

**تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي
للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي
للأهجرة النبوية الشريفة**

إعداد

آمال محمد إبراهيم

مدرس بقسم أصول التربية

مقدمة :

لقد كان من عظيم امتنان الله على خلقه أن بصرهم بالغاية من وجودهم ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: ٥٦) ، ووضع خدمة لهذه الغاية كافة المعلومات والبيانات التي تلزمهم لفهم حقيقتها ومتطلباتها، وأبدع استراتيجيات عملية واضحة لتحقيق شرط الخلافة ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (النور: ٥٥) ، ووجه خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو إعمار الأرض، وإرضاء الله تعالى ، وتحقيق العدل ، صيغت كلها في رسالة سامية، ووضعت وفق جدول زمني يبدو كاستراتيجية محكمة بعمر الإنسان ، لكنها في الحقيقة ممتدة بعمر الأجيال، فكان هدى النبي ﷺ مؤكداً على ضرورة العمل لتحقيق الهدف العام في الحديث الذي يرويه الترمذي في سننه عن أبي يعلى شداد بن أوس : " الْكَيْسُ مَنْ ذَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ " (٣ : ٦٣٨) .

ولقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة ، واقتترنت بالتربية والتنمية في منهجنا الإسلامي الحنيف ، ولعل هذه المفاهيم - وإن لم تأخذ هيكلها الإداري المعاصر - موجودة في العديد من توجيهات القرآن الكريم والسنة المطهرة ، فالمفاهيم الحديثة لعمليات التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعاضد حتى باتت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد .

والتربية والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها ، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد لموارده ، فإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية قدرات الأفراد واستعداداتهم ، وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاءة وفعالية، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل (٧ : ٩) .

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر ، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم

الصناعية ، إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينيات ، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات ، ويجدر الإشارة هنا إلى ما أورده إحدى الدراسات في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ " (٣٦ : ١٦٩) .

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة ، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، ويرتبط مع مفهوم الإستراتيجية (Strategy) ، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (٢١ : ١٢٠) .

وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل ، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف .

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج ، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية ، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة ، بل والمبادأة لإحداثها ، أو تغيير خصائصها ، أو تأثيرها من جانب ، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (١١ : ١٢) .

ولقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة ، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات

الإستراتيجية ، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية ، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات ، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير .

ويعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان ، لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل . وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات ، فإن تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق إلا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية .

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته ، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المناسبة مع متطلبات العصر .

وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الإستراتيجية ، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي ، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية ، وتستند إستراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب (٢١ : ٢٧٠) .

والمتبصر في منهج النبي ﷺ في دعوته إلى الله يجد أنه ينطلق من رؤية إستراتيجية تترك متطلبات كل مرحلة وتترك طبيعة البيئة التي يتحرك فيها ، مع عدم إغفال أهدافها الأساسية ، فكان لزاماً على كل القائمين بالتخطيط الاستراتيجي والمهتمين به أن يتبصروا في سيرته ﷺ من أجل معرفة التخطيط الذي انتهجه ، ليكون لهم نموذجاً يحتذون به .

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً ، سواء في التغلب على مشكلات التعليم ، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه (٤١ : ٥٢٢) ، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح

ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية ، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاجية لاسيما عند إعداد الخطة الإستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ، وقد أكدت إحدى الدراسات على ذلك حين توصلت إلى أن بناء نظام الجودة والحصول على شهادات الاعتماد شئ مهم لكن الأهم من ذلك الالتزام بالتطبيق العملي والفعلية لتلك المعايير والاستمرار في تحسينها استجابة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية (٤٦) .

كما أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا كثيرة تشكل صلب التحديات أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة مما يحتم عليها استخدام البدائل الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد و يساهم في نمو و تطور المؤسسة عموما (٣٦) .

وقد أكدت إحدى الدراسات الأجنبية على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي ، لتشارك بفاعلية في تنمية المجتمعات المحلية وأوصت بضرورة إتباع الجامعات لتخطيط استراتيجي يراعي الآتي (٥٧) :-

- البعد في تعليم الطلاب الجامعيين عن التركيز على التخصص الضيق.
 - التحول من تخريج مهنيين إلى تخريج مواطنين منتجين.
 - تنمية إحساس الطلاب بالانتماء والالتزام ، وتنمية قدرتهم على استخدام المعرفة.
- كما أكدت دراسة أجنبية أخرى على أن الجامعات قد مرت بعدة تحولات في وظائفها ، ولكن بات هذا الوضع الآن لا يتناسب ومجتمع ما بعد الصناعة، فمشكلات مجتمع ما بعد الصناعة تحتاج لرؤية تكاملية تجمع بين أكثر من علم وأكثر من تخصص، وهذا في النهاية يفرض على الجامعة مهمة جديدة ، وهي أن تعمل على إجراء عمليات التكامل بين المجالات المعرفية المختلفة - الطبيعية والاجتماعية والإنسانية (٥٥) ، كما تعرضت دراسة أجنبية أخرى (٥٦ : ١١-١٣) لبعض ملامح التحول في الجامعات اليابانية لتلائم متغيرات القرن الحادي والعشرين، ودور الجامعات في التنمية المستقلة للمجتمع الياباني، وتوصلت إلى أن أهم السمات التي جعلت الجامعات اليابانية نموذجا

يحتذي عالميا : أنها توازن في أدوارها بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي في تنمية المجتمع ، كما تناولت دراسة أخرى (٥٣ : ١١-٢٧) مناقشة تصور اليونسكو المستقبلي للجامعة ، وأكدت أن ملامح هذه الجامعة تكمن في أنها تسعى للارتباط بعلاقات تعاون مع المؤسسات الصناعية والخدمية في مجتمعها ، كما تسعى من خلال هذه العلاقات لتوجيه أنشطة هذه المؤسسات ، وأن يكون لديها القدرة على الاستبصار بالمشكلات والتحديات التي يمكن أن تواجه كافة مؤسسات المجتمع ، وتعمل على طرح تصورات حول أساليب الوقاية منها ومواجهتها.

وكذلك أوصت العديد من الدراسات العربية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في جميع المؤسسات التعليمية وعلى رأسها التعليم العالي ، فقد توصلت إحدى الدراسات (٣٨ : ٣٧-٧٥) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة ، كما توصلت دراسة أخرى (٤٥) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم إيجابيا في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، كما أوصت دراسة أخرى (٣٧ : ١٦٠-٢١٠) بضرورة إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي ، وكذلك أوصت دراسة أخرى (٤٤) باقتراح استراتيجيات مستقبلية وحلول ذات علاقة بالمشكلات الست التي تواجه التعليم الجامعي (مشكلات مالية - مشكلات إدارية وتنظيمية - مشكلات لها علاقة بالمنهاج والبرامج - مشكلات لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل - مشكلات لها علاقة بالأهداف - مشكلات لها علاقة بالأكاديميين وطاقم الموظفين) ، كما توصلت دراسة أخرى (٤٧) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ضرورة للجميع سواء كانوا أفراد أو منظمات لرسم صورة المستقبل بكل ما فيه من احتمالات . وأن المنظمات التي وضعت لنفسها استراتيجيات هي في الغالب منظمات ناجحة ، كما أن الأفراد الذين وضعوا أنفسهم أهدافا وغايات إستراتيجية هم الذين حققوا نجاحات في حياتهم.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي الإسلامي تخطيط الهي يستمد منهجه من وحي السماء ، ويتسم بالشمولية وملاحظة الفطرة الإنسانية على مختلف الأزمنة والأمكنة ، فقد أكدت إحدى الدراسات (٤٠) على ضرورة جعل القرآن والسنة محلا للدراسة والبحث في تخطيط

واستشراف المستقبل بكل أبعاده ، وبما أن حياة الرسول ﷺ ، نموذجاً حياً لذلك التخطيط فكراً وممارسة وقولاً وعملاً. كان لابد من اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي المنبثق من الهدي النبوي بصفة عامة ومن الهجرة النبوية بصفة خاصة في وضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية ليتواءم مع متغيرات العصر، وخاصة بعد أن أوصت إحدى الدراسات (٤٩) بضرورة تطبيق الأسس الإستراتيجية المنبثقة من السنة النبوية في واقعنا على مستوى البيت وعلى مستوى المجتمع وعلى مستوى الدعوة الإسلامية، وترك العشوائية والتخبط إلى التخطيط المحكم والتنظيم الدقيق والتنفيذ السليم لتحقيق المقاصد المنشودة .

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(١) ما طبيعة التخطيط الإستراتيجي في السنة النبوية الشريفة (مفهومه - عناصره - نماذجه) ؟

(٢) ما الاستراتيجيات التخطيطية المتبعة في الهجرة النبوية الشريفة ؟

(٣) ما التصور المقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة ؟

أهداف الدراسة:

- أ- التعرف على أشكال ومضامين ممارسة النبي ﷺ لعمليات التخطيط الإستراتيجي من خلال السيرة النبوية الشريفة .
- ب- التعرف على نماذج التخطيط في السنة النبوية الشريفة .
- ج- التعرف على استراتيجيات التخطيط الإسلامي في ضوء الهجرة النبوية الشريفة .
- د- وضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة .

أهمية الدراسة:

- (١) إبراز أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي المنبثق من الهجرة النبوية الشريفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي .
- (٢) الاستفادة من مزايا التخطيط الإستراتيجي المنبثق من الهجرة النبوية الشريفة في تعظيم القدرات التنافسية للجامعات المصرية من خلال التخطيط الاستراتيجي الدقيق لها.

- ٣) تفعيل المتطلبات الرئيسية التي تحتاجها الهيئات المسؤولة عن التخطيط وإدارات التعليم العالي في ضوء نموذج التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة .
- ٤) المشاركة في بناء القاعدة المنهجية العلمية لمؤسسات بلداننا العربية في التخطيط الاستراتيجي من واقع التخطيط النبوي الشريف ، وتحفيز الدارسين والباحثين على دراسة واقعها وتفعيلها علمياً وعملياً .

منهج الدراسة :

التركيز على المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبته لموضوع الدراسة الحالية ، فالمنهج الوصفي يعني بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (١٢ : ١٨٣) .

مصطلحات الدراسة :

• التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة " (٤٣ : ٨) .

الإطار النظري للدراسة

< التخطيط الاستراتيجي في السنة النبوية الشريفة

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومركز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى : ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ﴾ (الأنفال: ٦٠) ، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية ، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمى دولة لإسلام (١٣ : ٢٤٧) .

ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالى ﴿ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ (المائدة : ٤٨) ، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية (٨ : ٥٢٤) .

كما برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي في السنة النبوية الشريفة في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله ﷺ : " ثُمَّ قَالَ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعْظَمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أُعْطِيَتْهُمْ إِيَّاهَا..... ، فَإِنْ هَذَا قَدْ عَرَضَ لَكُمْ خُطَّةٌ رُشِدَ إِقْبَلُوهَا وَدَعُونِي أَتِيهِ ... " (٢٤ : ٩٧٥) ، وقوله ﷺ لأبي بكر : " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس " (٢٩ : ٤٣٥) .

وهناك الكثير من الأحاديث والمواقف النبوية التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول ﷺ ، ولكن سوف تستند الدراسة إلى بعض الأمثلة التي وردت في كل من حادثتي : الهجرة ، وفتح مكة

حادثة الهجرة

برزت مهارة النبي ﷺ في التخطيط الاستراتيجي في حادثة الهجرة في أمور عدة منها : قيام النبي ﷺ بإسناد أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب حيث أعطاه برده لئلا يتسبى بها كما كان النبي ﷺ يفعل ذلك (٣٢ : ٢١٢) .

واستخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لاتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله ﷺ فقال : " أَحْصُوا لِي كَمْ يَلْقَظُ الْإِسْلَامَ " ، قُلْنَا : يَا رَسُولَ اللَّهِ ، أَتَخَافُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ مَا بَيْنَ السِّتِّ مِائَةٍ إِلَى السَّبْعِ مِائَةٍ ؟ قَالَ : فَقَالَ : " إِنَّكُمْ لَا تَذَرُونَ لِعَلَّكُمْ أَنْ تُبْتَلَوْا " ، قَالَ : فَأَبْتَلَيْنَا حَتَّى جَعَلَ الرَّجُلُ مِنْنَا لَا يُصَلِّي إِلَّا سِرًّا " (٣٣ : ١٧٩) .

وترى الدراسة أن من أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي ﷺ .

