي التربوي تكمن في مصادر التربية الإسلامية، التي تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي عمل أساسي لتطوير أي عمل وإنجازه؛ سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي.
٢. تتبع خطوات التخطيط الاستراتيجي في القرآن و السنة النبوية، ومراحلها، وطرق استثماره إيجابيا.
٣. توفير نماذج جيدة من مصادر الشريعة الإسلامية لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات، وتأكيد عدم اقتصره على الأعمال الإدارية فحسب.
٤. تزويد المكتبة العربية بدراسة علمية تلي حاجة الميدان في هذا المجال، وتضاف إلى الأبحاث العلمية و التربوية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا عند إجراء بحوث تأصيلية ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي التربوي.
٥. تحفيز الدارسين و الباحثين على اتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي التربوي في واقعهم المعاش في كافة المجالات التي تحتاج إلى إجراءاته، وتفعيله علميا وعمليا.
٦. استفادة القادة التربويين و القائمين على المؤسسات التربوي من تطبيق مفاهيم هذه الدراسة.

## منهج الدراسة:

نظرا لحدثة موضوع التأصيل في الفكر التربوي، فإنه ليس هناك منهج محدد أو آلية متفق عليها بين الباحثين، لذا فإن أقرب منهج يتناسب مع الدراسة هو المنهج الاستنباطي لتفسير واستنباط ما ورد في

مصادر التربية الإسلامية من استخدامات للتخطيط الاستراتيجي التربوي. وقد عرفه الجرجاني بأنه: ( استخراج المعاني من النصوص بفرط الذهن وقوة القريحة)<sup>(١)</sup>.  
حدود الدراسة:

تشمل التربية الإسلامية التخطيط الاستراتيجي التربوي لجميع مجالات الحياة، وتتحدد الدراسة الحالية بدراسة عدد من هذه المجالات متمثلة في المجال: ( التعليمي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري). وذلك لكونها أكثر المجالات ارتباطا بالتربية.

## مصطلحات الدراسة:

### التأصيل الإسلامي: Islamic Rooting

هو بناء العلوم على نهج الإسلام<sup>(٢)</sup>.

ويعرف إجرائيا في الدراسة الحالية على أنه: إعادة العلوم إلى أصولها الأساسية، وصياغتها صياغة إسلامية؛ بأسلوب علمي حديث.

### التخطيط: Planning

هو عملية وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات، وتحديد المهام، وتنظيم جداول وتنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(٣)</sup>.

### الإستراتيجية: Strategic

هي الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي الممر أو الجسر الذي يأخذ من هنا إلى هناك أي خط السير الذي يتم تبنينه للمستقبل<sup>(٤)</sup>. وقيل هي "الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف وترتبط جميع الأجزاء المنظمة، وتغطي كافة مجالاتها بين جميع الأجزاء فيها"<sup>(٥)</sup>.

### التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إطار شامل لتنفيذ التفكير الاستراتيجي؛ موضحا فيه الطريقة

(١) الجرجاني/ علي بن محمد بن علي، التعريفات، ١٩٨٥م، لبنان: مكتبة لبنان، ص٢٢.

(٢) يالجن/مقداد، أساسيات التأصيل و التوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف و الفنون، ١٤١٦هـ، سلسلة كتاب تربيتنا (١٠) الرياض، دار عالم الكتب.

(3)Wad i, D and Terri, D (١٩٩٥).Education policy planning process: an applied framework. UNESCO: International Institute for Educational Planning. United Nations Educational. Paris ,p ٦.

(٤) المبعوث/ محمد حسن، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: التربية، يناير ٢٠٠٢م، إصدارات: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، ص٨٤، ص٨.

(٥) أبو قحف/ عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (١٩٩٧م) ط٢، مصر: مكتبة الإشعاع، ص٥٤.

والإجراءات التي تحقق النتائج المرغوبة، أو هو صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه؛ على ألا تكون هذه الصورة ثابتة، ولكن في إطار من التغير المنظم<sup>(١)</sup>. وتعرفه: كاثلين Kathleen (٢٠٠٣) على أنه مدخل منظم لتوقع المستقبل<sup>(٢)</sup>.

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: التفكير المقنن للاستفادة من كل الإمكانيات البشرية والمادية، ورسم خطوط عريضة واضحة المعالم، تؤدي إلى الإنجاز و التميز في الأعمال على المدى القصير و البعيد، مع وضع بدائل مناسبة لمواجهة العقبات المتوقعة، للحصول على نتائج نوعية تحقق الأهداف المرجوة.

التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي التربوي:

### Educational Strategic planning Rooting

ونظرا لحدائثة الموضوع فلم تحصل الباحثة على تعريف سابق تناول هذا المفهوم لذا يعرف إجرائيا

بأنه:

عملية تنمية منظمة تستند على رؤية تربوية شاملة، تحدد كيفية ترتيب الأولويات وفق متطلبات المجتمع، وتضع تصور علمي وعملي للاستفادة من الإمكانيات البشرية والاقتصادية والاجتماعية المتاحة لتوفير كوادر مدربة تساهم في عملية التطوير وفق ضوابط التربية الإسلامية.

المبحث الأول: أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة والإطار النظري)

#### أولا: الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة في الجزء التالي عرضا لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، فقد أجريت العديد من الدراسات حول التأصيل الإسلامي في العلوم المختلفة ( العلوم الإدارية، والتربوية والاجتماعية، كما تناولت دراسات أخرى التخطيط الاستراتيجي في مجالات مختلفة في الواقع المعاصر في المجال التربوي و مجال الجودة؛ وفي ضوء ذلك تعرض الباحثة فيما يلي أمثلة للدراسات السابقة مقسمة على محورين هما، الأول: التأصيل الإسلامي، والثاني: التخطيط الاستراتيجي التربوي.

المحور الأول: دراسات سابقة تناولت التأصيل الإسلامي في بعض المجالات:

١. أجرى إحسان بن محمد شرف الحلواني (١٤٢٩هـ) رسالة دكتوراه من قسم الإدارة التربوية جامعة أم

القرى، وهدفت إلى معرفة " منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية"، واتبعت الدراسة منهج

البحث المكتبي الوثائقي، ومن أهم نتائجها: إن الاتجاهين الأساسيين للتأصيل هما: الاتجاه البنائي و

(١) حافظ/ محمد صبري، محمود السيد، تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٦م، ص٨٨.

(2) Kathleen, A.(٢٠٠٣).Strategic Planning in the University. Office of Quality Improvement. University of Wisconsin. Madison.

العلاجي، كما أسفرت الدراسة عن إمكانية تقسيم خطوات التأصيل إلى ثلاث مراحل: ( ما قبل- أثناء- بعد) <sup>(١)</sup>.

٢. دراسة صالحه بنت حاي يحي السفياي(١٤٣٢هـ) وهدفت إلى إلقاء الضوء على التأصيل الإسلامي للخدمة الاجتماعية المدرسية، وتطبيقاتها التربوية في المرحلة المتوسطة، وتناولت الباحثة جانبين، هما: تأصيل الخدمة الاجتماعية في التعليم، وتأصيلها في المجتمع، واستخدمت للدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أهم نتائجها في أن الخدمات الاجتماعية لطالب العلم المسلم جاءت منضوية تحت لواء نظام الرعاية الاجتماعية الشامل المتكامل، وأن من المبادئ المغلوطة في الخدمة الاجتماعية ما يسمى حق تقرير المصير، والأفضل أن يسمى حق اتخاذ القرار<sup>(٢)</sup>.

### المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي في بعض المجالات:

١. دراسة لورانس وفينستا (Laurence and Vincenta, ٢٠٠٠) هدفت إلى التعرف على المتطلبات المتزايدة لتطوير السياسات التعليمية، مع دراسة أهمية التركيز على التخطيط الاستراتيجي القائم على أسس علمية بالكليات الأيرلندية، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التي من أهمها أن الاختلاف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرجع إلى أسباب عدة منها: عدم وضوح أهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات التعليمية مقارنة بالقطاعات التي تهدف للربح؛ نظرا لاختلاف طبيعة الثقافة العلمية، كما أن العمل الجماعي القادر على التغيير وقدرة القادة الأكاديميين على توضيح رؤية كلياتهم من أكثر العوامل المساهمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي، وأكدت الدراسة ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي حساسا لبيئة المؤسسة التعليمية الداخلية والخارجية؛ حتى يتحقق له النجاح في المراحل المستقبلية بهذه المؤسسة <sup>(٣)</sup>

٢. دراسة جول (Julie) وهدفت إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل المعد لإدارة عمليات تحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين الحاليين والسابقين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مسؤولي

(١) الحلواني/ إحسان بن محمد شرف، منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية،(١٤٢٩هـ)، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٢) السفياي/ صالحه بنت حاي يحي(١٤٣٢هـ)، التأصيل الإسلامي للخدمة الاجتماعية المدرسية وتطبيقاتها التربوية على المرحلة المتوسطة، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٣) Laurence ,P and Vincenta ,M.(٢٠٠٠).Strategic Planning and Cultural Considerations in Tertiary Education Systems:"The Irish Case". Scandinavian. Journal of Educational Research. Vol. ٤٤, No.٣. pp٣٠٧ :٣٢٣

التعليم بالمنطقة، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي، وأجزاء من اجتماعات مسئولى التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وأسفرت الدراسة عن ضرورة الاستمرار في البحث عن معايير للنجاح تساعد المؤسسات في التنفيذ الفعال للتخطيط الاستراتيجي<sup>(١)</sup>.

٣. دراسة جوها و موري (Juha and Mauri, ٢٠٠٧) وهدفت إلى رصد دور التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ لضمان جودة المخرجات التعليمية في بولونيا، وكذا الموقف على تجربة جامعة "توركو" للعلوم التطبيقية ببولونيا. وأسفرت الدراسة عن ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كمنهجية للتطوير في المجال التربوي، ويلتقي كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة أثناء التنفيذ مع العديد من المنظمات؛ لضمان جودة التعليم العالي، وترسيخ مسئوليات المؤسسات والمنظمات التي تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في قطاع التعليم العالي<sup>(٢)</sup>.

٤. أجرى قاسم بن عائل الحربي (١٤٢٨هـ) دراسة هدفت إلى الموقف على الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة وفلسفتها وتطبيقها لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك تحديد ثقافة وأدوات وتقنيات تطبيقها، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الجودة من منظور التطبيق في مؤسسات التعليم العالي، وتصميم نموذج مقترح لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى تحديد ماهية التخطيط الاستراتيجي (المفهوم، الأهمية، الخطوات)، وتحديد مفهوم الجودة الشاملة من حيث: (الفلسفة والتطبيق الأسس والمتطلبات، النماذج)، وتوضيح معنى الجودة الشاملة من منظور الإدارة الإستراتيجية، ثم قدمت الدراسة نموذجا مقترحا لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ورصد الباحث متطلبات تنفيذ النموذج المقترح، ومن أهمها شمول عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة تحديد رؤية الجامعة ورسالتها، وتوضيح الأهداف العامة المستقبلية، وأجراء دراسة تحديد مواطن القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات المحيطة في البيئة الخارجية، كما حدد الباحث معوقات تطبيق النموذج، ومن أهمها غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى معظم القيادات والعاملين بالنظام التعليمي لمؤسسات التعليم العالي<sup>(٣)</sup>.

٥. ثم كانت دراسة رشدي أحمد طعيمة (١٤٢٨ هـ) وهدفت إلى مناقشة أهم قضايا الجودة الشاملة

(1) Julie, j. (٢٠٠٤). Strategic Planning in the Millard Public Schools: The University of Nebraska. Lincoln. Vol. ٦٥-٠٩A. Dissertation Abstracts International .

(2) Juha. K. and Mauri, K. (٢٠٠٧) Strategic Planning and Quality Assurance in Bologna Process. Policy and Practice 111 Higher Education. perspective. Vol. ١١ ,No. ٣. pp ٦٧ :٧٣

(٣) الحربي/ قاسم بن عائل، (١٤٢٨هـ)، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة "تصور مقترح" حولية كلية المعلمين في أبها، العدد الحادي عشر، ص ٤٥ : ٩٨.

وتطبيقها في التعليم الجامعي، وتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واقتراح معايير للأخذ بها عند اختيار برامج التعليم الإسلامي العام أو الجامعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها كباحث هي عرض رؤية لتحقيق أهداف البحث في ثلاثة أقسام تمثلت في:

◆ الجودة الشاملة في التعليم (المفاهيم، الفوائد، الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم القائم على الجودة، متطلبات الجودة في التعليم ومؤشراتها).

◆ التخطيط الاستراتيجي للجودة (المفاهيم، الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي للتعليم، مسوغاته وأنشطته وخطواته).

◆ المحتوى العلمي في التعليم الإسلامي: وفي هذا الجزء عرض معالم المحتوى العلمي في التعليم الإسلامي، ووضع قضايا ينبغي أن يدور حولها المحتوى المقدم في مناهج التعليم العام في العالم الإسلامي المعاصر، كما حدد معايير المحتوى مصنفة إلى معايير ثقافية عامة، ومعايير تربوية عامة، ومعايير تربوية خاصة؛ وذلك في ضوء التضمنات المستخلصة من التخطيط الاستراتيجي والجودة<sup>(١)</sup>.

