

الفكر الإداري من منظور إسلامي

عبدالعزیز بن عبدالرحمن بن عبدالعزیز آل سعود

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Mrkaz2007@hotmail.com

(قدم للنشر في ١٩ / ٥ / ١٤٣١هـ، وقبل للنشر في ٥ / ١ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، الإدارة الإسلامية، الفكر الإداري الإسلامي.

ملخص البحث. ما زال النشاط الإداري يعمل في ظل المفارقات العديدة والمشكلات الإدارية المختلفة، حيث تم معالجة المشكلات الإدارية وفق مفاهيم الفكر الإداري الحديث ونظرياته المتعددة، ومن خلال هذا البحث تمت دراسة أسس ومركزات النشاط الإداري من منظور إسلامي وذلك إسهاماً في تقديم الحلول لمشكلات المنظمات بالرجوع إلى المصادر الأصلية ممثلة بالفكر الإداري الإسلامي وهذا ما هدفت الدراسة إليه بالإضافة إلى أنها تقدم ملامح النظام الإداري من منظور إسلامي وفقاً لأبعاد الوظائف الإدارية الرئيسة في التنظيم الإداري.

وقد اعتمدت على الأسلوب الاستقرائي والتحليل النظري لما تضمنته المراجع لدراسة موضوع هذا البحث، بالإضافة إلى اتباع المنهج التاريخي على نحو غير محدد في تناول كافة مظاهر الإدارة من منظور إسلامي منذ عهد المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وخلفائه الراشدين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن الفكر الإداري من منظور إسلامي يركز مع الإنسان من جميع النواحي لأنه أضمن عنصر في النشاط الإداري، وقدم هذا الفكر ملامح العلاقة النموذجية لنشاط الفرد على القيادات والعاملين ومفاهيم السلطة وقوة رأي الجماعة في ضوء اتجاهات التشريع الإسلامي، وعلى ضوء ذلك قدمت توصيات تشير إلى أهمية الرجوع إلى المصادر الأصلية في معالجة مشكلات المنظمات من خلال اتجاهات الفكر الإداري الإسلامي نظراً لشمولية الفكر الإداري من منظور إسلامي لكافة هذه المشكلات.

أولاً: مدخل البحث

مقدمة

بدأت دراسات الإدارة والفكر الإداري المعاصرة في القرن التاسع عشر الميلادي، الذي يعد البداية لنشأة ونمو وتطور الفكر الإداري، فيها عدا ذلك من قبل كانت إشارات عابرة إلى ممارسات إدارية في بعض الحضارات القديمة. والملاحظ أنه في تلك البدايات وحتى العقود المتأخرة لم يتم تدريس الإدارة الإسلامية بصورة شاملة بالرغم من تأثير الحضارة الإسلامية على العالم. كما أن هناك العديد من جوانب الفكر الإداري الإسلامي لم تبحث حتى الآن وفقاً لأساليب البحث العلمي ومقتضياته.

إن علم الإدارة كان وما زال من أهم مجالات العلم التي اهتم بها الإسلام فكراً وتطبيقاً مما مكن المسلمين من إقامة واحدة من أعظم الحضارات في تاريخ البشرية. وقد نجح المسلمون في إدارة مجتمعاتهم المترامي الأطراف على مدى قرون بفاعلية وكفاءة على الرغم من عدم كفاءة وسائل الاتصال في تلك الحقبة الزمنية والتي تسهم في فعالية اتخاذ القرارات.

فالمنظمات المعاصرة تعاني العديد من المشكلات والظواهر السلبية التي قام الباحثون بسبر أغوارها والعمل على حلها وفقاً لمناهج البحث العلمي؛ لذا كان من واجبنا كمسلمين البحث عن المصادر الأصيلة في حل مشكلات المنظمات والتعرف على إيجابيات الفكر الإداري الإسلامي المستمدة جذوره من تعاليم المولى عز وجل وسنة رسوله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وسير قادة الإسلام الذين بنوا أمجاداً إسلامية عبر مختلف العصور.

مشكلة البحث

إن واقع النشاط الإداري ما زال يعمل في ظل المفارقات العديدة، والمشكلات الإدارية المختلفة، ودائماً ما يتم معالجة هذه المشكلات وفق مفاهيم الفكر الإداري الحديث ونظرياته المتعددة ومن خلال هذا البحث تمت دراسة النشاط الإداري من منظور الفكر الإسلامي حيث إن الإدارة ما هي إلا منهج وسلوك إنساني وهي من منظور إسلامي قائمة على مرتكزات حقيقية مستمدة من تعاليم المولى سبحانه وتعالى وسنة المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تتركز في مواصلة الجهود السابقة لبحث مشكلات المنظمات بالرجوع إلى المصادر الأصيلة، واستخراج المقومات السليمة للإدارة والسلوك الإداري، عبر التوقف عند مضامينها الإسلامية، ومنابعها الغزيرة بالأفكار والممارسات، بما يفيد في عقد المقارنات، والنظر في إمكانية التوظيف المعاصر لها ضمن البيئة الإدارية المعاصرة.

حيث يتم التركيز في هذا البحث حول الوظائف الإدارية الرئيسة في النشاط الإداري للكشف عن مبادئها وواقع ممارستها في الفكر الإداري من منظور إسلامي.

أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث في التوجه نحو معالجة مشكلات المنظمات المعاصرة بالرجوع إلى المصادر الأصيلة من خلال مفاهيم الفكر الإداري من منظور إسلامي والذي يستمد جذوره من تعاليم الشريعة الإسلامية، فبالرغم من غزارة البحوث الإدارية المعاصرة إلا أن المبادئ الإدارية المشتمة عليها كانت

نسبياً، ولم يتفق علماء الإدارة على تعريف موحد للإدارة يتصف بالقبول العام، فقد عرفها تايلور (Tylor): إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وجه وبأقل كلفة (برير، ٢٠٠٠م).

أما فايول (Fayol) فقد قال: إن معنى الإدارة أن تدير وهو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب (البسيوني، ٢٠٠٨).

في حين يشير دراكر (Drakar) إلى أن الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال (برير، ٢٠٠٠م).

ويرى البعض أن الإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (محمود، ١٩٩٩).

ومن خلال هذه المفاهيم المعاصرة لمفهوم الإدارة يتضح أن الإدارة ما هي إلا نشاط متكامل، تتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية، وأن الركيزة الأساسية للإدارة هي الإنسان أو العنصر البشري حيث يتم من خلال أدائه إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛ لذا فالإدارة هي عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ومحورها عملية اتخاذ القرارات.

ولم تخرج الإدارة في الإسلام عن هذه المفاهيم حيث سبقت مجتمعات عديدة في التطبيق العملي للمفاهيم الإدارية حيث بدأ يتبلور الفكر الإداري الإسلامي منذ ظهور دعوة الإسلام على يد المصطفى عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

موجودة في الحضارات السابقة، ومن خلال هذا البحث جاءت الأهمية في توجيه الاهتمام الكافي المتميز بالأصالة لكشف أسس ومبادئ النظام الإداري كفكر متميز من منظور إسلامي.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مرتكزات وأسس المفاهيم

الإدارية من منظور إسلامي.

٢- التعرف على ملامح النظام الإداري من

منظور إسلامي وفقاً لأبعاد الوظائف الإدارية الرئيسة في التنظيم الإداري.

٣- دعم الجهود البحثية بالرجوع إلى المصادر

الأصلية ممثلة بالفكر الإداري من منظور إسلامي لحل مشكلات المنظمات.

منهجية البحث

يعد هذا البحث من الأبحاث التي تعتمد على الأسلوب الاستقرائي والتحليل النظري لما تضمنته المراجع الأصلية في التاريخ الإسلامي، لتوضيح الفكر الإداري ومنهجه من منظور إسلامي في كيفية إدارة المجتمع ومنظّماته وأهم المبادئ التي يركز عليها.

كما يعتمد البحث على المنهج التاريخي على نحو غير محدد في تناول كافة مظاهر الإدارة من منظور إسلامي من عهد الرسول عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم والخلفاء الراشدين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ثانياً: خصائص النظام الإداري من منظور إسلامي

مفهوم الإدارة

الإدارة علم وفن، وهي من العلوم الحديثة

وقد بدأت نواة الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بيبث الدعوة وجهاد العدو، وأخذ الغنائم والصدقات والجزى والعشور، وتقسيمها بين المجاهدين وأهل البلاد من المهاجرين والأنصار وفقراء المسلمين، وتوزيع العمل بين عماله، ومعاملته لهم وللوفود والنساء وإرسال القضاة والمعلمين إلى بعض البلدان كاليمن (علي، ١٩٣٤).

وسار أبو بكر بسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم في الإدارة الإسلامية، واحتفظ بالعمال الذين استعملهم صاحب الشريعة، والأمراء الذين أمرهم، وقام أبو عبيدة بشؤون المال، وعمر بأمر القضاء، وكان الصديق يشاور أهل الرأي والفقهاء فيما يعرف له من القضايا، وقسمت جزيرة العرب إلى ولايات كمكة والمدينة والطائف وصنعاء... إلخ. وقسمت الحجاز إلى ثلاث ولايات، واليمن إلى ثمان، والبحرين وتوابعها ولاية.

وكان أهم شاغل لسيدنا أبي بكر رضي الله عنه في مدة خلافته الوجيزة - هو قتال المرتدين وتوطيد دعائم

تعالى: (من بعد وصية يوصي بها أو دين)، حديث (٢٧٥١)، (١٦٣/٩) كتاب النكاح، باب: (قوا أنفسكم وأهليكم ناراً) حديث (٥١٨٨)، (٢١٠/٩) كتاب النكاح، باب: المرأة راعية في بيت زوجها حديث (٥٢٠٠)، (١١٩/١٣) كتاب الأحكام، باب قول الله تعالى: (أطيعوا الله...) حديث (٧١٣٨) ومسلم (١٤٥٩/٣) كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام، حديث (١٨٢٩/٢٠) وأبو داود (١٤٥/٢) كتاب الخراج، باب: ما يلزم الإمام من حق الرعية حديث (٢٩٢٨) والترمذي (١٧٠٥) وأحمد (٥/٢)، (٥٤، ٥٥، ١١١، ١٢١) وابن الجارود في «المنتقى» رقم (١٠٩٤) وأبو عبيد في كتاب الأموال (ص ١٠، ١١) رقم (٤، ٣) وعبدالرزاق (٣١٩/١١) رقم (٢٠٦٥٠) وأبو يعلى (١٩٩/١٠) رقم (٥٨٣١) وابن حبان (٤٤٧٢، ٤٤٧٣، ٤٤٧٤) كلهم من حديث ابن عمر.

فالفكر الإداري من المنظور الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية، وهي قائمة على أساس من القيم الإنسانية السائدة في المجتمع الإسلامي في عصر صدر الإسلام عصر النبوة والخلفاء الراشدين.

يقول د. محمد البهي: (إن الفكر الإداري يشمل مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة: دراسة، وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويعتبر فكراً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم، والسنة الشريفة) (البهي، ١٩٧٠).

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإسلامية بأنها: الأنشطة التنظيمية الموجهة من القائد إلى الأفراد، ومجموعة النظم الرقابية القائمة على الأصول الإسلامية: القرآن الكريم، والسنة النبوية، والإجماع، والقياس، والأدلة الشرعية المعتد بها والمرتبطة بالمنهج الإدارية في علم الإدارة، ويمكن للقائد الإداري في المنظمة الإسلامية ومن خلالها أن يتخذ القرارات السليمة؛ لتحقيق الأهداف المشروعة.