حادثة فتح مكة

كما برزت مهارة النبي ﷺ في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول ﷺ قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت له (١٩ : ٨٩) :

- سعد بن عباد وابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية .
- أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية .
- الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث الحاجون لكي يغررز راية المسلمين هناك .
- خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلو قريش وحلفاؤهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة .
- ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتبازكه الشريعة وتحت على تطويره ما دام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف .

ولقد حفظت السيرة النبوية المطهرة أنماطا متعددة في كل مراحلها من إعداد دقيق لقاعدة الإسلام وبناء عناصرها ، ومن مرحلة واقعية تقدر حسب الظروف للزمان والمكان والمناخ ، ومن استثمار جاد للطاقات والإمكانات ، ومن براعة في استخدام الوسائل المختلفة والأساليب المتنوعة التي تحقق الأهداف (٢٦ : ٢٦) .

والملاحظ لعناصر التخطيط والمنتج للسيرة النبوية الشريفة يجد أن النبي ﷺ كان يولي التخطيط أهمية كبيرة وبالمقابل كان أداء النبي ﷺ في الجانب التخطيطي على أدق ما يمكن أن يذكره المتخصصون في إعداد الخطط الفعالة .

◀ عناصر التخطيط الاستراتيجي في السنة النبوية المطهرة

أولا : توفير قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

هو نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتخزين وتحليل وتوزيع وتصنيف معلومات تتعلق باحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين ، وآرائهم في مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وتقييم العمليات ، والإمكانيات اللازمة للعمليات ، وأنظمة الرقابة ، ونتائج مراجعة الأداء مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات ، والتحليل الدوري للأوضاع حتى يمكن تحقيق التطور المستمر لكافة جوانب عمليات العمل .

وتقدم السيرة النبوية المطهرة صورا عدة لهذا المطلب فلم يقدم النبي ﷺ على أمر حتى يجمع عنه كافة المعلومات فذلك هو في دعوته ، وفي هجرته ، وفي غزواته

ﷺ في حديث الهجرة أنه استعمل عبد الله بن أبي بكر ﷺ وهو غلام شاب ليأتيه بخبر قريش وهو في الغار... يفعل ذلك في كل ليلة من تلك الليالي الثلاث التي قضاها ﷺ في الغار (٩ : ٢٠٩) .

وفي غزوة بدر خرج بنفسه لتقصي المعلومات عن جيش المشركين وعدده وموقعه وزعمائه (٩ : ٣٥٧) ، ويوم الأحزاب أرسل حذيفة بن اليمان ﷺ لاستطلاع حال الأحزاب (٩ : ٤٣١) . فلم يكن رسول الله ﷺ ليتخذ قرار ، أو يحكم حكماً مبنياً على الظن ، أو الوشاية بل يحكم بعد التثبت من الأمر في الحديث : (أن الحارث بن أبي ضرار الخزاعي قال : قدمت على رسول الله ﷺ فدعاني إلى الإسلام فدخلت فيه وأقررت به فدعاني إلى الزكاة فأقررت بها وقتلت يا رسول الله ﷺ أرجع إلى قومي فأدعهم إلى الإسلام وأداء الزكاة فمن استجاب لي جمعت زكاته فیرسل إلي رسول الله ﷺ رسوماً لبان كذا وكذا ليأتيك ما جمعت من الزكاة فلما جمع الحارث الزكاة ممن استجاب له وبلغ البان الذي أراد رسول الله ﷺ أن يبعث إليه احتبس عليه الرسول فلم يأت به فظن الحارث أنه قد حدث فيه سخط من الله عز وجل ورسوله فدعا بسراوات قومه فقال لهم إن رسول الله ﷺ كان وقت لي وقتاً يرسل إلي رسوله ليقبض ما كان عندي من الزكاة وليس من رسول الله ﷺ الخلف ولما أرى حبس رسوله إلاً من سخطه كانت فأنطلقوا فتأتي رسول الله ﷺ وبعث رسول الله ﷺ الوليد بن عتبة إلى الحارث ليقبض ما كان عنده مما جمع من الزكاة فلما أن سار الوليد حتى بلغ بعض الطريق فرجع فتأتي رسول الله ﷺ وقال : يا رسول الله إن الحارث منعني الزكاة وأراد قتلي فضرب رسول الله ﷺ البعث إلى الحارث فأقبل الحارث بأصحابه إذ استقبل البعث وفصل من المدينة لقيهم الحارث فقالوا : هذا الحارث فلما غشيهم قال : لهم إني من بعثكم قالوا : إليك قال : ولم قالوا : إن رسول الله ﷺ كان بعث إليك الوليد بن عتبة فزعم أنك منعته الزكاة وأردت قتله قال : لا والذي بعث محمدًا بالحق ما رأيته بته ولا أتاني فلما دخل الحارث على رسول الله ﷺ قال : (منعته الزكاة وأردت قتل رسولي) قال : لا والذي بعثك بالحق ما رأيته وكما أتاني وما أقبلت إلا حين احتبس علي رسول رسول الله ﷺ خشيت أن تكون كانت سخطاً من الله عز وجل ورسوله قال : فنزلت آية سورة الحجرات قوله تعالى " يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين " (٦) .

ثانياً : تكوين كفاءات بشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي

ويقصد بها قدرة العاملين على التعامل مع التغيرات العالمية والتزود بالخبرات

والمعارف ، والتعامل بنجاح مع الآخرين ؛ فالموارد البشرية الفعالة هي خير ضمان لتطبيق واستمرار نجاح الجودة الشاملة . ولنا في رسول الله أسوة حسنة فبعد قيام الدولة الإسلامية في المدينة المنورة أوجد وسطاً ملائماً لانتشار التعليم ، وبعد زمن يسير ظهرت آثار حركة التعليم الجديدة في إظهار الطاقات الكامنة ، فإذا بأعداد هائلة تعنى بالفكر والعلم ، وتظهر القدرة والإبداع في ميادين شتى وتسهم في بناء الصرح الثقافي والحضاري الجديد (٣٥ : ٦٢-٦٣) . فما أن بايع الرسول ﷺ وفد المدينة حتى أرسل معهم مصعب بن عمير ﷺ معلماً يقرئ أهل المدينة الذين دخلوا في الإسلام ويعلمهم الإسلام ويفقههم في الدين ، ولا تمضي مدة طويلة حتى تبرز أسماء وقيادات تربوية من الرجال والنساء أمثال: أبي بن كعب، وزيد بن ثابت ، وأبي زيد، ومعاذ، وأبي الدرداء، وسعد بن عباد، وأبي عبيدة بن الجراح، وأسيد بن حضير، وأم ورقة بنت عبد الله بن الحارث وغيرهم كثير (١٨ : ٤٠-٤٤) .

وقد ورد في السيرة أن الرسول ﷺ أوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل ، ووزع المسؤوليات ففي عهده ﷺ تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي ، كما كان يقوم بذلك أثناء غيابهما أبي بن كعب ، وزيد بن ثابت ، وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات ، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل ، وكان المغيرة بن شعبه والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس . وزيد بن ثابت كان يكتب مراسلات الحكام والولاة بلغات مختلفة (١٠ : ٣٦٨) .

وقد سار الصحابة رضوان الله عليهم على نهجه ﷺ فقد ورد أن عمر بن الخطاب خطب في الناس بالجابية فقال : (من أراد أن يسأل القرآن فليأت أبي بن كعب ، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت ، ومن أراد أن يسأل الفقه فليأت معاذ بن جبل ، ومن أراد أن يسأل المال فليأتني فإن الله سبحانه وتعالى جعلني خازناً قاسماً) (٢٠ : ٥٥٦) .

فاتخذ النبي ﷺ منهجاً تربوياً مثالياً قائماً على تعاليم الدين ليزيل الجهل ويقدم المعرفة والحكمة ، ويربي الأمة على درجة عالية من الكفاءة في العلم والعمل .

ثالثاً : التدريب

هو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين في أي مؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم عن فلسفة الجودة ومفاهيمها ومبادئها

ومتطلباتها ومعوقات وأدواتها بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعد على الشعور بأهمية تطبيق إدارة الجودة وتطبيقها بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الخدمات . لذا كان من الضروري تنظيم دورات تدريبية للعاملين عن إدارة الجودة وتطبيقها ليساعد على تحقيقها؛ فالتدريب على مفاهيم الجودة هو الضمان للسعي في الاتجاه الصحيح لتطبيق الجودة الشاملة بالمستوى المطلوب .

وقد ورد في السيرة النبوية المطهرة الكثير من القصص التي تبرز اهتمام النبي ﷺ وصحابته الكرام بالتدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها فقد كان المسجد النبوي أول مركز تعليمي تدريبي حيث قام بمسؤولية كبرى في مجال نشر التعليم ثم عضدته ثمانية مساجد أخرى ، وكان كل مسجد منها يتخذ مدرسة تلقى فيها الدروس وتنعقد فيها حلقات العلم ، ويخطب فيها في كل جمعة ، ويتلى فيها القرآن وكان يحضر هذه الدروس عدد من الصحابة يصل أحياناً إلى سبعين وكان الرسول ﷺ يطلب من أصحابه الذين يعرفون القراءة والكتابة أن يعلموا من لا يعرفونها . ومن حصيلة هذه المؤسسات الأولية انتشار العلم ، وتعدد المهارات بين أصحاب رسول الله ﷺ وأكبر مثال لذلك أهل الصفة فقد كان لأهل الصفة دور فعال في المجتمع ، فقد كانوا رهباناً في الليل وفرساناً في النهار فلم يكن انقطاعهم للعلم والعبادة ليعزلهم عن المشاركة في أحداث المجتمع والمشاركة في بنائه . فقد كانت الصفة مدرسة داخلية نظامية يتم فيها تعليم القرآن والعلوم الإسلامية الأخرى بإشراف مباشر من رسول الله ﷺ وكان من بين تلاميذها أبو هريرة ، وحذيفة بن اليمان رضي الله عنهما (١٥ : ٤٠ - ٤٩) .

كما نبغ في كثير من تلك العلوم عدد كبير من الصحابييات اللاتي بلغن دقتهن في الرواية والحفظ ، ووجات العلوم الدينية برعن في الفصاحة والبلاغة مثل: الخنساء ، وفي الطب وغيرها من العلوم مثل : السيدة عائشة رضي الله عنها التي ضربت المثل الأعلى في تعدد المهارات وجودتها فقد قال عروة بن الزبير (لقد صحبت عائشة فما رأيت أحد أعلم بأية أنزلت ، ولا بفريضة، ولا بسنة، ولا بشعر ، ولا أدرى له ، ولا بيوم من أيام العرب ، ولا بنسب ولا بكذا ولا بكذا ، ويقضاء ، ولا طب منها ...) (٢ : ٤٩ - ٥٠) .

فالأمثلة على هذا المطلب كثيرة تضيق بها صفحات هذه الدراسة . فقد حرص الرسول ﷺ على تأهيل وتدريب أصحابه ، ويعمل على إعدادهم قبل تكليفهم ففي الحديث أن

رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بَعَثَ مُعَاذًا ﷺ إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ : " كَيْفَ تَقْضِي فَقَالَ أَقْضِي بِمَا فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَبِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ قَالَ أَجْتَهِدُ رَأْيِي قَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ " (٣) ، وَعَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ ﷺ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ لِمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ حِينَ بَعَثَهُ إِلَى الْيَمَنِ : " إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلُ كِتَابٍ فَإِذَا جِئْتَهُمْ فَادْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَاخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَكَلِمَةً فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَاخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَغْنِيَائِهِمْ فَتُرَدُّ عَلَى فَقَرَائِهِمْ فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَأَبَاكَ وَكَرَاهِمُ أَمْوَالِهِمْ وَأَتَى دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ " (٢٤ : ٥٤٤) .