٦. دراسة على ناصر شتوي زاهر (١٤٣٠هـ) وهدفت إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر في بعض الجامعات العالمية والعربية، وإعطاء لمحة عن الهيكل التنظيمي، وواقع خدمة المجتمع. بكليات جامعة الملك خالد، وتقديم رؤية تطبيقية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر بها، واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي، وقد تناول الباحث طبيعة خدمة المجتمع ومجالاتها، ومبررات العلاقة بين الجامعة والمجتمع في تفعيل دور الجامعات ودعم المجتمع وتنميته، كما تطرق إلى أبرز وسائل إدارة الجودة وأدوارها التي تدعم دور الجامعة، وتساعد بشكل كبير على تطبيق خدمة المجتمع، كما تناول تفصيلاً للتخطيط الاستراتيجي في مجال خدمة المجتمع، وعرض تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع، وتطرق إلى أوجه التقارب بينها، وكذا عرض نماذج من التخطيط الاستراتيجي، واختتم بتقديم رؤية إستراتيجية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر؛ من خلال تحديد القضايا الإستراتيجية، ورسالة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في قطاع خدمة المجتمع، وتحديد مسلمات التوجيه الاستراتيجي لوظيفة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، واستراتيجيات التنفيذ المقترحة؛ لتفعيل خدمة

(١) طعيمة/ رشدي أحمد (٢٠٠٧م، ١٤٢٨هـ) في التخطيط الاستراتيجي و الجودة الشاملة في التعليم الإسلامي. المؤتمر السنوي الثاني لكلية التربية

النوعية بالمنصورة: معايير ضمان الجودة و الاعتماد في التعليم النوعي بمصر و الوطن العربي في الفترة من ١١-١٢ إبريل ٢٠٠٧. ص ص

المجتمع والتعليم المستمر<sup>(١)</sup>.

٧. (دراسة علي بن حسين أحمد العامودي (١٤٣١ هـ)، وهدفت إلى التعرف على درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودرجة أهميتها؛ وذلك من جهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة اشتملت على ستين عبارة، ولها اتجاهان، أحدهما لقياس درجة أهمية تلك المتطلبات، والآخر لقياس واقع توفرها في المدارس، ومن أهم نتائجها ارتفاع أهمية متطلب توفر القيادة الفاعلة، ومتطلب نشر ثقافة الجودة، ومتطلب مشاركة المجتمع المدرسي، لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما أسفرت الدراسة عن تطابق محاور متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث الأهمية ودرجة التوفر<sup>(٢)</sup>).

٨. دراسة محمد مصطفى محمد حمد (١٤٣٢ هـ) وهدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر "دراسة ميدانية"، من خلال التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وآليات استخدامه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حاجة المديرين والمعلمين إلى اكتساب أفضل مهارات التخطيط الاستراتيجي؛ لتجويد أدائهم وتطوير المنظومة التعليمية، وكذلك وجود مجموعة من العوامل التي لديها القدرة الفعلية على التأثير في منظومة التعليم الثانوي العام، من أهمها: فلسفة وإدارة التعليم وبنيته، والمنهج وطرق وأساليب التقويم، وإعداد المعلم وتدريبه، كما وضع الباحث عدة مقترحات بالإضافة إلى إستراتيجية لتجويد التعليم الثانوي<sup>(٣)</sup>.

التعليق على الدراسات السابقة:

#### باستقراء الدراسات السابقة ونتائجها يتضح ما يأتي:

- أكدت كافة الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي التربوي.
- ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي التربوي و الجودة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية مثل دراسة كل من (حمد، طعيمة)؛ فجودة الأداء أي إتقان العمل من متطلبات التخطيط

(١) زاهر/ علي ناصر شتوي (١٤٣٠ هـ)، التحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي " رؤية تطبيقية

على جامعة الملك خالد"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس عشر، عدد ٥٨ يونيو ٢٠٠٩. ص ص ٢٥٩ : ٣١٨.

(٢) العامودي/ علي بن حسين أحمد، (١٤٣١ هـ)، ودرجة أهميتها؛ وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٣) حمد/ محمد مصطفى محمد (١٤٣٢ هـ). التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر " دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أسيوط.

الاستراتيجي، وهذا الأمر حث عليه الإسلام وجعله من الأعمال التي يجبها الله، وقد بدأ الله بإتقان صنعه، قال تعالى: {وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ (٨٨)} (سورة النمل: آية ٨٨).

- تناولت الدراسات السابقة التأصيل الإسلامي في مجالات مختلفة، منها الإداري و التربوي، والاجتماعي، وجميع هذه المجالات تناولتها الباحثة في جزئيات من البحث.
- ركزت الدراسات السابقة على تأصيل مجال واحد، أما الدراسة الحالية فهي تسير في اتجاه مغاير عن الدراسات السابقة؛ لأنها تسعى إلى إثبات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنهج الإسلامي، وأنه ليس علم حديث كما يظن كثير من الناس.
- تناولت الدراسات السابقة الزمن الراهن، أما الدراسة الحالية فقد تناولت التخطيط الاستراتيجي في المصادر الإسلامية.
- في حدود دراسة الباحثة لا توجد دراسات تناولت التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي في المجالات المختلفة، واقتصرت دراسة كل من (رشدي، أحمد، طعيمة) على تناول التعليم الإسلامي في ضوء تضمينات الجودة والتخطيط الاستراتيجي؛ ولكن من غير تأصيلها من منظور إسلامي، ولم تتوصل الباحثة إلى دراسة سابقة تتناول التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة .

#### ثانيا: الإطار النظري :

إن الدراسة التي نحن بصدد بحثها متسعة ومتشعبة، ولا يمكن تناول كافة أبعادها؛ لأن الكتب تزخر بالكتابة عن التخطيط الاستراتيجي، واتساع مجالاته التي يستخدم فيها بعد أن كان يقتصر على الجانب الاقتصادي والعسكري والسياسي؛ ونظرا للتغيير السريع الذي هو من أهم معالم العصر الحالي، أصبح للتخطيط أهمية في كل المجالات العملية والإنسانية، فلا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح ما لم يخطط له، وهذا الأمر ليس هينا، ويحتاج إلى مهارة وفن؛ لمواجهة الصراع المعرفي والمشكلات المجتمعية .

وبذلك يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن "عملية التفكير والتنبؤ والتنظيم والتنسيق والرسم والعمل للنهوض بالمجتمع"<sup>(١)</sup>.

وتعد عملية التخطيط قديمة قدم الأزل؛ إذ بدأت منذ بداية الإنسان، ولكن كان التخطيط عشوائيا وغير منظم، وليس له أسلوب علمي يتبعه، ومقتضيات الضرورة تحتم التخطيط لمواجهة التحديات التي يتعرض لها الإنسان، وكان يطلق على التخطيط آنذاك مسميات مختلفة كالتيدير، والتوقع، والحيلة، وفي عصر

(١) سعد/ عبد المنعم فهم، إستراتيجية التخطيط التربوي، ١٤٢٩هـ، القاهرة: دار الثقافة للنشر، ص ١٩.

النهضة دعا المفكر الانجليزي (فورييس دوب، ١٧٠٩ - ١٧٥١) إلى أهمية الأخذ بالتخطيط المحكم لإحداث التقدم في المجالات المختلفة، ويعني ذلك أن التخطيط لم يظهر بشكل فعال إلا به الثورة الصناعية، وأدى ذلك إلى انتقال الفكر التخطيطي إلى موضع التنفيذ، وأكد كارل ماركس (١٨١٨-١٨٨٣) أن التخطيط مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحا للنهضة الحضارية<sup>(١)</sup>؛ لأنه مكوناً رئيساً للإدارات والحكومات الناجحة؛ حيث يساعد في التحقق من أن المؤسسة تعمل في ضوء احتياجات مجتمعتها، كما يساهم في استقرار المؤسسة ونموها، ويوفر أسساً لمتابعة لمتقدم وتقييم النتائج وتأثيرها، كما يساعد في تيسير بناء البرامج الجديدة، ويمكن المؤسسة من استشراف المستقبل بطريقة مرتبة .

وتعد عملية التخطيط مهمة أساسية، تتطلبها إدارة شؤون الحياة بأسرها، تتضمن تكوين خطة أو أكثر لتحقيق التوازن بين الاحتياجات أو المتطلبات في ضوء المصادر المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط :

- تحديد الغايات أو الأهداف المرجو تحقيقها .
- بناء الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الغايات.
- تنظيم أو بناء الأدوات اللازمة .

-تنفيذ الخطوات ومتابعة سيرها في المسار الصحيح<sup>(٢)</sup>.

ولم يستخدم التخطيط بصورة شائعة في كتابات رجال الاقتصاد أو الاجتماع أو الإدارة أو التربية إلا منذ النصف الثاني من القرن العشرين،(ماعداد الدول الاشتراكية التي جعلت التخطيط أسلوباً عاماً للتنمية في جميع القطاعات الاقتصادية)، ولم يكتسب اللفظ شهرته إلا بعد أن استخدمه الاتحاد السوفيتي عام ١٩٢٨<sup>(٣)</sup>. " وظل المخططون عقوداً يحاولون انتزاع هامش أوسع من الاستقلالية وحرية الحركة، بما يمكنهم من ممارسة وترسيخ المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط بشكل علمي، ويرون أن ما يجري إنما ينتقص كثيراً من معاني ومفهوم التخطيط المعاصر ودلالاته، ويغفل أحد أهم أبعاده، وهو البعد الاستراتيجي، إذ لا طائل من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما بين أقدامنا، في عالم زاخر بالأحداث المتسارعة<sup>(٤)</sup>".

وكلمة إستراتيجية أصبحت تتردد كثيراً في مجالات مختلفة، وهي مأخوذة من اللغة الانجليزية (Strategy) ، وتعني في اللغة الإغريقية- والتي هي المصدر الأساس لهذه الكلمة- علم وفن قيادة

(١) الحريري/ رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ١٤٢٨هـ، عمان: دار الفكر، ص١٤.

(٢) Health Planner s Toolkit.(٢٠٠٦).The Planning Process: Module ١.Information Management. Ontario, :٥

١

(٣) الجندي/ عادل السيد محمد، الإدارة و التخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، ١٤٢٣هـ، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد، ص١٢٧.

(٤) بن دهيش/ خالد، عبد الرحمن الشلال، سامي رضوان، الإدارة و التخطيط التربوي، ١٤٣٠هـ، ط٣، الرياض: مكتبة الرشد، ص٢٠٩.

الجيش، ولعل تقدير الناس لدقة إدارة العمل العسكري وتنظيمه أدى إلى انتشار مصطلح الإستراتيجية في كافة المجالات<sup>(١)</sup>.

وبدون التخطيط الاستراتيجي يكون العمل ارتجاليا، ويعد تجربة معرضة للخطر، تكثر فيها المشكلات؛ لذا ارتبطت كلمة إستراتيجية بالتخطيط؟ لأن التخطيط يحتاج إلى اتخاذ قرار، وتحديد الطريقة والأسلوب والوسائل، واستغلال الإمكانيات التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وبذلك يكون التخطيط الاستراتيجي "عبارة عن عملية واعية راشدة تنطلق من آمال المجتمع، تحسب له حساباته القائمة على واقع إمكانياته، وتحدد له مساراته، وتحاول أن تنطلق به عملاً وتنفيذاً نحو آماله<sup>(٢)</sup>. وقد حدد كل من فرايزل وأوبرين وأرنولد (Grizsell, O Brien and Arnold 2004) والهيئة القومية للمتابعة بواشنطن (National Minority, 2009).

## خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي كالاتي:

### الخطوة الأولى: التهيئة/ الاستعداد/ التجهيز Getting Ready

وفيما يتم تحديد الوقت المناسب للبدء في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب أربعة أمور مهمة للتسير في عملية منظمة، هي:

- ١ - تحديد الموضوعات أو الاختيارات التي ينبغي أن تتناولها عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢ - تحديد الأدوار، لبيان نوع العمل الذي يقوم به كل فرد في العملية.
- ٣ - تحديد لجنة مسيرة للتخطيط، لوضع بروفيل المؤسسة.
- ٤ - تحديد المعلومات التي من الضروري جمعها لتساعد في اتخاذ قرارات سليمة، ويتمثل ناتج هذه الخطوة في خطة عمل Work Plan.

### الخطوة الثانية: صياغة الرؤية والرسالة مع المعنيين:

وهذه المرحلة تتطلب إعداد الرؤية والرسالة بطريقة محددة، وبدرجة عالية من التميز عن نظائرها من المنظمات الأخرى.

(١) الحريري/ التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، مرجع سابق، ص٩٧.

(٢) سعد/ استراتيجية التخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ١٩.

### الخطوة الثالثة: تقييم البيئة (مسح البيئة المحيطة):

وفيها يتم جمع المعلومات حتى اللحظة الراهنة عن نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات، وتقييم الأداء للمؤسسة، والتي توضح الموضوعات المهمة التي تواجهها المؤسسة، والتي يجب أن يبرزها التخطيط الاستراتيجي.

### الخطوة الرابعة: بناء الاستراتيجيات، الأغراض، والأهداف:

حيث ينبغي أن يشارك في بناء الاستراتيجيات الأفراد، بأرائهم في المناقشات وأساليب فنيات اتخاذ القرارات الرسمية، لكن في النهاية لابد أن يوافق القائد على آلية التعامل مع الموضوعات المهمة.

### الخطوة الخامسة: استكمال الخطة المكتوبة:

بعد وضع الرؤية وتحديد الموضوعات الجوهرية والاتفاق على الاستراتيجيات تأتي هذه الخطوة، لتوثيق ذلك ورقياً، ويتولى هذه المهمة عادة أحد أعضاء اللجنة المسيرة، وهو المدير التنفيذي أو أحد مستشاري التخطيط، ويمكن أن يصمم صورة مبدئية لوثيقة الخطة النهائية، ثم يتم توزيعها؛ لمراجعتها من قبل متخذي القرار، كما أنه في هذه الخطوة تتحول الخطة المبدئية آلياً إلى خطة إجرائية؛ أي يتم وضع الخطط التفصيلية؛ لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

## المبحث الثاني: موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي التربوي:

يتضمن هذا المبحث الإجابة عن السؤال الأول من تساؤلات الدراسة، وهو:

### ما موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي التربوي؟

سيتم عرض موقف الإسلام من التخطيط الاستراتيجي، حيث تشير مصادر التربية الإسلامية إلى سنن الله الكونية، التي تدل على عظمة التخطيط الاستراتيجي، منذ أن خلق الله الكون، واستوى جل شأنه على العرش، ثم حوار مع الملائكة، بأنه سيجعل خلفاء في الأرض، قال تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (سورة البقرة: آية ٣٠) وتدل الآية على أن استخلاف الإنسان في الأرض لم

<sup>(1)</sup>Frizzell E., O, Brien M. and Arnol, L (2004), Starting Planning for child welfare Agencies. National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement. Portland 6.  
- National Minority AIDS Council. (2009). Strategic Planning. Technical Assistance, Training and. Treatment DFivision. Washington, DC, 14 - 17.

