

أصول الإدارة التربوية

في نظر الإمام علي (ع)

الدكتور حسين خنيفر*
تعريب: خليل زامل العصامي

المقدمة

في عالم اليوم الدائم التغير والتطور، تتعذر حياة الشعوب من دون الاعتماد على سلاح التخصص والإدارة السليمة والحديثة. ويقر أكثر ذوي النظر في العلوم التربوية والنفسية أن القضية الأولى بالنسبة إلى الإنسان المعاصر هي التنمية الثابتة والشاملة، والتحرر من عوامل الجهل والفقر التعليمي والتربوي. ومن الطبيعي أن التخلّص من المشاكل والتوصّل إلى مستوى مقبول من التقدّم لا يتحقق إلا بوجود التفكير السليم والإدارة الصحيحة والعلاقات البشرية والعاطفية المناسبة؛ وذلك لأن أي جهود في هذا المجال وخاصة في مضمار تربية الإنسان تبقى عبثية في ما إذا لم تتوفر الإدارة السليمة والاستثمار الكافي. قال الإمام علي (ع): «حُسْنُ التَّدْبِيرِ يُنْمِي قَلِيلَ الْمَالِ، وَسُوءُ التَّدْبِيرِ يَفْنِي كَثِيرَ الْمَالِ»^(١). وإذا كانت هذه الثروة بشرية، سيختلف الوضع ويكون الدمار فيها أكثر.

وقال أيضاً في موضع آخر: «يُستدل على الإِدْبَارِ بِأَرْبَعٍ: ... (أهمّها) سُوءُ التَّدْبِيرِ»^(٢).

إن لإدارة الطاقات البشرية، خاصة مجال التربية، آفاق واسعة حظيت بالنظر والاهتمام على مدى قرون طويلة ابتداءً من

* خبير وباحث في
مركز دراسات التربية
الإسلامية - إيران.

الحضارات القديمة وحتى بداية الألفية الثالثة . فقد قال أفلاطون يوماً ما حول تربية الأولاد والإدارة السليمة لتربية الجنس البشري : «تربية الإنسان أهم حتى من الطعام» . وقد كررت السيِّدة «نيكلز» التي تُعتبر من ذوي النظر في علوم تربية التلاميذ المتفوقين، كررت هذا الكلام عام ١٩٩٨ قائلة : «تربية أناس الغد، الذين هم أطفال ويافعون اليوم، عمل مهم وخطير»^(٣) .

وليس هناك في مجال التربية، عمل أصعب من إيجاد الأساليب الملائمة لإنجاز هذه المهمة . ولغرض تدليل هذه الصعوبة، أمر حتى الأنبياء بأن يعرضوا على الناس إرشادات وتعليمات تتناسب مع زمانهم وأدوار حياتهم، كأسس للعادات والعبادات، من أجل تطوير الإدارة التربوية للأمم التي بُعثوا إليها .

قال رئيس وزراء الهند الراحل «جواهر لال نهرو» في بيانه لأهمية تربية الطاقات البشرية : «يمكن بناء مصنع للحديد في مدى سنتين، ولكن يجب إنفاق عشرين سنة لإعداد الإنسان الكفاء القادر على إدارة هذا المصنع» .

وقد أشار الإمام علي (ع) عند بيانه لأسس الإدارة ومبادئها، وبعد طرحه لحالات من إدارة الشؤون العامة كالاقتصاد الحيوي (جباية الخراج)، وإقرار الأمن (جهاد الأعداء)، وعملية التنمية (عمارة البلاد)، وتحدث بعد ذلك عن الموضوع الرابع، وهو بحث الإدارة التربوية والتعليمية (استصلاح أهلها) .

إصلاح التعليم والإدارة التربوية للمجتمع وطاقاته البشرية، واحد من الضرورات التقنية للإدارة الحديثة . فمن أهم ثروات كل بلد، ثروته البشرية . وأي نوع من التغيير والتطور الكيفي يتوقّف على كفاءة الطاقات البشرية الموجودة في ذلك المجتمع؛ وذلك لأن الطاقات البشرية هي الجزء الأهم من أجزاء أي نظام . وفي مجال الإبداع والتجديد يبقى الإنسان وطاقاته الكامنة هو الثروة التي لا تفتنى . فكل مَنْجَم مهما كان كبيراً وثميناً، لا بد من أن ينفد يوماً ما . والثروة الوحيدة التي لا نفاذ لها عقل الإنسان وفكره . وَمَنْجَم فكر الإنسان كلما كثر الاستخراج منه، إزداد خلاقية . وعلى هذا الأساس فإن أتمن ثروة لدى كل بلد أو مؤسسة هي إعداد الطاقات البشرية وإدارتها تربوياً .

فأبناء شعوب البلدان الصناعية ليسوا عباقره، ولا هم يتمتعون بمزايا فطرية خاصة، ولكن قادة تلك البلدان استطاعوا من خلال ما وضعوه من برامج دقيقة، صقل وإعداد الطاقات والكفاءات البشرية الموجودة في بلدانهم على أفضل نحو ممكن، والاستفادة من

قدرات الإنسان التي لا نهاية لها. فبلد مثل اليابان ليس لديه ثروات معدنية مهمة، وثروته الوحيدة التي لا نفاذ لها، طاقاته البشرية وهي نتيجة الإدارة التربوية السليمة للطاقات البشرية. وعلى هذا الأساس إذا لم يتلقَّ الإنسان التدريب والتربية الكافية في الجوانب الدينية، والسياسية، والاجتماعية، والمهارات، ولم يخضع للإعداد اللازم تحت إشراف إدارة ذات كفاءة، تبقى أفكاره محدودة وتفكيره سطحيًا. ومثل هذا الفرد يرى «الجزء» ويتوهم عادة أنه استوعب «الكل».

والإنسان الذي لم يتعلَّم ولم يحصل على التربية، يقاوم أي تغيير ويرغب في الحفاظ على الوضع القائم. وكلما ارتقى مستوى التعليم، يزداد تبعاً لذلك تدخل الناس بشكل مفيد في تقرير مصيرهم، ويتسنى لهم اتخاذ قراراتهم على نحو أفضل. وبالنتيجة تزداد مشاركتهم في الحياة السياسية والاجتماعية، وتزداد تبعاً لذلك نسبة أمن البلد أو المؤسسة. وفي مثل هذه الأجواء، يزداد احترام حقوق الآخرين والالتزام بالقوانين والتعليمات الاجتماعية. وفي سياق ذلك تزداد الثقة بالنفس، ويكثر استعداد الأشخاص لأداء أعمال أكبر، ويضمحل التعصب الأعمى والجاف، ويتقلص معدل الخيانة والتقصير في العمل إلى أدنى المستويات، ويتحوّل الإنسان من حالة العواطف إلى شخص عقلي ومنطقي، ويتناقص عند ذاك اللجوء إلى الاستبداد والقوة، ويؤدّي الأفراد واجباتهم بشكل أفضل.