رابعاً : التركيز على قيادة الجودة

فاتخاذ القيادة أمر ضروري فكان الرسول ﷺ يوصي أصحابه باتخاذ قيادة لكل جماعة في قوله : " إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ مِنْ سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ " (١٤) ، فتأثير مدير مركز الجودة في سلوك الأفراد والجماعات على نحو احترام إنسانية العاملين ، يؤدي إلى كسب ولائهم ودفعهم نحو إنجاز الأهداف بجودة عالية. فالعنصر البشري هو الأساس في العمل مما يتطلب اختيار هذا الإنسان وفق معايير محددة وتأهيله بشكل مسبق والله المثل الأعلى في قوله 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 (٣٠) وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾ (البقرة ٣٠-٣١) :

أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أسلوب قيادي ينشئ ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بتبني النمط القيادي الشوري الذي يهتم باحترام إنسانية العاملين . وقد حث الله سبحانه وتعالى رسوله ﷺ على إتباع هذا النمط في القيادة فكان أكبر مثل قيادي مثالي يحقق العلاقات الإنسانية في المجتمع ويبرز ذلك في قوله تعالى ﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَكَلَمْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا الْقَلْبَ لَا تُفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران ١٥٩) ، وفي الآية تأكيد على العلاقات

الإنسانية التي ينبغي أن تسود القيادة الجيدة؛ من الرحمة، واللين، والعفو، والتجاوز، والشورى، والعزم، والتوكل. وامتثال لأمر الله كان الرسول ﷺ خير قائد عرفته البشرية ممثلاً لكل الأخلاق الفاضلة التي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة مثل: التواصل، والحلم، والوضوح في التعامل وإعطاء التعليمات، والعفو والتسامح، والصبر، والحزم، والعدل، ومراعاة المصلحة العامة، وإعطاء الحق لأهله، والوفاء بالوعد، ومخاطبة الناس على قدر عقولهم، وإنزال الناس منازلهم (٣٠ : ٦٩-١٦٨) .

وقد كان الرسول ﷺ يتلمس حاجات أصحابه وأفراد أمته ثم يرشدهم إلى ما فيه صلاحهم ، وينفذ ما فيه مصلحة الأفراد والمجتمع . ففي غزوة بدر عندما وجد رسول الله ﷺ بين الأسرى من يجيد الكتابة ، جعل فدية من لا يستطيع فداء نفسه أن يعلم عشرة صبيان من المسلمين ، وكان فداء الرجل أربعة الآلاف ، ولكن حرص الرسول في ذلك الوقت على الكتابة أكثر من المال وذلك لحاجة أبناء المسلمين لها (٣٥ : ٣٦٨) .

خامساً : توفير الإمكانيات

ويقصد بها توفير القوى العاملة ، والآلات ، والمواد ، ورأس المال ، والوسائل اللازمة من أجل تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فنجاح الجودة يتطلب رصد الميزات والموارد البشرية المطلوبة التي تساعد في توظيف وتأهيل الخبرات من أجل تحسين جودة الخدمات التي تسعى إليها المؤسسة كما يستلزم تطبيق الجودة إعداد المكان المناسب للتعليم وتوفير كل المستلزمات التي تجعل الخدمة التعليمية في مستوى الكفاءة المطلوبة . وهذا من منطلق قوله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْغَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ﴾ (الأنفال : ٦٠) .

٢٨ نماذج التخطيط في الهجرة النبوية

والتخطيط ينقسم بحسب فترته الزمنية إلى ثلاثة أنواع (١٦ : ٣٦٠) :

- أولاً : طويل المدى (استراتيجي) فترات زمنية أكثر من خمس سنوات .
- ثانياً : متوسط المدى فترات زمنية بين سنة وثلاث سنوات (تكتيكي) .
- ثالثاً : قصير المدى (تشغيلي) اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي .

أولاً : التخطيط بعيد المدى (الاستراتيجي) للنبي ﷺ في عملية الهجرة

وتبدأ هذه الفترة من بداية البعثة إلى الهجرة إلى المدينة أي ثلاثة عشر عاماً وتجلت أهم ملامح هذه الخطة بمجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية منها (٢٢ : ٨٨-٨٩) :

- (١) بناء الجماعة وتنظيم قيادتها من خلال العمل السري لمدة ٣ أعوام.
- (٢) حماية الجماعة القائمة من خلال مواجهة الحصار الاقتصادي لمدة ٣ سنوات والأمر بالهجرة للحبشة مرتين.

(٣) التخطيط لكسب النصر والمعونة من خلال التنقل بين القبائل في موسم الحج أو الخروج إليها كالطائف.

- (٤) إجراء الاتفاق مع أهل يثرب في بيعتين ونلاحظ التطور في بنود البيعة الثانية وكان تطورا مناسباً لخطة إقامة الدولة الإسلامية فالبيعة الأولى كانت بيعة " إيمان بالله تعالى وامتثال " والبيعة الثانية كانت بيعة " مناصرة وتأييد "
- (٥) قرار الهجرة إلى المدينة معلنا قيام دولة الإسلام على أرض يثرب واكتمال مقومات قيام الدولة الإسلامية بهذا القرار.

ثانياً : التخطيط متوسط المدى (التكتيكي) للنبي ﷺ في عملية الهجرة

لم يتم التخطيط للهجرة في ليلة وضحاها ، بل كان قرار الهجرة ناتج حلقات زمنية متباعدة من التخطيط الفعال لإنجاح هذا المشروع والحديث عن التفاصيل الدقيقة للتخطيط لعملية الهجرة يطول وليس محله هذه الدراسة القاصرة ولكن سيتم تناوله بإيجاز كالآتي:

أولاً تم تحديد هدف الهجرة من قبل النبي ﷺ بمغادرة مكة إلى المدينة آمين ، ثم إكمال الرسالة في أرض صالحة لنشر دعوته وتأمين المؤمنين ودفع الأذى عنهم " وإقامة دولة للإسلام في المدينة.

ثم بدأت أول خطوات هذه الخطة عندما التقى النبي ﷺ بستة نفر من يثرب في عقبة منى في عام ١١ من النبوة ودعاهم إلى الإسلام فأسلم الستة ثم في العام الذي يليه ١٢ كانت بيعة العقبة الأولى مع ١٢ رجلاً من أهل يثرب ثم بيعة العقبة الكبرى في العام ١٣ من البعثة مع بضع وسبعين رجلاً وامرأتين.

ثم بدأت طلائع الهجرة بهجرة المسلمون من مكة إلى المدينة وكان آخر خطوات التخطيط للهجرة التي استمر تنفيذها قرابة ثلاثة أعوام بهجرة النبي ﷺ مع صاحبه أبي بكر الصديق ﷺ (١٧ : ١٢١) .

ثالثاً : التخطيط قصير المدى (التشغيلي) للنبي ﷺ في عملية الهجرة

وفي عملية الهجرة الخاصة للنبي ﷺ ظهرت عناصر الإبداع التخطيطي في أوضح صورها من ناحية ضبط الأهداف التفصيلية وتوزيع المهام و الاستعداد بكل الوسائل والاستفادة القصوى من كل الموارد البشرية والمادية وضبط الفترة الزمنية اللازمة لنجاح العملية.

فمثلاً الهدف الإجرائي : التمويه على المشركين (٢٨ : ١٥٦) كانت وسائله التالي :

- (١) الخروج في ساعة غفلة الناس
- (٢) منام علي ﷺ في فراش النبي ﷺ
- (٣) التوجه جنوباً إلى اتجاه اليمن
- (٤) التوقف في غار ثور لمدة ثلاثة أيام
- (٥) قيام عامر بن فهيرة بطمس آثار الأقدام بأغنامه

ومن ناحية توزيع المهام فقد تم توزيع المهام أثناء الهجرة كالاتي:

- (١) مهمة التمويه ورد الأمانات إلى أصحابها - المنفذ علي ابن أبي طالب
- (٢) مهمة الرفقة في السفر وتجهيز وسائل السفر - المنفذ أبو بكر الصديق
- (٣) مهمة التمويه في بداية الهجرة مع الإمداد الغذائي - عامر بن فهيرة
- (٤) مهمة استطلاعات تحرك العدو - المنفذ عبد الله بن أبي بكر
- (٥) مهمة التموين الغذائي - أسماء بنت أبي بكر
- (٦) مهمة دليل الطريق - عبد الله بن أريقط

ونلاحظ مما سبق مدى الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة واستغلال الكوادر الموجودة كل على حسب طبيعته وكل على حسب قدرته ومهاراته .

الاستراتيجيات التخطيطية المتبعة في الهجرة النبوية

يقصد بالاستراتيجيات كما يراها علماء التنظيم والإدارة في الإسلام، هي الرؤية المستقبلية لأي عمل أو مهمة أو شأن في المستقبل حتى يكون متخذ القرار على بصيرة من أمره عند تحقيق المقصد، وهذا المعنى ورد في حديث الرسول ﷺ : " إِذَا هَمَمْتَ بِأَمْرٍ

فَقَدِيرٌ عَاقِبَتُهُ، فَإِنْ يَكْ خَيْرًا أَوْ رُشْدًا اتَّبَعْتُهُ، وَإِنْ يَكْ شَرًّا أَوْ غِيًّا تَرَكْتَهُ " (٢٥٠ : ٣٩٦) ،
والدرس المستقى من هذا الحديث أنه يجب على من يفكر في القيام بأي عمل أن يدرس
ويقيم النتائج المتوقعة فإن كانت خيراً. ويحقق المقاصد فيتوكل على الله ويأخذ بالأسباب
وينفذه، وإن كان شراً أو لا يحقق المقاصد فلا ينفذه، وصدق الله القائل: ﴿ بَلِ الْإِنْسَانُ
عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ﴾ (القيامة : ١٤) .

وتتضمن الاستراتيجيات التخطيطية المتبعة في الهجرة النبوية ما يلي :

- تحديد الأهداف الإستراتيجية المنشودة والمشروعة.
 - وضع السياسات الإستراتيجية المناسبة للالتزام بها لتحقيق الأهداف.
 - إعداد التخطيط الاستراتيجي المحكم لترجمة الأهداف إلى برامج أداء وعمل.
 - تصميم النظم والبرامج الإستراتيجية الموضوعية والدقيقة اللازمة لتحويل الخطط إلى برامج إجراءات تنفيذية ، باستخدام السبل والأساليب والأدوات المتاحة.
 - المتابعة الفعلية وتقويم الأداء للأطمنان من تحقيق الأهداف المنشودة .
- ولقد أخذ بهذه الأركان أو العناصر السابقة في حادثة الهجرة النبوية الشريفة،
وتحقق المقاصد بفضل التوكل على الله والأخذ بالأسباب المناسبة على النحو الذي سوف
تبينه الدراسة في الفقرات التالية حتى يبرز الأعجاز التنظيمي والإداري للهجرة،
والاستفادة منه في وضع إستراتيجيات تدعم المجتمع .

أولاً : تحديد الأهداف الإستراتيجية للهجرة

تمثلت الأهداف المنشودة من الهجرة فيما يلي (٤٩) :

- إقامة دين الله الذي هاجر رسول الله ﷺ من أجله.
- حماية الجماعة التي آمنت بدين الله عز وجل وبرزوله محمد ﷺ من بطش المشركين الكافرين حتى يتمكن من إقامة هذا الدين.
- نشر دين الله وجعل كلمة الله هي العليا، وكلمة المشركين الكافرين السفلى، وصدق الله العظيم القائل: ﴿ إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَّمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةَ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾

(النبوة : ٤٠) .

- تأسيس الدولة الإسلامية التي تطبق شرع الله في كل نواحي الحياة من خلال المجتمع الإسلامي المتآخي المترابط المتحاب .
- الانطلاق بالإسلام إلى العالم لتكون له الأستاذية باعتباره الدين التام والشامل، وأن رسوله قد أرسل إلى الناس كافة مصداقاً لقول الله : ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (سبا : ٢٨).
- ومن أجل تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية كانت الهجرة التي أذن للرسول بها، وهذا أمر هام واستراتيجي وعظيم يجب أن توضع له السياسات ويخطط له بحكمة، وينفذ بنظم وبرامج وبأساليب رشيدة على النحو الذي سوف يتم توضيحه في الفقرات التالية :

ثانياً : وضع السياسات الإستراتيجية للهجرة

لقد رسم وانتهج رسول الله ﷺ مجموعة من السياسات لتحديد له معالم الهجرة منها ما يلي:

- سياسة كتم الأسرار (٢٧ : ١٩٨) : حتى لا يعلم المشركين والكفار أي معلومات عن الهجرة، حتى وأنه قد أخفاها لمرحلة معينة عن صاحبه المخلص الأمين أبو بكر الصديق وعن الذين سوف يكلفون بمهام خاصة فيها، تقول كتب السيرة: " لقد استعد أبو بكر للهجرة إلى المدينة ليلاحق بمن هاجر من قبل، فقال له رسول الله ﷺ على رسلك، " فَإِنِّي أَرْجُو أَنْ يُؤْذَنَ لِي ، فَقَالَ أَبُو بَكْرٍ : وَتَرْجُو ذَلِكَ يَا بِي أَنْتَ وَأُمِّي ؟ ، قَالَ : نَعَمْ ، فَحَبَسَ أَبُو بَكْرٍ نَفْسَهُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ لِيَصْنَحَهُ.. " ، ولكن لم يعلم رسول الله ﷺ أبا بكر بميعاد الهجرة.