يأت دفعة واحدة، بل جاء في خطوات متدرجة هي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحديد الموضوع، وهو خلق الله للإنسان

الخطوة الثانية: تحديد الرؤية والهدف من خلق الإنسان، حيث أخبر الله - عز وجل - الملائكة أنه سوف يخلق بشراً، ويجعلهم خلفاء في الأرض.

الخطوة الثالثة: التهيئة والاستعداد، وهي بداية التنفيذ، فقد خلق - عز وجل - الإنسان وصوره، ثم أمر الملائكة أن تسجد له، قال تعالى: {إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ (٧١) فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ (٧٢) فَسَجَدَ الْمَلَائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ (٧٣) إِلَّا إِبْلِيسَ اسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ (٧٤) قَالَ يَا إِبْلِيسُ مَا مَنَعَكَ أَن تَسْجُدَ لِمَا خَلَقْتُ بِإَيْدِي أَسْتَكْبَرْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْعَالِينَ (٧٥) قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ خَلَقْتَنِي مِن نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِن طِينٍ (٧٦) قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ (٧٧) وَإِنَّ عَلَيْكَ لَعْنَتِي إِلَى يَوْمِ الدِّينِ (٧٨) قَالَ رَبِّ فَأَنْظِرْنِي إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ (٧٩) قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ (٨٠) إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ (٨١) قَالَ فَبِعِزَّتِكَ لأُعَوِّبَنَّهُمْ أَجْمَعِينَ (٨٢) إِلَّا عِبَادَكَ مِنْهُمُ الْمُخْلَصِينَ (٨٣)} (سورة ص: آية ٧١ - ٨٣) وقد خلق الله للإنسان كان على مراحل، قال تعالى: {الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِن طِينٍ} (السجدة آية ٧)، فالآية تشير إلى أن بداية الخلق كانت من الطين، وذلك يعني أن مراحل أخرى ستبعتها، قال تعالى: {وَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ أَطْوَارًا} (سورة نوح: آية ١٤)، ولم يحدد عدد الأطوار التي تلت تلك المرحلة، ولا مداها، ولا زمنها، فالجمال مفتوح لأي تحقيق صحيح، قال تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِن سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ} (سورة المؤمنون: آية ١٢)، ففي الآية إشارة إلى تسلسل مراحل النشأة الإنسانية، وأن أصلها يرجع إلى مرحلة الطين، ثم المرحلة الحمئية، وهي ثاني المراحل؛ حيث تحول الطين إلى مادة أخرى مشتقة منه هي الحمأ، قال تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِن صَلْصَالٍ مِّن حَمَءٍ مَّسْنُونٍ} (سورة الحجر: آية ٢٦). ثم كانت المرحلة الثالثة وهي المرحلة الصلصالية، حيث انتقلت مادة الحمأ المسنون إلى صلصال، قال تعالى: {خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِن صَلْصَالٍ كَالْفَخَّارِ} (سورة الرحمن: آية ١٤).

الخطوة الثالثة: وهي مرحلة جمع المعلومات؛ من خلال المناقشات، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبناء الاستراتيجيات اللازمة لاتخاذ القرار، وتتجلى هذه الخطوة حوار الله تعالى للملائكة، وحكمته في سجود الملائكة لآدم - عليه السلام - قال تعالى: {إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِّن طِينٍ (٧١) فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ (٧٢)} (سورة ص آية: ٧١ - ٧٢)، وتفيد الآية أن تكوين آدم - عليه السلام - قد مر بعلميتين مختلفتين سابقتين لعملية نفخ الروح فيه،

وهما: عملية الخلق، وعملية التسوية<sup>(١)</sup>.

الخطوة الرابعة: وهي توقع النتائج والاحتمالات، وهي مرحلة رفض إبليس السجود، ليكون سبباً لعيش الناس على الأرض، وانكشاف أمر عدوهم لهم.

الخطوة الخامسة: استمرار عملية التخطيط في ضوء النتائج؛ حيث تستمر سلسلة تكاثر الإنسان على الأرض عن طريق الزواج، قال تعالى: [وَأَنَّهُ خَلَقَ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنثَى (٤٥) مِن نُّطْفَةٍ إِذَا تُمْنَى (٤٦)] (سورة النجم: آية ٤٥ - ٤٦).

حتى أن النطفة ذاتها تمر بمراحل أساسية؛ فالمرحلة الأولى هي النطفة، ثم مرحلة التخليق، ثم مرحلة النشأة، ولكل مرحلة من هذه المراحل أطوار تمر بها حتى يصل الجنين إلى آخر مرحلة في التكوين، وتنتهي الحضانة الرحمية بولادة الجنين، قال تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِن سُلَالَةٍ مِّن طِينٍ (١٢) ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ (١٣) ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ (١٤)} (سورة المؤمنون: آية ١٢ - ١٤) قال تعالى: {ثُمَّ السَّبِيلَ يَسَّرَهُ} (سورة عبس: آية ٢٠).

وتتابعت الخطوات المرحلية لاستخلاف الإنسان في الأرض، والتي بدأت باتخاذ القرار، ثم تحديد الغاية العظمى من خلق الجن والإنس، ثم مرحلة التنفيذ، قال تعالى: {وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ} (سورة الذاريات: آية ٥٦)، ووكل - صلى الله عليه وسلم ملائكة تقوم بالعديد من الأعمال، منها: تدوين الأعمال، وجعل الجنة مصير المؤمنين، والنار مأوى الكافرين، قال تعالى: {تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ (١٣) وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُّهِينٌ (١٤)} (سورة النساء: آية ١٣ - ١٤). فتشير الآيات السابقة إلى أن الله أخبر ملائكته بمصير عباده، فمنهم من يدخله الجنة، ومنهم من يدخله النار، وذلك نتيجة أعمالهم. لأن الله بين لهم طريق الحق وطريق الضلال فمن أتبع أمر الله أدخله الجنة، ومن سار في اتجاه الهوى.

(١) برد سود/ ت. ف. ن.، وعبد المجيد الزنداني، علم الأجنة، الإعجاز العلمي في القرآن الكريم والسنة، مكة المكرمة: رابطة العالم الإسلامي، ص

## المبحث الثالث: خصائص التخطيط في الإسلام:

تناول الباحثة في هذا المبحث الإجابة عن السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة، وهو:

### ما خصائص التخطيط الاستراتيجي في التربية الإسلامية؟

شهد المسلمون منذ فجر الإسلام صورًا عديدة من التخطيط الاستراتيجي المتميز، الذي أرسى قواعده المصطفى - صلى الله عليه وسلم، من خلال الوحي المتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية، ومن خلال توجيهاته، ومواقفه التربوية، حيث تمكن من تأسيس دولة إسلامية قوية، وصلت بالإسلام إلى معظم بلاد العالم في فترة لا تتجاوز أربعة عقود، رغم كل التحديات التي واجهتها، سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا ودينيًا، واستطاع المسلمون أن يحققوا أعظم إنجاز حضاري عرفته البشرية في ذلك الوقت، وما زالت آثاره واضحة المعالم حتى اليوم، وكل ما تحقق كان نتيجة التخطيط المتميز الذي حدد أهدافه المصطفى - صلى الله عليه وسلم-، وسعي بخطى قوية نحو تحقيقه، وسار صحابته والمسلمون من بعده على نهجه؛ مستخدمين خصائص متميزة، تعتمد على مبادئ راسخة، مصدرها شريعة ربانية، فالتخطيط الاستراتيجي في الإسلام قد سبق كل تخطيط استراتيجي في تحقيق الخصائص التي جعله فاعلاً في تحقيق الأهداف التي وضع لتحقيقها، من خلال استقراء مصادر التربية الإسلامية تتجلى العديد من المبادئ الأساسية التي قام عليها التخطيط الاستراتيجي، والتي تتمثل في الآتي:

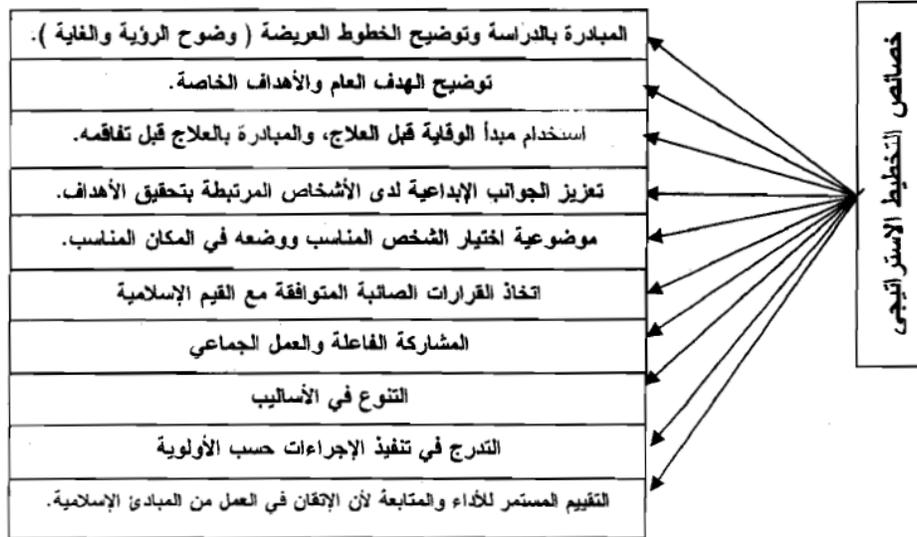
- ١ - القيادة قدوة.
- ٢ - الإخلاص في العمل.
- ٣ - الصدق في القول والعمل بين الرئيس والمرؤوسين.
- ٤ - الشورى في التخطيط.
- ٥ - التعامل العادل بين جميع المرؤوسين.
- ٦ - التنظيم والتدرج في العمل.
- ٧ - القدرة على تحمل المسؤولية.

وقد حدد كل من بن دهب، ورضوان، والشلال (١٤٣٠ هـ) خصائص التخطيط الاستراتيجي

بصفة عامة في الآتي:

- يركز على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.
- عقلاني، لأنه يهتم بالجوانب العقلانية، ويأخذ في حسبانها الجوانب غير العقلانية.
- الناتجة من الطبيعة المتغيرة للظروف.
- يركز على البيئة الخارجية والداخلية، وعلى المعلومات الكمية والنوعية معاً.
- يربط بين جميع العمليات، ويشمل عدد كبير من أفراد المؤسسة.
- يركز على الابتكار والإبداع والحدس؛ أي على فن التخطيط وصناعة القرار.
- يستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء<sup>(١)</sup>.

ولعل تلك الخصائص للتخطيط الاستراتيجي مشتقة من خصائص التخطيط الاستراتيجي في التربية الإسلامية التي تتعدد صوره ونماذجه في القرآن الكريم والسنة النبوية، تحمل الباحثة خصائص التخطيط الاستراتيجي في التربية الإسلامية في الشكل التالي:



شكل رقم(١): خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي.

<sup>(١)</sup> بن دهيث/ الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سابق، ص ٢١٧.

## المبحث الرابع: التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي لكل من المجالات التربوية التالية: التعليمي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري.

ويشمل هذا المبحث الإجابة عن السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة، وهو:

ما التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي لكل من المجالات التالية: التعليمي الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري؟

شرعت الباحثة في استعراض بعض نماذج وصور التخطيط الاستراتيجي من معين القرآن الكريم والسنة النبوية، إذ لم يدع الإسلام مجالاً من المجالات المختلفة إلا وتضمنها بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يضمن الإنجاز والتميز في تحقيق الأهداف المرجوة، ويقتصر البحث الحالي - كما سبق - على عدة مجالات منها المجال: التربوي، الاقتصادي، الاجتماعي، العسكري. تتناول الباحثة فيما يلي عرضاً للتأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي في كل مجال منها:

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال التعليمي:

وصفت الأدبيات الحديثة العصر الحديث في كثير من الكتابات العلمية بأنه "عصر العلم" و "عصر التخطيط"، وهذه التسميات ليست إلا انعكاساً موضوعياً، وتعبيراً واقعياً عما شهدته حركة التخطيط الاستراتيجي - القائمة على الأسلوب العلمي - من انتشار عالمي، واهتمام يتزايد يوماً بعد يوم في المجتمع المعاصر<sup>(١)</sup>.

أما الأمة الإسلامية فمنذ شروق شمسها وضع لها المربي الأول - صلى الله عليه وسلم - تخطيطاً استراتيجياً تربوياً، يبين أهمية العلم وفضله، وطريقة الحصول عليه، والهدف منه، والحوافز المشجعة من أجل الوصول إل درجة العلماء، كل ذلك تشرحه الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، يقول تعالى: {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ} (سورة الزمر: آية ٩) ويقول تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} (سورة المجادلة: آية ١١)، كما أشارت بعض الأحاديث إلى حكم طلب العلم فقال - صلى الله عليه وسلم: طلب العلم فريضة على كل مسلم...<sup>(٢)</sup>، وهذه المرحلة الأولى التي تضع الخط العريض حول أهمية العلم، ثم هناك أحاديث توضح الكيفية التي يكتسب بها المسلم العلم الصحيح.