تأثيرات ثقافة التربية في الإدارة التربوية

أحد العوامل المؤثرة في مدى التربية السليمة لأفراد المجتمع، هو طبيعة ونمط الإدارة التربوية لذلك المجتمع. فالإنسان يعيش في المجتمع ويكتسب ثقافة مجتمعه، فإن كانت تلك الثقافة فاقدة للتماسك والانسجام ولا تشجع الأفراد على النزعة الاجتماعية، لا يمكن لأفراد ذلك المجتمع أن يكونوا اجتماعيين بالدرجة المرغوبة.

فللثقافة تأثير مهم في الإدارة التربوية الفردية والاجتماعية للإنسان، وتمنحه جوهرًا تربويًا وإنسانيًا، وتُنظّم سلوكه، وتخلق لديه الاستعداد الكافي لدخول الحياة الاجتماعية. فالإنسان يولد في بيئة ثقافية معينة ويتربّى في ظلّها، وينشأ ويتعرّع بين أحضانها.

ومن جهة أخرى، تُعتبر الثقافة بمثابة العنصر الذي يؤدّي إلى حفظ وديمومة إدارة التربية الاجتماعية للأفراد. والحياة الاجتماعية تقوم على تنظيم وتنسيق وتهذيب سلوك أفراد المجتمع. والثقافة هي العنصر الأساسي لإيجاد هذا النظم والانسجام.

الإدارة التربوية وآفاق الإنسان المختلفة

إن إدارة أية مؤسسة أو منظمة في عالم اليوم، يستدعي وجود إدارة سليمة ذات كفاءة. وهذه القاعدة تشمل الأسرة باعتبارها مؤسسة، وتشمل المدرسة بصفاتها منظمة، وتشمل الجامعة أيضاً بصفاتها مركزاً تعليمياً. فكيف يتسنى لمدير منظمة أن يدير شؤون ٥٠٠ شخص، ولا يستطيع الأب والأم التفاهم مع ثلاثة أولاد؟ وعلى هذا الأساس فإن كل من يتولى مهمة تربية وتعليم مجموعة من أفراد المجتمع لا بد من أن يكون على معرفة بأصول الإدارة، ليتمكن من إدارة شؤونه وشؤون الآخرين أيضاً.

وقبل الحديث عن أصول الإدارة التربوية، لا بد لنا من معرفة الآفاق المختلفة للإنسان. فلإنسان آفاق متعددة، وعدم الالتفات إلى أي منها يوِّلد مشاكل خاصة. وانطلاقاً من ذلك يتعين على كل من يريد النجاح في التربية أن يلتفت إلى الآفاق التالية:

١- البعد البدني

يؤدي عدم الاهتمام بالنمو البدني للأطفال واليافعين، وعدم وجود الإدارة ذات الكفاءة في هذا المجال، إلى أن تواجه تربيتهم بديناً مشاكلاً عديدة. والمثير في الأمر أن هذا الوضع يترك تأثيره على سلوك الشخص نفسه، ويجعله عصبياً وحساساً وسريع التأثر. وقد يؤدي هذا الوضع إلى انزواء مثل هذا الشخص، ويدفعه على المدى الطويل إلى فقدان عزة النفس بسبب ضعفه البدني.

يقول الإمام علي (ع) لابنه الحسن (ع): «يا بني ألا أعلمك أربع كلمات تستغني بها عن الطب؟ فقال: بلى. قال: لا تجلس على الطعام إلا وأنت جائع، ولا تَقُم عن الطعام إلا وأنت تشتهيهِ، وجود المضغ، وإذا نمت فاعرض نفسك على الخلاء. فإذا استعملت هذا استغنت عن الطب».

٢- البعد العاطفي والأخلاقي

النمو الأخلاقي يعني القدرة على انتهاج السلوك الصحيح في أداء الأعمال والأمور الإيجابية بما ينسجم مع القيم والقواعد المقبولة، مثل مساعدة الآخرين، وحب الناس، والتعامل الأخلاقي السليم مع الآخرين Moral Interaction. ومن الطبيعي أن تجاهل هذا الجانب يفضي إلى نشوء صفات رذيلة كالعدوانية aggressively، والحسد Jealousy، والابتذال Vulgarity.

٣- البعد الاجتماعي

النمو الاجتماعي عنصر مهم ومصيري في تفتح طاقات الأطفال واليافعين. وإذا لم يراع هذا الجانب كما ينبغي عند الإعداد التربوي للأفراد، لا بد من أن ينتهي إلى إصابتهم بالكآبة والعزلة والتمرد، كما هو الحال بالنسبة إلى الأطفال الذين يقيمون علاقات سليمة مع الآخرين في داخل البيت، ولكنهم لا يتجرأون على التعبير عن وجودهم في المجتمع، ويخشون الابتعاد عن آبائهم وأمهاتهم.

يرى برتراند راسل: «إن هدف التربية إعداد الإنسان الذي يحرر فكره من قيود وأغلال العادات، ويتعلم كيف يعيش في حالة من عدم الأمان، وفي الوقت ذاته لا يتورع عن الإعراب عما لديه من رأي وإقدام».

٤- البعد الذهني

من العوامل المؤثرة في إيجاد حياة متزنة، أن تكون لدى المرء المعلومات الكافية. والأفراد الذين يتمتعون بنمو ذهني جيد، يتصفون بالآتزان ولديهم مقدرة تفوق مقدرة غيرهم. وعلى العكس منهم الأشخاص الذين يفتقدون إلى النمو العقلي (Mental Growth) الجيد؛ إذ إنهم يعجزون عن الحفاظ على الوضع القائم، وتضمحل عندهم عزّة أنفسهم على المدى الطويل. وهذا ما عبّر عنه ويلز بقوله: «هدف التربية والتعليم، والرسالة التي تنهض بها التربية، إخراج الفكر من الطرق المغلقة»^(٤).

وهذه الغاية تتحقق في ظل النمو الذهني المتوازن والمتعادل؛ وذلك لأن هدف التعليم والتربية كما بيّن رسول الله (ص)، هو توفير الحرية ليعبر الطفل والإنسان عن طبيعته؛ وذلك لأن الإنسان يتمكن من الإبلاغ في ظل وجود الحرية، واستقلاله، وثقته بنفسه، وعما لديه من سعة صدر، وفكر سليم، وعظمة روح، وتهذيب باطني، هو تحقيق الكمال الذاتي بواسطة الذات^(٥).