والنموذج الثاني من كتمان أسرار الهجرة عندما ذهب النبي ﷺ ، إلى أبي بكر ليبرم معه مراحل الهجرة، قالت عائشة رضي الله عنها: : " بينما نحن جلوس في بيت أبي بكر في نحر الظهيرة قال قائل لأبي بكر هذا رسول الله ﷺ متقنا في ساعة لم يكن يأتينا فيها، فقال أبو بكر : فذاك له أبي وأمي، والله ما جاء به في هذه الساعة إلا أمر؛ قالت: فجاء رسول الله ﷺ فاستأذن، فأذن له، فدخل، فقال النبي ﷺ لأبي بكر: " أخرج من عندك " ، فقال أبو بكر: إنما هم أهلك ، يا بِي أَنْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قال: "فإني قد أذن لي في الخروج"، فقال أبو بكر: الصحبة يا بِي أَنْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قال رسول الله ﷺ : "نعم" (٢٤ : ٢١٨٨) .

ويستنبط من ذلك الموقف كتمان ميعاد الهجرة عن أهل رسول الله ﷺ وعن أبي بكر حتى ساعة التنفيذ، وهذه سياسة رشيدة يجب أن يستفاد منها في مجالات الحياة المختلفة.

• سياسة التمويه (٥١) : لقد مَوَّ رسول ﷺ خروجه من البيت، ثم غادر هو وأبو بكر من بيت الأخير من باب خلفي، وسلك طريقاً غير طريق المدينة المعتاد وهو الطريق الواقع جنوب مكة والمتجه نحو اليمن، وكان النبي ﷺ يسير على أطراف قدميه كي يخفى الآثار، وكان عامر بن فهيرة يتبع عبد الله بن أبي بكر عند ذهابه إلى الرسول ﷺ ووالده في الغار ليزيل آثار الأقدام، ونجحت هذه السياسة في إخفاء محاولة المشركين في العثور على رسول الله ﷺ وصاحبه، كما أمر رسول الله ﷺ الإمام على بأن ينام في فراشه وذلك للتمويه على الكافرين ولرد الأمانات وهذه سياسة يجب الأخذ بها في مختلف شئون الحياة.

• سياسة الاستعانة بالخبراء حتى ولو كانوا من غير المسلمين (٥٠) : لقد استعان رسول الله ﷺ بعبد الله بن أريقط الليثي ليدله عن أفضل الطرق الخفية إلى المدينة باعتباره من الخبراء في ذلك، تقول كتب السيرة: " لقد استأجرا رسول الله ﷺ وصاحبه أبو بكر عبد الله بن أريقط الليثي الكافر، وكان هادياً ماهراً بالطريق وأميناً على ذلك، وسلما إليه الراحلتين، وواعدها غار ثور بعد ثلاث ليال، وجاءهما عبد الله في المكان والميعاد المتفق عليه، ولقد استنبط فقهاء الإسلام أنه يجوز الاستعانة بغير المسلم عند الضرورة متى كان خبيراً وأميناً. وثمة شرطان أساسيان للاستعانة بخبير من غير الملة: أولهما: أن يكون موثقاً به.

والثاني: أن يكون اختياره حتمياً؛ بمعنى: ألا يوجد من أهل الملة مثيل له، وقد توافر هذان الشرطان في عبد الله بن أريقط؛ إذ يقول كتاب السير: إنه كان كافراً لكن النبي ﷺ وصاحبه ﷺ وثقا به، وكان دليلاً بالطرق، وجاء في الحديث الصحيح: إنه كان هادياً خريئاً، أي: حاذقاً، يعرف مضائق الطرق؛ لذلك دفع الرسول ﷺ وصاحبه ﷺ راحلتيهما إليه، واستأجراه ليدلّهما إلى طيبة (المدينة).

• سياسة تحديد وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات (٥٠) : لم تكن الهجرة عملاً عشوائياً بل كانت خطة محكمة جداً وتنظيماً دقيقاً، وزعت فيها الاختصاصات وحددت

المسئوليات، فأبو بكر الصديق رضي الله عنه يرافق الرسول ويعاونه ويساعده، وعلى رضي الله عنه ينأى في فراش النبي صلى الله عليه وسلم للتمويه ولرد الأمانات، فأمر النبي صلى الله عليه وسلم علي بن أبي طالب رضي الله عنه أن ينأى على فراشه قائلا: " نَمْ عَلَى فِرَاشِي وَتَسَجْ بِرُيْدِي هَذَا الْحَضْرَمِي الْأَخْضَرُ، فَنَمْ فِيهِ فَإِنَّهُ لَنْ يَخْلُصَ إِلَيْكَ شَيْءٌ تَكْرَهُهُ مِنْهُمْ " (٤ : ٢١٦) . وهذا عبد الله بن أبو بكر يأتي بالمعلومات، وكان دوره هو استطلاع أخبار قريش بمكة، والوقوف على رد الفعل الذي أحدثه خروج النبي صلى الله عليه وسلم سرا، وما عسى أن يدبره زعمائها لوقف مسيرته؛ وبذلك يكون المصطفى صلى الله عليه وسلم وأبو بكر رضي الله عنه على بينة مما يحاك خلفه من مؤامرات، فيستطيع أن يتقياها، ويبلغ أمانه في طيبة (المدينة). وهذه أسماء تأتي بالطعام، وكان دورها رضي الله عنها في الهجرة أن تأتي النبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه رضي الله عنه بالماء والزاد وهما في الغار، وظلت رضي الله عنها على ذلك ثلاث ليال متعاقبة، تفتح الصحراء الموحشة في رهبة الظلام، وهي صغيرة، ولا تبالي العيون والأرصاد التي تبعثها قريش في الطريق من مكة إلى المدينة؛ لتظفر بمحمد صلى الله عليه وسلم. وهذا عامر بن أريقط دليل الطريق، وهذا عامر بن فهيرة ليزيل آثار الأقدام، وكانت مهمته في الهجرة مهمة مزدوجة، أن يرعى غنم أبي بكر رضي الله عنه نهارا، فإذا أمسى قصد إلى الغار، واحتلب للنبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه رضي الله عنه وأن يتبع بالغنم مسار عبد الله بن أبي بكر بعد عودته من غار ثور إلى مكة، فيعفي على ما تركته أقدامه من آثار في رمال الصحراء، قوة إيمان وصدق عقيدة، وعائشة بنت أبي بكر. ولقد شاركت أسماء دورها الخالد في الهجرة أختها عائشة رضي الله عنها كما تزوي معظم كتب السيرة، وكانت لا تزال طفلة دون العاشرة، فخاضت بذلك تجربة أكبر من سنّها الصغيرة، مما أكسبها نضوجا فكريا ونفسيا مبكرا، أتاح لها القيام بأدوار كبرى في مستقبل حياتها، ولقد كان اقتحام ابنتي الصديق رضي الله عنهما ظلمات البدياء حاملتين لأبيهما وصاحبه رسول الله صلى الله عليه وسلم حاجتهما من الماء والطعام، غير مباليين بما قد يصيبهما من أذى بلاء أي بلاء، وجهادا أجل جهاد، وأسماء بنت أبي بكر وكان دورها رضي الله عنها في الهجرة أن تأتي النبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه رضي الله عنه بالماء والزاد وهما في الغار، وظلت رضي الله عنها على ذلك ثلاث ليال متعاقبة، تفتح الصحراء الموحشة في رهبة الظلام، وهي صغيرة، ولا تبالي العيون والأرصاد التي تبعثها قريش في الطريق من مكة إلى المدينة؛ لتظفر بمحمد صلى الله عليه وسلم.

يتضح مما سبق كيفية وضع توزيع دقيق للمسئوليات في إطار سياسة رشيدة وخطة محكمة ولذلك تحققت المقاصد والأهداف بدون ارتباك أو خلل وهذا ما يجب الاستفادة منه في إدارة شئون حياتنا كلها.

- سياسة الأخذ بالأسباب والتوكل على الله : لقد ربط رسول الله ﷺ التسبب والتوكل على الله في تخطيط وتنظيم وتنفيذ الهجرة، فلقد أخذ بالأسباب ومنها التمويه، واختيار خبير في الطريق، واختيار أبو بكر للصحبة، وشراء الراحلتين، والتزود بالمعلومات.. وإلقاء التراب على وجه المشركين، حيث يقول الله عز وجل ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَغْشَيْنَاهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ ﴾ (يس: ٩). وفي الغار عندما وصل المشركون إليه وتقطعت الأسباب تماماً فتدخل عناية الله عز وجل ويحفظهما، يقول الله عز وجل في تصوير هذا الموقف: ﴿ إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ (التوبة: ٤٠) وتقول كتب السيرة: " عندما وصل المشركون إلى باب الغار، يقول أبو بكر : كنت مع رسول الله ﷺ في الغار فرفعت رأسي، فإذا بأقدام القوم، فقلت يا نبي الله لو أن بعضهم طأطأ بصره رأنا، قال النبي: "اسْكُتْ يَا أَبَا بَكْرٍ، مَا ظَنُّكَ يَا ثَنَيْنِ اللَّهُ ثَالِثُهُمَا" (٥) ، كما يقول الغزالي في فقه السيرة للغزالي : " ومن صنع الله لنبيه أن تعمى عنه عيون عدائه وهو منهم على مد الطرف ، ولم يكن ذلك مخاباة من القدر لقوم فرطوا في استكمال أسباب النجاة ، بل هو مكافأة القدر لقوم لم يدعوا وسيلة الحذر إلا اتخذوها ، وكم من خطة يضعها أصحابها فيبلغون بها نهاية الإتيان تمر بها فترات عصيبة لأمنور فوق الإرادة أو وراء الحسيان ثم تستقر أخيراً وفق مقتضيات الحكمة العليا وفي حدود قوله تعالى ﴿ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (يوسف : ٢١) (٢٣ : ١٩٢) .
- يتضح مما سبق ضرورة الإخلاص في التوكل على الله وإتيان الأخذ بالأسباب لإتمام أي عمل بشروط الجودة المطلوبة .

ثالثاً : إعداد الخطة الإستراتيجية للهجرة وتنفيذها وأساليبها

لقد وضع رسول الله ﷺ خطة إستراتيجية رشيدة ومحكمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن عناصر (مكونات) هذه الخطة ما يلي :

• التهيئة للهجرة: حيث كان يقابل بعض الناس ممن كانوا يأتون إلى المدينة ويعرض عليهم الإسلام، ثم كانت بيعة العقبة الأولى والثانية ولقد سجل القرآن ذلك، يقول الله تبارك وتعالى ﴿ لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا ﴾ (الفتح : ١٨) .

وكان من استراتيجيات الرسول ﷺ من تلك البيعتين هو تأسيس وطن جديد لاستقبال هذه الدعوة والانطلاق بها وحماية الجماعة المؤمنة، وتلي ذلك هجرة المسلمين إلى المدينة، كما أرسل رسول الله ﷺ سفراء يسبقونه ومنهم مصعب بن عمير ﷺ للتمهيد لاستقباله ومن آمنوا معه .

• توفير وسائل الهجرة: طلب رسول الله ﷺ من أبي بكر شراء راحتلين، وتم استئجار أحد الخبراء في الطرق وهو عبد الله بن أريقط ليدلها على الطريق، ثم طلب من أبي بكر ليكون في الصحبة: فقال أبو بكر: الصحبة بأبي أنت يا رسول الله ؟ قال رسول الله ﷺ : " نعم " ، كما طلب من علي بن أبي طالب ينأ في فراشه، وطلب من عبد الله بن أبي بكر جمع الأخبار، وطلب من أسماء بنت أبي بكر إحضار الزاد، وطلب من عامر بن فهيرة السير خلف عبد الله بن أبو بكر بالأغنام ليزيل آثار الأقدام .

• التوقيت المناسب للهجرة: لقد أوحى الله عز وجل إلى نبيه ﷺ وأخبره بموامة قریش وأن له في الخروج وحد له وقت الظهيرة، وذهب إلى أبي بكر ﷺ في ذلك الوقت، في ساعة لا يظن أحداً أن يخرج فيها رسول الله ﷺ ، ومكث في الغار ثلاثة أيام حتى تهدأ الأمور ويأمن الطريق، لقد أختار الله عز وجل لنبيه التوقيت المناسب في إطار خطة محكمة وترتيب دقيق .

• اختيار الطريق المناسب: خرج رسول الله ﷺ وصاحبه من الغار نحو الجنوب إلى اليمن ثم اتجه غرباً إلى الساحل حتى سارا في طريق لم يألفه الناس إلا نادراً بهدف تجنب شر الأعداء .