(١) سعد/ استراتيجية التخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) ابن ماجه/ محمد بن يزيد، سنن ابن ماجه، ١٤١٦ هـ، ج ١، كتاب المقدمة، ص ١٢٥، : ٢٤٤، القاهرة: دار الحديث.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة جمع البيانات وهي توضح كيف علم المربي - صلى الله عليه وسلم - الصحابة جمع المعلومات والتأكد من صحتها، وتحمل المشقة للحصول على المعرفة، وفضل طالب العلم وأجره، فعن كثير بن قيس قال: كنت جالساً مع أبي الدرداء في مسجد دمشق فجاءه رجال فقال: يا أبا الدرداء! إني جئتك من مدينة الرسول - صلى الله عليه وسلم - لحديث بلغني إنك تحدثه عن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ما جئت لحاجة، قال: فأني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول: "من سلك طريقاً يطلب فيه علماً سلك الله به طريقاً من طرق الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم، وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض، والحيتان في جوف الماء، وإن فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء، وأن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهماً، ورثوا العلم، فمن أخذه أخذ بحظ وافر<sup>(١)</sup>"، فالحديث يبين كيف ان الصحابة تحملوا مشاق السفر وقطعوا المسافات الطويلة؛ رغم صعوبة المواصلات آنذاك للتأكد من صحة الأحاديث، فهذا دليل على اهتمامهم بتحري صدق المعلومات بكل السبل الممكنة، وهذه من أهم خطوات التخطيط والبحث، كما أن الحديث يرفع شأن العلم؛ لأنه حياة القلوب، ونور البصائر، وشفاء الصدور، ورياض العقول، ودليل المتحيرين، وهو الميزان الذي به توزن الأقوال والأعمال والأحوال، وهو الحاكم المفرق بين الشك واليقين، والغى والرشاد، والهدى والضلال، وهو إمام وقائد، والعمل مأموم وتابع، مذكراته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وطلبه قرينة، وبذله صدقة، والحاجة إليه أعظم منها إلى الشراب والطعام<sup>(٢)</sup>.

أما في المرحلة الثالثة فيكون التنفيذ: ويتجلى في تعليم الناس وترغيبهم في العلم، والترحيب بمن يريد أن يتعلم، وبيان أهمية العلم ومنزلة العلماء، وكانت على خطوات:

١ - الترغيب في تعليم الناس: قال - صلى الله عليه وسلم -: سيأتيكم أقوام يطلبون العلم، فإذا رأيتموهم فقولوا لهم: مرحباً مرحباً بوصية رسول الله - صلى الله عليه وسلم - واقنوهم، قلت للحكم: ما أقنوهم؟ قال: علموهم<sup>(٣)</sup>، وقال - صلى الله عليه وسلم -: "يلبغ شاهدكم غائبكم"<sup>(٤)</sup>، وقال - صلى الله عليه وسلم -: "نضر الله امرأً سمع منا شيئاً فبلغه كما سمع، فرب مبلغ أوعى من سامع"<sup>(٥)</sup>، وفي رواية قال - صلى الله عليه وسلم -: "نضر الله امرأً سمع منا حديثاً فحفظه حتى يبلغه، فرب حامل فقه إلى من هو أفقه منه،

(١) أبو داود/ سليمان بن الأشعث: سنن أبي داود، د. ت، ج ٣، كتاب العلم، ص ٣١٧، ر: ٣٦٤١، بيروت: إحياء التراث العربي.

(٢) ابن حميد: صالح، وعبد الرحمن بن ملوح، نضرة التميم، (١٤١٨ هـ)، ج ٧، جدة: دار الوسيلة: ص ٢٩١٣.

(٣) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج ١، كتاب السنة، ص ١٣٤، ر: ٢٤٧.

(٤) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج ١، كتاب المقدمة، ص ١٣٠، ر: ٢٣٥.

(٥) الترمذي/ محمد بن عيسى، سنن الترمذي، ١٤٢٠ هـ، ج ٤، كتاب العلم، ص ٢٩٩، ر: ٢٦٦٦، بيروت: دار إحياء التراث العربي.

ورب حامل فقه ليس بفقهاء<sup>(١)</sup>. إن المعلم - صلى الله عليه وسلم - لم يدع مجالاً لنشر العلم إلا أشار إليه؛ حتى تصل رسالته للناس عاملة، وقد كان - صلى الله عليه وسلم - يحرض الوفود على أن يحفظوا الإيمان والعلم ويخبروا من وراءهم: قال: مالك بن الحويرث: قال لنا النبي - صلى الله عليه وسلم -: "ارجعوا إلى أهليكم فاعلموهم"<sup>(٢)</sup>.

٢ - تشير العلم قولاً وعملاً: "فقد كان - صلى الله عليه وسلم - يطلق سراح الأسرى المتعلمين من الكفار إذا علموا بعض المسلمين القراءة والكتابة"<sup>(٣)</sup>.

٣ - أخذ العلم من أهله، قال ابن سيرين: (إن هذا العلم دين فانظروا عمن تأخذون دينكم)<sup>(٤)</sup>.

٤ - تدريب الكوادر البشرية على حب العلم، وتوضيح الحوافز لترغيب الناس على طلب العلم: فعن عقبة بن عامر قال: خرج رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ونحن في الصفة فقال: (أيكم يحب أني يغدو كل يوم إلى بطحان أو إلى العقيق فيأتي منه بناقتين كوماوين، في غير إثم ولا قطع رحم)؟، فقلنا: يا رسول الله! نحب ذلك قال: (أفلا يغدو أحدكم إلى المسجد فيعلم أو يقرأ آيتين من كتاب الله - صلى الله عليه وسلم - خیر له من ناقتين وثلاث خیر له من ثلاث وأربع خیر له من أربع ومن أعدداهن من الإبل)<sup>(٥)</sup>، فقد جعلت التربية النبوية للعلم قيمة مطلقة، واعتبرته أعلى وأثمن سلعة في الوجود، فهو أعلى من الأموال والأولاد؛ فالأموال تبذل لتحصيل العلم، وطالب العلم يسافر تاركاً أولاده بحثاً عن العلم، "فإذا أدركت الأمة أن السلعة الغالية هي العلم وساد في رحابها هذا المفهوم نحت نحوه، وتوجهت إليه بكليتها، ورصدت له الأموال والجهود، وأعلنت أن قصب السبق في أفرادها لمن حاز النصيب الأوفر منه، فعندئذ ترتقي الأمة في سلم الحياة، ويعلو شأنها في الأحياء. وكان هذا الشأن بالأمس في الأمة الأمية حين ساد هذا المفهوم الذي بثه المرابي الأول - صلى الله عليه وسلم<sup>(٦)</sup>، في نفوس أصحابه بأساليب تربوية ترغبهم في حب العلم وتحصيله بطريقة استراتيجية.

(١) الترمذي/ سنن الترمذي، مرجع سابق، ج ٤، كتاب العلم، ص ٢٩٨، ر: ٢٦٦٥.

(٢) البخاري/ محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، ١٤٠٦ هـ، ج ١، كتاب العلم، ص ٥٤، باب تحريض النبي - صلى الله عليه وسلم - وفد عبد القيس...، بيروت: عالم الكتاب.

(٣) الإبراشي/ محمد عطية، التربية الإسلامية وفلاسفتها، ط ٤، ١٤١٥ هـ، مطبعة عيسى الحلبي: مصر، ص ٥٤.

(٤) النيسابوري/ مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، ج ١، المقدمة، ص ٢٨، بيروت: دار إحياء التراث.

(٥) النيسابوري/ صحيح مسلم، مرجع سابق، ج ١، المقدمة، ص ٢٨.

(٦) حمادة/ فاروق، أسس العلم وضوابطه في السنة النبوية، ١٤١٧ هـ، دار طيبة: السعودية، ص ١٢.

٥ - إتباع السلف الصالح تخطيط القائد- صلى الله عليه وسلم-؛ أخذين في الاعتبار الخطوط الواضحة لنشر العلم، فكانوا يتواصلون بذلك، كتب عمر بن عبد العزيز إلى أبي بكر بن حزم: انظر ما كان<sup>(١)</sup> من حديث رسول الله- صلى الله عليه وسلم فأكتبه، فإني خفت دروس العلم وذهاب العلماء، ولا تقبل إلا حديث النبي- صلى الله عليه وسلم-، ولتفشوا العلم، ولتجلسوا حتى يعلم من لا يعلم، فإن العلم لا يهلك حتى يكون سرًّا<sup>(٢)</sup>. فذلك يساهم في بناء الإنسان الذي يحاول إصلاح نفسه، ويساهم في بناء مجتمعه، كل حسب قدراته وميوله، وترك في المجتمع الإسلامي كله أبلغ الآثار في الحث على طلب العلم.

٦ - انتشار مراكز العلم في أقطار البلاد: قاصيها ودانيها، وتنافس الأقطار في مراقبي الخير، وجيل المؤلفات خلال زمن يسير في جميع البلاد، وغير ذلك من مظاهر القوة العلمية؛ مما يستحق أن يوضح تحت الدرس والتأمل للعبارة والاستلهام<sup>(٣)</sup>، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن الإسلام هو منهج العلم والمعرفة. قال- صلى الله عليه وسلم... ومن سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا سهل الله له به طريقًا إلى الجنة، وما اجتمع قوم في بيت من بيوت الله يلتون كتاب الله، وتدارسونه بينهم، إلا نزلت عليهم السكينة، وغشيتهم الرحمة، وحفتهم الملائكة، وذكرهم الله فيمن عنده، ومن يطأ به عمله لم يسرع به نسبه<sup>(٤)</sup>، فالمراد خير المتعلمين من يعلم غيره، لا من يقتصر على نفسه<sup>(٥)</sup>، وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "تستمعون ويسمع منكم، ويسمع ممن سمعه منكم"،<sup>(٦)</sup> قال أبو موسى: ما أشكل علينا أصحاب رسول الله - صلى الله عليه وسلم - حديث قط فسألنا عائشة إلا وجدنا عندها منه علمًا<sup>(٧)</sup>.

٧ - وضع جزاء لمن يخفى العلم، وبين أن من كتم علمًا أو حجزه على نفسه أو على فئة معينة من الناس فإن الله وعده بعقاب شديد، قال تعالى: {إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ (١٥٩) إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنُّوا فَأُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيم (١٦٠)} (سورة البقرة آية ١٥٩ - ١٦٠)، وقال تعالى: [وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ] (سورة آل عمران: آية ١٨٧)، وكذلك السنة

(١) انظر ما كان: أي اجمع الذي تجدد.

(٢) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ١، كتاب العلم، ص ٦٠، باب كيف يقبض العلم.

(٣) حمادة/ أسس العلم وضوابطه في السنة النبوية، مرجع سابق، ص ١٩.

(٤) النيسابوري/ صحيح مسلم، مرجع سابق، ج ٤، كتاب الذكر، ص ١٦٤٧، ر: ٢٦٩٩.

(٥) السقلافي/ أحمد بن حجر، فتح الباري، مرجع سابق، ج ٩، كتاب فضائل القرآن الكريم، ص ٧٦، ر: ٥٠٢٧، ٥٠٢٨.

(٦) أبو داود/ سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، مرجع سابق، ج ٣، كتاب العلم، ص ٣٢١، ر: ٣٦٥٩.

(٧) الترمذي/ سنن الترمذي، مرجع سابق، ج ٥، كتاب المناقب، ص ٤٧١، ر: ٣٩٠٩.

النبوية تؤكد عدم كتم العلم، قال - صلى الله عليه وسلم-: (من سئل عن علم فكتمه الجمه الله بلجام من نار يوم القيامة)<sup>(١)</sup>.

٨ - إخلاص النية لله في العلم قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- "من تعلم علمًا، مما ينبغي به وجه الله - عز وجل - لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضًا من الدنيا، لم يجد عرف الجنة يوم القيامة - يعني ربحها -" <sup>(٢)</sup>، وقال - صلى الله عليه وسلم: "من طلب العلم ليجاري به العلماء أو ليماري به السفهاء أو ي صرف به وجوه الناس إليه أدخله الله النار"<sup>(٣)</sup>، فالعلم الذي يتعلمه صاحبه رياء ليقال: إنه عالم، أو ليرجع الناس إليه لمسألته فهو يهوى بصاحبه إلى نار جهنم، حتى وإن نفع غيره، لأن إخلاص النية في العلم شرط أساسي لقبوله، والعلم الذي أفسدته النية هو علم فاسد، ولا خير في علم لا ينتفع به صاحبه، وهذا العلم تعود منه المرابي الأول - صلى الله عليه وسلم، فعن عبد الله بن عمرو: "أن النبي - صلى الله عليه وسلم كان يتعوذ من أربع: من علم لا ينفع، ومن قلب لا يخشع، ودعاء لا يسمع، ونفس لا تشبع"<sup>(٤)</sup> وقال - صلى الله عليه وسلم: "سلوا الله علمًا نافعًا، وتعوذوا بالله من علم لا ينفع"<sup>(٥)</sup>.

٩ - ترشيح أهل العلم وتقديمهم على غيرهم في المناصب، لأن العلم النافع لا تقتصر منفعته على مثوبة الله وعلو منزلته الآخروية فقط بل يعز صاحبه، ويرفع درجته في الدنيا أيضًا، فقد لقي عمر بن الخطاب نافع بن عبد الحارث بعسقان، وكان عمر استعمله على مكة، فقال عمر: من استخلفت على أهل الوادي؟ قال: استخلفت عليهم ابن أربي. قال: ومن ابن أربي؟ قال: رجل من موالينا، قال عمر: فاستخلفت عليهم مولى؟ قال: إنه قارئ لكتاب الله تعالى، عالم بالفرائض، قاض، قال عمر: أما إن نبيكم - صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يرفع بهذا الكتاب أقوامًا ويضع به آخرين"<sup>(٦)</sup>.

## ١٠ - بيان مكانة العلماء ومنزلتهم، وهذه الخطوة تسير في اتجاهين:

أ - ترغيب الناس في الوصول إلى درجة العلماء قال تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} (سورة المجادلة: آية ١١) قال تعالى: {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ

(١) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج ١، كتاب المقدمة، ص ١٤٢: ر: ٢٦٤.

(٢) أبو داود: / سنن أبي داود، مرجع سابق، ج ٣، كتاب العلم، ص ٣٢٢٣، ر: ٣٦٦٤.

(٣) الترمذي/ سنن الترمذي، مرجع سابق، ج ٤، كتاب العلم، ص ٢٩٧، ر: ٢٦٦٣.

(٤) النسائي/ أحمد شعيب بن سنان الخرساني، سنن النسائي، ١٤٢٠ هـ، ج ٤، كتاب الاستعاذة، ص ٦٤٤، ر: ٥٤٥٧، القاهرة: دار الحديث.

(٥) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج ٣، كتاب الدعاء، ص ٣٥٥، ر ٣٨٤٣.

(٦) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج ١، كتاب المقدمة، ص ١٢٢، ر: ٢١٨.

يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ { (سورة الزمر: آية ٩).