٥- البعد الإيماني والديني

من الأفاق الرئيسية الأخرى التي جُبل عليها الإنسان فطرياً، ومعرفتها مهمة جداً في بيان أصول الإدارة التربوية هو البعد الإيماني والديني. فروح الإنسان مدينة منذ بدء

خلقها إلى السؤال والتنقيب والبحث والانشداد إلى قدرة تفوق قدرة الماديات وعالم الناسوت. والطريف أن لدى كل إنسان منذ بداية خلقه إلى حين وفاته، سؤالان أساسيان يراودان ذهنه ويبحثان عن جواب مقنع: الأول هو: من أين أتينا وإلى أين نذهب؟ والثاني: من الخالق، وما هو، وأين هو؟

بعض المنظرين يذهبون - عند حديثهم عن الإدارة التربوية للإنسان، خاصة في جانب الدين والشعائر الدينية - إلى القول بوجود تأثيرات هائلة للأسرة في هذا المجال. فقد كتب كل من: كوك، ودان هيل، في كتاب «مدخل إلى الإدارة التربوية» ما يلي:

«أساس تربية الطفل في الأسرة، تنامي اعتقاده الديني. فالرؤى والقيم المعنوية التي يكتسبها عن طريق تعلمه لأصول العقائد، هي التي توجه قيمه الأخلاقية وسلوكه. وهناك اختلاف شاسع بين مواقف الدول في هذا المجال. فهناك دول تدرّس الدين في مدارسها الرسمية، وبعضها الآخر يحافظ على التعليم غير الديني الموجه رسمياً، أو تتجاهل التعليم الديني الذي تقوم به الجمعيات الدينية أو الأماكن المقدسة. والملاحظة التي نشير إليها هنا هي أنه يجب إدخال إدارة التعليم الديني في المنهج اليومي للمدارس، وذلك لما لها من أهمية فائقة»^(٦).

المؤشرات والأصول المهمة في التربية

من الطبيعي أن أية فعالية أو جماعة إذا كانت بلا رئيس أو إدارة ذات كفاءة، لا بد من أن تكتنفها الفوضى، وتنتهي بها في نهاية المطاف إلى الزوال. قال أمير المؤمنين (ع) في هذا المعنى: «وَإِنَّهُ لَيَعْلَمُ أَنَّ مَحَلِّي مِنْهَا مَحَلُّ الْقُطْبِ مِنَ الرَّحَى»^(٧).

وللإمام الرضا (ع) أيضاً كلام بديع في إدارة التربية المعنوية، وإدارة الطاقات البشرية، قال فيه: عند النظر في أحوال الناس لا نجد أمة أو جماعة عاشت في عز وثبات إلا إذا كان لها وال يدير شؤونها المادية والمعنوية^(٨).

وعلى هذا الأساس نلاحظ أن الأئمة يقررون بأن الإدارة الفاعلة تؤدي إلى ازدهار وتحقيق أهداف أية جماعة أو مؤسسة، وللإدارة التربوية القول الفصل في المجتمع البشري. فرسول الله (ص) ما كان يخشى على أمته الفقر وإنما كان يخشى عليها من سوء التدبير. وقد دعاهم إلى نظم أمورهم حتى في السفر حيث قال: «إِذَا كُنْتُمْ ثَلَاثَةً فِي سَفَرٍ فَأَمْرُوا أَحَدَكُمْ»^(٩).

قال أحد أصحاب النظر المتخصصين في حقل الإدارة، عند وصفه لأهمية الإدارة في حياة الناس: «مثلما أن الأشجار تفسد من رأسها وتضمحل وتقلشى. كذلك الجماعة التي تفقد إلى المدير الكفاء وإلى الإدارة السليمة يصيبها الاضمحلال والزوال».

وقال ألفريد مارشال، وهو من علماء الإدارة: «لوزال كل ما في العالم من ثروات وآلات، وأعطى زمام الأمور إلى مديرين ماهرين لحققوا من التنمية والتطور ما هو أكثر ازدهاراً من ذي قبل»^(١٠).

وينبغي القول عند المقارنة بين الشركات والمراكز الصناعية والخدمية، وبين المؤسسات التربوية، إن الإدارة في الحقول غير التعليمية والتربوية هي من النوع الكلاسيكي، والكلاسيكي الجديد القائم على العمل والإدارة الإنتاجية، ولكن في المؤسسات التعليمية-التربوية فهي من النوع العضوي الفائق الأهمية، والنفسي - البشري، وهي من جهة أخرى «إدارة تغيير» يجب أن تتغير نتيجتها أو حصيلتها على الصعيد السلوكي، وهي من نوع الإدارة التي توجه السلوك أو تصلحه .

والطريف في الأمر أن الإدارة غير التعليمية - التربوية، أكثر ما يكون دور المديرين فيها دوراً تنسيقياً، في حين أن الدوائر التعليمية والسلوكية والتربوية يكون المدير فيها بمثابة حلقة وصل بين النفسيات المرنة للأفراد، والاعتبارات الاجتماعية، والدينية، والوطنية، والأخلاقية . وهناك تشبيه للإمام علي (ع) يتناسب إلى حد بعيد مع هذا النوع من الإدارة، فقد قال عليه السلام: «وَمَكَانُ الْقِيَمِ بِالْأَمْرِ مَكَانُ النَّظَامِ مِنَ الْخَرَزِ يَجْمَعُهُ وَ يَضُمُّهُ فَإِنْ انْقَطَعَ النَّظَامُ تَفَرَّقَ الْخَرَزُ وَ دَهَبَ ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَدَافِيرِهِ أَبَدًا»^(١١).

ولو شبَّهنا - في مجال الإدارة التربوية - المؤسسة ببدن الإنسان، فالمدير فيها بمثابة العقل المفكر والمرن والقابل للتطور . فإذا انعدم وجود مثل هذا العقل والفكر، تبقى الإدارة التربوية عاجزة عن إعداد الناس الأكفاء، وسيبقى الناس الذين يجري إعدادهم يسировن ضمن نهج معين وفي مسلك خاص ويتعذر عليهم مواكبة متطلبات عصرهم .

كلمة التعليم تعني التدريس ونقل المفاهيم، والمهارات، والأساليب . والتربية تعني العمل من أجل ازدهار طاقات بني الإنسان من خلال توفير الأجواء المناسبة لها وتوجيهها في الاتجاه المطلوب . وإن الله سبحانه وتعالى أول مربٍّ وها دٍ لكل الموجودات والمخلوقات في نظام التكوين . والإدارة التربوية بيد الله عز وجل بالدرجة الأولى . وتربية الإنسان الصالح من الأهداف المبدئية^(١٢) التي يطمح إليها الإسلام، وغايتها وصول الإنسان إلى مرحلة

عبادة الله والتسليم له. والمشمول بهذا النظام التربوي هو الإنسان، الذي يطوي طريقه بما جُبِلَ عليه من فطرة إلهية، وبما مُنح من عنصر الاختيار. وتهذيبه وإعداده إعداداً دينياً مقدّم على تعليمه وتربيته. وهدف الأنبياء في مجال تعليم الحكمة يقوم على تزكية النفس؛ وذلك لأنه لا تتوفر من دونه متطلبات تكامل الإنسان ورقية وهدايته. فالتزكية تؤدي إلى ظهور الحق وتجلي الحب الإلهي في مرآة القلب، وتأخذ بيد الإنسان نحو السعادة الأخرية.