• اختيار المنزل المناسب في المدينة: لقد أحسن رسول الله الذي ينزل فيه وهو بيت أخواله ليكرمهم، يقول النبي ﷺ للأصهار: " أَيُّ بُيُوتِ أَهْلِنَا أَقْرَبُ . فَقَالَ أَبُو أَيُّوبَ: أَنَا يَا نَبِيَّ اللَّهِ، هَذِهِ دَارِي وَهَذَا بَابِي، قَالَ : فَانْطَلِقْ فَهَبْنِي لَنَا مَقِيلًا . قَالَ: فَوَمَا عَلَى بَرَكَةِ اللَّهِ " (٢٤)

• **بناء المسجد:** لقد أسس رسول الله ﷺ مسجد قبا وهو أول مسجد أسس على التقوى بعد النبوة (١ : ٥٨) ، ووضع رسول الله ﷺ لهذا المسجد رسالته على النحو التالي:

- مركزاً لبناء المسلم عقدياً وأخلاقياً وسلوكياً.
- مركزاً لانطلاق الدعوة الإسلامية إلى الناس جميعاً.
- مركزاً لإدارة شئون الدولة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.
- مركزاً للتخطيط وإدارة الغزوات .
- مركزاً للصالح والتحكيم الشرعي والقضاء بين الناس.

• **بناء المجتمع على أخوة الإسلام:** لقد اهتم رسول الله ﷺ برابطة وعقد الأخوة كأساس للمجتمع القوى السليم المتضامن المتكافل، فقد آخى بين المهاجرين والأنصار، ونزل في ذلك قول الله تبارك وتعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ آوَوْا وَنَصَرُوا أُولَئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُهَاجِرُوا مَا لَكُمْ مِنْ وَلَايَتِهِمْ مِنْ شَيْءٍ حَتَّى يُهَاجِرُوا وَإِنْ اسْتَنْصَرُوكُمْ فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمُ النَّصْرُ إِلَّا عَلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ (الأنفال: ٧٢) ، وقوله عز وجل ﴿ لِلْفُقَرَاءِ الْمُهَاجِرِينَ الَّذِينَ أُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ يَبْتَغُونَ فَضْلاً مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَاناً وَيَنْصَرُونَ لِلَّهِ وَرَسُولِهِ أُولَئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ ﴾ (٨) وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِثُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ (الحشر: ٨-٩) .

كما قضى رسول الله ﷺ على العصبية، فلا حمية إلا حمية الإسلام، فقد كانت الحروب والحقد والكراهية بين الأوس والخزرج وبعد الهجرة قويت رابطة الأخوة بينهم وذابت الفوارق، وأصبح المؤمنون كالبنيان المرصوص وتمكن هؤلاء من نشر الإسلام خارج الجزيرة العربية، وقد ترتب على نظام المواخاة حقوق خاصة بين المتأخين كالمواساة بين الاثنين ، والمواساة هنا مطلقة لتعني كل أوجه العون على مواجهة أعباء الحياة سواء كان عوناً مادياً أو رعاية ونصيحة وتزاورا ومحبة ، كما ترتب على المواخاة أن يتوارث المتأخون دون ذوي أرحامهم مما يرقى بالعلاقات بين المتأخين إلى مستوى أعمق واعلى من أخوة الدم (١٠ : ٧٤-٧٦) .

• **تأسيس دولة الإسلام (٢٧ : ٢٢٢-٢٢٣)** : فقد شغل رسول الله ﷺ أول مستقره بالمدينة بوضع الدعائم التي لا بد منها لقيام رسالته ، وتبين معالمها في الشئون الآتية :

(١) **صلة الأمة بالله** : حيث بادر الرسول ﷺ إلى بناء مسجد ، لتظهر فيه شعائر الإسلام التي طالما حوربت ، وتقام فيه الصلوات التي تربط المرء برب العالمين ، وتنقي القلب من دسائس الحياة الدنيا .

(٢) **صلة الأمة بعضها ببعض الآخر** : فقد أقام الرسول دولة الإسلام على الإخاء الكامل بين الأنصار والمهاجرين ، وأصبحت هذه الأخوة عقدا نافذا وعملا يرتبط بالدماء والأموال.

(٣) **صلة الأمة بالأجانب عنها ممن لا يدينون دينها** : فقد اتفق المسلمون واليهود على الدفاع عن يثرب إذا هاجمها عدو ، وأقرت حرية الخروج من المدينة لمن يباغي تركها ، والقعود فيها لمن يحفظ حرمتها (٢٣ : ١٤١) .

• **بناء السوق الإسلامي (٤٨)** : كان اليهود يسيطرون على أسواق المدينة ، ويحتكرون تجارة المواد الغذائية مثل : الحبوب والتمر والثياب ، كما كانوا يتعاملون بالربا ، ويستغلون المسلمين ويقولون : " ليس علينا في الأميين سبيل " ، وكان ذلك حافزا وباعثا لرسول الله ﷺ أن ينشئ للمسلمين سوقا في المدينة ، تروى كتب السيرة : " كانت في المدينة سوق تسمى : " سوق بنى قينقاع " ، وكانوا يتعاملون فيها بالربا والمقامرة والتدليس والغش والغرر والاحتكار ويفرض على المتعاملين فيها الإتاوات فرأى رسول الله ﷺ أن ينشئ سوقا للمسلمين ، فذهب إلى مكان قريب وضرب فيه قُبَّة (خيمة) كبيرة لتكون رمزا وعلامة يتجمع حولها المسلمون للبيع والشراء ، فاغتاظ اليهود من ذلك ، وقام كعب بن الأشرف زعيم اليهود وعدو المسلمين بهدم الخيمة وقوضها وقطع أطنابها ، ولكن الرسول ﷺ لم يشأ أن يجعل لهذا التصرف الصغير قيمة ، فقال : " والله لأضرب له سوقا هو أغيب له من هذا ، ومضى إلى مكان آخر فسيح واشتراه من صاحبه وضرب فيه برجله وقال : " هذه سوقكم لا تتحجروا ولا يضرب عليه الخراج " (٣١) .

وبذلك تكون قد اكتملت البنيات الأساسية للدولة الإسلامية وهي : بناء المسجد ليكون مقرا لها ، وإقامة المجتمع المتآخي المترابط ، وإنشاء السوق الإسلامية لتكون

أساساً للاقتصاد الإسلامي، وانطلقت بعد ذلك الدعوة الإسلامية إلى كل أرجاء الجزيرة العربية ثم إلى العالم، أي كانت الهجرة بناء دولة وتأسيس أمة.

رابعاً : تقويم الأداء ومدى تحقيق أهداف الهجرة :

سبق وأن ذكرت الدراسة أنه كانت هناك أهدافاً إستراتيجية للهجرة ثم رُسمت السياسات ووُضعت الخطة وتم تنفيذها باستخدام أفضل السبل والأساليب المناسبة، وهنا يثار التساؤل الهام: هل حققت الهجرة مقاصدها المنشودة؟

من تقييم أداء الخطة التي وضعها رسول الله ﷺ، تكون الإجابة: "نعم" ودليل ذلك ما يلي :

• لقد كانت الهجرة لإقامة دين الله ولقد تحقق ذلك، ودخل الناس في هذا الدين أفواجا، وصدق الله القائل: ﴿ إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ (١) وَرَأَيْتَ النَّاسَ يَدْخُلُونَ فِي دِينِ اللَّهِ أَفْوَاجًا (٢) فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَاسْتَغْفِرْهُ إِنَّهُ كَانَ تَوَّابًا (٣) ﴾ (سورة النصر : الآيات ١-٣).

• لقد حفظ الله الجماعة المؤمنة الموحدة من بطش المشركين والكفار سواء في مكة أو في المدينة، وأصبح المسلم يعيش في أمن وسكينة، وصدقت نبوءة رسول الله ﷺ : " واللّه لبيتمن هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت لا يخاف إلا الله عز وجل والذئب على غنمه ، ولكنكم تستعجلون " (٥) .

• لقد تم بناء المجتمع الإسلامي الموحد والذي يسود فيه الإخاء والحب والتكافل والتضامن المترابط، كما قال رسول الله ﷺ : " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " (٢٤) .

• لقد تم تأسيس الدولة الإسلامية والتي تحكم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في كل نواحي الحياة، الدولة ذات المرجعية الإسلامية القادرة على تحقيق الحياة الرغدة في الدنيا والفوز برضاء الله في الآخرة.

• لقد تم انطلاق الدعوة الإسلامية إلى ربوع العالم، وأظهر الله هذا الدين على كله وصدق الله القائل: ﴿ هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا ﴾ (الفتح: ٢٨).

لقد أتم الله هذا الدين ولو كره الكافرون وصدق الله القائل: ﴿ يُرِيدُونَ أَن يُطْفِئُوا نُورَ اللَّهِ بِأَفْوَهِهِمْ وَيَأْبَى اللَّهُ إِلَّا أَن يُتِمَّ نُورَهُ وَلَوْ كَرِهَ الْكَافِرُونَ ﴾ (التوبة : ٣٢).

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- (١) إن التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية كان أسلوب عملي لإدارة أي مؤسسة اجتماعية تعليمية .
- (٢) أبرز التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية القدرة على تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل داخل أي مؤسسة اجتماعية تعليمية في عصرنا الراهن .
- (٣) تمثلت عناصر التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية في العناصر التالية : الرؤية والرسالة والقيم والأهداف وتقويم الأداء في ضوء مجموعة من المعايير النظرية التطبيقية ، وهذا ما ينبغي أن تتبناه أي مؤسسة اجتماعية تعليمية في عصرنا الراهن للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة .
- (٤) أوضح التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية ضرورة إخضاع أي برنامج تربوي للتفضيل والتحليل لكل من : البيئة المستقبلية - الإمكانيات الواقعية - البدائل الإستراتيجية ، وذلك قبل التطبيق مما يوفر الكثير من التكلفة والجهد والوقت .
- (٥) استطاع التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية أن يلبي مقداراً كبيراً من حاجات المسلمين وأهدافهم ، لذا ينبغي الاستفادة منه في وضع تخطيط استراتيجي لأي مؤسسة تعليمية بحيث يكون قادر على تحقيق حاجات المتعلمين .
- (٦) كشف التخطيط الاستراتيجي في الهجرة النبوية العديد من المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات من أهمها :
 - كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي للجامعات إلى الموقف المستهدف بكفاءة وفاعلية.
 - القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف.
 - كيفية توظيف الموارد المادية والبشرية في الجامعة لتحقيق متطلبات تصميم وتنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية بكفاءة ودقة.

التصور المقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة

بالنظر إلى الحالة الحاضرة للجامعات المصرية، نجد أنها تعاني من نواحي ضعف كثيرة تجعلها غير مهيأة بوضعها الحالي للتعامل مع التحديات المعاصرة التي تواجهها ، ومن أهم جوانب الضعف كما ترصدها العديد من الدراسات والتقارير الحكومية : عدم وجود فلسفة عامة وإستراتيجية مستقبلية محددة ، وانخفاض مستوى العملية التعليمية في الجامعات المصرية ، مما يستدعى ضرورة البحث عن سبل تحقيق جودتها.

ولمواجهة تحديات الحاضر، وتجاوزا لحالات الضعف في التعليم الجامعي في مصر، ومحاولة لدعم القدرات التنافسية للجامعة المصرية ، فإن الدراسة تعرض تصورا مقترحا للتخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية تم استيفاؤه من القراءة المستفيضة للأسس النظرية والتطبيقية للتخطيط الاستراتيجي للجامعات بصفة عامة وللجامعات المصرية بصفة خاصة وتفعيله في ضوء ما تم التوصل إليه من الخطوات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من واقع الهجرة النبوية الشريفة .

وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذا التصور :

أولاً: أهداف التصور

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الآتي:

- أ- تهيئة الجامعات المصرية إلى ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- ب- تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية تصميم الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي.
- ج- وضع آليات محددة لتنفيذ التصور التطبيقي المقترح.

ثانياً: المستفيدون من التصور المقترح :

- (١) القيادات الإدارية العليا بوزارة التعليم العالي بمصر.
- (٢) إدارة التخطيط بوزارة التعليم العالي.
- (٣) جميع الجامعات المصرية.

ثالثاً : منطلقات التصور المقترح

يستند التصور المقترح إلى عدة منطلقات أساسية وهي:

المنطلق الأول: رؤية ورسالة وزارة التعليم العالي في مصر

• الرؤية:

تلتزم وزارة التعليم العالي بتطوير نظام التعليم الجامعي في مصر لتقديم نموذج رائد في المنطقة، وذلك من خلال توفير تعليم عالي الجودة للجميع كحق أساسي من حقوق الإنسان، وإعداد كل الشباب لمواطنة مستنيرة في مجتمع المعرفة، في ظل عقد اجتماعي جديد قائم على الديمقراطية، والحرية، والعدل الاجتماعي، وتأسيس نظام تعليمي لا مركزي يدعم المشاركة المجتمعية، والحوكمة الرشيدة، ويكفل إدارة إصلاح التعليم بطريقة فاعلة.