ب - احترام العلماء وتقديرهم، حيث جعل الإمامية فيمن هم أكثر علماً قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - "يؤم القوم أقرؤهم لكتاب الله، فإن كانوا في القراءة سواء فأعلمهم بالسنة...." (١).

١١ - الحرص على تعليم الصغار والاهتمام بهم، ومن نشأ على حب العلم أخذ منزلته بين الكبار ومكانته عند أهل العلم، فالمرء يقدر بعلمه، وكان عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يديني ابن عباس فقال له عبد الرحمن بن عوف: إن لنا أبناء مثله، فقال: إنه من حيث تعلم، فسأل عمر بن عباس عن هذه الآية: {إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ} فقال: أجل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - أعلمه إياه، فقال: ما أعلم منها إلا ما تعلم (٢).

١٢ - تعلم العلوم وفهمها لا يقتصر على فئة عمرية، أو على رجال دون النساء، بل شمل الجميع على حد سواء، فقد طالب النساء النبي - صلى الله عليه وسلم - بتخصيص وقت لهن للتعليم، كما جاء في الحديث: قال النساء للنبي - صلى الله عليه وسلم -: غلبنا عليك الرجال فأجعل لنا يوماً من نفسك، فوعدهن يوماً لقيهن فيه فوعظهن وأمرهن.... (٣)، قال مجاهد: لا يتعلم العلم مستحي ولا مستكبر، وقالت عائشة رضي الله عنها: نعم النساء نساء الأنصار لم يمنعهن الحياء أن يتفقهن في الدين (٤).

١٣ - تعلم اللغات، فهي بداية لمعرفة ما عند الآخرين من علم؛ لذا طلب - صلى الله عليه وسلم - من زيد أن يتعلم لغة اليهود، عن زيد بن ثابت قال: أمرني رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فتعلمت له كتاب يهود وقال: (إني والله ما أمن من يهود على كتابي)، فتعلمته فلم يمر بي إلا نصف شهر حتى حذفته، فكنت أكتب له إذا كتب، وأقرأ له إذا كتب إليه (٥)، فالمرابي الأول - صلى الله عليه وسلم - يشجع المواهب ويرعاها ويعرف كل موهبة من مواهب أصحابه ويستثمرها لصالحه الإسلام والمسلمين.

١٤ - توطيد العلاقة بين المعلم والمتعلم. حتى يقبل المتعلم على التعليم بنفس راضية وعقل متفتح، فقد كان المرابي الأول - صلى الله عليه وسلم - يتعهد الصحابة بالموعظة والنصح والتذكير، يقول ابن مسعود:

(١) النيسابوري/ صحيح مسلم ١٤١٦ هـ، ج ١، باب من أحق بالإمامة، ص ٣٨٩، ر: ٦٧٣، بيروت: دار بن حزم.

(٢) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ٦، كتاب المغازي، ص ٢٨، ر: ٤٢١.

(٣) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ١، كتاب العلم، ص ٦٠، ر: ٤٢.

(٤) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ١، كتاب العلم، ص ٧٣، باب الحياء في العلم.

(٥) أبو داود/ سنن أبي داود، مرجع سابق، ج ٣، كتاب العلم، ص ٣١٨، ر: ٣٦٤٥.

(كان النبي يتحولنا بالموعظة في الأيام كراهة السامة علينا)<sup>(١)</sup>، وكان ابن مسعود يقول (إن القلوب للنشاطاً وإقبالاً، كما لها تولية وإدباراً، فحدثوا الناس ما أقبلوا عليكم، وقال الحسن البصري: "حدث القوم ما أقبلوا عليك بوجههم، فإذا التفتوا فأعلم أن لهم حاجات)<sup>(٢)</sup>، وعن ابن عباس قال: (حدث الناس كل جمعة مرة، فإن أبيت فمرتين، فإن أكثرت فثلاث مرات، ولا تمل الناس هذا القرآن الكريم، ولما ألفتك تأتي القوم وهم في حديث من حديثهم فنقص عليهم فتقطع عليهم حديثهم فتلمهم، ولكن أنصت فإذا أمروك فحدثهم وهم يشتهونه، فأنظر السجع من الدعاء فأجتنبه، فإني عهدت رسول الله وأصحابه لا يفعلون إلا ذلك الاجتناب)<sup>(٣)</sup>.

## المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التنبؤ بالمستقبل ووضع البدائل واتخاذ الإجراء الوقائي:

حيث شرحت المرحلة السابقة الخطوات التنفيذية للتخطيط الاستراتيجي، والخوافز التي يحصل عليها طالب العلم؛ وهذا جعل الناس يقبلون على طلب العلم ويحبون الاستزادة منه، وحرصاً من المربي - صلى الله عليه وسلم - على أمته من أن يأخذ المسلم بكل علم يسمعه، بين - صلى الله عليه وسلم - للمسلمين أنه سوف يأتي زمان يكثر فيه الزيف والضلال، وعليهم تجنب العلم الذي لا يتوافق مع الشريعة وهذا ما نلمسه اليوم في واقعنا المعاش، حيث تضخمت المعرفة وتضاعفت، ولكن اعتراضها الكثير من التضليل والانحراف عن الحق، قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: (يكون في آخر الزمان دجالون كذابون، يأتيونكم من الأحاديث بما لم يسمعوا أنتم ولا آباءكم وإياهم، لا يضلونكم ولا يفتنونكم)<sup>(٤)</sup>، فنشر الأكاذيب والأقوال الباطلة لها باع طويل في التاريخ، وقد حذر منها السلف الصالح منذ أمد بعيد. فعن مسروق قال: كنا عند عبد الله جلوساً، وهو مضطجع بيننا، فأتاه رجل فقال: يا أبا عبد الرحمن! إن عبد الرحمن: إن قاصا عند أبواب كندة يقص ويزعم أن آية الدخان تجيء فتأخذ بأنفاس الكفار، ويأخذ المؤمنين منه كهيئة الزكام، فقال عبد الله، وجلس وهو غضبان: يا أيها الناس! اتقوا الله، من علم منكم شيئاً، فليقل بما يعلم، ومن لم يعلم، فليقل الله أعلم، فإنه أعلم لأحدكم أن يقول: لما لا يعلم الله أعلم<sup>(٥)</sup>.

(١) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ١، كتاب العلم، ر: ١٠، ص ٤٦.

(٢) الدرامي/ عبد الله عبد الرحمن بن الفضل، سنن الدرامي، ١٤١٧ هـ، باب من كره أن يمل الناس: بيروت: دار الكتب العلمية، ص ٨١.

(٣) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ٨، كتاب الدعوات، ر: ٣٢، ص ١٣٣.

(٤) النيسابوري: صحيح مسلم، مرجع سابق، ج ١، المقدمة، ر: ٧، ص ٢٦.

(٥) النيساري/ مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، ج ٤، كتاب صفات المنافقين وأحكامهم، ر: ٢٧٩٨، ص ١٧١٠.

فالتربية الإسلامية لا تقبل أن يخوض فيها من يعلم ومن لا يعلم، إنما هي منهج يخوض فيه من وصل إلى مستوى الفهم والعلم؛ لذا فمهمة التعليم في البلاد الإسلامية مهمة عسيرة معقدة، ليست بالسهولة التي يتصورها رجال التعليم، فهي ليست مجرد تعليم علوم وفنون، ولغات وآداب، بل تتعدى ذلك إلى إنشاء جيل جديد؛ فكرياً وخلقاً، وذلك لا يتم بترجمة الكتب، وجلب الأساتذة من الخارج، وإنشاء عدد كبير من الكليات والجامعات، وإرسال بعثات من الطلبة إلى خارج البلاد، بل يستلزم الأمر النبوغ والابتكار، والتأليف والإنتاج، والتمحيص والتدقيق في الكتب الموجودة، وهذا التعليم يتطلب منهجاً دراسياً خاصاً قل إن يوجد الآن كاملاً كما ينبغي<sup>(١)</sup>.

يتبين مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي غني جداً، وغزير، ومهما أسهبنا في الحديث عنه لن نستطيع أن نحيط به، ولكن ما ذكر هو تنويه للتأصيل الإسلامي في المجال التربوي، ولا يسمح المجال لسرد كل ما جاء عنه - صلى الله عليه وسلم - تفصيلاً وإنما تعداداً وتذكيراً بأهمها؛ وبكفينا أن ننوه إلى أن أول كلمة نزلت على المربي هي (اقرأ) ففعل القراءة كان مرحلة أولى للعلم، ثم جاء ذكر مفتاح العلم، وهو القلم، وهي مرحلة أرقى من القراءة، وهكذا نجد التدرج في المعرفة والتعليم، وهو من الخطوات المهمة في التخطيط الاستراتيجي التربوي.

كما يتضح من السياق السابق أن التخطيط الاستراتيجي الإسلامي التربوي سبق أنواع التخطيط التربوي الحديث في طرق التدريس والتعامل مع المتعلمين، ونشر العلم؛ لأن العلم تقوم عليه كل المجالات الأخرى، فالثروة البشرية هي مصدر الثروة الاقتصادية.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال الاقتصادية

يقوم التخطيط الاستراتيجي دائماً على الدراسة للأوضاع، وجمع البيانات، والتأكد من صحتها، ثم وضع التخطيط المناسب لها، وهذا الأمر جاء في القرآن الكريم، فعلى سبيل المثال لا الحصر، فقد وضع سبحانه وتعالى قواعد الميراث، قال تعالى: ﴿لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ مِمَّا قَلَّ مِنْهُ أَوْ كَثُرَ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا (٧) وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُو الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينُ فَارْزُقُوهُمْ مِنْهُ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا (٨)﴾ (سورة النساء: آية ٧-٨)، وذلك نظراً للمسئوليات التي تقع على كاهل الرجل وأهمها النفقة.

كما قام القائد العظيم صلي الله عليه وسلم بالتخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال الاقتصادي

(١) الندوي/ أبو الحسن علي الحسيني، نحو التربية الإسلامية الحرة، ط ٥، ١٤٠٧ هـ، مؤسسة الرسالة: بيروت، ص ٨ - ١٠.

عندما حل صلي اله عليه وسلم بالمدينة، وأخذ يدرس أوضاعها، فمن ضمن ما رأى أن الناحية الاقتصادية بيد اليهود، وأنهم يملكون السوق التجارية في المدينة وأمواها، ويتلاعبون بالأسعار، ويتحكمون في السلع ويحتكرونها، ويستغلون حاجة الناس فيرابون عليهم أضعافا مضاعفة، وبما أن اقتصاد الدولة يؤثر في جميع الجوانب: تربية، واقتصادية، واجتماعية، وصحية...؛ لذلك رأى صلي الله عليه وسلم ضرورة عمل تخطيط فعلى تطبيقي، فأمر صلي الله عليه وسلم ببناء سوق للمسلمين منظمة وبسرعة، وأصبح الناس يقبلون على سوق المسلمين<sup>(١)</sup>.

إن النظام الاقتصادي الإسلامي يتباين عن أي نظام اقتصادي آخر، من حيث أسسه ومبادئه، وخصائصه، وضوابطه، وكيفية التعامل معه، فكل الأطراف لهم حقوق وواجبات؛ فالناس في حاجة إلى طريقة توضح الآداب والمعايير التي تسهل لهم الحصول على متطلبات الحياة، ويستطيع الإنسان أن يحصل عليها عن طريق تبادل البيع والشراء، فالإنسان يحتاج إلى ما عند صاحبه، ويحتاج إلى مقابل لأخذ حاجته؛ لذا كان ينبغي وضع تخطيط استراتيجي يوضح للطرفين المعايير التشريعية، والخطوات التنفيذية؛ ليصل الإنسان إلى حاجته، دون أن يحدث تباغض ونزاع وحسد وقتال. فكان التخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال الاقتصادي في مراحل متدرجة كالتالي:

المرحلة الأولى: هي المرحلة التخطيطية في البيع بين الطرفين البائع و المشتري؛ حيث وضعت القاعدة العريضة، وهي السماح بين الطرفين، قال صلي الله عليه وسلم: "رحم الله رجلا سمحا إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى"<sup>(٢)</sup> وتتحقق السماح في البيع إذا تحقق ما يلي:

١. منع الحلف الكاذب في البيع قال صلي الله عليه: "الحلف منفقة للسلعة ممحقة للبركة"<sup>(٣)</sup>.
٢. يجوز لكل من المتبايعين الخيار في فسخ البيع ماداما مجتمعين لم يتفرقا، قال النبي صلي الله عليه وسلم: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما"<sup>(٤)</sup>.
٣. نهي الإسلام عن بيع الرجل على بيع أخيه، قال صلي الله عليه وسلم: "لا يبيع بعضكم على بيع أخيه"<sup>(٥)</sup>.

(١) أبو فارس/ محمد، الهجرة النبوية، ١٤٠٢هـ، عمان: دار الفرقان للنشر و التوزيع، ص٧٠.

(٢) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج٣، كتاب البيوع، ص١٢١، ر: ٢٧.

(٣) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج٣، كتاب البيوع، ص١٢٦، ر: ٣٩.

(٤) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج٣، كتاب البيوع، ص١٣٥، ر: ٦٢.

(٥) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج٣، كتاب البيوع، ص١٤٤، ر: ٨٩.

٤. سرعة دفع الأجر للأجير، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (( أعطوا الأجير أجره، قبل أن يجف عرقه ))<sup>(١)</sup>.

٥. تحريم الربا بأنواعه قال تعالى: ﴿ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ﴾ (البقرة آية: ٢٧٥).

٦. الترغيب في العمل، فقد كان القائد صلى الله عليه وسلم يشجع أصحابه على العمل، قال صلى الله عليه وسلم: " لأن يغدو أحدكم فيحطب على ظهره، فيتصدق به ويستغني به من الناس، خير له من أن يسأل رجلاً، أعطاه أو منعه ذلك، فإن اليد العليا أفضل من اليد السفلى، وابدأ بمن تعول"<sup>(٢)</sup>.

٧. وضوح العقد وصدقه بين الطرفين.

المرحلة الثانية: هي المرحلة التنفيذية.