كان الأنبياء مربين من خيرة الناس ويتولون مهمة إعداد الإنسان تربوياً، وغاية علمهم التربوي، أن يسير الإنسان على الصراط المستقيم، ونهاية هذا الصراط المستقيم هو الكمال المطلق؛ أي الذات المقدسة لله تعالى. فالإنسان خلاصة كل الموجودات وعالم الوجود. ولم يتوان الأنبياء عن بذل أي جهد على طريق هداية بني الإنسان، والعمل من أجل إعدادهم، وهو ما يُعتبر نوعاً من «الإعداد التربوي الإلهي». وقد بُني نهج الإمامة على مثل هذا الهدف أيضاً. ومن بعد الأئمة، تولّى مهمّة النهوض بأمر التربية رؤساء قافلة التربية والتهذيب الذين يضطلعون، فضلاً عن العوامل المختلفة كالبيئة والوراثة والعلاقات الاجتماعية وغير ذلك، إلى جانب الأسرة، بتقديم الطرق والأساليب التربوية.

تُبَيّن الرؤية الكونية الإسلامية - في ضوء ما تقدّمه من تعريف للإنسان المتكامل - أن التربية والإعداد التربوي يقوم على أصول عامّة وشاملة مصدرها القرآن الذي نزل لتربية المجتمع البشري. وحتى أصول الإدارة في البحوث الحديثة تبدو محدودة ولا ترقى إلى شمولية ما في الرؤية الإسلامية؛ وذلك لأن النظرة التربوية الإسلامية إلى أصول الإدارة، قد خطت خطوة أوسع وأبعد من النظريات الشائعة في عالم اليوم؛ إذ تدور التربية الدينية أولاً وقبل كل شيء - وعلى العكس من الآراء الموجودة في المذاهب الغربية - على محور الاهتمام بجميع جوانب الإنسان مثل: نموّه الذهني، والنفسي، والاجتماعي، والبدني، والأخلاقي، والديني، وهي آراء تنطوي على الانسجام بين الجوانب المختلفة لنمو الإنسان. نذكر على سبيل المثال أن أصحاب النظر عندما يتحدّثون عن أصول التربية الدينية، يذكرون آفاقاً أوسع وأشمل مما يوجد في الإدارة الكلاسيكية. ومن هذه الأصول التمهيدية يمكن أن نذكر الأصول التالية:

الأصل الأول: الاهتمام بطبيعة الطفل ونموّه البدني والفكري.

الأصل الثاني: الاهتمام بتعليم المفاهيم والأصول الدينية كالمبدأ والمعاد.

والمفقت للنظر في هذا المجال أن البحوث التربوية في عالم اليوم وخاصة ما يتعلّق منها بأصول النمو، تركّز على خصائص الإنسان منذ عمر السنتين حيث يكون طافحاً بالأسئلة، ويبقى هناك سؤالان لا يفارقان ذهنه ابتداءً من هذا السن والى أن تفارق روحه جسده، والسؤالان هما:

١- مَنْ أنا، ومن أين جئت؟

٢- مَنْ هو الله، وما هو، وأين؟ (١٣).

الأصل الثالث: استخدام الأدوات والوسائل في الإدارة والإعداد التربوي. وذاكرة الإنسان وتعلّمه يتخذ منذ بداية نشوئه، طابعاً ميكانيكياً ويميل إلى تصوير الأشياء، ثم يخطو بعدها نحو مرحلة الرؤية. وهذا يعني أن استخدام الأدوات والوسائل السمعية والبصرية مؤثر جداً في هذا المجال.

الأصل الرابع: التوجيه السليم لعواطف الأفراد ومشاعرهم وقواهم الباطنية في بدايات إعدادهم ورقيتهم. حينها تكون الأصول والمفاهيم الداخلية كالسيل الذي يمكن أن يترك، فيؤدي إلى تدمير شخصية الفرد، أو يمكن توجيهه ضمن قنوات خاصّة، والاستفادة منه.

الأصل الخامس: تحفيز المتربي للعمل بالفرائض والآداب الدينية. فتحقيقات الإدارة التعليمية اليوم تثبت أن الطفل إذا غرست في نفسه منذ مطلع سنوات طفولته وعمر السابعة، بذور التوجهات الدينية والفرائض العبادية، ستغدو من أكثر العادات والملكات ثباتاً في ذاته (١٤).

الأصل السادس: إيجاد تحوّل في الميول والرغبات ونظم في العواطف. إن عهد الطفولة والصبا عهد تنامي العواطف الرقيقة للإنسان. وهذه العواطف تنشأ تدريجياً ثم تقوى وتبقى راسخة لمدة طويلة. والعواطف الرقيقة عوامل شعورية واجتماعية، ولها أهمية كبيرة في الحياة.

وهنا نروم بحث أصول الإدارة التربوية من وجهة نظر الإمام علي (ع). والأسس التي يقوم عليها هذا البحث هي الأصول الإدارية العامّة التي تناولها بشكل جامع في كلامه وما وصلنا من آثاره. ومن الضروري الإشارة إلى أن الإدارة - بكل أنواعها - تُعتبر من وجهة نظر الإسلام أمانة. فمنصب الإدارة أمانة تُجعل لدى الشخص المدير، ويجب عليه المحافظة عليها جيداً وصيانتها كونها أمانة بيده، ورعايتها وفقاً للأصول. قال الإمام علي (ع) في

هذا المعنى: «وَأَنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرْعَى مِنْ فَوْقَكَ لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيْقَةٍ» (١٥).

فمن وجهة نظر الإمام علي (ع)، والرؤية الإسلامية، الإدارة عبارة عن مسؤولية ثقيلة مقرونة بالخدمة. والمدير الإسلامي لا يطلب منصب الإدارة لنفسه؛ لأنه لا ينبغي له أن يسعى من أجل تحقيق رغباته. وإذا كانت مثل هذه الأفكار تخطر على بال المدير، فمعنى ذلك أنه حاكم وليس خادماً للأمة، وبالتالي لا يحمل صفة المدير الإسلامي.