• الرسالة :

تعمل وزارة التعليم العالي على توفير فرص عادلة لجميع الطلبة المصريين للحصول على تعليم عالي الجودة تمكنهم من أن تكون لديهم القدرة على التفكير العلمي الإبداعي النقدي وحل المشكلات والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات التي تمكنهم من أن يكونوا مواطنين نشطاء ومشاركين فعالين في مجتمع عالمي دائم التغير .

المنطلق الثاني: ينبع من الأفكار الأساسية المستخلصة من نماذج التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في:

- (١) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على رؤية ورسالة وثقافة تنظيمية تدعم التخطيط.
- (٢) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تقييم الأوضاع الراهنة للجامعة باستخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة ، لمعرفة نقاط القوة والضعف ، والفرص والتحديات.
- (٣) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على صياغة أهداف عامة تلبي الاحتياجات المستقبلية للتعليم الجامعي.
- (٤) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على إشراك أفراد المجتمع الجامعي في تنفيذ وتكوين ومتابعة الرؤية.

رابعاً: عناصر التصور المقترح

يتكون التصور المقترح لتطبيق وتحسين الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في الجامعات المصرية من عدة مراحل مترابطة ومرتبة ترتيباً منطقياً ، تكون في النهاية نموذجاً متكاملًا يمكن الاسترشاد به في إعداد وتحسين الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي .

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مرحلة:

أ- المرحلة الأولى: الإعداد وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي.

هذه المرحلة تساعد الجامعة على معرفة مدى قابليتها للتخطيط ، وما هي متطلباته وخطواته الأساسية ، وتوجد عدة خطوات ينبغي إتباعها وهي:

(١) يشكل مدير مركز الجودة داخل كل كلية تابعة للجامعة فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

(٢) يبلغ كل عضو عن الأسباب التي أدت إلى اختياره في فريق التخطيط الاستراتيجي، وما هو المتوقع منه بالتحديد.

(٣) يضع مدير مركز الجودة خطة لتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي بالاستعانة بجهات متخصصة (وزارة التعليم العالي - الجامعات الأخرى - مراكز البحوث - مراكز التدريب والاستشارات) ، والهدف من تلك الخطة بناء وتنمية القدرات التخطيطية اللازمة لتطبيق مراحل الخطة الإستراتيجية ، وكذا الإشراف على تطوير الخطة الإستراتيجية حسب الأصول العلمية الصحيحة.

وتقترح الدراسة التدريب على المهارات التالية:

- مهارات التقييم الذاتي الشامل.
- مهارات التحليل الاستراتيجي
- التدريب على كيفية صياغة الرؤية والرسالة .
- التدريب على مهارات القياس والتقويم .
- التدريب على مهارات الإحصاء التربوية
- التدريب على مهارات جمع البيانات والمعلومات بالأساليب العلمية.

- ٤) توضع خريطة أولية محددة للعمل، والاطلاع على أهم مكونات الخطة الإستراتيجية.
- ٥) يبدأ الفريق عمله بمعاينة الواقع الحالي للتعليم الجامعي بكل تفاصيله، وذلك لإعطاء فكرة واضحة عن الواقع الراهن.
- ٦) يجب أن يكون الأفراد الغير مشاركون في فريق التخطيط الاستراتيجي ، على اطلاع مستمر بما يجري من أعمال الفريق ، وعلى التقدم الذي يتم إحرازه في وضع الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي وتحسينه.
- ٧) تحدد المعلومات التي يتم الاعتماد عليها- مسبقا- قبل وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.

ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي:

م	نوع المعلومات	المصادر
١	دراسات وبحوث	الجامعات ومراكز البحوث المتخصصة.
٢	تقارير وإحصاءات	الجهات الرسمية .
٣	آراء وتوجهات	الكتب والمراجع المتخصصة.
٤	تحليلات كمية وكيفية	أصحاب الخبرة
٥	احتياجات الأفراد	بحوث- مقابلات شخصية
٦	احتياجات سوق العمل	الدراسات المسحية
٧	توجهات عالمية جديدة	مصادر- بحوث- مؤتمرات علمية
٨	ممارسات تربوية ناجحة	الانترنت- الزيارات والملاحظات

جدول رقم (١) يوضح المعلومات الأساسية قبل البدء في التخطيط الاستراتيجي

< المرحلة الثانية: صياغة الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة للتعليم الجامعي.

صياغة رؤية التعليم الجامعي

تعد الرؤية جزءا شديدا الأهمية من خصائص القيادة الناجحة التي تتعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي ، فمن أهم أدوار القائد أن يخلق الرؤية المشتركة ،ومراعاة أن التفكير المستقبلي يجب أن يتم بناء على المتعلم نفسه الذي يعد محور التخطيط وأساسه، ومن ثم فإن التخطيط المستقبلي يحتم على الخطة الإستراتيجية لتحسين التعليم

الجامعي أن تصيغ بشكل عملي واضح جميع المخرجات التي سيكون عليها هذا المستعلم عند إكماله المرحلة الجامعية .

خطوات صياغة رؤية التعليم الجامعي :

لا توجد طريقة علمية بإجراءات محددة لوضع الرؤية، ولكن يمكن التفكير ببعض الخطوات وهي:

(١) يحدد فريق كتابة الخطة الإستراتيجية للتعليم الجامعي كم المدة التي سيخطط لها (٥، ١٠، ٢٠ عام).

(٢) يطلب مدير مركز الجودة من كل عضو من أعضاء الفريق كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالجامعة ومحيطها آخذا بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث.

(٣) يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا، ويحضرُوا نقاط الاتفاق والاختلاف ومجالات العمل التي بقت، وتلك التي أُلغيت، أو أضيفت.

(٤) يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل.
(٥) يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن يحققها التعليم داخل الجامعة ، وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.
(٦) يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لما يريده في كل جزء من الرؤية، ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للتعليم داخل الجامعة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت .

ولصياغة الرؤية عدة معايير يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الاسترشاد بها ، وتتمثل في الآتي:

- يتم تجديدها كل (٥) سنوات على الأقل.
- تحديد الحالة التي سيكون عليها التعليم الجامعي بعد (٥) سنوات من اليوم.
- تصاغ الرؤية بالأفعال المضارعة وكأنها تشير إلى أمور تحدث الآن.
- تتميز بالطموح وتتسم بقدر من الواقعية.
- واضحة.
- تركز على تحقيق النتائج.
- تنسجم وتتناغم مع رؤية وزارة التعليم العالي.

تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة
د/ أمال محمد إبراهيم

- تستند إلى تأملات وتفكير جميع العاملين بالجامعة.

صياغة رسالة التعليم الجامعي

تمثل رسالة التعليم الجامعي إعلاناً عن السبب الرئيسي لوجوده ، أو الغاية من وجوده وتعتبر رسالة التعليم الجامعي الفكرة الملهمة لأعضاء الجامعة التي تجمع جهودهم وإمكانياتهم تجاه تحقيق أهداف التعليم الجامعي، وعند الانتهاء من كتابة رسالة التعليم الجامعي تصبح المرجع والموجه الأساس لكافة الأنشطة الجامعية اللاحقة، حيث تهدف تلك الأنشطة إلى تحقيق الرسالة، وفيما يلي طرح أسئلة متعددة يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الاسترشاد بها عند صياغة رسالة التعليم الجامعي :

لماذا وجدت الجامعة ؟ وما العمل الذي تؤديه ؟ ولماذا تؤدي هذا العمل ؟ وكيف تؤدي الجامعة أعمالها ؟ وما هي الميزات التنافسية ؟

ولصياغة الرسالة عدة معايير يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الاسترشاد بها ، وتتمثل في الآتي:

- سهولة الفهم.
- قابلة للتذكر.
- واضحة.
- موجزة.
- تختص بظروف الجامعة .
- تعكس الجوانب التي تتميز بها الجامعة في منهجيتها عن غيرها من الجامعات.

صياغة قيم الجامعة

يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية بالجامعة الوصول إلى القيم الحاكمة للعمل في الجامعة عن طريق التحليل لطبيعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها كافة العاملون بها، فالخطة الإستراتيجية يجب أن تكون متوافقة مع النظام القيمي السائد في الجامعة ، حيث إن التخطيط الاستراتيجي غير المتوافق مع النظام القيمي السائد يؤدي بالتاكيد إلى الفشل. وتوجد مجموعة من الأساليب يمكن أن تستخدم لممارسة التدقيق القيمي وهي (٣٤: ٥٢):

١- إجراء المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين لكشف طبيعة القيم السائدة لديهم ومن الممكن استخدام أسئلة من نوع:

- ما معتقداتك الشخصية حول الطريقة التي يجب أن تدار بها الجامعة ؟
 - ماذا تحب أو لا تحب في عملية إدارة جامعتك ؟
 - ما معتقداتك الشخصية حول عمليات التعليم والتعلم بالجامعة ؟
- ٢- الاستبيانات : تقوم لجنة التقييم الذاتي بالجامعة بتصميم استبيانات يطلب فيها من العاملين تحديد موافقهم من بعض جوانب العمل في الجامعة .
- ٣- أساليب الوصف: يطلب من عضو هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة أن يكتب جدولاً زمنياً يتضمن وصفاً ليوم العمل الجامعي لـ (٥) خمس سنوات قادمة في المستقبل من بداية العمل حتى نهايته.
- من هنا يتضح أن التدقيق القيمي يؤدي -عادة- إلى مساعدة فريق إعداد الخطة الإستراتيجية في فهم طبيعة العلاقة بين الأهداف الشخصية للعاملين، وأهداف الجامعة بشكل عام.
- ولصياغة القيم عدة معايير يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الاسترشاد بها ، وتمثل في الآتي :
- أن تكون في شكل قائمة موجزة مرتبة في نقاط.
 - أن تبرز في أنشطة الجامعة عن طريق توضيح الأنشطة الحالية أو المخططة التي تدعم كل قيمة.
 - أن تتلاءم تحديداً مع الجامعة وظروفها ، بمعنى كيف تعكس هذه القيم الأمور التي تحتاجها الجامعة فعلياً؟ وذلك استناداً إلى تقييم الأوضاع الراهنة.
- وفيما يلي نموذج يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الجامعية الاسترشاد به في صياغة قيم الجامعة:

القيمة	كيف تظهر في الممارسات المدرسية
الاحترام	نشرات وملصقات تعكس قواعد السلوك يتم عرضها في ممرات كل كلية تابعة للجامعة.
التعاون	القيام بأنشطة تعزز روح الفريق الجماعية على مستوى العاملين والطلبة.
الأمانة	سياسة انضباط صارمة فيما يتعلق بقول الحقيقة.
التسامح	مسابقات تعليمية ورياضية بين كليات الجامعة.
الولاء	تنعكس في سلوك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمناهج الدراسية

جدول رقم (٢) يوضح نموذج استرشادي للقيم الجامعية

◀ المرحلة الثالثة : تحليل مطالب المستفيدين من الخدمة الجامعية .