والإدارة في ضوء الشريعة الإسلامية مسؤولية نابعة من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته؛ فالإمام راع ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخدام راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راع ومسئول عن رعيته)^(١).

(١) أخرجه البخاري (٨٤/٥) كتاب الاستقراض، باب: العبد راع في مال سيده، حديث (٢٤٠٩)، (٢١١/٥) كتاب العتق، باب: كراهية التناول على الرقيق حديث (٢٥٥٤)، (٢١٥/٥) كتاب العتق، باب: العبد راع في مال سيده حديث (٢٥٥٨)، (٤٤٤/٥) كتاب الوصايا، باب: تأويل قوله

﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾^(١).

عناصر الإدارة الرئيسة: للعملية الإدارية عناصر تتشكل منها؛ كي تبني المنظمة بناءً قوياً، وتدار إدارة حكيمة، تضمن لها البقاء والاستمرارية في أداء عملها محققة أهدافها المنشودة، وعناصر الإدارة الإسلامية أربعة هي:

- ١- التخطيط.
- ٢- التنظيم.
- ٣- التوجيه.
- ٤- الرقابة.

١- التخطيط من منظور إسلامي:

التخطيط عنصر من عناصر الإدارة العامة للدولة يُعدُّ من أهم المقومات في العلوم الإدارية والاقتصادية (إدريس، ٢٠٠٠).

وهو عملية اتخاذ قرارات؛ لتحديد اتجاه المستقبل، وهذه العملية أسلوب فني يمكن اتباعه في أي مجال من مجالات الحياة، وإذا كنا بصدد البحث في التخطيط الإداري بمنظور إسلامي، فإن التخطيط الإداري يرتبط بما يلي:

- تحقيق أهداف مرجوة من الإدارة الإسلامية.
- اختيار الوسائل الأنجح والأكفأ للوصول إلى تحقيق الأهداف.

- حساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها.

- عامل الوقت، فالوقت ينظر إليه باعتباره مورداً من الموارد المتاحة، التي ينبغي استثمارها؛ فالتخطيط هو الاستخدام الأمثل للوقت.

- عملية التنفيذ والمتابعة؛ إذ إن إعداد مجموعة

(٢) سورة الأنعام، الآية رقم (٣٨).

الإسلام، وتثبيت أركان الدولة بإظهار قوة المسلمين لمن خالفهم وكان أيضاً يهتم بمراقبة أحوال العمال (علي، ١٩٣٤). أي: الموظفين الإداريين وسُموا: عمالهم؛ لبيان أن العامل ليس مطلق السلطة.

وقد حرصت الإدارة الإسلامية على متابعة موظفيها والوقوف على مستوى كفاءتهم في تنفيذ السياسة العامة للدولة الإسلامية عن طريق التقارير، التي يعدها كبار أعوان الخليفة لإحاطته علماً بحال الموظفين، وموقف أفراد الشعب منهم.

وعلى ضوء ذلك فإن الإدارة في الفكر الإداري من المنظور الإسلامي تحددها العقيدة الإسلامية، وما ينبثق عنها من أحكام ونظم ثم في مجموعها القيم الإنسانية المثل التي تبني بها العلاقات الإنسانية، وتعالج مشكلاتهم وتنظم حياتهم. وفي ذلك يقول المولى عز وجل: ﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾^(١).

فالنشاط الإداري في الإسلام له مقوماته المستمدة من العقيدة الإسلامية تضع لها قيوداً ومحددات، وترسم لها طريقاً يحكم سلوك القائد، والمنظمة الإدارية والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، وفي علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل من العبادات، والمعاملات، والأخلاق في إطار عملي متكامل (الخضيري، ١٤٢٢).

لذا فالفكر الإداري في الإسلام فكر ذو طابع خاص له أسسه التي تنظم معاملاته، وتنسق السلوك بين الأفراد والقيادات، وفي ذلك يقول المولى عز وجل:

(١) سورة الجاثية، الآية رقم (١٨).

منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون (الخليسي، ١٩٩٠)، وثمة مفهوم آخر للتخطيط الإداري في الإسلام هو: الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة المفاجآت، بل يؤخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والإمكانات المتاحة حالياً ومستقبلاً.

وتتجلى دلالات المفهوم الآخر في قوله الله ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ﴾^(١)

وإذا كانت هذه الآية الكريمة من سورة الأنفال قد وردت في إطار التخطيط العسكري فإنها تضع لنا توجيهات عامة لمواجهة أية احتمالات أو تحديات مستقبلية في سائر مجالات الحياة.

ويمكن التوصل إلى مفهوم للتخطيط الإداري من منظور إسلامي، وهو: أنه وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، توكلاً على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة، والمسوقة للتخطيط الإداري في ديننا الحنيف، فإن انتهاج هذه السبل يؤدي بنا إلى التخطيط الجيد الذي يهدف لصالح البلاد، في الوقت الذي تنعكس آثاره الحميدة على المجتمع بأسره دون استثناء؛ وذلك لأن التخطيط الجيد يعتمد على المعلومات والبيانات الصادقة عن الإمكانيات المتاحة للدولة.

ويتوقف نجاح هذا التخطيط على وضوح

من القرارات بشأن العملية الإدارية لا يستقيم دون تنفيذ ومتابعة هذه القرارات في الواقع.

أهمية التخطيط الإداري

- التخطيط الإداري يساعد على تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة عالية.

- يواجه المنافسة والتغيرات التي قد تطرأ على الإدارة أو العمل الإداري.

- يوفر الوقت؛ إذ إنه يستخدم الوقت أحسن استخدام.

- يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.

أنواع التخطيط:

وللتخطيط الإداري في ظل الإسلام ثلاثة أنواع هي:

١- التخطيط حسب الوظيفة، مثلاً: التخطيط المالي، وتخطيط القوى العاملة، والتخطيط السلمي.

٢- التخطيط حسب فترة العمل، وهو متعلق بالمدة الزمنية، ويندرج تحته: التخطيط طويل الأجل، وقصير الأجل.

٣- التخطيط حسب مجال الاستعمال؛ فهناك خطط عديدة الاستعمالات، تتميز بوضع أهداف وسياسات تعد دليلاً عاماً، يرجع إليه عند القيام بأي عمل، ولا بد أن تتصف هذه السياسات بالمرونة والاستقرار والوضوح وتفويض السلطة.

وبناء على ما سبق من ضوابط مرتبطة بالتخطيط، وبياناً لفوائده، وذكر أنواعه، فإن التخطيط الإسلامي هو: أسلوب عمل جماعي في منظمة، يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على

(١) سورة الأنفال، آية: ٦٠.

مفهوم التنظيم الإداري:

يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة، التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، والحقيقة أن التنظيم يعد جزءاً من العملية الإدارية، وقد تعددت التعاريف أو مفاهيم التنظيم الإداري، بتعدد الباحثين والكتابين في هذا المجال؛ حيث عرفه بعضهم بأنه «تحديد للنشاطات الضرورية» (إدريس، ٢٠٠٠)، وعرفه آخرون بأنه: «نظام يعمل على تحديد الفاعليات والقوى الشخصية المنظمة» (إدريس، ٢٠٠٠).

ويمكن القول بأن تحديد معنى التنظيم يفترض تحقيقاً لأمرين رئيسين هما:

(أ) عناصر التنظيم (أي العناصر التي يقوم على أساس وجودها وجود التنظيم).

(ب) أبعاد التنظيم (أي الصور التي يمكن أن يتخذها التنظيم، ويتحدد وجوده وحركته) (درويش وآخرون، ١٩٦٧؛ توفيق، ١٩٦٥).

وعلى ضوء ذلك فإن التنظيم ما هو إلا عملية تشيئية تهتم بضبط العمل داخل المنظمات وتوفر الوقت والجهد معاً، وتحسن استغلالها وتفعيلها؛ وبالتالي تتحقق الأهداف المنشودة.

التنظيم الإداري من منظور إسلامي:

التنظيم في التصور الإسلامي هو أساس منهجية الإسلام، بل إن نظام العبادات المفروضة من صلاة وزكاة وصوم وحج قائم في كل أركانه على أصول قاعدية تنظيمية صارمة وتشريعية مضبوطة بضوابط الشرع كما جاء في الأصلين الأولين من أصول التشريع كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم وكذلك الحال في النظم الأخرى كالنظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي وغيرهما.

الهدف، وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجهها إزاء تحقيقه، فوضوح الهدف يسهل الوصول إليه، وتحديد المشكلة ومعرفة حجمها يشكل نصف حلها، مع الأخذ في الاعتبار أن الغاية لا تبرر الوسيلة، فشراف الغاية يوجب بقاء الوسيلة، ويضمن استمرارها، ويعول على ضرورة استخدامها.

وفي إحدى الوثائق العربية وهي وثيقة طاهر بن الحسين لابنه عبدالله لما ولاه المأمون الرقة ومصر يتضح أن عناصر التخطيط متوافرة بشكل واضح ومجال الأهداف الرامية لتحقيقها حيث تتمثل في السعي لتطبيق الشريعة الإسلامية، والحفاظ على أمن المواطنين، وأن يتم تحديد الأهداف بتركيز عال باتجاه بناء الإنسان والعمران، وأن يتم تطبيق القواعد دونما إسفاف في الاجتهاد، وهي تأكيد على العدالة في اتخاذ القرارات. وقد ركزت الوثيقة على مبادئ منها تطوير القائد لشخصيته ليكون القدوة، وتعميق الثقة بالأفراد العاملين لضمان تحقيق الأهداف وهي تأكيد على الإعداد والتحسب للمستقبل وفقاً لمعطيات واضحة ونظرة شاملة لبيئة عمل نشاط الإدارة في ذلك الوقت (الظاهر، ١٤٢١).

ثانياً: التنظيم من منظور إسلامي:

يعد التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ووظيفة من وظائفها الأساسية في أي منظمة، إذ إنه يقوم بتقديم الوسائل أو الإمكانيات اللازمة لضبط عمل الفرد، ويمكن من خلالها توفير الجهد واستغلاله الاستغلال الأمثل وزيادة فعاليته.

٢- اختيار غار ثور الذي يقع في اتجاه معاكس لطريق المدينة.

٣- تكليفه عبدالله بن أبي بكر بنقل ما يجري في مكة من أخبار ليكون على اطلاع على ما يجري حوله.

٤- تكليفه أسماء بنت أبي بكر بتأمين ما يلزمهم من طعام وشراب.

٥- تكليفه عامر بن فهيرة أن يمر بغنمه مساءً ليأخذها حظها من اللبن ولتطمس الأغنام بحوافرها آثار الأقدام التي تتردد على الغار^(٥).

أهداف التنظيم الإداري:

للتنظيم الإداري أهداف يرمي إليها، تركز هذه الأهداف على العمل الجماعي الهادف؛ حيث توزع الأعباء وتقسّم الأعمال من أجل تحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملاءمة والترابط في النشاط والأهداف؛ لذا فإن التنظيم يهدف إلى:

- ١- إنجاز الأهداف المرجوة.
- ٢- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية.
- ٣- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات.
- ٤- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية؛ مثل جمع المعلومات والإحصاءات.
- ٥- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات، وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب.