إن القائد يقوم بنفسه بالإشراف بين الحين والحين؛ ليتفقد الأمور، ويعالجها قبل تفاقمها، فلم يكتف صلى الله عليه وسلم بأنه منع الغش و الخداع في البيع؛ بل كان صلى الله عليه وسلم يمر في السوق ليرى بنفسه أحوال المسلمين، فعن أبي هريرة قال: مر رسول الله صلى الله عليه وسلم برجل يبيع طعاماً، فأدخل يده فيه، فإذا هو مغشوش، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ليس منا من غش)<sup>(٣)</sup>. وجاء القرآن الكريم بخير مثال على المجال الاقتصادي وحسن التصرف وتدبير الشؤون الاقتصادية لمواجهة الفقر، قال تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرُّهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (٤٩) ﴾ (سورة يوسف: آية ٤٧ - ٤٩) قال تعالى: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (٥٥) ﴾ (سورة يوسف: آية ٥٥)، فقد طلب يوسف عليه السلام أن يقوم بنفسه على خزائن الأرض؛ ليضع تخطيطاً، ويتخذ قرارات. وينفذ ويطبق ما يراه مناسباً، وهذا التخطيط الاستراتيجي استمر أربعة عشر عاماً، فالتخطيط من أجدياته البدء بالمعرفة بصفة عامة، فكانت المرحلة الأولى: وهي معرفة المشكلة الاقتصادية التي تواجه البلاد، ثم المرحلة الثانية وهي: اتخاذ القرار بأن يكون أمين على خزائن الملك، ثم المرحلة الثالثة: وهي الممارسة والتنفيذ ومباشرة العمل، ثم المرحلة الرابعة: وهي التنبؤ والتخطيط المستقبلي المبني على البيانات، ووضع البدائل المتوقعة، والعلاج المناسب للوصول لغاية المنشودة.

إن التدرج في الخطوات هو أساس التخطيط الاستراتيجي الحديث، وذلك يدل على أن للتخطيط

(١) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج٢، كتاب الرهون، ص٣٧٠، ر: ٢٤٤٣.

(٢) النيسابوري/ صحيح مسلم، مرجع سابق، ج٢، كتاب الزكاة، ص ٥٩٥، ر: ١٠٤٢.

(٣) ابن ماجه/ سنن ابن ماجه، مرجع سابق، ج٢، كتاب التجارات، ص٢٩١، ر: ٢٢٢٤.

الاستراتيجي قواعد وأحكام وأفعال مصدرها الشريعة الإسلامية، وجذورها تكمن لدى الأنبياء والرسل، الذين كانوا يخططون من أجل إنجاز أعمالهم الدينية والدنيوية.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال الاجتماعي:

تجلت عظمة الإسلام في تشريعاته وأخلاقياته ومعاملاته حتى مع غير المسلمين، وتجسد تأثير الرسول صلي الله عليه وسلم في تربيته لأصحابه، وخاضوا نقله عالمية، نقلت العالم من ظلام الجهل إلى نور الإيمان، وحملوا لواء الاستقامة، وشاع نور دولة إسلامية، بدلا من ظلام الوثنية، فقد جاء الإسلام بأعظم عقيدة توازن بين الفرد والجماعة؛ إذا جعل التكافل الاجتماعي يبنى على أساس الأخوة الإسلامية، وهو طراز فريد من التعاطف الإنساني، وله أثره في القضاء على العنصرية الطبقية، وقد حقق الإسلام صهر جميع أفراد المجتمع في بوتقة واحدة؛ بالرغم من تباين أصولهم، واختلاف جنسياتهم وثقافتهم<sup>(١)</sup>. ويتضح ذلك جليا عندما هاجر المسلمون إلى المدينة فرارا بدينهم، تاركين وراءهم أموالهم وديارهم، فكانوا بحاجة ماسة إلى المساعدة، فكانت المرحلة الأولى من التخطيط الاستراتيجي الذي وضعه القائد صلي الله عليه وسلم.

المرحلة الأولى: أن يتآخى المهاجرون مع الأنصار، كل رجل أنصاري يكون له أخ من المهاجرين، وهذا الأمر أسس أجمل وأروع تكافل اجتماعي في تاريخ البشرية<sup>(٢)</sup>، تأكدت فيه العلاقات الاجتماعية الإسلامية، ومعني الأخوة الصادقة، وله أبعاد متعددة منها: الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و التعليمي.

أما المرحلة الثانية: فقد كانت تنظيمية؛ أي تحتاج إلى رؤية شمولية للمجتمع، حيث كان يعيش في المدينة عدد من القبائل المتفرقة (الأوس، والخزرج، و قبائل اليهود المختلفة)، فالبلاد تحتاج إلى تخطيط استراتيجي لإدارة شؤونها الداخلية والخارجية؛ لأنها تتكون من طوائف متعددة تحتاج إلى من ينظمها، فأرسل الرسول صلي الله عليه وسلم لكل قبيلة كتابا حدد فيه علاقة المسلمين بغيرهم من اليهود والمشركين، وأوضح فيه واجبات وحقوق كل من المسلمين وغيرهم.

و كانت المرحلة الثالثة: فقد كانت تنفيذية؛ حيث اهتم الرسول صلي الله عليه وسلم بتطبيق الأنظمة التي وضعها، فجعل المسلمين أمة واحدة؛ رغم تعدد القبائل، واعتبر كل قبيلة من قبائل اليهود لا علاقة لها بالأخرى، ووضع عليهم عقوبات لمن ينقض العهد، فلا تؤخذ قبيلة بجريرة الأخرى حتى لا يجتمعوا على حرب الرسول صلي الله عليه وسلم<sup>(٣)</sup>. وفي هذه المرحلة أرسى عليه السلام دعائم حسن الخلق، فقال صلي الله عليه

(١) الجندي/أنور، أسلمة المناهج و العلوم و القضايا و المصطلحات المعاصرة، ١٩٨٦م، القاهرة: دار العلوم للطباعة. ص ٦٦.

(٢) أبو فارس/ الهجرة النبوية، مرجع سابق ص ٦٧.

(٣) أبو فارس/ الهجرة النبوية، ١٤٠٢هـ، مرجع سابق ص ٦٩.

وسلم (إن خياركم أحسنكم أخلاقاً)<sup>(١)</sup>. البشرية اليوم بحاجة إلى أن تسودها الأخلاق الإنسانية النبيلة، ويعمها الخير والسلام العالمي؛ لأن السعادة الحقيقية تتحقق للإنسانية بتلك التربية المتكاملة لا بمجرد التقدم العلمي والحضاري. والمجتمع المعاصر وصل في المادة إلى مستوى لم يسبق له مثيل، اخترق الأرض وتجاوز نطاقها، ووصل الفضاء، وجال وصال في الكواكب التي كانت بعيدة حتى على خياله، ومع هذا كله ينقصه الأخلاق، ولذلك اختل التوازن؛ لأن كفة الأخلاق هي الأرحح؛ إذ يحتاجها الإنسان أكثر من حاجته إلى اختراق الفضاء ودراسة جيولوجيا القمر، فالمسلم إن أبصر مبادئه واتبع منهج خالقه وجد ضالته، ورجع عن ضلاله، وإن أخذ يبحث عن ركب الحضارة والعلوم الغربية مستبعداً تأصيل مبادئه الإسلامية، فلن يهتدي إلى شيء إلا بنور الإيمان، لأن التربية النبوية تسمو بأفرادها الذين هم أساس بناء المجتمع الشامخ، وتعالج صغائر الأمور، وتضع حوافز تتناسب مع النفس الإنسانية؛ لأنها تربية تحافظ على كرامة المؤثرة ومشاعره.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التقويم والمتابعة؛ أي متابعة العلاقات بين المسلمين، وتعزيز السلوكيات الإيجابية في المجتمع؛ فتواجد الناس في المجتمع الإسلامي ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة للتعارف والتآزر، ولمساعدة الفرد على معرفة الله وتقواه، ومساندته في مقتضيات الحياة بما يرضى الله، قال تعالى: { يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ } (سورة الحجرات: آية ١٣) فتبين الآية الكريمة أن الناس من آدم وحواء، وأن البشرية تتكون من ذكر وأنثى، ثم تكاثروا بعد ذلك، وأصبحوا شعوباً وقبائل، فتعارفوا؛ سواء بالمصاهرة أو الأرحام أو لمصالح مشتركة وغير ذلك، وبهذا التعارف تتكون العلاقات الاجتماعية<sup>(٢)</sup>، وهذا التخطيط الاستراتيجي الإلهي يتضح فيه التحديد و الوضوح و التنظيم و التقويم و المتابعة ؛ في ضوء الميزان الرباني للعلاقات الاجتماعية؛ وهو التقوى، وليس الأنساب كما كان في عادات الجاهلية.

وقد حرص الخالق على استمرار العلاقات الاجتماعية بين عباده، فجعل لهم مكانة يغبطهم عليها

الأنبياء و الشهداء، قال صلي الله عليه وسلم: (إن من عباد الله لأناس ما هم بأنبياء ولا شهداء يغبطهم الأنبياء و الشهداء يوم القيامة بمكانهم من الله تعالى)، قالوا: يا رسول الله! تخبرنا من هم؟ قال: (هم قوم تحابوا بروح الله على غير أرحام بينهم ولا أموال يتعاطونها فوالله إن وجوههم لنور وإنهم على نور، لا يخافون إذا خاف الناس، ولا يحزنون إذا حزن الناس)، وقرأ هذه الآية: { الَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ } (سورة يونس آية

(١) البخاري/ صحيح البخاري، مرجع سابق، ج ٥، كتاب المناقب، ص ٣١، ر: ٦٦.

(٢) ابن عاشور/ محمد الطاهر، تفسير التحرير و التنوير، مجلد (١٢)، الجزء (٢٥)، تونس: دار سحنون للنشر و التوزيع، ص ٢٥٨.

(٦٢)<sup>(١)</sup>. فيؤكد الحديث أهمية المرحلة الرابعة من مراحل التخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات الاجتماعية الإسلامية.

المرحلة الخامسة: مرحلة وضوح النتائج؛ حيث أوضح مآل من يتبع خطوات الشيطان، وجعل حوافز لتعزيز العلاقات الاجتماعية؛ حرصا على استمراريتها بطريقة صحيحة، تزيد من ترابط الأمة الإسلامية؛ لتكون أفضل أمة على أرض الواقع، فهذه المرتبة العالية التي ينالها المسلم بأخوة الدين، تجعله يتمسك ويحرص عليها، لما لها من فضل ومكانة عند الخالق صلي الله عليه وسلم، فأخوة الدين أثبت وأقوى من أخوة النسب؛ لأن أخوة النسب تنقطع بمخالفة الدين، وأخوة الدين لا تنقطع بمخالفة النسب. والآية تؤكد ذلك، قال تعالي: {إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ} (سورة الحجرات: آية ١٠). فبهذه الأخوة الإيمانية استطاع المنهج الرباني أن يقرب بين النفوس، ويؤلف بين القلوب، وهذا ما أذهل العالم حين فوجي بهذه الأمة الواحدة، والتي تجمعت من أخلاط من الناس<sup>(٢)</sup>، كانوا أعداء، وبعد الإسلام أصبحوا إخوة يسعون معا إلى توطيد دعائم المجتمع، وتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين.

#### رابعا: التخطيط الاستراتيجي التربوي في المجال العسكرية.

الجيش هو عدة الوطن وعتاده، وقوة الدولة حين تغضب، وعظمتها حين تمادى، وعقلها حين تفكر، ولسانها حين تتكلم. لذا فإن إعداد الجيش يحتاج إلى عناية فائقة بكل معنويات الجيش، وليس فقط تقوية أجسامهم، بل تقوية عقولهم، وإيقاظ مشاعرهم، ويقتضي ذلك وضع نظام تربوي للجيش المسلم، يتميز بالتوازن بين التدريب العسكري، والجانب القلبي الإنساني، المبني على الإيمان بالله، وتطبيق شريعته،

(١) أبو داود/ سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، مرجع سابق، ج٣، كتاب البيوع، ص٢٨٨، ر: ٣٥٢٧.

(٢) يوسف/ محمد السيد، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، ١٤٢٤هـ، دار السلام: القاهرة، ص٢٢٩ - ٢٣٠.

والعمل بقيمه في أشد الأوقات والأزمات الحربية.

وقد بلغت القيادة الإسلامية والجيش الإسلامي إلى درجة لم تعرف الدنيا لها نظيرا في التضحية، والإيثار، والشجاعة، والقوة في ذلك الوقت، فظهر التخطيط الاستراتيجي جليا في كل المعارك التي خاضها الرسول صلي الله عليه وسلم مع المشركين والكفار؛ رغم الصعوبات والتحديات، إلا أنه تمت الفتوحات الإسلامية وفق منهجية موحدة في السلم والحرب، تسير وفق مبادئ أخلاقية مرتبطة بالتربية الإيمانية؛ ليتضح الفرق بين الجيش الإسلامي، وغيره من الجيوش.

كثرت في هذا العصر الحروب والفتن ليس بين المسلمين وأعدائهم من أصحاب الديانات الأخرى فحسب، بل وبين المسلمين أنفسهم، ونلاحظ أن هذه الحروب وتبعاتها من أحداث تجردت من الجانب الأخلاقي، وهجرت المشاعر الإنسانية، فأصبحت حروبا همجية غوغائية، هدفها قاصر على التخريب والتدمير، من الدول السائدة التي تخفي الحقائق المروعة، ولا تفكر في أطفال، ولا تراعي نساء، ولا ترحم شيوخا، بل تمكن الشر من نفوسهم، وصار الانتقام هدفهم، فباتوا يسيرون وفق خطط حربية مجردة من الإحساس الإنساني؛ كأجهزة صماء جوفاء، وكثيرا ما تحدث جرائم في حق أناس أبرياء، وتدمير العباد والبلاء هذا وهم ينادون بحقوق الإنسان، أي حقوق بقيت بعد أفعالهم! وأي كرامة إنسانية ظلت به حروبهم! أين تخطيطهم للحروب عن مراعاتهم للإنسانية وحقوقها؟

بخطف الحروب الإسلامية التي قادها عظماء الإسلام السابقون، وراعوا فيها الأطفال والنساء والشيوخ، فسادوا البلاد شرقا وغربا؛ بقوة إيمانهم، وصدق نواياهم، حيث ساروا على تخطيط شامل، وضعه لهم المخطط العظيم صلي الله عليه وسلم، راعي فيه جميع الجوانب التي تخص البلاد والعباد، وهذا سر نجاحهم في العصر الإسلامي المذهبي.