وهذه المرحلة تعد من المراحل الهامة في خطوات تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة حيث إنها تحقق مفهوم الجودة الشاملة داخل الجامعة، حيث إن الجودة تقوم في الأساس على تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية. وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط بالجامعة بتحديد متطلبات وتوقعات المستفيدين من الخدمة الجامعية ، سواء كانوا مستفيدين داخليين أو خارجيين. ويعرف المستفيدون بأنهم المجموعات خارج أو داخل الجامعة التي لها مصالح هامة في عمل الجامعة ، وماذا تطلب كل فئة من هذه الفئات من الجامعة ؟ وإلى أي مدى تلبي الجامعة مطالب تلك الفئات واهتماماتها؟

ويقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحليل مطالب تلك الفئات، حيث إن تلك المطالب ينبغي أن تنفذ في ضوء إمكانيات الجامعة ، وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ويمكن اقتراح نموذجا يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الاستعانة به في عملية تحليل متطلبات واحتياجات المستفيدين، ويوضع هذا النموذج في صورة خمسة أعمدة:

- في العمود الأول: توضع قائمة بفئات المستفيدين من الخدمات الجامعية .
 - وفي العمود الثاني: تستخدم صفة (عال، متوسط، منخفض)، للدلالة على أهمية كل فئة من الفئات بالنسبة لعمل الجامعة .
 - وفي العمود الثالث: يبين درجة اهتمام كل فئة في عمل الجامعة مصنفة (اهتمام عال، اهتمام متوسط، اهتمام منخفض) .
 - أما العمود الرابع: تحدد المعايير التي تستخدمها كل فئة من المستفيدين في حكمها على أداء الجامعة.
 - وفي العمود الأخير: يتضمن رأى كل عضو من أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي بمدى استجابة الجامعة - حاليا- لمطالب كل فئة من فئات المستفيدين على مقياس من (١) إلى (٥) ، حيث إن (١) تعني أن الاستجابة ضعيفة، و(٥) تعني أن الاستجابة قوية.
- وينبغي على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة أن يطلبوا من كافة العاملين فيها وكذا المستفيدين الخارجيين تعبئة هذا النموذج، حيث إنه يزود فريق التخطيط بكم هائل من المعلومات التي تستثير نقاشات موسعة تؤدي إلى إيضاح العديد من القضايا الهامة التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والهدف من تحليل احتياجات ومتطلبات المستفيدين من خدمات الجامعة ليس بالضرورة لتلبية متطلباتهم كاملة، بل لمعرفة هذه المتطلبات، وتحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين متطلبات تلك الفئات المختلفة وتوقعاتها من الجامعة ، ومدى قدرة الجامعة وإمكاناتها المتوفرة على الاستجابة لتلك المتطلبات، والعمل على تلبية الحد الممكن منها وتضمينه ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة.

◀ المرحلة الرابعة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (التحليل الاستراتيجي).

تحليل الواقع هو : عملية تحليل معلومات وبيانات الجامعة في الماضي والحاضر والمستقبل لتوفير أرضية علمية لبناء إستراتيجية الجامعة المستقبلية. ويتكون هذا التحليل من عدة عناصر أساسية مترابطة وهي:

١- تحديد مكونات البيئة الخارجية العامة للجامعة ، وتحديد مدى تأثيرها على عمل الجامعة مثل:

- دراسة الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط بالجامعة.
- دراسة الوضع الثقافي والتعليمي للمجتمع المحيط بالجامعة .
- دراسة الوضع الاجتماعي للمجتمع المحيط بالجامعة .
- دراسة الوضع التكنولوجي لمجتمع المحيط بالجامعة .

٢- دراسة البيئة الخارجية الخاصة بالجامعة مثل:

- التواصل مع أولياء الأمور.
- المنافسون للجامعة.
- المؤسسات المجتمعية التي لها علاقة بالجامعة.
- الموردون " الوزارة - المحافظة التي تقع في نطاقها الجامعة " .

وقد أكدت على أهمية دراسة البيئة الخارجية للجامعة إحدى الدراسات (٥٤ : ١٥) واقترحت نسقين من الأساق الجديدة بالتحليل والمتعلقة بالأساق الخارجية للجامعات وهما:

النسق الأول:

يتمثل في الأسواق التعليمية والمستفيدين من خدمات الجامعة: حيث يثار التساؤل حول الأفراد والجماعات التي تسعى الجامعة إلى خدمتهم، وحول مدى رضا المستفيدين من خدمات الجامعة، وهو ما يستلزم جمع معلومات حول: التوزيعات السكانية المحيطة بالجامعة،

وأعداد الأفراد المتوقع التحاقهم بالجامعة من الشريحة العمرية المعنية على مدى السنوات القادمة ومعلوماتهم حول تصنيفهم إلى ذكور وإناث، وإلى أسوياء وذوي احتياجات خاصة، وكذلك معلومات حول نوعيات المتعلمين الآخرين الذين يمكنهم الاستفادة من المبنى الجامعي كخدمات محو الأمية وتعليم الكبار....، والهيئات والجمعيات الأهلية .

أما النسق الثاني:

فيمثل في بيئة العمل التربوي والمؤسسات المنافسة: حيث يثار التساؤل حول اتجاهات العمل التربوي عامة ، وسياساته وتشريعاته، وما إذا كانت تمثل عاملاً داعماً لتقدم الجامعة في المستقبل، أو كانت تمثل تحدياً لها، خاصة في وجود جامعات أخرى منافسة، وكذلك التساؤل حول الميزانيات ومصادر التمويل المركزية للمشروعات التعليمية ، ونصيب الجامعة منها، وحول الحالة الاقتصادية العامة للمجتمع المحلي ومدى قدرته على دعم أنشطة الجامعة من عدمه (٣٩ : ٧٦) .

وفي هذه المرحلة يمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية الجامعية الاستعانة بنموذج (S.W.O.T) لتحديد جانب القوة S، وجانب الضعف W، والفرص O، والتهديدات T وتحليل تلك العناصر الإستراتيجية. ويسمى هذا التحليل بتحليل العناصر الإستراتيجية أو ما يطلق عليه (S.W.O.T ANALYSIS) ، وتعود (S) و (W) إلى العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للجامعة ، حيث تمثل (S) عوامل القوة Strengths، بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses، أما (O) و (T) فتمثلان عناصر العناصر الإستراتيجية في بيئة الجامعة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تغفل ضد محاولات الجامعة الاستفادة من الفرص المتاحة (٥٤ : ١٧-١٨) .

ويمكن للدراسة استنتاج بعض النقاط التالية المتعلقة بهذه المرحلة :

- أن عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين (الداخلية والخارجية للجامعة) يجب أن تتم بعناية كبيرة، وتتطلب جهوداً مضمّنة من قبل القائمين على تحديدها ودراستها وتحليلها.
- أن على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية الجامعية الوعي بأن بعض العناصر الإستراتيجية (هامة للغاية)، وبعضها (متوسط الأهمية)، والبعض الآخر منها (قليل الأهمية) وفي نفس الوقت نجد أن بعض تلك العناصر من المحتمل أن يقع في (المدى القصير)، وبعضها من

المحتمل أن يقع في (المدى المتوسط)، بينما البعض الآخر من المحتمل أن يقع في (المدى البعيد)، فهذه الأبعاد المختلفة للأهمية والأبعاد الزمنية لاحتمالية الوقوع تتطلب أن يتم وضع نظام أولويات محددة للتعامل مع تلك العناصر، فعلى سبيل المثال فإن الجامعة - في العادة - تعطي أولوية قصوى لتلك العناصر الإستراتيجية التي تتصف (بأهمية بالغة) ومن المحتمل أن تقع في (المدى القصير)، بينما تعطي (أهمية أقل) لتلك العناصر (قليلة الأهمية) ومن المحتمل أن تقع في (المدى البعيد) وهكذا.

ويمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي الاستعانة بالنموذج التالي لتحليل (البيئة الداخلية للجامعة)

م	نوع المعلومات المطلوبة لتحليل البيئة الداخلية للجامعة		
	معلومات متصلة بالمخرجات Out comes	معلومات متصلة بالعمليات Processes	معلومات متصلة بالمدخلات In put
١	معدلات النجاح والإنجاز التحصيلي للطلاب	أساليب التعليم والتعلم	أعضاء هيئة التدريس
٢	مدى مطابقة الإنجاز التعليمي للطلاب لما هو محدد سلفاً من مخرجات للتعليم Learning out- comes	أساليب تقويم الطلاب	الطلاب
٣	معدلات التقدم في مستويات الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية	الأنشطة اللاصفية	معدلات إقبال الطلاب على الالتحاق
٤		الانضباط السلوكي داخل الجامعة	الإمكانات والتجهيزات المادية
٥		العلاقات الإنسانية بين الطالب وعضو هيئة التدريس	مصادر التمويل
٦		العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وعميد الكلية أو رئيس الجامعة	المنهج

جدول رقم (٣) يوضح المعلومات المطلوبة لتحليل البيئة الداخلية للجامعة
مما سبق يتضح أن المهمة الأساسية لمرحلة التحليل الاستراتيجي للجامعة هي
جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الكمية والكيفية توضح الموقف
الاستراتيجي - الراهن - للجامعة ، والإحاطة بكافة القوى والعوامل المؤثرة في عملها
سواء أكانت داخلية أو خارجية، كل ذلك يساعد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية في
تكوين صورة واضحة عن المجالات الرئيسية التي ينبغي أن تتجه إليها جهود الجامعة في
السنوات القادمة.

◀ المرحلة الخامسة: تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة

تمثل الأهداف الرئيسية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي،
حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، ويتم التحديد الدقيق
لهذه الأهداف في صورة مجموعة أكبر من الأهداف العملية التشغيلية المحددة والقابلة
للقياس، والمترتبة بفترة زمنية معينة والتي تساعد في تحليلها، ويتضمن تحديد الأهداف
ترجمة رسالة الجامعة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة
كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق (٤٢ : ٦١) .

وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات الجامعة
الإستراتيجية، أي الإستراتيجيات العامة، والأهداف الكبرى والخاصة التي تستجيب للقضايا
الملحة. ويقصد بالأهداف الإستراتيجية: المقاصد التي ترغب الجامعة تحقيقها في
المستقبل، والوسائل الإستراتيجية هي تحديد آليات تحقيق الأهداف.

إن تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى تركيز الجامعة على
هدف أساسي ورئيسي هو رفع الأداء إلى أعلى مستوى ممكن من خلال بناء القابلية في
الجامعة بالسعي نحو ذلك ، وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة
بإجراء تحليل دقيق للفجوة Gap Analysis، بين رؤية المدرسة والواقع الحالي فيها،
وتوضع أولويات محددة لمل يجب عمله لردم هذه الفجوة، ثم توضع الأهداف
الإستراتيجية بحيث تسعى إلى انجاز رسالة المدرسة.

وتتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها:

- فالأهداف قصيرة المدى هي تلك الأهداف التي يتوقع إنجازها خلال (عام واحد) .

- بينما يتوقع انجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من (عامين إلى خمسة أعوام) .
- والأهداف بعيدة المدى يتوقع انجازها في فترة زمنية تزيد على ٥ (خمسة أعوام) ، وقد تصل إلى (٢٠) عاما أو أكثر، حسب الفترة الزمنية المحددة لانجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للجامعة .

وفي هذه المرحلة يقوم الفريق بوضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة حسب نتائج التقييم الذاتي والتحليل الاستراتيجي للجامعة ، فيقوم بوضع الأهداف الإستراتيجية لكل من (الطالب، وعضو هيئة التدريس، والمناهج، والإدارة، والبيئة، والعلاقات) ويضع درجة الأولوية لتلك الأهداف. ثم تحدد الأهداف التي تسعى لتنمية نقاط القوة، والأهداف التي تسعى لمعالجة نقاط الضعف، والأهداف التي تسعى لاستثمار الفرص، والأهداف التي تسعى لمواجهة التحديات. ثم تحدد الوسائل المناسبة لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية للجامعة .

ويمكن لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة أن يعتمد نموذج الجامعة الفعالة المتضمن في المعايير القومية للتعليم الجامعي عند تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة، والذي يتضمن مجالات أساسية تتمثل في: المناخ المجتمعي الجامعي، والتنمية المهنية المستدامة ومجتمع التعليم والتعلم، وتوكيد الجودة والمساءلة، والحوكمة الرشيدة المستندة على المشاركة المجتمعية، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

◀ المرحلة السادسة : تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ من خلال (البرامج التنفيذية ، والميزانيات المالية، والإجراءات)، وتسمى بالخطة التشغيلية، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع إجابات محددة للأسئلة التالية:

- (١) من سيقوم بتنفيذ خطط الجامعة؟
- (٢) ما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟
- (٣) وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟

ويعتمد نجاح عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية - بصورة كبيرة - على نجاح الجامعة في وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة (٣٤ : ٦٥) .