(٥) أخرجه البخاري (٧/ ٢٣٠-٢٣٢) كتاب مناقب الأنصار، باب: هجرة النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه إلى المدينة، حديث (٣٩٠٥)، والبيهقي (٦/ ١١٨) كتاب الإجازة، باب: جواز الإجازة.

ففي إطار دعوة المسلمين إلى أن تكون لهم قيادة، يحتكمون إليها، وينزلون على حكمها يقول الله تبارك

وتعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾^(١).

فالأمور القيادية وأمور العبادة تحتاج نظماً صارمة وخططاً سليمة؛ كي ينتظم المسلم في سلك القيادة أو

الطاعة، وإلا تَسُدُّ الفوضى، ويكثر ما لا تحمد عقباه، قال الله عز وجل في شأن ذلك: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ

يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانْتَهُم بُيُوتًا مَّرْصُومًا﴾^(٢)

والبنیان المرصوص يكون نتيجة التنظيم والانضباط وليس العكس إطلاقاً.

كما أن هناك العديد من الآيات الأخرى التي تؤكد على أهمية التنظيم ومكانته في كتاب الله بل إن

التنظيم كان أساس عمل الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة)^(٣) ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

(إذا كنتم ثلاثة فأمروا أحدكم)^(٤) وتظهر وظيفة التنظيم

جلية في سلوك النبي صلى الله عليه وسلم في هجرته من مكة إلى المدينة وذلك فيما يلي:

- ١- طلبه من علي بن أبي طالب المبيت في سريره لتضليل المشركين ريثما يكون هو قد غادر مكة وبلغ غار ثور للتخفي فيه عن أنظار المشركين.

(١) سورة النساء، الآية: ٥٩.

(٢) سورة الصف، الآية: ٤.

(٣) أخرجه البخاري (٢/ ٤١٣، ٤١٤) كتاب الأذان: باب إمامة العبد والمولى (٦٩٣).

(٤) أخرجه البراز (٢/ ٢٦٧٢٦٦) رقم (١٦٧٢) كشف) وذكره الهيثمي في مجمع الزوائد (٥/ ٢٥٨) وقال: رجاله رجال الصحيح خلا عمار بن خالد وهو ثقة.

• مبدأ المحاسبة الفردية:

على ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية، فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل رئيسه المباشر، وهذا ما نراه جلياً في القرآن الكريم، قال الله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَتُسْئَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾^(١)، ويقول تعالى: ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عِنْدٌ﴾^(٢)، ويقول عز من قائل: ﴿وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۝ كِرَامًا كَنِينًا ۝ يَتَّبِعُونَ مَا تَقْعَلُونَ﴾^(٣)، وقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾^(٤)، وعن النواس بن سمعان رضي الله عنه قال: سألت رسول الله صلى الله عليه وسلم عن البر والإثم؟ فقال: (البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في صدرك، وكرهت أن يطلع عليه الناس)^(٥).

• مبدأ وحدة الأمر والتوجيه:

وهو يعني أن الفرد يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر. وعلى هذا ينبهنا القرآن الكريم حيث يقول تعالى: ﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَكِّسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾^(٦).

وفي حين أن القرآن الكريم حثنا على الطاعة لشخص النبي صلى الله عليه وسلم واعتبر ذلك معياراً

(١) سورة النحل، الآية: ٩٣.

(٢) سورة ق، الآية: ١٨.

(٣) سورة الانفطار، الآية: ١٠-١٢.

(٤) سورة الزلزلة، الآية: ٧، ٨.

(٥) أخرجه مسلم (٤/١٩٨١) كتاب البر والصلة، باب تفسير البر والإثم (١٤/٢٥٥٣) والترمذي (٤/٥١٥) كتاب الزهد/ باب ما جاء في البر والإثم (٢٣٨٩) والدارمي (٢/٣٢٢) وأحمد في المسند (٤/١٨٢).

(٦) سورة الزمر، الآية: ٢٩.

٦- تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة أو المؤسسة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.

٧- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

مبادئ التنظيم الإداري:

لا ينشأ أي تنظيم إلا وفقاً لأسس ومبادئ ومعايير من أهمها:

• مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف:

لكي يكون الأداء ذا فاعلية فإن المنظمة من واجبها أن توفر الإمكانيات المعلنه، والتسهيلات التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنه.

• مبدأ الفاعلية في الأداء:

ولكي يكون البناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة أكثر فاعلية؛ يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، ودون إسراف في الموارد المتاحة.

• مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة:

ويرمي هذا المبدأ إلى تجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد؛ وذلك من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.

• مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية:

ونظراً لأن السلطة تعني الحق المكتسب من الوظيفة لممارسة العمل، ولأن المسؤولية تعني الالتزام بتنفيذ العمل المطلوب، فلا بد إذاً من أن يكون هناك توازن بين هذه السلطة والمسؤولية.

التدرج الرئاسي للسلطة: حيث وضع الإسلام قيوداً للسلطة وألزم بالأخذ برأي الجماعة، ووجوب طاعة القائد في غير معصية الله. وهذا الوضع يخضع إلى درجة المعرفة ومدى القدرة الفنية على العمل وفي ذلك يقول الله عز وجل: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَسَعَّحُوا فِي الْمَجْلِسِ فَاسْرِعُوا يَسْرِعَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝﴾^(١). وفي الحديث يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم).

السلطة والمسؤولية: حيث استخدم الإسلام لفظ (أولي الأمر منكم)^(٢) بدلاً من انصراف معنى السلطة إلى التسلط وقد عرف عن المصطفى عليه الصلاة والسلام بعد بناء الدولة الإسلامية تحديده للواجبات والوظائف واختيار لكل وظيفة من يشغلها بكفاءة واقتدار.

الهيكل التنظيمي: فقد كان للدولة الإسلامية هيكلها التنظيمي حيث يمثل المصطفى عليه الصلاة والسلام السلطة العليا من الجهاز الإداري، يعاونه من يختارهم من المسلمين الأوائل وهم بمثابة مجلس الشورى ولهم مواصفات خاصة كرجاحة العقل والعدل وكان هناك أمناء وكتبة وعمال ورسول في تنظيم إداري بوظائف محددة وصفات خاصة لمن يعمل في هذه الوظائف وفقاً لقدرات الأفراد وواجبات الوظيفة.

٣- التوجيه من منظور إسلامي:

التوجيه هو العنصر الثالث من عناصر الإدارة، بل يعد ركيزة أساسية من ركائز العملية الإدارية؛ إذ

للإيمان ودليلاً عليه قال الله تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَحْذَرُوا فَإِن تَوَلَّيْتُمْ فَأَعْلَمُوا أَنَّمَا عَلَى رَسُولِنَا الْبَلْغُ الْمُبِينُ ۝﴾^(١).

• مبدأ النمو الوظيفي:

وهذا المبدأ يعني أنه كلما زاد حجم العمل، تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم الوظيفي إلى أعلاه.

• مبدأ نطاق الإشراف:

يقوم مفهوم نطاق الإشراف على اعتبار أن قدرات المديرين محدودة، ولا يقدر على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين ومتابعتهم، وفي العادة فإن نطاق الإشراف يتأثر بطبيعة العمليات ومدى صعوبتها أو سهولتها.

• مبدأ التوازن الوظيفي:

وهذا يعني أن توضح الحدود حيال توسيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات أو الأقسام أو الإدارات.

• مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين:

وهذا يعني ضرورة التعاون بين عمل الاستشاري والمنفذ، وأنه لا بد من الامتزاج فيما بينهما للاضطلاع بمهام الإدارة وتحقيق أهدافها المرجوة.

• مبدأ مرونة التنظيم:

ويعني ذلك ضرورة أن يتم التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف ملزمة لهذا التغيير؛ سواء كانت داخلية أو خارجية، يقول تعالى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ۝﴾^(٢).

ووفقاً لمفاهيم التنظيم في الفكر الإسلامي فإنه

يقوم على مبادئ أساسية أهمها (أبوسن، ٩٩٦):

(١) سورة المائدة، الآية: ٩٢.

(٢) سورة النحل، الآية: ١٢٥.

(٣) سورة المجادلة، الآية: ١١.

(٤) سورة النساء، الآية: ٥٩.

٢- الشورى:

ينبغي قبل إصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات -الأخذ بمبدأ الشورى، فالتوجيه ليس تسلطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفة، وليس انفعالاً لخطئة أو رد فعل لسلوك، وإنما هو تدبر وحكمة، وفوق كل هذا شورى فيما بين الرئيس ومرؤوسيه وتشاور فيما بينهم.

والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها، ويقدر على تنفيذها بدقة وبصورة مرضية، والشورى صفة من صفات المؤمنين كما يقول الله تعالى فيهم: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَتِيمٌ﴾^(٢) وكذلك قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾^(٣) فالأمر هنا موجه إلى القائد رسول الله صلى الله عليه وسلم للأخذ بمبدأ المشاورة فيما بينه وبين الصحابة رضوان الله عليهم.

٣- المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة:

وهذا الملمح من ملامح التوجيه يعد غاية في الأهمية ويعني مسؤولية القائد عن كل ما يقوم به مرؤوسه كما أن المرؤوس هو الآخر مسئول عن كل ما قام به من أعمال في المؤسسة أمام القائد؛ فالمسؤولية إذن تضامنية، والمساءلة مشتركة إحقاقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)^(٤).

٤- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه:

والتوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة

لا يصلح أي عمل إداري دون توجيه أو إرشاد، وإلا فقدت الإدارة حلقة الوصل بين الرئيس ومرؤوسيه.

مفهوم التوجيه:

هو وظيفة من وظائف الإدارة، وهو في المنظور الإسلامي يعني مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه؛ حرصاً على الأداء الإداري السليم، وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع، أو بمعنى آخر: إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً للشرع الحنيف.

ويرى الباحث أن التوصية عملية إرشادية تتم بين المدير وموظفيه أو الرئيس ومرؤوسيه في جو يسوده الود وروح التعاون والتسامح وحرية التعبير عن الرأي.

ملامح التوجيه من منظور إسلامي:

للتوجيه -باعتباره وظيفة إدارية قيادية مسئولة عن تدفق الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات- ملامح ينبغي العمل بها والسير على سبيلها، يمكن إيجازها فيما يلي:

١- وحدة الأمر:

ويعني هذا أنه يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس؛ وذلك لتحسين القيام بالعمل الإداري، وحتى لا يحدث تضارب أو تناقض أو ازدواجية في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية وهو ما دعا إليه الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله: إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم^(١).

(٢) سورة الشورى، الآية: ٣٨.

(٣) سورة آل عمران، الآية: ١٥٩.

(٤) تقدم تخريجه.

(١) تقدم تخريجه.

٣- أن يتحلى بالصبر: فمن السمات الواجب توافرها لدى الموجه المسلم التحلي بالصبر بعد التوجيه لإعطاء مرؤوسيه فرصة لتنفيذ تعليماته في أمرها، وألا يضيق ذرعاً بالاستفسار والمناقشة من قبل مرؤوسيه إذا كان هناك من يريد السؤال عن شيء في التوجيه أو المناقشة معه في إطار التنفيذ.