وفي نهج البلاغة و غرر الحكم، متى ما جاء كلام لأمير المؤمنين (ع) في ذكر الوالي والحاكم والمسؤول، فهو يرمي إلى فن انسجام البنى الاجتماعية وإيجاد العلاقات البشرية والانتفاع من الطاقات البشرية. ولهذا السبب فإن الإدارة وأصولها في ثنايا كلامه، وهو ذلك المدير العظيم على مدى التاريخ، مدينة للتربية الإنسانية والأخلاق والطباع السلوكية، وهي أكثر من ذلك مزيجة بتربية الأفراد.

إن للإدارة أصولها، والإدارة التربوية التي هدفها المباشر الإنسان، لها أصولها الخاصة بها. ويرى الإمام علي (ع) أن سقوط وانهيار أي كيان يُعزى إلى إهمال تلك الأصول الأساسية.

إعداد الطاقات البشرية وتربية الأجيال الجديدة، وهو ما نطلق عليه تسمية «الإعداد التربوي» من أخطر وأدق أنواع الإدارة؛ وذلك لأن رسول الله (ص) قال: «من يتولى أمور عشرة يجب أن يكون له عقل أربعين، ومن يتولى أمور أربعين يجب أن يكون له عقل أربعمئة» (١٦).

أصول الإدارة التربوية في نظر الإمام علي (ع)

الأصل الأول: البرمجة

جاء في النصوص الدينية، وخاصة في نهج البلاغة ذكر البرمجة تحت عنوان التدبير، وفي النصوص العربية المتأخرة وضع له معادل البرمجة. قال الإمام علي (ع): «وَلَا عَقْلَ كَالْتَدْبِيرِ» (١٧).

البرمجة هي المعرفة الدقيقة للهدف أو الأهداف، وتعيين مجموعة من الأعمال التي يجب القيام بها من أجل الوصول إلى تلك الأهداف. في ما يخص الإعداد التربوي وأصول

التعليم والتربية لا يمكن بشكل عام ترك الإنسان لهواه، بل يجب التخطيط لمستقبله ليتسنى له بلوغ الهدف أو الأهداف المنشودة. فالوالدان والمربون والمديرين المكلفون بأمر التربية والإعداد التربوي، الذين يهتمون بالأمر اليومي فحسب، سيواجهون في المستقبل مشاكل جد كثيرة. إذا فمتلما نضع برنامجاً ليوم من حياتنا، يجب أيضاً أن نضع برنامجاً لحياة أولادنا.

البرمجة في الإعداد التربوي تتطلب ثلاثة آفاق من الرؤية^(١٨) هي: الأفق المفتوح، والأفق البعيد، والأفق الواضح. وبالمناسبة فإن هذا النوع من البرمجة يتطلب نظرة فاحصة إلى الماضي، ونظرة عميقة إلى الأوضاع الحالية، وتأملاً عميقاً في كل جوانب الأمور ونظرة واسعة إلى المستقبل. والواجب الأساسي للإدارة التربوية (أو الإعداد التربوي) وضع برنامج بيئي نفسي - إنساني؛ بحيث يستطيع كل واحد من الأفراد أن يعمل في تلك البيئة بصفته عضواً وليس فرداً، بل وأن يعمل كعضو مسؤول، ويرتقي ويبلغ أهدافه ويحقق غاياته.

البرمجة اليوم هي أساس الإدارة، وهي مقدّمة على جميع الأعمال الأخرى في جميع النظريات وأصول ومبادئ الإدارة^(١٩).

يجب أن تنطوي البرمجة على أفق المستقبل. وإحدى المؤاخذات الحالية على البرمجة، الوقوع في خضم البرمجة اليومية والانهماك في تنفيذها على عجل.

وأكثر ما تلاحظ هذه الظاهرة في مجال تربية وإعداد الجيل الجديد وإدارة شؤون الطاقات البشرية^(٢٠).

قال الإمام علي (ع) في أهمية البرمجة قبل البدء بالعمل: «فإن العَامِلَ بِغَيْرِ عِلْمٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ طَرِيقٍ فَلَا يَزِيدُهُ بَعْدَهُ عَنِ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ»^(٢١).

وقال روبرت ميغار: إن لم تكن واثقاً إلى أين أنت سائر، فأنت تحمل معك خطر الوصول إلى مكان آخر (وعلى هذا الأساس فإن للوعي وتدوين الأهداف والبرمجة أولوية قصوى).

إحدى المشاكل الأساسية في التخطيط للطاقات البشرية والثروة الإنسانية، تجاهل الزمن وعدم الالتفات إلى قيمة البرمجة الزمنية الدقيقة. الوقت يحسب اليوم بالدقائق في مجال إعداد الطاقات البشرية والإدارة التربوية، في حين أننا لازلنا نفكر بالسنوات. ومن الطبيعي أننا لو فكرنا بالحد الأدنى من التخصيص الزمني كالدقيقة والثانية، واليومي

والسنوي، نكون قد قمنا بعمل قيّم، إلا أننا أخذنا بعمومية الزمان وابتعدنا عن أجزائه. قال الإمام علي (ع) موجهاً خطابه إلى مالك الأشتر في ما يخص البرمجة اليومية الدقيقة: «وَأَمْضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ» (٢٢).

فإذا كانت الدقائق اليوم لا تُحسب في البرمجة الزمنية وتربية الجيل الناشئ، وإذا كانت صغائر تنظيم الأمور يغفل عنها، فسبب ذلك هو أن المديرين لا يتابعون الأمور والمشاكل والأعمال ببرمجة زمنية دقيقة، بل إن المشاكل والحوادث هي التي تنظّم البرامج وتحدد وظائف المديرين.

مزايا البرمجة في الإدارة التربوية

- ١- البرمجة في الإدارة التربوية تجعل احتمال الوصول إلى أهداف التربية وغاياتها أكثر وأوضح.
- ٢- البرمجة في الإدارة التربوية تقلل الضغوط النفسية والاجتماعية.
- ٣- البرمجة في الإدارة التربوية تزيد ثقة الإدارة بنفسها.
- ٤- البرمجة في الإدارة تتعاطى مع الإنسان، وتجعله محوراً وليس حصيلة. وعلى هذا فهي تخلق مزيداً من الانسجام بين الأمور.

الأصل الثاني - النظم

النظم (Organizing) يعني تقسيم العمل بين أفراد مؤسسة. وقد تكون هذه المؤسسة ضخمة جداً كمؤسسة التعليم والتربية، أو البريد، أو قد تكون أسرة تتألف من بضعة أفراد. وتقسيم العمل لازم لتنفيذ أي برنامج؛ وذلك لأن أية مؤسسة إذا كانت تفتقر إلى تقسيم العمل، فمن الطبيعي أن يفسد العمل وتكثر الخسائر؛ لأن البعض يعمل كثيراً والبعض الآخر يتملص من العمل.