فالتربية العسكرية تجمع بين التربية القلبية والفكرية والبدنية والاجتماعية في آن واحد، مما جعل المسلمون آنذاك يقبلون على الآخرة، ويستعلون على الدنيا، وينصرفون عنها، ويعرفون السياسة الحربية وفنونها، ويواجهون العدو، ويرحمون الضعفاء، ولا يتقاتلون إلا مع من يقاتلهم، يتبعون الآداب الإسلامية في سلوكهم وتعاملهم حتى مع العدو، لديهم قدرة على كبح الشهوات، وتحمل الشدائد، وأعباء القتال بنفس راضية، ويتعاونون فيما بينهم على البر والتقوى، همهم الآخرة، وغايتهم الفوز بالشهادة، ونيل الفردوس الأعلى، فانتشر الإسلام العالمي يلزمه السلام رغم الفتوحات المتتالية، قال تعالى: ﴿وَقَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةٌ وَيَكُونَ الدِّينُ لِلَّهِ فَإِنْ انتهَوْا فَلَا عُدْوَانَ إِلَّا عَلَى الظَّالِمِينَ﴾ (سورة البقرة: آية ١٩٣)

فقد خطا صلي الله عليه وسلم في جهاده العسكري في مراحل التخطيط الاستراتيجي العسكري بخطا راسخة، وضع من خلالها ملامح التخطيط الاستراتيجي العسكري المحكم، فكانت مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة اتخاذ القرار، والتي تجلت في الاستعداد للجهاد، وخوض الحروب والمعارك لغاية عظمى، تجلت في نشر الإسلام، فهاهو الرسول صلي الله عليه وسلم قد ترك الجاسر في مكة؛ لمعرفة أخبار قريش، وإخبار الرسول صلي الله عليه وسلم بها، فأرسل العباس رسالة إلى الرسول صلي الله عليه وسلم قال فيها: إن قريشا قد أجمعت المسير إليك، فما كنت صانعا إذا حلوا بك فاصنعه، وقد توجهوا إليك وهم ثلاثة آلاف، وقادرا مائتي فرس، وفيهم سبعمائة دارع، وثلثة آلاف بعير، وأوعبوا من السلاح<sup>(١)</sup>.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنظيمية وتجهيزية، فمن بوادر الاهتمام بالجهاد تشجيع الأمة علي العناية بالصناعات الحربية، قال رسول الله صلي الله عليه وسلم: إن الله ليدخل بالسهم الواحد ثلاثة الجنة، صناعة

(١) الرشيد، عبد الله محمد، القيادة العسكرية في عهد الرسول صلي الله عليه وسلم، ١٤١٠هـ، دمشق: دار القلم، ص ٣٦٨.

يحتسب في صنعه الخير، والرامي به، والممد به<sup>(١)</sup>. ففي الحديث حث المسلمين على إنشاء المصانع العسكرية لصناعة الأسلحة المختلفة؛ للاستفادة منها في أغراض التدريب، و المعارك، ولتكون صناعة الأسلحة بأيدي إسلامية، وعندها سيبدل المسلم قصاري جهده وطاقته؛ من أجل إتقان صناعته وتطويرها، لتحقيق الهدف من إعدادها، وفي المقابل فإن الاكتفاء باستيراد السلاح من الأعداء لن يحقق آمال الأمة، لعلم الأعداء أن هذه الأسلحة قد توجه ضدهم، فيعملون على إيجاد نوع من الخلل فيها، كما أن معرفتهم بما يجعلهم لا يأبهون بها، لوجود المضاد المناسب عندهم، ولمعرفتهم بنقاط القوة والضعف فيها، كما قد يتمتع الأعداء من إمداد المسلمين بالسلاح، فتبقى القوة في أيديهم، إذا فصناعة الأمة للسلاح ضرورة ملحة، لتحقيق النصر للمسلمين<sup>(٢)</sup>.

المرحلة الثالثة: إذ لم يتوقف الأمر عند ذلك الحد، بل تعداه إلى مرحلة وضع البدائل والاحتمالات؛ لذلك لم يكتف صلي الله عليه وسلم بما عند العرب من فنون القتال؛ بل أرسل عروة بن مسعود وغيلان بن سلمة رضي الله عنه وغيرهم إلى (جرش) باليمن؛ ليتعلموا صناعة الدبابات والمنجنيق وغيرها، ويتم إنتاجها محليا؛ لأنها كانت تحت الحكم الفارسي ومتقدمين في صناعة الأسلحة، ويتنازعون مع الروم في صدارة العالم آنذاك<sup>(٣)</sup>. واستخدام السلاح في المعارك عامل فعال لمواجهة الأعداء، وتحقيق النصر بعد الله، وهو آخر الطرق بعد الأساليب السلمية، فالقائد السياسي لا يقدم على استخدام الأسلحة إلا بعد فشل الطرق السلمية، وهذا ما فعله القائد صلي الله عليه وسلم، حيث وقعت معارك لم يستخدم صلي الله عليه وسلم فيها السلاح، وتم فيها النصر للرسول صلي الله عليه وسلم.

(١) الترمذي، سنن الترمذي، مرجع سابق، كتاب فضائل الجهاد، باب ما جاء في فضل الرمي في سبيل الله، حديث رقم (١٦٣٧)، ج٤، ص١٧٤، وقال: حديث حسن صحيح.

(٢) العقلاء، عبد الله بن فريخ، إعداد الجندي المسلم أهدافه وأسس، الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م، ص١٥٢ - ١٥٣.

(٣) أبوفارس/ الهجرة النبوية، مرجع سابق، ص٦٩.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة المتابعة من أجل التطوير والتحسين؛ حيث كان عليه السطر يتابع نتائج الحروب، ويستفيد منها؛ يتلافى السلبات، ويؤكد ويدعى الإيجابيات، ويستقي من معاركه وغزواته دروسا عسكرية، درب من خلالها رجاله، الذين أصبحوا قوة تحابها جيوش الفرس والروم آنذاك .

ولم يقتصر التخطيط الاستراتيجي العسكري عند القائد العظيم صلي الله عليه وسلم في معاركه فحسب، بل يتضح أيضا التخطيط الاستراتيجي العسكري المحكم حتى في السلم؛ مجسدا في هجرة النبي صلي الله عليه وسلم وأبي بكر رضي الله عنه إلى يثرب، والتي كانت نقطة تحول في تاريخ الأمة الإسلامية، بعد أن كانوا تابعين في تاريخهم لأمة من الأمم، وكانت هجرته صلي الله عليه وسلم رسالة تربوية لكل المرين؛ تحتوي على كثير من العبر والعظات، وتبين التخطيط الاستراتيجي التربوي بمراحله المتعددة، من بداية اتخاذ قرار الهجرة إلى المدينة، إلى الوصول إلى النتائج، مارا بمراحل الإعداد والتنفيذ والمتابعة، وعلى هذا فقد كانت مراحله كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة اتخاذ القرار، التي تحددت بذهابه صلي الله عليه وسلم إلى أبي بكر، وتشاوره في اتخاذ قرار الهجرة إلى المدينة.

المرحلة الثانية. وهي مرحلة وضع الخطة للهجرة من مكة إلى المدينة؛ بعد أن أيقن أن مكة لا تصلح أن تكون موطنًا للدعوة الإسلامية، وكذلك الحبشة؛ لأن بها نظام ملكي ضعيف، فقد عاش النجاشي مسلما سرا ومات مسلما، ولم يجرؤ على إعلان إسلامه؛ خوفا من البطارقة، وأيضا الصراع السائد بين الأسرة المالكة<sup>(١)</sup>؛ فاخترت المدينة موطنًا لنشر الدعوة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الإعداد لتنفيذ الهجرة، بعد جمع البيانات عن أحوال أهل المدينة، والتأكد من

(١) أبو فارس/ محمد عبد القادر، الهجرة النبوية، ١٤٠٢هـ، عمان: دار الفرقان للنشر و التوزيع، ص١٩ .

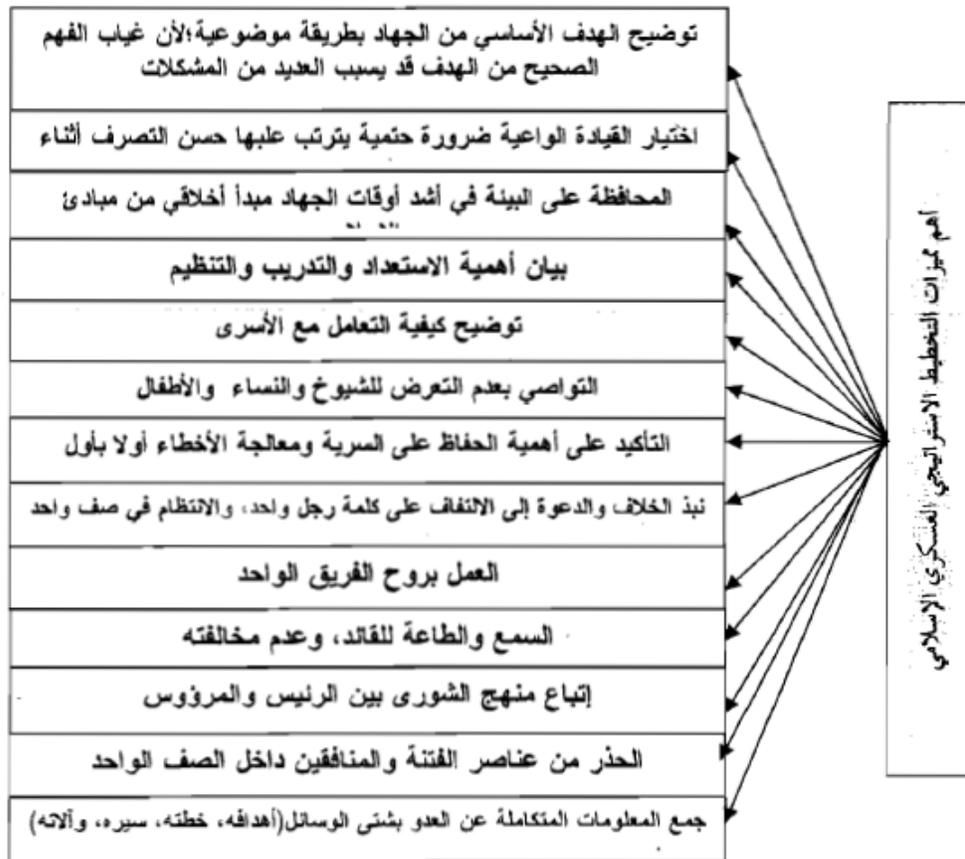
مؤازرتهم له، والترحيب به بينهم، وتجنيد الوسائل والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية. المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التنفيذ الفعلي للهجرة، فقام بتدريب المؤمنين، وتهيئتهم على تحمل مشقة السفر، والبعد عن ذويهم، وتقبل التغيير، والتوكل على الله مع الترتيب لمواجهة كفار قريش.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة وضع البدائل والاحتمالات، وذلك بتوقعه أن قريشا ستجد في الطلب، والطريق الذي ستتجه له الأنظار هو طريق المدينة شمالا، لذلك سلك طريق المدينة جنوبا. وبذلك قام عليه السلام- بعملية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى قيام الدولة الإسلامية؛ متبعا خطوات التنظيم والتنفيذ والتقييم؛ لتأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة أولا، ثم في الجزيرة العربية والمدن التي حولها، ثم تجاوز الحدود العربية، فخطب الفرس والروم، ووصل المنهج النبوي إلى العالم بأسره. وتظهر مراحل التخطيط التي قام بها رسول الله صلى الله عليه وسلم في هجرته في الشكل التالي:



شكل(٢): المراحل التي سار عليها صلي الله عليه وسلم في هجرته إلى يثرب

وهذه المراحل تتشابه مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث، التي حددها كل من فرايزل وأوبرين وأرنولد (Frizell, O'Brien and Arnold 2004) و الهيئة القومية للمتابعة بواشنطن (National Minority, 2009). وتذكر الباحثة عددا من النقاط العامة التي تميز بها التخطيط الاستراتيجي العسكري الإسلامي عن غيره أثناء الاستعداد للجهاد. وتبرزها في الشكل التالي:



شكل (٣): المميزات التخطيط الاستراتيجي الإسلامي العسكري

وفيما يلي تستنتج الباحثة أهم مبادئ التربية الإسلامية التي مارسها النبي صلى الله عليه وسلم أثناء

التخطيط الاستراتيجي في المجال العسكري، تتمثل في الآتي:

١. مبدأ الشورى: وهو من المبادئ المهمة في السلم والحرب والتشاور من صفة أهل الإيمان قال تعالى {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (٣٨)} (سورة الشورى: آية ٣٨) وسميت السورة بالشورى لأهمية الشورى، وأمر الله الأخذ بما قال تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)} (سورة آل عمران: آية ١٥٩) قال القرطبي في تفسيره: "ما أمر الله تعالى نبيه بالمشاورة لحاجة منه إلى رأيهم، وإنما أراد أن يعلمهم ما في المشاورة من الفضل، ولتقتدي به أمته من بعده" (١).

وقد كان الرسول صلي الله عليه وسلم يستشير الصحابة رضي الله عنهم في السلم والحرب وعند وضع خطط المعارك،- كما في حفر الخندق عندما أشار عليه سلمان الفارسي-، وكان صلي الله عليه وسلم يأخذ بالرأي الذي تطمئن إليه النفوس، ويحقق المصلحة العامة، وهذا يسمى في التخطيط الاستراتيجي تكوين لجنة لدراسة المهام المطلوب إنجازها، واتخاذ القرارات الصائبة نحوها، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على ممارسة النبي صلي الله عليه وسلم التخطيط الاستراتيجي ولكن بمسميات أخرى.