٤- إصدار التوجيهات في الوقت المناسب: فينبغي للموجه أن يصدر توجيهاته في الوقت المحدد والمناسب، فلا يتقدم فيه ويسبق الأمور أو يتأخر فتضيع منه فرصة نجاح تنفيذ القرار، أو تستجد أمور تضطره إلى تغيير توجيهه أو التراجع عنه أو تأخيره مما قد يؤثر على العملية الإدارية ككل.

٥- تحقيق المصلحة العامة للعمل: ويجب على الموجه في عمله أن يقصد تحقيق المصلحة العامة للعمل وليس مصلحة خاصة به، فقد يوهم القائد الموجه نفسه بأنه ذكي ذكاءً خارقاً، وأن مرؤوسيه لا يفتنون إلى ما يهدف إليه من وراء توجيهه لهم للقيام بعمل ما، فذلك هو الغرور الكبير؛ إذ إن المرؤوسين سيعرفون اليوم أو غداً مغزى توجيه القائد، فكلما كانت المصلحة العامة واضحة في أذهانهم للتوجيهات التي يعملون بها كان التزامهم بها أقوى واقتناعهم بأهميتها أكبر.

٦- التزام العدل في التوجيه: وينبغي للموجه في توجيهه أن يكون عادلاً فلا يبعث به كتعميم إلى المرؤوسين ثم يتبعه بمكالمة هاتفية إلى بعض الموظفين المقربين إليه بأن يصرفوا النظر عنه، وألا يشغلوا أنفسهم به. فإذا استثنى بعض المرؤوسين من الالتزام بتنفيذ التوجيه نظراً لقرابته أو جواره أو صداقته، فإن ذلك يعد ظلماً كبيراً؛ فالإمام العادل من السبعة الذين يظلمهم الله بظلمه يوم القيامة.

والتعاطف لا الجبروت والقوة، بل يراعي مشاعر الأفراد واحترامهم وكرامتهم.. حيث يقول تعالى لرسوله الكريم صلوات الله وسلامه عليه في معاملة المسلمين بعد الهزيمة في غزوة أحد: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾^(١).

فإن مراعاة القائد عند توجيه مرؤوسيه للاعتبارات الإنسانية والحالات النفسية تؤدي إلى تشجيع روح العمل والتعاون والانسجام بين الأفراد بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

الصفات الواجب توافرها في الموجه الإداري المسلم:

ولكي يكون التوجيه فاعلاً وناجحاً في الإدارة الإسلامية، يجب توافر صفات في شخصية الموجه القائد أو الرئيس خلال عملية التوجيه، ومن أهم تلك الصفات:

١- توافر المعلومات الصحيحة: ويعني ذلك أن يكون توجيهه مبنياً على معلومات صحيحة وصادقة؛ إذ يجب أن يتحرى الصدق في البيانات والصحة في المعلومات التي يترتب عليها اتخاذ قراراته، ثم يقوم على ضوئها بتوجيه معلومات إلى مرؤوسيه للعمل بموجبها حتى يكون قوي الحجة إذا ما جاء استفسار من الإدارة العليا أو ناقشه أحد مرؤوسيه في أمر.

٢- أن يكون قدوة للآخرين في توجيهه: أي أن يكون من أوائل الملتزمين بما يطلب من مرؤوسيه القيام به؛ لأنه ليس من أخلاق القائد الإداري المسلم أن يخالف قوله فعله.. والله تبارك وتعالى يقول في كتابه الحكيم: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾^(٢).

(١) آل عمران، الآية: ١٥٩.

(٢) سورة الصف، الآية: ٢، ٣.

٤- الرقابة من منظور إسلامي:

تعد الرقابة العنصر الرابع من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة الإسلامية، وهي تعنى بالتأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة؛ سواء بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات أو الإجراءات، أو بالنسبة للموازنات التخطيطية.

تعريف الرقابة لغة:

الرقابة في اللغة، مصدرٌ من الفعل الثلاثي (رَقَب)، وتدور معانيها حول الرصد، والإشراف، والرعاية، والانتظار، والحراسة، والحفظ^(٣).

ويقال: رَقَب فلان كذا، أي حرسه؛ كراقبه مراقبة وراقباً، ومنه قول الشاعر يصف صديقاً له:

يراقب النجم رقاب الحوت^(٤)

أي: يرتقب النجم حرصاً على الرحيل، كحرص الحوت على الماء، وهو مجاز، وكذلك قولهم: بات يرقب النجوم، ويراقبها؟ كيرعاها ويراعياها^(٥) ومنه قول

النابغة الذبياني:

كليني هم يا أميمة ناصب وليل أقاسيه بطيء الكواكب
تطاول حتى قيل ليس بمنقُص وليس الذي يرعى النجوم بأيب^(٦)

(٣) ينظر: لسان العرب للعلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، بتحقيق: عبدالله علي الكبير وآخرون. ط دار المعارف (٣/ ١٧٠٠، ١٦٩٩)، وتاج العروس من جواهر القاموس «شرح القاموس» للإمام اللغوي محب الدين أبي الفيض السيد محمد مرتضى الزبيدي، تحقيق: مجموعة من المحققين، حكومة الكويت، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٧م (٢/ ٥١٣)، والقاموس المحيط، للفيروزآبادي، عيسى البابي الحلبي، القاهرة، ط (٢) ١٣٧١هـ/ ١٩٥٢م، وطبعة أخرى، ضبط وتوثيق: يوسف الشيخ، دار الفكر، بيروت، لبنان ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م، ص (٨٥).

(٤) تاج العروس (٢/ ٥١٦) مادة (رَقَب)، جمهرة اللغة لابن دريد، تحقيق: رمزي البعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت، ط ١، سنة ١٩٨٧، ص (٢٥٦).

(٥) ينظر: تاج العروس (٢/ ٥١٦).

(٦) ديوان النابغة الذبياني، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، دار المعارف، مصر، سنة ١٩٧٧م، ص (٤٠).

فالعَدل سمة أساسية في الإدارة الإسلامية، وهو كل لا يتجزأ، ولا يقبل التصنيف حتى مع العدو فضلاً عن الأخ المسلم.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الملامح أشبه بما يخص القرار، والحقيقة أن التوجيه هو قرار في حد ذاته لتنفيذ قرارها.. أي أن القرار الأصلي يعتبر خطة - والخطة قرار- أما التوجيه فهو قرار تنفيذي لها.

أما الصفات أو السمات الواجب توافرها في الموجه الإداري المسلم المشار إليها مما سبق فإنها بمثابة المعايير التي يختار على أساسها الموجه في تنفيذ القرارات التوجيهية إلى مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة في إدارة المؤسسة إدارة إسلامية، قال الله عز وجل: ﴿وَأَلَّوْا سَتَقَمُوا عَلَى الطَّرِيقَةِ لَأَسْقَيْنَهُمْ مَاءً غَدَقًا﴾^(١) ويفهم من هذه الآية الكريمة أن الجميع رئيساً ومرؤوسين من المسلمين إن سلكوا النهج السليم في النظام الإداري فإنهم سيجنون الخير الوفير ويحققون ما يتطلعون إليه.

فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري الذي يواجه القائد، وتوضيح ما يشكل على الأفراد التابعين للقائد لإدراك الحقائق والتعامل مع المواقف. لتحقيق روح التعاون والانسجام بين الأفراد، وفي ذلك يقول المولى عز وجل: ﴿وَأَلْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ﴾^(٢)، فالقائد والأفراد التابعين له كل متكامل وإن اختلفت الآراء وتعددت المهام.

(١) سورة الجن، الآية: ١٦.

(٢) سورة التوبة، الآية: ٧.

تعريفها اصطلاحاً:

للرقابة في علم الإدارة تعريفات منها ما يلي:

١- أن الرقابة هي (التأكد، والتحقق أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية يسير سيراً صحيحاً، حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها) (المجذوب، ٢٠٠٢).

٢- أن الرقابة تعني (النشاط الخاص بمقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة، وتحديد الانحرافات وتحليلها؛ لاتخاذ التصرفات المناسبة لعلاجها) (عيسى، ٢٠٠٥).

٣- أن الرقابة عملية المتابعة الدائمة والمستمرة، التي تقوم بها الإدارة نفسها - أو بتكليف غيرها - للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدة الإدارية، يتم وفقاً للخطة الموضوعية، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها، لتحقيق أهداف معينة (الأيوبي، ١٩٩٩).

٤- والرقابة هي (نشاط إداري التي تمارسه الحكومة بنفسها لمتابعة أنشطتها المختلفة، وهي الوسيلة التي عن طريقها تتأكد الحكومة من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان) (البشير، ١٩٩٠).

فالتعريفات الاصطلاحية السابقة وإن اختلفت ألفاظها وعباراتها فإن مضمونها وهدفها سياتان بل نجد مضمونها وهدفها لا يبعدان عن المعنى اللغوي الذي يدور حوله لفظ الرقابة، إذ إنها عملية رصد، ورعاية، وإشراف على سير العمل، وحراسته، وحفظه، ليخرج على النمط المثالي الذي تم التخطيط له.

أهمية الرقابة الإدارية في المنظور الإسلامي:

١- الرقابة عامل من عوامل النجاح والإصلاح الإداري الوطني لجميع مؤسسات الدولة

إذا كانت مستقاة من الكتاب والسنة، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (تركت فيكم ما إن تمسكتم به فلن تضلوا بعدي أبداً: كتاب الله وستي)^(١).

٢- الرقابة تحمي العملية الإدارية وتمنعها من التراجع والانحيار باتباعها شرع الله وسنة نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم.

٣- الرقابة تعني القوة للدولة في جهازها الإداري.

٤- ضعف الرقابة يؤدي إلى تراجع العاملين وتكاسلهم واتكاهم وتقدم الأنظمة.

٥- الرقابة تعمل على توفير المال والجهد والوقت والطاقات البشرية.

٦- تعد الرقابة بمثابة الوقاية للعمليات الإدارية من الانحراف والانحيار.

٧- متابعة الإجراءات التي من شأنها الإصلاح الإداري.

أدلة الرقابة من الكتاب والسنة:

هناك العديد من الآيات القرآنية التي تحدثت عن الرقابة منها:

١- قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾^(٢) ففي هذه الآية الكريمة في صدر سورة النساء تأكيد أن الله تعالى يراقب عباده.

٢- وقوله تعالى: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ﴾^(٣) فيه تأكيد أن الله عز وجل يراقب عباده في كل زمان ومكان، وتلك المعية تؤكد كمال المراقبة من الله لعباده.

ومن أدلة السنة النبوية في الرقابة:

قول الرسول صلى الله عليه وسلم حين سأله

(١) تقدم تخرجه.

(٢) سورة النساء، الآية: ١.

(٣) سورة الحديد، الآية: ٤.

ومن أدلة الرقابة في عهد الخلفاء الراشدين: أن الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه أصدر قراراً يمنع الاختلاط، فوجد رجلاً يطوف بين النساء فوكزه، فلما علم أن الرجل لم يعرف بقرار الخليفة اعتذر له وطلب منه أن يقتص لنفسه، والرقابة هنا أيضاً (رقابة ذاتية تلقائية) سار فيها الخليفة عمر على نهج الرسول صلى الله عليه وسلم في مراقبة الرعية.

وهناك فرق بين الرقابة الذاتية في النظام الإسلامي والقوانين الوضعية؛ إذ إن الرقابة الذاتية في الإسلام تقوم بدافع الوازع الديني مما يضمن لها دوامها وصلاحيتها في كل زمان ومكان، أما الرقابة الذاتية في القوانين الوضعية فلا وزن على اعتبار أنها وازع فطري يمكن لها أن تتغير حسب الزمان والمكان.