وقد توصلت إحدى الدراسات (٥٢ : ٧٣-٧٧) التي أجريت على عينة مكونة من ٩٣ مؤسسة تعليمية إلى نتائج مفادها: أن أهم ١٠ مشكلات واجهت هذه المؤسسات في (مرحلة التنفيذ) تتمثل في النقاط التالية " مرتبة حسب ورود تكرارها " :

- (١) تطلبت عملية التنفيذ وقتاً أطول مما كان مخططاً له.
 - (٢) حدثت مجموعة من المشكلات غير المتوقعة.
 - (٣) لم تكن النشاطات التنسيقية فعالة بالمستوى المطلوب.
 - (٤) حدثت أزمات أدت إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتماماً أقل مما يجب.
 - (٥) لم تكن الموارد البشرية كافية لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.
 - (٦) لم يكن تدريب العاملين كافياً أو فعالاً خاصة في المستويات الدنيا من الهرم الإداري.
 - (٧) حدثت أحداث في البيئة الخارجية لم تكن المؤسسة قادرة على وضعها تحت السيطرة.
 - (٨) لم تكن عمليات القيادة والتوجيه على مستوى الإدارة الوسطى في المستوى المطلوب من الفاعلية.
 - (٩) لم تكن عملية تحديد المهام التنفيذية الرئيسة بالمستوى المطلوب من الثقة.
 - (١٠) لم تكن قدرة أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة فعالة.
- والتنفيذ الناجح للخطط والسياسات يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن (بيئة الجامعة الداخلية) :

- (١) البناء التنظيمي المناسب.
- (٢) التخصيص المتوازن للموارد للنشاطات التنفيذية المختلفة.
- (٣) وجود نظام ملائم للتحفيز.
- (٤) وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.
- (٥) وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

وفي هذه المرحلة تحدد وسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة عن طريق الخطة التنفيذية لتطبيق الاستراتيجيات، ويحدد فيها المجالات الرئيسة للخطة التنفيذية وهي:

- مجال الطالب.
- مجال عضو هيئة التدريس .
- مجال الإدارة.

- مجال المنهج.
 - مجال البيئة الجامعية .
 - مجال العلاقات الإنسانية.
- وفي هذه المرحلة أيضا يتم تحديد عناصر الخطة التنفيذية ويقترح أن تكون:

- الأهداف.
- الوسائل.
- الزمن. (تاريخ البدء والانتهاء)
- الكلفة.
- المسئولية (جهة التنفيذ)
- المتابعة (جهة المتابعة)
- مؤشرات الأداء نسب الانجاز. (%)

◀ المرحلة السابعة : التقييم والمراقبة

تعد وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية، وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ ، وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين هما:

الأول:

تقييم أداء الجامعة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها (النتائج تساوي الأهداف)، وفي هذا السياق يؤخذ عادة بعين الاعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل ٥% ، أي أن نتيجة الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف مع زائد أو ناقص ٥ بالمائة .

الثاني:

اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف - مع الأخذ في عين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء - تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن الاستفادة من التغذية الراجعة Feed Back للعودة إلى مرحلتَي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب (٣٤ : ٦٦) .

إن عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية تبدو ذات أهمية كبيرة، لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغيير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيكون هذا التغيير، وبأي الطرق سيتم؟ (٣٧ : ١٩٣) ، كل هذا يمكن أن يساعدنا على انجاز الإجابة عن بعض التساؤلات:

- (١) هل ما زالت نقاط القوة الخاصة بالجامعة قوية؟
 - (٢) هل تم إضافة نقاط قوة أخرى؟ وإذا تمت الإضافة ففي أي مجالات؟
 - (٣) هل ما زالت نقاط الضعف على حالها؟
 - (٤) هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى، وإذا كان هناك نقاط ضعف جديدة فما هي هذه النقاط؟
 - (٥) هل ما زالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟ وهل يوجد الآن فرص جديدة؟ وما هي؟
 - (٦) هل ما زالت عناصر المخاطر الخارجية على حالها؟ وهل توجد مخاطر جديدة؟ وما هي؟
- وتعد عملية التقويم للخطة الإستراتيجية للجامعة بمثابة كشف حساب ختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقا للأهداف والغايات التي وصفها المخططون سابقا.

((مراجع الدراسة))

أولاً : المراجع العربية

أ- الكتب العلمية

- (١) ابن قيم الجوزية : زاد المعاد في هدي خير العباد ، ج ٣ ، ط ١٤ ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٨٦ .
- (٢) أبو نعيم بن عبد الله الأصبهاني : حلية الأولياء وطبقات الأصفياء ، ج ٢ ، دار الكتب العلمي ، بيروت ، (د.ت.) .
- (٣) أبو عيسى محمد بن عيسى الترمذي : الجامع الصحيح سنن الترمذي ، تحقيق أحمد محمد شاكر وآخرون ، ج ٤ ، دار إحياء التراث ، بيروت ، لبنان ، (د.ت.) .
- (٤) أحمد الحاني : مختصر البداية والنهاية لابن كثير ، تقديم عبد العزيز المسعود ، ج ٣ ، مكتبة بيت السلام ، الرياض ، ٢٠٠٧ .
- (٥) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، كتاب المناقب ، دار الريان للتراث ، القاهرة ، ١٩٨٦ .
- (٦) أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد : مسند الإمام أحمد ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، ١٩٩٣ .
- (٧) أحمد محمد : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد ، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٠ .
- (٨) إسماعيل ابن كثير : مختصر تفسير ابن كثير ، اختصار وتحقيق محمد الصابوني ، المجلد الأول ، دار الصابوني ، القاهرة ، (د.ت.) .
- (٩) أكرم ضياء العمري : السيرة النبوية الصحيحة ، ط ٢ ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ١٩٩٦ .
- (١٠) أكرم ضياء العمري : المجتمع المدني في عهد النبوة (خصائصه وتنظيماته الأولى) ، المجلس العلمي ، المدينة المنورة ، ١٩٨٤ .
- (١١) الميرسي وآخرون : التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- (١٢) ذوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه) ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ١٩٩٦ .

- (١٣) زهاء الدين عبيدات: القيادة والإدارة التربوية في الإسلام ، دار البينارق ، عمان ، ٢٠٠١.
- (١٤) سليمان بن الأشعث السجستاني الأردني: سنن أبي داود ، المكتبة العصرية ، بيروت ، (د.ت).
- (١٥) سيد أشرف : آفاق جديدة في التعليم الإسلامي ، دراسات في التعليم الإسلامي ، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة ، ١٩٨٤.
- (١٦) شوام بوشامة: مدخل إلى الاقتصاد العام ، ط٢ ، دار الغرب للنشر ، وهران ، الجزائر ، ٢٠٠٠.
- (١٧) صفى الرحمن المبارك : الرحيق المختوم ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٩٨٨.
- (١٨) عبد الحي الكتاني : نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، (د.ت).
- (١٩) عبد الرحمن الضحيان: الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٦.
- (٢٠) علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين : كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ضبطه وفسر غريبه : بكر حياني ، صححه ووضع فهرسه ومفتاحه : صفوة السقا ، ج٤ ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩ .
- (٢١) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١.
- (٢٢) فهمي خليفة القهداوي : الإدارة في الإسلام (المنهجية والتطبيق والقواعد) ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٤ .
- (٢٣) محمد الغزالي السقا : فقه السيرة ، دار القلم ، دمشق ، ٢٠١٠ .
- (٢٤) محمد بن إسماعيل البخاري الجعفي : صحيح البخاري ، تحقيق مصطفى البغا ، ط٣ ، دار ابن كثير ، بيروت ، ١٩٩٧.
- (٢٥) محمد بن محمد الغزالي أبو حامد : إحياء علوم الدين ، ج٤ ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٩٩٢.

- (٢٦) محمد عبد الله الخطيب: الدعاة والتخطيط، ط٢، دار المنار الحديث، القاهرة، ١٩٩١.
- (٢٧) محمود المصري : سيرة الرسول (ص) ، مكتبة الصفا ، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- (٢٨) مدني عبد القادر علاقي : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٤، مطبوعات تهامة ، جدة ، ١٤١٠هـ .
- (٢٩) مسلم النيسابوري: صحيح مسلم ، شرح النووي ، دار الفكر ، بيروت ، (د.ت) .
- (٣٠) نوال سعد الطويرقي: العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار الأندلس الخضراء ، جدة ، ٢٠٠٢ .
- (٣١) نور الدين علي بن عبد الله السمهودي : وفاء الوفاء بأخبار دار المصطفى ، المحقق قاسم السامرائي، المجلد الثاني ، الحديث رقم ٧٤٩ ، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي ، لندن ، ٢٠٠٢ .
- (٣٢) يحيى الدجني : الدعوة إلى الله ، أصولها ووسائلها وأساليبها ، مكتبة آفاق ، غزة ، ٢٠٠٦ .
- (٣٣) يحيى بن شرف أبو زكريا النووي : شرح النووي على مسلم ، دار الخير للطباعة والنشر ، تونس ، ١٩٩٦ .

ب- المجالات والدراسات التربوية

- (٣٤) احمد القطامين : " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام (دراسة تحليلية تطبيقية) " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن عشر ، العدد ٢ ، ديسمبر ٢٠٠٢ .
- (٣٥) أكرم ضياء العمري : " التعليم في عصر السيرة والراشدين " ، في التربية العربية والإسلامية ، المؤسسات والممارسات ، المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية (مآب) ، ج٢ ، مؤسسة آل البيت ، الأردن ، عمان ، ١٩٨٩ .
- (٣٦) بن عزة محمد الأمين : "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة" ، مجلة علوم إنسانية ، العدد ١٧ ، السنة الثانية ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية ، المركز الجامعي ، سعيدة - الجزائر ، (يناير ٢٠٠٥) .
- (٣٧) حسن مختار حسين : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري " ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الخامسة ، العدد ٦ ، مارس ٢٠٠٢ .

تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة
د/ أمال محمد إبراهيم

(٣٨) عادل السيد الجندي: " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية
النظم التعليمية "، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٦/١٧، مركز ابن خلدون
للدراستات الإنمائية، ١٩٩٩.

(٣٩) عبد الخالق مدبولي: " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء
القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين "، مجلة كلية التربية، جامعة
الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشر، العدد ١٨، ٢٠٠١.

(٤٠) عماد عبد الكريم خصاونة و خضر إبراهيم قزق: " السنن الإلهية في القرآن الكريم
ودورها في استشراف المستقبل"، مجلة المنارة، المجلد الخامس عشر، العدد ٢،
٢٠٠٩.

(٤١) فتحي عشبية: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"،
دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعة العربية، العدد ٢، القاهرة، ٢٠٠٤.

(٤٢) محمد محمد البادي: " مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة "، مجلة
الإدارة، المجلد الثامن عشر، عدد ٤، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة،
١٩٩٦.

ج- الرسائل الجامعية

(٤٣) إياد علي يحيى الدجني: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في
ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية،
٢٠٠٦.

(٤٤) محمد الأغا: " هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء
أفضل الجامعات "، رسالة دكتوراه، الجامعة الأمريكية، تركيا، ١٩٩٨.

د- المؤتمرات

(٤٥) أحمد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة
تحديات القرن الحادي والعشرين"، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازيق،
القاهرة، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧.

(٤٦) عبد العزيز عبد الرحمن حسن: " ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات "،
المؤتمر السنوي الأول لتعليم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق
- سوريا - ٢٨-٢٩/يناير/٢٠٠٩ م.

٤٧) مجيد الكرخي : "الأحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي" ، المؤتمر الإحصائي العربي الأول ، عمان - الأردن ، ١٣ نوفمبر ٢٠٠٧ .

هـ- المواقع الإلكترونية

٤٨) حسين حسين شحاتة : الهجرة واستراتيجيات الدعوة ، متاح على الموقع :
http://manzalawy.net/main/article_is.php?id_art=9798

٤٩) حسين حسين شحاتة : " من معالم الهجرة النبوية إنشاء السوق الإسلامية " ، سلسلة بحوث ودراسات في الفكر الاقتصادي الإسلامي ، متاح على الموقع

<http://www.darelmashora.com/V2/Documents/1..%/>

٥٠) صلاح احمد الطنوبي : جنود على طريق الهجرة ، متاح على الموقع :
<http://www.alukah.net/Sharia/1063/27995/>

٥١) ناصر بن محمد الأحمد : من وحي الهجرة ، متاح على الموقع :
<http://alahmad.com/node/745>

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 52) Alexander, L., D: Strategy Implementation Nature of Problem International Review of Strategic Management , Vol . 2 , No . 1 ,edited by D . E . Hussey (New York : John Wiley & sons) , 1991.
- 53) Carlos T.; "A New Vision of Higher Education", Higher Education Policy; Vol. 9; No. 1; 1996.
- 54) Knight ,J : Strategic Planning For School Managers , London . Kogan. 1996
- 55) Mc Clintock, R. (Director), Educating America for the 21st Century : A, Strategic Plan for Educational Leadership, 1993-2001, Institute for Learning Technologies Colombia University.
<http://www.un.nuri/llconf/conf1995goad/html>
- 56) Michio Nagai; "The University in the 21st Century", Higher Education Policy; Vol. 8; No. 4; 1995.
- 57) Thomas, N. L., Community Perceptions, What Higher Education Can Learn by Listening to Communities; <http://www.oup.org/curriculum/files/commpercep.Doc> .