٢. مبدأ الإعداد و المواجهة: وهو دعوة بالعمل والتخطيط الإسلامي المستقبلي والاستعداد بالقوة لمواجهة التحديات التي تواجه المسلمين، والقوة تفهم بمفهوم العصر قوة بدنية وحربية وكلاهما مهم لمواجهة أعداء الأمة الإسلامية (٢). قال تعالى: {وَأَعِدُّوا لَهُمْ مِمَّا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِّن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ (٦٠)} (سورة الأنفال: آية ٦٠) فالمقصود بالقوة، كما جاء

(١) القرطبي/ محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، القاهرة: دار الشعب، (د.ت)، ج٤، ص٢٥٠، القاهرة: دار الشعب.

(٢) الضحيان/ عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، ١٤٠٧هـ، ص٧١، جدة: دار الشروق.

في تفسير السعدي: "كل ما تقدرن عليه من القوة التالفة والبذنية وأنواع الأسلحة ونحو ذلك، مما يعين على قتالهم<sup>(١)</sup>. ويقابله في التخطيط الاستراتيجي إعداد خطة إستراتيجية لدراسة المهام المطلوب إنجازها، وتقدير الميزانية المناسبة، ووضع البدائل المتوقعة، ثم تنفيذ العمل، وبيان الحوافز للفئات التي تعمل.

٣. مبدأ الاستفادة من الأساليب المبتكرة في الجهاد: يعد هذا المبدأ من مقومات الانتصار؛ لأن فيه مفاجأة العدو بأسلوب جديد في الحرب لم يألفه من قبل، فلا يستطيع التصدي له بشكل سريع؛ فيصبح كالمسلوب الإرادة، الذي يعجز عن المقاومة، ويؤثر سلبا على معنوياته، إضافة إلى أن استخدام الأساليب القتالية الجديدة يعطي نوعا من الدعم المعنوي لأفراد الجيش، كما فعل الرسول صلي الله عليه وسلم في غزوة بدر، عندما رتب المقاتلين على هيئة صفوف الصلاة، وتقل هذه الصفوف أو تكثر تبعا لقلة المقاتلين أو كثرتهم، وتكون الصفوف الأولى من أصحاب الرماح؛ لصد هجمات الفرسان، وتكون الصفوف التي خلفها من أصحاب النبال، لتسديدها على المهاجمين<sup>(٢)</sup>.

٤. مبدأ تأثير الدعاية على معنويات الأعداء: كما حدث في فتح مكة عندما أمر الرسول صلي الله عليه وسلم بحبس قائد قريش وسيدها وهو أبو سفيان عند مضيق الجبل؛ حتى تمر به كتائب الإسلام، فلا يفوته شيء منها، ويرى مدى قوة الجيش الإسلامي، وما وصل إليه من تسليح وتنظيم وحسن طاعة وانضباط؛ لكي يقضي هذا المشهد الرائع على أي فكرة في نفوس المكبين، يمكن أن تحملهم على مقاومة هذا الجيش، فلما عاد إلى قومه قال لهم: يا معشر قريش هذا محمد قد جاءكم بما لا قبل لكم به؛ وقصد النبي صلي الله عليه وسلم من ذلك القضاء على روح المقاومة لدى أبي سفيان<sup>(٣)</sup>.

(١) السعدي، عبد الرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، ١٤٢٠هـ، ص ٢٨٥، بيروت: مؤسسة الرسالة.

(٢) الرشيد/ القيادة العسكرية في عهد الرسول صلي الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص ٤٠١.

(٣) الرشيد، المرجع السابق، ص ٤٤٧.

## الخاتمة:

إن التخطيط الاستراتيجى يعنى مواكبة حضارة العصر، فهو متطلب لكثير من المجالات العملية والتربوية، فهو موضوع جدير بالاهتمام والدراسة، لذا اخترته كدراسة بحثية، وقد حاولت جاهدة أن استقي من التربية الإسلامية خطوات التخطيط وخصائصه ومجالاته، مستندة على الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة، ولكن وجدت نفسي عاجزة عن تفسير دقائق التخطيط الاستراتيجى التربوى، فالنصوص الإسلامية تزخر بالتخطيط الاستراتيجى التربوية، ولكن مجال البحث لا يتسع لذكر كل ما أردت توضيحه، لذا اقتصرت على ما سبق ذكره في الدراسة، وبذلت جهد المقل في خدمة التربية الإسلامية، فما كان فيه من صواب فبتوفيق من الله صلى الله عليه وسلم، وما كان فيه من خطأ فمن جهدي وتقصري، وأسأل الله العظيم أن تشكل هذه الدراسة لبنة في الصرح العظيم للتربية الإسلامية.

### فيما يلي ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن التخطيط الاستراتيجى ليس وليد العصر كما يعتقد كثير من الناس، بل هو مبدأ إسلامى موجود في القرآن الكريم والسنة النبوية.
٢. التخطيط الاستراتيجى التربوى الذى يستقى أصوله من القرآن الكريم والسنة النبوية يقود العمل إلى النجاح، ويتلافى الوقوع في الأخطاء، ويعالج نقاط الضعف.
٣. إن الفرد الذى يخطط تخطيطاً استراتيجياً تربوياً يجب أن يكون أهلاً للمسؤولية: التربوية، وعلى درجة عالية من الخبرة والعلم.
٤. التخطيط الاستراتيجى المبني على أصول التربية الإسلامية أهدافه واضحة، وأنشطته متنوعة ومحددة مسبقاً، لذلك يصل إلى غايته بسر وسهولة، ومن ثم يمكنه التنبؤ بالمستقبل، والرد على

الاستفسارات التي تواجه العاملين كل في مجاله.

٥. اتضح من مجالات الدراسة التي تم تناولها أن التخطيط الاستراتيجي المستقى أصوله من التربية

الإسلامية له أهميته وتأثيره في المجالات التعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية.

٦. إن التخطيط الاستراتيجي التأسيلي قادر على دراسة المشكلات الراهنة، ووضع الحلول المناسبة لها؛

مستفيدا من الإمكانيات البشرية والاقتصادية المتاحة في ضوء متغيرات العصر.

## التوصيات:

في ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

١. الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي التربوي الذي يستقي أصوله من القرآن الكريم والسنة النبوية في أمور حياتنا؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بيسر وسهولة.
٢. تعليم أبنائنا أصول التخطيط الاستراتيجي التربوي، وتوضيح أهميته للفرد والجماعة.
٣. تكوين لجنة مشهود لها بالحكمة، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع التربية الإسلامية، تقوم بالاستشارات في المجالات المختلفة، ليعود إليها الأفراد عندما يعجزون عن التخطيط في أمور حياتهم.
٤. تجميع وتوحيد الجهود في مجال التأصيل الإسلامي؛ من خلال تشكيل لجنة أو رابطة؛ لتنسيق الجهود في هذا المجال، وتجميع المتفرق، وتوجيه البحوث.

## المصادر والمراجع

### المصادر:

١. القرآن الكريم.
٢. ابن ماجة، محمد بن يزيد، سنن ابن ماجة، ١٤١٩هـ، القاهرة: دار الحديث.
٣. أبو داود / سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، د.ت، بيروت: إحياء التراث العربي.
٤. البخاري / محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، ١٤٠٦هـ، ط ٥، بيروت: عالم الكتب.
٥. الترمذي / محمد بن عيسى، سنن الترمذي، ١٤٢٠هـ، لبنان: بيروت.
٦. الجرجاني / علي بن محمد بن علي، التعريفات، ١٩٨٥م، لبنان: مكتبة لبنان.
٧. الدارمي / عبد الله عبد الرحمن بن الفضل، سنن الدارمي، ١٤١٧هـ، بيروت: دار الكتب العلمية.
٨. العسقلاني / أحمد بن حجر، فتح الباري، د.ت، بدون دار نشر.
٩. النسائي / أحمد شعيب بن سنان الخرساني، سنن النسائي، ١٤٢٠هـ، القاهرة: دار الحديث.
١٠. النيسابوري / مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت: دار إحياء التراث.

## المراجع:

١١. الأبراشي/ محمد عطية، التربية الإسلامية وفلاسفتها، ط١٥٤١، ٤هـ، مطبعة عيسى الحلبي: مصر.
١٢. ابن حميد/ صالح، وعبد الرحمن بن ملح، نضرة النعيم، (١٤١٨هـ)، جدة: دار الوسيلة.
١٣. ابن كثير/ إسماعيل، تفسير القرآن العظيم، ١٤١٩هـ، بيروت: المكتبة العصرية.
١٤. أبو خضير/ بسام محمد عبد الله، ٢٠١٠م، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
١٥. أبو قحف/ عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (١٩٩٧م) ط ٢، مصر: مكتبة الإشعاع.
١٦. أبو فارس/ محمد، الهجرة النبوية، ١٤٠٢هـ، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ص ٧٠.
١٧. الجندي/ عادل السيد محمد، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، ١٤٢٣هـ، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.
١٨. الجندي/ أنور، أسلمة المناهج والعلوم والقضايا والمصطلحات المعاصرة، ١٩٨٦م، القاهرة: دار العلوم للطباعة.
١٩. الحريري/ رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ٢٠٠٧م، الأردن: دار الفكر.
٢٠. الحلواني/ إحسان بن محمد شرف، منهجية الأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، (١٤٢٩هـ) رسالة دكتوراه، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢١. الحريري/ قاسم بن عائل، (١٤٢٨هـ)، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة "تصور مقترح"، حولية كلية المعلمين في أبها، العدد الحادي عشر.

٢٢. الرشيد/ عبد الله محمد، القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، ١٤١٠هـ، دمشق: دار القلم.
٢٣. الزحيلي/ وهبة، أسامة بن زيد رضي الله عنه، ١٤٠٠هـ، بيروت: دار القلم.
٢٤. الزرقاء/ مصطفى، عظمة محمد خاتم رسل الله مجمع عظمت البشرية، د، ت، دمشق، دار القلم.
٢٥. السعدي/ عبد الرحمن، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، ١٤٢٠هـ، بيروت: مؤسسة الرسالة.
٢٦. السفياي/ صاحلة حاي يحيى (١٤٣٢هـ)، التأصيل الإسلامي للخدمة الاجتماعية المدرسية وتطبيقاتها التربوية على المرحلة المتوسطة، رسالة دكتوراه، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٧. الضحيان/ عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، ١٤٠٧هـ، ص ٧١، جدة: دار الشروق.
٢٨. العامودي: علي بن حسين أحمد (١٤٣١هـ)، ودرجة أهميتها؛ وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٩. العقلا/ عبد الله بن فريح، إعداد الجندي المسلم أهدافه وأسس، ١٤٢٣هـ، الرياض: مكتبة الرشد.
٣٠. القرطي/ محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، (د، ت)، القاهرة: دار الشعب.
٣١. المبعوث/ محمد حسن، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: التربية، يناير ٢٠٠٢م، إصدارات: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، ٨٤.
٣٢. الندوي/ أبو الحسن علي الحسني، نحو التربية الإسلامية الحرة، ١٤٠٧هـ، ط ٥، بيروت: مؤسسة

- الرسالة.
٣٣. برد سود/ ت، ف، ن، وعبد المجيد الزنداني، علم الأجنحة، الإعجاز العلمي في القرآن الكريم والسنة، د، ت، رابطة العالم الإسلامي.
٣٤. بن دهيش/ خالد، عبد الرحمن الشلال، سامي رضوان، الإدارة والتخطيط التربوي، ١٤٢٧هـ، الرياض: مكتبة الرشد، ص ٢٠٩.
٣٥. بن عاشور/ محمد الطاهر، تفسير التحرير والتنوير، تونس: دار سحنون للنشر والتوزيع.
٣٦. حافظ/ محمد صبري، محمود السيد، تخطيط المؤسسات التعليمية، ٢٠٠٦م، القاهرة: عالم الكتب.
٣٧. حمد/ محمد مصطفى محمد (١٤٣٢هـ)، التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعليم قبل الجامعي في مصر "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أسيوط.
٣٨. حمادة/ فاروق، أسس العلم وضوابطه في السنة النبوية، ١٤١٧هـ، دار طيبة: السعودية.
٣٩. زاهر/ على ناصر شتوي (١٤٣٠هـ)، التحول المطلوب في وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي "رؤية تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس عشر، عدد ٥٨.
٤٠. سعد/ عبد المنعم فهمي، إستراتيجية التخطيط التربوي، ١٤٢٩هـ، القاهرة: دار الثقافة للنشر.
٤١. طعيمه/ رشدي أحمد، (١٤٢٨هـ) التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الإسلامي، المؤتمر السنوي الثاني لكلية التربية النوعية بالمنصورة: معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي، في الفترة من ١١ - ١٢ إبريل ٢٠٠٧.
٤٢. يالجن/ مقداد: أساسيات التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف والفنون، ١٤١٦هـ، سلسلة

كتاب تربيتنا (١٠) الرياض: دار عالم الكتب.

٤٣ . يوسف / محمد السد، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، ١٤٢٤هـ، دار السلام: القاهرة.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Frizsell ,E.,OBrien ,M. and Arnold ,L.(2004).Strategic Planning for Child Welfare Agencies.National Child Welfare Resource Centre for Organizational ImprovementPortland ,6.
- 2- Health Planners' Toolkit.(2006).The Planning Process: Module 1.Information Management. Ontario, 1:5.
- 3- 3- Juha, K. and Mauri, K.(2007).Strategic Planning and Quality Assurance in Bologna Process. Policy and Practice in Higher Education perspective. VoI.II,No.3,pp 67:73.
- 4- Julie, J.(2004).Strategic Planning in the Millard Public Schools: The University of Nebraska. Lincoln. Vol.65-09A. Dissertation Abstracts International.
- 5- Kathleen, A. (2003). Strategic Planning in the University. Office of Quality Improvement. University of Wisconsin. Madison.
- 6- Laurence ,P. and Vincenta ,M.(2000).Strategic Planning and Cultural Considerations in Tertiary Education Systems: "The Irish Case". Scandinavian. Journal of Educational Research. Vol. 44, No.3, pp 307:323.
- 7- National Minority AIDS Council. (2009). Strategic Planning. Technical Assistance ,Training and Treatment Division.

Washington , DC , 14-17.

- 8- Wad i, D and Terri , D (1995).Education policy planning process: an applied framework. UNESCO: International Institute for Educational Planning. United Nations Educational. Paris ,p 6.