فالرقابة الرئاسية أو الإدارية الإشرافية تتمثل في توجيه المولى عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾^(٤).

كما يقول تعالى: ﴿وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾^(٥).

ومما يدل على الرقابة من السنة النبوية ما جاء عن المصطفى عليه الصلاة والسلام: لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة من عند ربه حتى يُسأل عن خمس: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وماذا عمل بما علم^(٦).

وقد عرف عن الصحابة من الخلفاء الراشدين ومن الخلفاء ممن تبعهم بإحسان من التطبيقات العملية في أسس محاسبة الولاة والعمال وإرسال الرسل لتقصي

سيدنا جبريل عن الإحسان في الحديث الطويل الذي جاء فيه: (... فأخبرني عن الإحسان قال: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)^(١) فهذا الحديث من أعظم الأدلة على المراقبة.

ومن ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم لابن عباس رضي الله عنهما حين كان رديف رسول الله صلى الله عليه وسلم على دابته: (يا غلام، إني أعلمك كلمات احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده تجاهك...) (٢) ففي هذا الحديث ما يدل على مراقبة الله للعبد إذا ما حفظ العبد حدود الله وسار على نهجه وامثل شرعه الحنيف.

صور من الرقابة في عهد النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين:

هناك أدلة كثيرة وصور مشرقة للرقابة في عهد النبي الكريم صلوات الله وسلامه عليه، منها ما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم عندما كان يفتش جيشه فوجد جندياً خارجاً عن الصف المستقيم فوكزه في بطنه، فتألم الجندي فما كان من النبي صلى الله عليه وسلم إلا أن طلب منه أن يقتص لنفسه منه، فما كان من الجندي إلا أن قبل بطن رسول الله صلى الله عليه وسلم^(٣).

وهذا النوع من الرقابة يسمى (رقابة ذاتية تلقائية) وهذا الموقف يظهر حرص القائد على مراقبة جنوده ومتابعتهم، ومعاملتهم معاملة لينة تتسم بالحزم واللين معاً.

(١) أخرجه البخاري (١٤٠/١) كتاب الإيثار، باب: سؤال جبريل النبي صلى الله عليه وسلم عن الإيثار والإسلام (٥٠)، ومسلم (٣٦/١، ٣٨) كتاب الإيثار، باب: بيان الإيثار والإسلام والإحسان حديث (٩، ٨/١).

(٢) أخرجه أحمد في المسند (٢٩٣/١)، والترمذي ٦٦٧/٤ كتاب صفة القيامة، باب ٥٩ حديث (٢٥١٦) قال الترمذي: «حسن صحيح» وأبو يعلى في مسنده (٤٣٠/٤) برقم (٢٥٥٦).

(٣) أخرجه الترمذي في المغازي دار الكتب العلمية بيروت، لبنان، تحقيق: محمد عبدالقادر أحمد عطا، الطبعة الأولى، سنة ١٤٢٤هـ، ٢٠٠٤م (٦٨/١).

(٤) سورة النساء، الآية: ٥٨.

(٥) سورة الحجرات، الآية: ٩.

(٦) النووي، يحيى بن شرف، رياض الصالحين، بيروت، دار إحياء العلوم.

الإسلامي بمختلف أشكاله لا ممتلكنا أحد أهم عوامل التقدم في هذا القرن المتلاطم بالأفكار والأطروحات، ويعزو كل دارس للتجربة اليابانية التقدم الهائل الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى حسن الإدارة (الراشدي، ١٤٢١).

والإدارة الإسلامية تقوم على الأسس التالية:

- ١- المشاركة في صنع القرار.
- ٢- حسن اختيار القائد أو المدير.
- ٣- العمل المقرون بالعلم والتجربة.
- ٤- التقدم في العمل.
- ٥- الإدارة الأبوية.

١- المشاركة في صنع القرار

إن الشورى مبدأ من مبادئ الإدارة الرشيدة، فإذا تبعنا الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحث على الشورى، وكذا آراء الخلفاء الراشدين، لوجدناها تدعو إلى إيجاد مقدار من المشاركة في صنع القرار، وألا ينفرد رجل واحد في صنع القرار سواء كان هذا الرجل قائداً عسكرياً أو مالياً أو مديراً أو مسؤولاً في أي ميدان من الميادين، قال الله عز وجل: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾^(١)، وقال عز من قائل: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾^(٢) فنجد في هاتين الآيتين إشارة إلى المشاركة في صنع القرار واتخاذها، فهي صفة من صفات المؤمنين، وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أكثر الناس مشورة، وهو القائد الأعلى والرسول الأكرم، والنبي الأصفى، فعلى الرغم من أنه لا ينطق عن الهوى كما قال الله تعالى: ﴿وَمَا يَنْطِقُ

الحقائق، وكان بعضهم يقوم بالزيارات الميدانية. كما اشتهر في الإسلام قضاء المظالم ورد الظلم لتستقيم الأمور، وقد كان الخلفاء والولاة في كافة المناطق يخصصون وقتاً لسماح الشكاوى والنظر في المظالم (قميحة، ١٩٨٥).

وهذه دلالات تعطي أفقاً ومجالاً أوسع في نشاط الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي لنشر العدل، والحد من الفساد في الأعمال ورفع كفاءة الأداء لبناء الدولة الإسلامية وفق منهج الاستخلاف الرباني للإنسان على الأرض.

ويرى بعض الباحثين أن الفكر الإداري الإسلامي سبق وأن قدم مفاهيم الرقابة المسبقة على الاتفاق العام عن طريق تحديد أوجه الصرف مسبقاً، وهي رقابة وقائية لتدارك الأخطاء قبل وقوعها ومن أمثلتها ما رسمه الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بقوله: اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار، إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم صلى الله عليه وسلم ويقسموا بينهم فيئهم ويعدلوا عليهم، فمن أشكل عليه شيء رفعه إلي (الجمال، ٢٠٠٧).

ثالثاً: أسس الإدارة من منظور إسلامي

إن قسطاً كبيراً من التقدم الذي أحرزه المسلمون الأوائل يعود الفضل فيه إلى فكرة النظام والتنظيم التي جاء بها الإسلام، وتفرعت هذه الفكرة إلى شؤون الحياة، من عسكرية وزراعية وصناعية وتجارية، وكانت إدارة البلاد إحدى مفردات هذه الفكرة الحضارية، وإحدى دعائم التقدم الحضاري في العصر الإسلامي الأول، فلو عدنا وأخذنا بتلك الأسس التي قام عليها النظام

(١) سورة الشورى، الآية: ٣٨.

(٢) سورة آل عمران، الآية: ١٥٩.

أنفسهم، وغني لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك»^(٤)، ويقول في موضع آخر للملك: (وأفسح له في البذل ما يزيل علتة، وتقل معه حاجته إلى الناس، وأعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك)^(٥)، فهذه الشروط التي أوصى بها الإمام غير محصورة في الكفاءة اللازمة للعمل بل لا بد من ملاحظة (العامل) من النواحي النفسية والاجتماعية على السواء، حتى لا يملكه الطمع ولا تتغير سرية وداخلته، ويجب كذلك ملاحظة سلوكه الاجتماعي وقدرته على التكيف في المحيط الاجتماعي الجديد، وعندئذ تبدأ مسؤولية المدير، فعندما تجتمع تلك الخصال في فرد من الأفراد ثم يقابل بالمكافأة، فإن ذلك مدعاة له لأن يستقيم في عمله، ويواصل جهده لترقية المؤسسة.

ونرى في وصية الإمام علي -كرم الله وجهه- عاملين من عوامل تحصيل الموظف أو العامل من السقوط في طريق الرشوة، أو تغيير موقعه من مؤسسة لأخرى، وهذان العاملان هما:

١- البذل الواسع الذي يكفل جميع حاجاته حتى يشعر بالغنى.

٢- المنزلة المرموقة حتى يشعر بالأمن والطمأنينة على وظيفته، وهذا ما يسمى بالأمن الوظيفي.

فإن أحسن اختيار مدير للمؤسسة فذلك أدعى إلى نجاحها وتحقيق أهدافها المأمولة، أما إذا أسيء اختياره

(٤) الموسوي، محمد الرضي بن الحسن، (نهج البلاغة من كلام الإمام علي)، شرح الشيخ محمد عبده، المكتبة التجارية الكبرى: القاهرة (١٠٢/٣-١٠٥)، و عبد السلام، د. جعفر (نظام الدولة في الإسلام مع المقارنة بالفقه الوضعي)، طبعة رابعة، الجامعات الإسلامية: القاهرة، ١٤٢١-١٤٢٢هـ / ٢٠٠١-٢٠٠٢م، ص (١٦٥).

(٥) الموسوي، محمد الرضي بن الحسن، (نهج البلاغة من كلام الإمام علي)، السابق نفسه، ص (١٠٥/٣).

عَنِ الْهُوَكَ ^(١)، ولا يعقب أحدٌ على رأي أو أمر أقرَّ به ولكنه صلى الله عليه وسلم مبدأ المشاورة بينه وبين صحابته الكرام، لكي يكون قدوة للمسلمين إلى يوم القيامة، فقال صلى الله عليه وسلم (ما تشاور قوم إلا هُتدوا لأرشد أمرهم)^(٢)، فالمشاركة في الرأي تؤدي إلى اتخاذ الرأي السديد، والأمر الرشيد.

فالرأي الناتج عن حلقات النقاش الفعالة، والآراء الجيدة إنها هو رأي صائب شاركت في إنتاجه مجموعة أفكار وعدة رؤى وشحذت لأجله العقول، ولا شك أن ذلك راجع إلى أهمية المشاورة والمشاركة في صنع القرار وبالتالي اتخاذ القرار الصائب.

٢- حسن الاختيار

من أهم أسس الإدارة في الإسلام حسن اختيار المدير أو الموظف أو العامل، فنجاح العمل الإداري نابع من الإدارة الجيدة التي يقودها مدير كفاء تم اختياره على أسس قويمه، فحسن اختيار المدير يسد الطريق أمام المشاكل التي قد تطرأ نتيجة ضعف الموظف أو عدم انسجامه مع الجو العام^(٣): ولننظر في رسالة الإمام علي رضي الله عنه إلى مالك الأشتر وهو يوصيه بعدة وصايا عند اختيار عماله حيث يقول: «ثم انظر أمور عمالك فاستعملهم اختباراً، ولا تولهم محاباة وأثرة، فإنها جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخَّ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام المتقدمة، فإنهم أكرم أخلاقاً، وأصح أغراضاً، وأقل في المطامع إسرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً، ثم أسبع عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح

(١) سورة النجم، الآية: ٣.

(٢) النمري، ابن عبد البر القرطبي (١٩٨١م)، بهجة المجالس وأنس المجالس، وشحذ الذهن الهاجس، تحقيق: محمد مرسي الخولي، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الثانية، (٤٤٩/١).

(٣) السابق نفسه.

تلك التعليمات: البرنامج الذي وضعه أمير المؤمنين علي، كرم الله وجهه، لواليه على مصر محمد بن أبي بكر، وأمره بالسير عليه وتطبيقه...^(٤).