يعتبر اليوم أصل التنظيم حتى في الإدارة التربوية للأسرة عاملاً في تقليص حالات التوتر بين أعضاء الأسرة، ويجعل منهم منظومة وليس مجموعة. وفي ضوء ذلك فإن الأسرة التي لا يُعيّن فيها عمل كل فرد، سواء من البنين أو من البنات، تظهر بينهم على مر الزمن مشاكل نفسية كثيرة. ومن الطبيعي أن النظم وتقسيم الأمور في إدارة شؤون الأسرة، يؤدي إلى زيادة السكينة والاستقرار فيها. وأما على الصعيد الكلي، وعلى نطاق

الإدارة التربوية فالنظم يعني ترتيب وتنسيق الأعمال والنشاطات، وتقسيمها على الأفراد وتكليفهم بأدائها من أجل تنفيذها وتحقيق الأهداف التي وجد كيان تلك المؤسسة من أجلها. وفي الإدارة التربوية يكون كيان المؤسسة إدراكياً - إنسانياً، أكثر منه فنياً وتنفيذياً، وينتطلب وجود علاقات مننظمة ومنطقية توجه أعمال أعضائها بشكل متناسق.

إن المراد من عملية النظم في الإدارة التربوية، تعيين الأعمال اللازمة لبلوغ الغايات، وتنفيذ الخطط وتقسيم الأعمال على المجموعات في ضوء الطاقات البشرية، ومن ثم تعيين أفضل سبيل للاستفادة منها، وتفويض صلاحيات إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، إلى مسؤول كل جماعة. وأخيراً إيجاد ترابط طولي وعرضي بين المجموعات عن طريق علاقات العمل وشبكة اتصال المعلومات.

قال الإمام علي (ع) في ما يخص النظم: «وَأَجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ أُخْرَى أَلَا يَتَوَاكَلُوا فِي خِدْمَتِكَ» (٢٣).

فروع النظم في الإدارة التربوية

لبحث النظم فروع كثيرة، لبعضها فائدة أكثر في الإدارة التربوية. وبعض هذه الفروع عبارة عن:

أ- تفويض الصلاحيات

من الجوانب ذات الأهمية في نظم الطاقات البشرية، تفويض الصلاحيات. فإن إعداد الطاقات البشرية والعاملين ذوي الكفاءة، يعد اليوم من أهداف علم الإدارة، وهذا الموضوع له أهميته في مجال الإدارة التربوية أيضاً. فإذا أراد المدرء التربويون زيادة تأثيرهم في مجال العمل، مع الاحتفاظ بالقدرة على إنجاز واجباتهم المهمة والأساسية، يتعين عليهم تفويض قسم من صلاحياتهم إلى العاملين الآخرين.

ب- رعاية الدقة والانسجام في التنظيم

ليس هناك في مجال تعليم وإعداد الطاقات البشرية شيء أسوأ وأخطر من الفوضى وانعدام النظام. عندما نلاحظ مبدأ النظم ندرك أن معناه أداء العمل بشكل جيد وسليم. وحسب ما يقال: في الإدارة الحديثة يساوي تنظيم الأعمال، والتمسك به في ترتيب

الأمر، أداء العمل الصحيح (وهو ما يُسمى بالكفاءة) وأداء العمل بشكل صحيح (التأثير) وهو ما يؤدي إلى الاستفادة المثلى من الطاقات.

قال الإمام علي (ع) في هذا المعنى: «العاقل هو الذي يضع الشيء مواضعه» (٢٤).

يعتبر النظم المادي والنظم الفكري اليوم، مصدرين أساسيين للإدارة. والتغلب على الفوضى بداية للتفكير والإدارة الصحيحة. ففي العمل الجماعي، وفي نطاق الإدارة التربوية، يكون النظم والانضباط بمثابة المفتاح الأساسي للنجاح؛ وذلك لأن أداء الواجبات القيمة، واستخدام الطاقات البشرية والمعدات، والحفاظ على القيم السائدة بين أفراد المجموعة، يجب أن يتم في قالب نظم وترتيب خاص.

الأصل الثالث - الاختيار الصحيح للأفراد

هناك جوانب وخصائص وشروط معينة يجب رعايتها عند استخدام الأفراد في الدوائر العادية. ولكن هذا البعد له أهمية استثنائية في الإدارة التربوية. قال الإمام علي (ع) في بيان أهمية هذا الموضوع: «آفة الأعمال عجز العمال» (٢٥).

من الطبيعي أن الحيلولة دون وقوع خسائر في إعداد وتربية الطاقات البشرية، يستلزم استخدام كوادرات كفاءة، أو إعداد كوادرات متخصصة، ومن ثم استخدامها لأداء هذه المهمة. وفي ما يخص إدارة الطاقات البشرية، فمن بعد اختيار واستخدام الأشخاص الأكفاء في الأماكن الحساسة، يجب تعيينهم في تلك الأماكن تدريجياً وبتوجيه وتوعية، ويستبدلون بغيرهم عندما تستدعي الضرورة ذلك. وهذا ما فعله الإمام علي (ع) في عهد خلافته، وأشار إليه في الكتاب ٤٢ من نهج البلاغة.

الملاحظة المهمة في هذا المجال هي أنه إذا لم يتم إعداد الكوادرات ذات الكفاءة في مجال الإدارة التربوية، لكي تأخذ على عاتقها شؤون المجتمع والإدارة على مستويات جزئية وكلية، لا يتسنى لتلك المؤسسة إنجاز واجباتها وأهدافها ويحصل خلل في مجريات أمورها.

الأصل الرابع - التنسيق

وفي أعقاب البرمجة وتقسيم الأعمال واستخدام الأفراد وتعيين وظائفهم، ينبغي أن يكون هناك تنسيق. فعندما يُفقد التنسيق في مؤسسة ما، سوف تكثر الأعمال المتوازية وتزداد أعمال الأفراد، وترتفع النفقات، ويهدر الوقت في أداء أعمال عبثية.

والتنسيق في الإدارة التربوية معناه وجود تناغم وانسجام دقيق وواضح في الأعمال. فالتنسيق يُعتبر اليوم موضوعاً حيوياً حتى على مستوى إدارة شؤون البيت والأسرة، ويُعتبر أمراً أساسياً في الإدارة التربوية. وهذا يعني أن التنسيق بين الوالدين في سبيل إدارة شؤون الأولاد تربوياً، يعد أمراً حيوياً. وطالما كان هناك تضاد في أسلوب التربية بين الأب والأم، فلن تكون هناك تربية صحيحة. فالتنسيق بمعناه الصحيح هو التناغم والانسجام، وفي مجال الإدارة التربوية يعني مجموعة من الآليات البنيوية والبشرية التي تُعتمد من أجل إيجاد ترابط فاعل بين مكونات أي نظام (مجتمع) لتسهيل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

جاء في القرآن الكريم حول مبدأ التنسيق: ﴿فَتَقَطَّعُوا أَمْرَهُمْ بَيْنَهُمْ زُبُرًا كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ﴾ (٢٦).