فالتقدم في العمل، وهو أحد أهم أسس الإدارة الإسلامية، قائم على التدريب المستمر الذي يرتقي بأداء العاملين في المؤسسة ويرفع كفاءتهم. وقد دعم أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه هذه الفكرة من عدة أبعاد هي:

(أ) انتهاز الفرص: إذ إن توفير أجواء التقدم في العمل داخل المؤسسة يعد فرصة ذهبية يجب انتهازها قبل أن تغفلت، وفي ذلك يقول سيدنا علي رضي الله عنه: (إذا أمكنت الفرصة فانتهازها فإن إضاعة الفرصة غصة)^(٥)، فعلى الفرد أن يكون مدركاً لأهمية الفرص التي تسنح له، فلا يجعل الفرص المتاحة أمامه تضيع سدى.

(ب) الحزم: فالحزم أساس من أسس التقدم في العمل داخل أية مؤسسة، فإذا لم يكن المدير حازماً فسوف تسود الفوضى ويعم الفساد، فالحازم هو الذي ينتهز الفرص الذهبية السانحة التي وفرتها له الظروف والبيئة، وكذلك هو الذي اكتسب العديد من الخبرات بفضل التجارب، وفي ذلك يقول سيدنا علي رضي الله عنه: (ومن يجرب يزدد حزماً)^(٦). وهو القائل أيضاً: (الحزم حفظ التجربة)^(٧).

فالإنسان المجرب، صاحب التجارب، هو أكثر

(٤) الجمال، د. محمد عبدالمنعم (موسوعة الاقتصاد الإسلامي) دار الكتب الإسلامية، مجموعة ناشرين منها دار الكتب الإسلامية، ص (١٤٥).

(٥) الأدمي، عبدالواحد بن محمد بن عبدالواحد (٢٠٠٢)، غرر الحكم ودرر الكلم أمن كلام الإمام علي بن أبي طالب، تحقيق: حسين الأعملي، دار الأعملي للمطبوعات، (١/٣٩٦).

(٦) غرر الحكم (٢/٢٤٤).

(٧) غرر الحكم (٥/٢٠٣).

فلا شك بأن هذه المؤسسة ستنتهز ولا تتحقق مآربها.

ثالثاً: العمل المقرون بالعلم والتجربة:

إن الأساس الثالث من أسس الإدارة الإسلامية الرشيدة العمل القائم على العلم والتجربة، إذ لا يصح أي عمل - وخاصة العمل الإداري - دون أن يكون هناك أصول وقواعد يسير عليها، ولنعلم بأن أول ما نزل على قلب الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من القرآن هو الدعوة إلى العلم والحث عليه، وذلك في قوله تعالى: ﴿أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾^(١) فلا عمل دون علم، ولا علم دون عمل فكلاهما ممتزجان، وقد عاب الله تعالى في القرآن الكريم على أهل الكتب عدم العمل بالعلم قال الله تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ حُمِلُوا الثَّوْرَةَ ثُمَّ لَمْ يَحْمِلُوهَا كَمَثَلِ الْحِمَارِ يَحْمِلُ أَسْفَارًا بِئْسَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَبُوا بِآيَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾^(٢).

ولأن العمل بلا علم كالجسد بلا روح، بل العمل عندئذ يكون ضلالاً لأنه ليس مؤسساً على نهج سليم، ومنهج قويم، وتأتي التجربة عقب العلم لتبرهن على صدق النظرية، وترجم المعلومات والمعارف إلى واقع عملي فيؤدي بالتالي إلى عمل متقن قائم على علم وتجربة صادقين^(٣).

٤- التقدم في العمل

قال الدكتور محمد عبدالمنعم الجمال: (تهدف سياسة الدولة إلى تشغيل عناصر الإنتاج وتنمية معدلاته؛ لتحقيق إنتاج أمثل، ومن ثم فهي تولي أهمية كبرى لتنمية القدرات الإنتاجية في إطار التعليمات الإسلامية؛ ومن

(١) سورة العلق، آية: ١.

(٢) سورة الجمعة، آية: ٥.

(٣) الخرزجي، موفق الدين أبي العباس أحمد بن القاسم بن خليفة بن يونس السعدي (عيون الأنباء في طبقات الأطباء)، تحقيق: الدكتور نزار رضا، دار مكتبة الحياة، بيروت، ص (٣٩٠).

٥- الإدارة الأبوية

إن الإدارة الحقّة والإدارة الرشيدة في الإسلام هي التي يكون فيها المدير أباً قبل أن يكون ذا سلطنة؛ إذ يتعامل مع موظفيه باعتبارهم أبناءه، فكما يتحمل الأب تربية أبنائه ويتجشم الصبر في سبيل ذلك؛ فكذلك المدير في إعداد من يلونه وسيكونون مديرين من بعده. وهذا المبدأ أخذت به التجربة اليابانية في جميع مجالاتها العملية والحياتية، ونجد لهذا المبدأ ما يعضده ويصدقه في قول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب للمالك الأشتر إذ يوصيه بموظفيه قائلاً له: (ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدتهما)^(٤). فعلى المسئول أن يتعامل مع مرؤوسيه معاملة الوالد لولده، فيراعهم ويعفو عنهم عندما يجهلون عليه، وإذا عاقبهم فيجب أن تكون عقوبته تربية لهم إلا انتقاماً منهم.

ومن هذه الأسس نرى أن الإدارة الإسلامية تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة إذا تحققت لها تلك الأسس، وسارت المؤسسة الإسلامية على منوالها، ونهجت نهجها.

ويرى بعض الباحثين في الإدارة الإسلامية، أن الأجهزة الإدارية في جميع القطاعات العامة وفق منظور الفكر الإداري الإسلامي لها مهام وواجبات ينبغي أن تؤدّيها على الوجه الأكمل وهي على النحو التالي (المطيري، ٢٠٠٤):

أ): الدعوة إلى الله ونشر الإسلام:

وهي مهمة سامية أوكلت للأنبياء والرسل وانتهت بالمصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام، وتتم بالحكمة، والدراية والعلم والعمل الصالح.

ب) تنفيذ السياسة الشرعية وتحقيق الأمن

الداخلي:

(٤) نهج البلاغة من كلام الأمام علي، باب الرسائل، رسائل الإمام، رقم (٥٣)، مرجع سابق.

الناس إفادة لغيره، لأن الحازم هو من حنكته التجارب وهذبتة النوائب)^(١)، فقد فضلت الدول الكبرى، ومنها اليابان، صاحب التجربة على من حصل على أعلى الشهادات.

ج) التقدم المستمر: تقول الحكمة: (ليس من الصعب الوصول إلى القمة، ولكن من الصعب الحفاظ عليها) فالذي وصل إلى درجة من التقدم ودأب في الحصول عليها، فلا بد أن يحافظ على هذا التقدم، ويعمل على استمراريته حتى لا يضيع مجهوده سدى.

فالمتقدم هو «الكيس، والكيس من كان يومه خيراً من أمسه»^(٢). فالكيس حريص كل الحرص على الوقت حتى إن كل لحظة تمر عليه دون عمل أو إنجاز شيء يحزن لضيعها، ويأخذ بالمقولة الجارية على الألسنة: «العمر لحظة» فانتهاز اللحظات هو انتهاز لعمره كله؛ إذ إن التقدم لديه هو مدى ما تحقق في لحظات حياته.

د) مرافقة ذوي التجارب: إن ذوي التجارب هم أصحاب الخبرة الحقيقية؛ فينبغي على المتعلم أن يستفيد من خبراتهم التي تصقله، فمرافقته إياهم خير من تلقيه العلوم النظرية، فالإنسان العامل هو الذي يتلقى الخبرة ممن سبقه، والذي سبقه من سبقه، وقد وردت هذه القاعدة على لسان سيدنا علي رضي الله عنه، حيث قال: (خير من شاورت ذو النهى والعلم وأولو التجارب والحزم)^(٣) فإذا أراد مدير مصلحة ما أو من ولي على عمل القيام بعمل ما فعليه مشاورة ذوي العقل الناصع والعلم الصحيح، والتشاور مع أولي التجارب والحزم كي يحقق النجاح في إدارته ويصل إلى ما يريد.

(١) غرر الحكم (١/٢٣٨).

(٢) غرر الحكم (٢/١١٥).

(٣) غرر الحكم (٣/٤٢٨).

فالإدارة بالقيم عرفها المنهج الإسلامي تطبيقاً في الدولة الإسلامية وتميزه عن النظم الأخرى.

٤- الهوية الإسلامية في كافة المجالات والأنماط الإدارية حيث إن الإدارة محكومة بالإطار الثقافي الإسلامي يقول تعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾^(١).

٥- ذات أبعاد أخلاقية، تركز على الأخلاق الحسنة وفقاً للشرعية الإسلامية.

٦- الممارسة الإدارية الشورية فيما يعتد بالعلاقات مع العاملين وقياداتهم.

٧- الاهتمام بالرقابة الذاتية التي تميز الفكر الإداري الإسلامي للعاملين المسلمين.

٨- مراعاة اليسر ورفع الحرج في الأداء الإداري كله وعدم الشق على الأمة.

رابعاً: الدوافع من منظور إسلامي

تعد مسألة إيجاد الدوافع في الإدارة من أصعب وأدق واجبات المدير، لأن التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق عمل القوى جميعها في كفة، وإيجاد الدافع في كفة أخرى، ونجاح المدراء في أهدافهم يعتمد إلى حد كبير على نجاحهم في إيجاد الدوافع^(٢).

ويقسم الباحثون الدوافع إلى ثلاثة أنواع:

١- الدوافع الوهمية.

٢- الدوافع المادية.

٣- الدوافع المعنوية.

١- الدوافع الوهمية

من الدوافع في الإدارة الإسلامية كما هي

(٢) سورة الجاثية، الآية: ١٨.

(٣) ينظر: الشيرازي، الشيخ مكارم ناصر، المؤسسة الإسلامية، مقال بعنوان: خصائص الإدارة الإسلامية، ص (٩).

ذلك أن وظيفة الإدارة الإسلامية هي تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية على كافة المستويات ومن ذلك حفظ الدين وإقامة شعائر الإسلام وحفظ النفس والعقل والعرض والنسل والمال.

ج) إدارة مرافق الدولة المختلفة وتحقيق التنمية الإسلامية الشاملة؛ حيث يتطلب من الإدارة الإسلامية السعي نحو تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية حيث ترسم خططها على ضوء الشريعة الإسلامية ومقاصدها.

د) تحقيق الأمن الخارجي للدولة الإسلامية.

لحماية المقدسات الإسلامية والتمكن لنشر الدعوة الإسلامية وهي تتطلب تنظيمياً عسكرياً مثالياً يطبق المعايير الإسلامية في السلم والحرب.

ويلحق بعض الباحثين في الفكر الإداري الإسلامي خصائص وميزات الإدارة في الإسلام التي تميزها عن النظم والأنماط الإدارية الأخرى في الجوانب التالية (سارة، ٢٠٠١):

١- إن الإدارة في الإسلام ذات بعد ديني يتم وفقاً لأوامر الله سبحانه وتعالى ونواهيهِ وبالتالي هي الموجهة للنشاطات العملية امتثالاً لقوله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾^(١).

٢- الإدارة في الإسلام ذات بعد إنساني تهتم بحاجاته وهي منضبطة بالأحكام الشرعية لتحقيق مصالح الإنسان في الدنيا.

٣- الإدارة في الإسلام ذات بعد قيمي حيث يتعين على الإنسان والمجتمع مراعاة القيم المادية، والقيمة الإنسانية والقيمة الخلقية والقيمة الروحية،

(١) سورة الأنعام، الآية: ١٦٢.

وفي الإدارة الإسلامية تتم الاستفادة من هذين العاملين بشكل كبير، وعلى هذا فإن المجال أمام مديري الدوائر الملتزمة بالتعاليم الإسلامية، يكون مفتوحاً هنا بالكامل.

إن الدوافع المؤثرة هي التي تمتلك الخصائص الثلاثة التالية:

١- القدرة الفائقة، لمكافحة جميع العقبات والوقوف بوجهها.

٢- المحافظة على عدم ضعف الدافع بمرور الزمن، ومواجهته المشاكل المعقدة.

٣- قدرته على التحفيز واستثارة النفس على النشاط^(١).

فإذا لم تمتلك دوافع الإدارة الخصائص السابقة فإن الإدارة ستواجه المشاكل، ولن تحقق الإدارة أهدافها المرجوة في ظل الدوافع المادية.

٣- الدوافع المعنوية

من أهم الدوافع التي تمتلكها الإدارة الإسلامية، وتعتمد عليها اعتماداً أساسياً، وتتم هذه الدوافع عبر التعليم العقائدي والأخلاقي المستمر دون ترك أو إهمال للدوافع المادية، إذ هي بمثابة الحافز الفعال في الإدارة الإسلامية.

إن عقيدة المسلم تتمثل في مساعدة الأخ لأخيه المسلم، وخاصة إذا كان محروماً ومستضعفاً وهي عبادة كبيرة، فقد جاء في الحديث المشهور لرسول الله صلى الله عليه وسلم: (خير الناس أنفعهم للناس) فهذا نموذج بارز لهذه التعاليم.

وهناك نموذج آخر، وهو أن العامل المسلم يتساوى

عند الماركسيين الذين افترضوا لمذهبهم مجموعة من الشعارات؛ للوصول إلى أهدافهم، وبما أن نواقص هذه الدوافع قد اتضحت في الممارسة بسرعة، فإنهم قد لجئوا إلى الدكتاتورية العسكرية، كدكتاتورية ستالين، وبما أن هذه الدكتاتوريات لا تتلاءم مع أي نوع من موازين الإدارة، لهذا برز ضعفها في مدة قصيرة، وانتهت بمجتمعاتها إلى العجز والارتباك^(٢).

ومن ثم فإن هذه الدوافع لم ينتفع بها أصحابها الذين سعوا إليها، بل كانت سبباً في إصابتهم بالضعف والفتور، ونجد تلك الأوهام التي تصورها الماركسيون عديمة الفائدة، وقد صور القرآن الكريم أعمالهم بالسراب الوهمي قال الله عز وجل: ﴿ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَعْمَلُوهُمْ كَسَرَابٍ بِقِيعَةٍ يَحْسَبُهُ الظَّمْثَانُ مَاءً حَتَّى إِذَا جَاءَهُمْ لَمْ يَجِدْهُ سَيْبًا ﴾^(٣).

فهذه الدوافع لم يشجعها ديننا الحنيف لما لها من خداع ووهم لا يفيد المسلم في حياته ولا يؤدي به إلى إنجاز عمل، ولا يهتم بها كل ذي عقل وفكر سليم لما لها من آثار سلبية في عمل أي مدير أو رئيس أو صاحب عمل.

٢- الدوافع المادية

هي تلك الدوافع التي تنشأ من واقع منظور، على الرغم من أن استخدامها محدود، لأن الأهداف المادية لا يمكن مطلقاً أن تحمل الإنسان على القيام بمساع فوق طاقته أو مساع تحتاج إلى نكران الذات.

ومن ثم كانت أهمية الدوافع المادية، بالإضافة إلى الدوافع المعنوية سواء كانت على شكل قيم إنسانية سامية، أو دوافع إلهية لحمل الإنسان على العمل بصبر ومثابرة ونكران الذات.

(٣) الشيرازي، الشيخ مكارم ناصر، المؤسسة الإسلامية، مقال بعنوان خصائص الإدارة الإسلامية، ص ١١.

(١) السابق نفسه، ص (١٠).

(٢) سورة النور، الآية: ٣٩.

الأرض ليعمرها بعبادته وقبل ما ينفع الآخرين وهي تشكل أبرز الدوافع المحفزة للنشاط الإنساني، لابتغاء مرضاة الله والثواب في الدنيا والآخرة، وتحقيق المنافع الدنيوية نظراً لعظم رسالة الإسلام.

خامساً: مقومات الإدارة من منظور إسلامي

بعد الحديث عن عناصر الإدارة الإسلامية وأسسها ودوافعها، فإنه يجدر بنا أن نتحدث عن مقومات الإدارة الإسلامية أو ما يمكن أن نطلق عليه الصفات الواجب توافرها في المدير المسلم الناجح، والتي تتمثل في:

١- العقل والذكاء والفتنة:

يعد العقل مناط التكليف في الإسلام، فالقائد المسلم أو الإداري المسلم لا بد أن يكون عاقلاً مدركاً لكل ما يحيط به، أما الذكاء والفتنة، فإنه يستطيع بهما القائد أن يسير العمل ويرسم الخطط، وينسق بين المواقف وتحديد ما يلزم كل موقف، وأيضاً ليكون في وضع يمكنه من تسيير العمل على الوجه الأكمل، وبأسر التكليف وأقل الوقت، قال الله عز وجل: ﴿إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾، ويقول جل في علاه: ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ﴾ ويجب أن يكون لكل منصب قيادي ما يميزه عن من يقودهم بعقله الراجح ونباهته الواضحة كي يتمكن من تدبير الأمور والتأثير فيمن يقودهم على وجه يفضي إلى حسن الأداء، والقدرة على التأثير فيمن يقودهم كفريق واحد لتحقيق الأهداف المتوخاة من أعمالهم، فالدور الذي جعله الإسلام للقائد في جماعته يستلزم أن يكون ذا رأي حصيف، وحجة قوية، وذا معرفة ودراية شاملة بالعمل المسند إليه، فكل ذلك يتطلب أن يتمتع القائد الإداري

عنده أن يكون في محل ودائرة العمل أو المزرعة أو في المسجد لأداء فريضة الصلاة أو الدعاء، والعمل بهذا المعنى يعد عبادة بالكامل.

إن جزاء العمل في الإسلام لا ينصب على نتائجه بقدر ما ينصب على نيات العاملين وإخلاصهم، وفي هذا الطريق يحصل الثواب على كل أذى أو مخمصة يتعرض لها المسلم، ففضلاً عن نتيجة العمل ونية العامل^(١). وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ لَا يُصِيبُهُمْ ظَمَأٌ وَلَا نَصَبٌ وَلَا مَخْمَصَةٌ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَطْغُونَ مَوْطِئًا يَغِيظُ الْكُفَّارَ وَلَا يَنَالُونَ مِنْ عَدُوِّ نِيلاً إِلَّا كُتِبَ لَهُمْ بِهِ عَمَلٌ صَالِحٌ إِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾^(٢).

فإذا كان من أثر ينعكس على العاملين في المؤسسة الإسلامية من الدوافع الثلاثة فإن النوع الأخير للمسلم يعد بمثابة الأمل في ابتغاء الثواب والأجر الحسن بعمله، قبل الحصول على الأجر الذي لا يُستغنى عنه ليقوى على العمل الصالح وطاعة خالقه سبحانه وتعالى.

ولعل ما يميز الإدارة من منظور الفكر الإداري الإسلامي ما يراه الباحثون في مجال الدراسات الإسلامية أن الدولة الإسلامية لا تقتصر مهمتها على الجانب الديني فقط، بالأمر بتبليغ التكليفات الشرعية وحمل الناس عليها فقط، إنما تمتد مهمتها إلى أمور الدنيا والسياسة وكذلك من أجل تدبيرها على نحو تتحقق معه مصالح الرعية العاجلة والآجلة، كما أن القائد مقيد بالشرعية الإسلامية والشورى حيث إن السلطة تبقى للأمة بحدود الشريعة وضوابطها (دراز، ٢٠٠٩). وهي تمثل رسالة نبيلة ترتقي بالإنسان الذي استخلفه الله على

(١) السابق نفسه، ص (١٢).

(٢) سورة التوبة، الآية: ١٢٠.

أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها^(٣).

ففي هذا الحديث ما يبين مدى خطورة الولاية وخطورة تبعاتها، فعلى المسؤولين اختيار المدير على أساس القدرة والكفاءة، وقد أثنى الله عز وجل على سيدنا موسى عليه السلام في الوصف الذي ورد على لسان ابنة شعيب عليه السلام حيث قال تعالى: ﴿إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٤)، فوصف موسى عليه السلام بصفتين عظيمتين هما القوة والأمانة، فعلى المدير المختار لمنصب قيادي أن يتحلّى بالقوة التي تجعله قادراً على قيادة الإدارة والاضطلاع بمهامها، وكذا الأمانة وهي صفة سيأتي الحديث عنها في مقوم خاص بها.

٤- الأمانة:

من أخص مقومات الإدارة الإسلامية الناجحة، فإذا كنا قد تحدثنا عن القوة والكفاءة في المقوم السابق، فإن الأمانة صفة قديمة يجب أن يتحلّى بها القيادي المسلم إذا أراد النجاح في عمله والوصول إلى الأهداف المنشودة من إدارته، يقول الشيخ الغزالي: (إن الأمانة تعني قيام كل إنسان بما كلف به، وإنجاز ما تعاقد مع الدولة والجماعة على إتمامه)^(٥). ويقول صاحب التفسير الكبير (إن الأمانة عبارة عما إذا وجب لغيرك عليك حق، فأديت ذلك الحق إليه فهذا هو الأمانة)^(٦).

(٣) أخرجه مسلم (١٤٥٨/٣) كتاب الإمارة، باب: كراهية الإمارة بغير ضرورة، رقم (١٧/١٨٢٦).

(٤) سورة القصص، الآية: ٢٦.

(٥) الغزالي، الشيخ محمد، (بدون تاريخ) الإسلام والطاقات المعطلة، القاهرة: دار الكتب الإسلامية، الطبعة الرابعة، ص ١٣٦.

(٦) الرازي، الإمام محمد فخر الدين ابن العلامة ضياء الدين عمر المشتهر بخطيب الري، (١٩٨١)، تفسير الفخر الرازي المشتهر بـ «التفسير ومفاتيح الغيب»، طبعة دار الفكر، بيروت، ط (٣) (١٤٩/٩).

بعقل وذكاء وفطنة يتأهل بها إلى القيادة، (باني، د.ت) وفي القرآن الكريم إشارة لذلك في قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾^(١).

إن تحلي القائد الإداري بصفات العقل والذكاء والفطنة عامل مهم من عوامل نجاح إداريته، وذلك لأنه يستطيع من خلالها تمييز الجيد من الرديء، والغث من الثمين، ويستطيع بها كذلك وضع كل عامل في مكانه الذي يناسبه، وله القدرة على العطاء.