الأصل الخامس - القيادة

إذا أردنا - في حقل الإدارة التربوية - توجيه أبنائنا صوب الهدف المنشود، ينبغي أن يكون لنا تأثير فيهم، وأن لا نستخدم أسلوب التهديد والتخويف لدفعهم نحو مستقبل مشرق. والمطلوب منا ليس إدارة أولادنا فحسب، بل ينبغي أيضاً أن نقودهم؛ أي أن يكون لنا تأثير فيهم، لكي نوجههم صوب الأهداف الصحيحة.

في ما يتعلق بشؤون الأسرة، لا يمكن التعويل على القوة البدنية وحدها. فالأبوان اللذان يستخدمان القوة البدنية وحدها في التعامل مع الأبناء، إنما يقدمون للمجتمع أشخاصاً عدوانيين ومتمردين ومجردين من الأدب والنظم، ويسببون المتاعب لهما والمجتمع. ولكن إذا استطاع الوالدان التأثير في أبنائهم، يصبح بإمكانهم تحقيق أكثر ما يمكن من التوجيه وبأقل الجهود. وهذا ما لا يتحقق إلا بوجود القيادة المقتدرة وذات النفوذ.

أجزاء السلطة

من البحوث الموجودة اليوم في الإدارة التربوية، بحث أجزاء السلطة. فالأفراد في الأسرة، والمجتمع، والمدرسة، وغير ذلك، يعتبرون أجزاء السلطة. والمعلمون والمربون والوالدان يؤدون دور قيادة وتوجيه هذه الأجزاء. وأفضل طريقة لتوجيه هذه الأجزاء

الكثيرة والمتنوعة من السلطة هي «السلطة العزلاء». وهذه السلطة تعني النفوذ والتأثير والتوجيه والسيطرة على هؤلاء الأفراد بأساليب الإيماء والإشارة والحضور أو التنبية والتحذير، وتعارض ما هو شائع ومتداول من الأساليب الأخرى.

الأصل السادس - الرقابة

في مجال الإدارة التربوية، هناك أصل الرقابة، وهو ما يعني نوعاً من تحسين وتطوير الأعمال وتوجيهها نحو الأهداف. ولأجل أن نتمكن من توجيه الأفراد نحو الهدف، يجب أن نوجههم بالشكل الصحيح لكي لا ينزلقوا في طريق منحرف أثناء تقدمهم. وعلى أساس ذلك لا بد من القيام بإجراءات الرقابة اللازمة للوقاية من وقوع الانحراف. يشير قانون مورفي إلى ما يلي: «كونوا على ثقة تقريباً أن أي برنامج لا يسير وفقاً لما كنتم تتوقعون» (٢٧).

قال الإمام علي (ع) في موضوع الرقابة: «ثُمَّ تَقَعْدُ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَقَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنْ تَعَاهَدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ» (٢٨).

إذا الرقابة عبارة عن المقارنة بين ما أنجزه وما ينبغي أن ينجزه الفرد من عمل. وفي الأجواء التي لا تُمارس فيها الرقابة بالشكل الصحيح، يقع الأفراد في الانحراف ويخلقون مشاكل لأنفسهم ولغيرهم. ومن الطبيعي أن فقدان الرقابة اللازمة يوقع الأسرة في الفوضى، ولا يبقى هناك أي معنى للبرمجة لمثل هذه الأسرة.

ومن المناسب هنا - في سياق شرح قول الإمام علي (ع) في الرقابة - أن نعرض تعريفاً آخر للرقابة: «الرقابة عبارة عن مقارنة ما أنجز (من العمل) بما ينبغي أن ينجز منه (المواصفات القياسية)، وجانب المعرفة هو نقاط ضعف وقوة البرامج وأسلوب عمل الإدارة». وبعبارة أخرى: إن الإشراف والرقابة يعكسان طبيعة إجراءات وأعمال المؤسسة ومدى ما أحرزته من تقدم على طريق تحقيق الأهداف المطلوبة، وهل يتطابق هذا التقدم مع الموازين المتوقعة أم لا؟ ويمكن من خلال الإشراف والرقابة إيجاد تغييرات أو تعديلات في أهداف وخطط وعمل المؤسسة. فالرقابة والإشراف أسلوب جيّد للتأكد من تحقيق الأهداف» (٢٩).

ذكر الإمام علي (ع) في الكتاب ٥٣ من نهج البلاغة، وهو كتابه إلى مالك الأشتر،

خصائص ومزايا معيّنة يجب أن تتوفر حتى في معاوني ومساعدتي المدير، ولهذه الخصائص تطبيقات كثيرة في الإدارة التربوية، وخلاصتها كالآتي:

- ١- أن لا يكون شريكاً وعاوناً للظالمين .
- ٢- لم يكن للأشرار شريكاً في آثامهم .
- ٣- أحسن الناس للمدير معونة، وأحناهم عليه عطفاً .
- ٤- أن يكون أقولهم للحق للمدير وان كان ذلك مرأً عليه .
- ٥- ينهي المدير عما يكره الله .
- ٦- أن يكون من أهل الصدق والورع .
- ٧- أن لا يتملق للمدير ولا يمدحه .
- ٨- أن لا يساعد المدير على ما لا ينبغي فعله (٣٠) .

المهارات في الإدارة التربوية

هناك ثلاثة مهارات ينبغي أن تكون لدى المدير في ما يتعلّق بعمله الإداري، وهي: المهارة الفنية، والمهارة البشرية، ومهارة الاستيعاب.

أ- المهارة الفنية في التربية

المهارة الفنية عبارة عن حيازة العلم الكافي واللازم لأداء واجب أو واجبات معيّنة. والأفراد الذين يفتقرون إلى العلم الكافي في مجال التعليم والتربية، يتعذر عليهم القيام بعملية التوجيه الصحيحة يخطئون للأجيال الصاعدة. ونظراً إلى عدم معرفتهم بشؤون العصر - بسبب قلّة علمهم ومعلوماتهم - فهم كثيراً ما يخطئون في القول أو في العمل. وهذا يعني أنهم لا يتقنون هذه المهارة، وبالنتيجة فإن تلاميذهم وحتى أبناءهم لا يثقون بهم ولا يستطيعون الاقتداء بهم؛ لأنهم يلاحظون بأنهم يفتقرون للشروط اللازمة. وعلى هذا الأساس فإن من المهم والحيوي أن يكون لدى المدير التربوي العلم والمهارة الفنية.

ب- المهارة البشرية في التربية

تقوم المهارة البشرية على قطب العلاقة. والعلاقة في العمل الإداري تعني توفير

شروط التعامل البشري السليم مع الأفراد لأجل التأثير فيهم. وإذا شئنا النجاح في تربية وتوجيه الأفراد، يجب أن تكون لدينا القدرة على إقامة علاقة صحيحة معهم، هذا فضلاً عما ينبغي أن يتوفر لدينا من علم كاف لمساعدة الأفراد (المهارة الفنية) ومن الطبيعي أن إتقان هذه المهارة يتطلب أن تكون لدينا قدرة على معرفة حاجات الآخرين، وطموحاتهم، وتطلعاتهم، والسعي لتلبيتها قدر الإمكان.

ج - مهارة الاستيعاب في التربية

في هذا النوع من المهارة يجب أن تكون لدى المدير رؤية شاملة للمجموعة العاملة، وينظر إليها كوحدة ونظام في إطار المجتمع. وبعبارة أدق يجب أن يدرك المدير علاقة مؤسسته مع البيئة الخارجية، ويعرض فرضية للقضايا العامة للمؤسسة. وهذا النوع من المهارة ضرورة لا بد منها لمديري المستويات العليا، وخاصة المدرء التربويين.

وعلى هذا الأساس يُطلق على قدرة إدراك واستيعاب الوضع القائم، اسم مهارة الاستيعاب. أكثر الوالدين يعانون اليوم من ظاهرة النظرة الجزئية والنظرة ذات البعد الأحادي أو ما يُسمّى برؤية السبب الواحد. فالتلميذ أو الابن الذي يطالب برغبات وحاجات غير ضرورية من غير الالتفات إلى المشاكل المالية لأبيه، وكذلك الأم التي تطالب ولدها بما يعجز عنه، دون الالتفات إلى قدراته الدراسية... يعني أن هناك نظرة ذات جانب واحد. فإن كان الشخص يحمل نظرة أحادية وجزئية، فلن يتمكن من تربية الموكل بتربيتهم، والأشخاص الذين يتصفون بمقدرة استيعابية هم فقط الذين يستطيعون إدراك المسائل بالشكل الصحيح.

- (١) أورده علي بن محمد الواسطي في: **عيون الحكم والمواعظ**، الطبعة الأولى، دار الحديث، طهران ١٣٧٦ هـ ش.، ص ٢٢٧.
- (٢) المصدر نفسه، ص ٥٥٢.
- (٣) علي رضا آبادي، **مديران جامعة إسلامي (المدراء في المجتمع الإسلامي)**، طهران، نشر رامين، ١٣٧٢ هـ. ش.، ص ٧.
- (٤) سيد حسن مير حسيني، **ياد داشت هاي تربيتي از سايت ماه اينترنت**، قم، مؤسسة انديشه تبليغ، ١٣٧٩.
- (٥) عبد العظيم كريمي، **تربيت جه جيزي نيست؟ (أي شيء ليس هو التربية)**، طهران، انتشارات تربيت، ١٣٧١، ص ٢٤.

(6) Cook, Douglas & James dunhill: A Short Guide to Educational Administration, 1958, p.22.

(٧) نهج البلاغة، الخطبة ٣

(٨) عبد العظيم كريمي، مصدر سابق، ص ١٩.

(٩) الشيخ محمد باقر المجلسي، **بحار الأنوار**، ج ٢٣، ص ٢٢.

(١٠) حسام الدين بيان، **آئين مديريت (أصول الإدارة)**، طهران، مركز مديريت دولتي، ١٣٧٨، ص ٢٥٥.

(١١) نهج البلاغة، الخطبة ١٣٦.

(١٢) - الأهداف المبدئية (Globals) هي الأهداف التي تسعى إليها الأهداف الوسطى، وتقع في مرتبة أدنى من الأهداف الغائية.

(١٣) حتى العرفاء تلاحقهم هذه التساؤلات أثناء مرحلة النضوج الذهني والروحي. فلو نظرنا في آثار جلال الدين الرومي (مولانا) وتأملنا ما جاء في كتابه «المثنوي المعنوي» لوجدنا أن هذين السؤالين لم يفارقاه بل رافقاه بشكل هواجس دائمة. السؤال الأول يدل عليه قوله: من أين جئت، ولأي شيء كان مجيئي وإلى أين أنا ذاهب فأنا لا أعلم مستقري (از كجا آمده آمدنم بهر جه بود به كجا مي روم آخر ننمائي وطنم). والسؤال الثاني أشار إليه في قصة موسى والراعي، وهو ما يعبر في الواقع عن لسان حال الشاعر نفسه.

(١٤) انظر: محمد رضا شرفي، **دنياي نوجوان (دنيا الشباب)**، طهران، انتشارات تربيت، ١٣٧١.

(١٥) نهج البلاغة، الكتاب ٥.

(١٦) نقلاً عن: علي باقر نصر آبادي وجعفر رحمانى، **مديريت بيشرتت تحصيلي**، قم، مؤسسة فرهنگي انتشارات وليعصر (عج)، ١٣٧٥، ص ٢٩.

(١٧) نهج البلاغة، الحكمة ١١٣.

(١٨) حسين خنيفر، **سير تحولات برنامہ ريزي درسي از باستان تا آغاز هزاره سوم**، طهران، انجمن برنامہ ريزي درسي ايران، ١٣٧٩، ص ١٥.

(١٩) في مصطلحات مثل Posdcorb و Pomic التي تضم أصول الإدارة أيضاً، الخطوة الأولى هي التخطيط أو البرمجة Planning.

(٢٠) راجع: نارديلي قورجيان، **سير تحولات برنامہ ريزي (مسيرة تطور التخطيط والبرمجة)**، طهران، وزارة الثقافة والتعليم العالي، ١٣٧٤.

- (٢١) نهج البلاغة، الخطبة ١٥٤.
- (٢٢) نهج البلاغة، الكتاب ٥٣.
- (٢٣) نهج البلاغة، الكتاب ٣١.
- (٢٤) نهج البلاغة، الحكمة ٢٣٥.
- (٢٥) تصنيف غرر الحكم، ص ٣٤٥.
- (٢٦) سورة المؤمنون: ٥٣.
- (٢٧) رحمانى ونصر آبادى، مصدر سابق، ص ٣١.
- (٢٨) نهج البلاغة، الكتاب ٥٣.
- (٢٩) علي رضا آبادى، مصدر سابق، ص ١٢٥.
- (٣٠) نهج البلاغة، الكتاب ٥٣.