٢- الإسلام:

يعد الإسلام في شخصية القائد أو المدير المسلم شرطاً أساسياً، فإن عمل القيادة الإدارية في الإسلام ما هو إلا توجيه للنشاط البشري في العمل لتحقيق المصالح على ضوء الإسلام أو توجيه النشاط الجماعي في عمل مشترك يتسم بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشروعة المخطط لها، أما القيادة غير الإسلامية فإنها لن تحقق المبادئ التي أرساها ديننا الحنيف، لذا أوصى الشرع الحكيم باتخاذ القيادة الإسلامية الحكيمة قال تعالى: ﴿لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكُفْرِينَ أَوْلِيَاءَ مِن دُونِ الْمُؤْمِنِينَ﴾^(٢).

فالنهى هنا للتحذير من اتخاذ غير المؤمنين في تولي الأعمال أو في الاقتداء بغير المؤمنين.

٣- القدرة والكفاءة:

تعد القدرة والكفاءة من المقومات الأساسية في الإدارة الإسلامية، فالإسلام يفرض على كل من تولى قيادة أو عمل أن يكون قادراً على القيام بما وكل إليه من عمل، وقد سأل أبو ذر الغفاري الولاية، فنهاه النبي صلى الله عليه وسلم فقال له أبو ذر: ألا تستعملني؟ قال: يا فضرب بيده على منكبي ثم قال صلى الله عليه وسلم: (يا

(١) سورة البقرة، الآية: ٢٤٧.

(٢) سورة آل عمران، الآية: ٢٨.

أن الخيانة تعد من علامات النفاق، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أُوْتِمِنَ خان)^(٥). والمنافق لا يصلح أن يتقلد منصباً من المناصب القيادية، لأنه مخادع، يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ الْمُنَافِقِينَ يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَهُوَ خَدِيعُهُمْ﴾^(٦). فلا يكون حريصاً على مصلحة العمل بقدر حرصه على مصلحة نفسه، ومن كان كذلك لا يجوز توليته.

وثمة تلازم بين القوة والأمانة، فالقوة تعني الصلاحية الصحية والفنية، والأمانة تعني الكفاءة الخلقية، فلا استغناء لأحدهما عن الأخرى كما سبق الحديث عن ذلك في قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ فالقوة بلا أمانة جور وطغيان، والأمانة بلا قوة ضعف وخذلان (أبو يونس، ١٩٩٥).

٥- الحلم والأناة والصبر:

من المقومات الرشيدة في الإدارة الإسلامية أن يتحلّى القيادي المسلم بالحلم والأناة والصبر، إذ إن مهمة القيادة الإدارية أن تكون قادرة على التأثير الإيجابي في العاملين معه لتحقيق هدف مخطط له، وأي احتكاك بشري يؤدي إلى مثيرات الغضب والانفعالات التي لا طائل من ورائها. فإن لم يكن القائد الإداري متمتعاً بالحلم والأناة والصبر، فإن العمل سيضطرب والأهواء ستلعب دوراً في إرباك العمل وتراجعته؛ لانعدام روح التعاون بين العاملين، والغضب يمنع من التركيز، ويؤثر على جودة العمل وإتقانه والإخلاص فيه، لأن

والأمانة في منطق الإدارة الإسلامية تعني الكفاءة الخلقية النابعة من خشية المرء لربه، والعمل على مرضاته سبحانه وتعالى ويضع ابن تيمية ثلاثة معايير للأمانة هي: الخوف من الله، وألا يضحى بآخرته في سبيل دينه، وألا يخشى الناس^(١). وهذه المعايير قد أخذها الله سبحانه وتعالى على كل من تولى أو تقلد أمر الوظيفة العامة، حيث يقول جل في علاه: ﴿فَلَا تَخْشَوْا نَفْسَكُمْ وَلَا تَخْشَوْا النَّاسَ وَاللَّهُ أَكْبَرُ مِنْكُمْ وَمَنْ لَمْ يَحْكُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ﴾^(٢).

فيجب على ولي الأمر في اختياره قائداً أو مديراً للوظيفة العامة أن يتحرى فيه الأمانة حتى يكون جديراً بتحمل أعبائها، قال الله عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾^(٣).

ويحذر رسول الله صلى الله عليه وسلم من تضييع الأمانة بإسناد العمل إلى من ليس أهلاً له، فقال: (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل: وما إضاعتها يا رسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)^(٤). فإسناد الأمر إلى غير أهله من أخطر الأعمال التي تواجهها الإدارة الإسلامية، إذ يؤدي ذلك إلى ضياع الحقوق وإدخال المحاباة والمجاملات وفساد العمل، فالخائن لا مكان له في الإدارة الإسلامية حتى ولو كان قوياً، لأنه غير أمين على ما تحت يديه من أمور المسلمين، فضلاً عن

(١) ابن تيمية، شيخ الإسلام أحمد بن عبدالحليم بن عبد السلام بن تيمية الحرايي الدمشقي الحنبلي تقي الدين أبو العباس، السياسة الشرعية، القاهرة: مطبعة أنصار السنة المحمدية، ص (٩).

(٢) سورة المائدة، الآية: ٤٤.

(٣) سورة النساء، الآية: ٥٨.

(٤) أخرجه البخاري (١٧١/١) كتاب العلم، باب: من سئل علماً وهو مُسْتَعْلَمٌ في حديثه (٥٩)، في (٦٤٩٦).

(٥) أخرجه البخاري ١١١/١ كتاب الإيثار، باب: علامة المناقفة (٣٣)، ومسلم (٧٨/١) كتاب الإيثار، باب: بيان خصال المنافق (٥٩).

(٦) سورة النساء، الآية: ١٤٢.

اختيار العاملين في الإدارة الإسلامية ومدى انعكاسها على مستوى الأداء، فلقد عرفت الإدارة الإسلامية عدة أساليب لاختيار موظفيها أو العاملين فيها، ويمكن إبراز معالم هذه الأساليب فيما يلي:

١- التعيين:

يعد التعيين أسلوباً من أساليب اختيار الموظفين عرفته الإدارة الإسلامية على مر العصور، ومما يدل على ذلك أن سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه أراد أن يختار عاملاً يسند إليه أحد الأعمال، فجمع مجموعة من الصحابة ممن يمتازون بالخبرة والدراية، وقال: أشيروا عليّ ودلوني على رجل أستعمله على أمر قد دهنني، فقالوا له: ما عندك؟ فقال: أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم، كان كأنه رجل منهم، فقالوا له: ما نعرف هذه الصفة، إلا في الربيع بن زياد الحارثي، فقال لهم: صدقتم، ثم ولاه العمل.

وفي ذلك أيضاً أن سيدنا عمر بن عبدالعزيز رضي الله سأل يوماً عن رجل يوليه خراسان، فقال لأصحابه: ما تقولون في فلان؟ فقالوا: سريع الغضب، بعيد الرضا، يسأل الكثير، ويمنع القليل، ويجسد أمه، وينافس أباه، ويحقر مولاه، قال: ففلان؟ قالوا له: يكافئ الأكفاء، ويعادي الأعداء، ويفعل ما يشاء، فقال عمر: ما في واحد من هؤلاء خير^(١).

ومن ثم يتضح أن التعيين كأسلوب لإحراق العاملين بالوظائف العامة، لم تكن الإدارة الإسلامية حرة في اللجوء إليه متى تشاء، وإنما تلجأ إليه إذا رأت أو تيقنت أن هذا الأسلوب سيحقق الهدف من عملية الاختيار، وهو اختيار الأصلاح.

(٢) العقد الفريد، لأبي عمر أحمد بن محمد بن عبد ربه، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط (٣) ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م (١/٣٤)، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، د. محمد باهي أبو يونس، طبعة دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية ١٩٩٩م، ص (١٩٤).

العمل الإداري يلزم فيه التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، وبهذا التأثير المتبادل تتضافر جهود الأفراد إيجاباً في توجيه النشاط العملي لتحقيق هدف مشترك وذلك في حالة التفاهم والرضا.

أما في حالة الغضب والتباغض والتنافر بين القائد ومن يقودهم، فإن التأثير يكون سلبياً على سير العمل، وبالتالي نجد أن المقومات المهمة في القيادة أن يتمتع القائد الإداري بالانزان والرزانة والهدوء والسباحة والقدرة على ضبط انفعالاته والتحكم في عواطفه (بياني، د.ت)، يقول تعالى: ﴿إِنَّكَ لَأَنْتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ﴾ [هود: ٨٧]، ويقول جل وعلا: ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ﴾ [هود: ٧٥].

٦- التواضع:

يعد التواضع من صفات الإدارة الناجحة، فالقائد الناجح هو من يشعر الآخرين بأنه ليس مميّزاً عنهم، وإنما هو شخص مثلهم كلف بالقيادة لتوافر الصفات والمقومات في شخصيته، ويقصد بالتواضع الخضوع والإذعان للحق والابتعاد عن الزهو والإعجاب بالنفس، وهذه صفة لازمة لكل إنسان يقدر نفسه حق قدرها ويريد لها الخير (بياني، د.ت). وفي ذلك يقول الله عز وجل: ﴿وَلَا تَمَسَّ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخَرَّقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا﴾^(١).

سادساً: أساليب اختيار العاملين وأثرها في رفع

مستوى الأداء

بعد التحدث عن مقومات الإدارة الإسلامية الناجحة، وآليات قياس كفاءة العاملين في المؤسسة الإسلامية المتمثلة في معدلات الأداء والاختبارات وتقارير الكفاية، فإنه يحسن بنا أن نتحدث عن أساليب

(١) سورة الإسراء، آية: ٣٧.

٢- الانتخاب:

ولم تعرف الإدارة الإسلامية الطريقة الانتخابية للالتحاق بالوظائف العليا فحسب، بل إنها قد أشير بها في كل ما يتعلق بأعمال الدولة (القاسمي، ١٤٠٣)، فقد روى الطبري في حوادث سنة ١٠٦ هـ، أن عمر بن هبيرة أمير العراق وخراسان في عهد زيد بن عبدالمك، قال لمسلم بن سعيد حين ولاه خراسان: ليكن حاجبك من صالح مواليك، فإنه لسانك والمعبر عنك، وحُث صاحب شرطتك على الأمانة، وعليك بعمال العذر، قال: وما عمال العذر؟ قال: مُر أهل كل بلد أن يختاروا لأنفسهم، فإذا اختاروا رجلاً فوله، فإن كان خيراً كان لك، وإن كان شراً كان لهم دونك، وكنت معذوراً^(٢). وهذه القصة تؤكد أن فكرة الإلحاق بالوظائف العامة عن طريق الانتخاب كانت تدور في رؤوس القادة الإسلاميين، وكانوا يوصون بها نوابهم. والخلاصة أن الإدارة الإسلامية قد عرفت الطريقة الانتخابية كإحدى وسائل الإلحاق بالوظيفة العامة في الدولة الإسلامية، فكان لها السبق في ذلك.

سابعاً: آليات قياس كفاءة العاملين من منظور إسلامي إذا كانت الإدارة الحديثة قد عرفت معدل الأداء، والاختبارات، ونظام تقارير الكفاية كآليات لقياس جدارة العاملين وكفاءتهم، فقد عرفت الإدارة الإسلامية تلك الآليات وأقرتها منذ زمن بعيد، فمن خلال البحث في كتب التاريخ والتراجم لكبار القادة المسلمين عُثِرَ على بعض السوابق التي تشير إلى الأخذ بهذه الآليات والعمل بها لمتابعة وقياس كفاءة العاملين بالجهاز الإداري الإسلامي للدولة، وسيحاول بحثنا

(٢) الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، (١٣٨٧ هـ) تاريخ الأمم والملوك، بيروت: دار سويدان، تحقيق: محمد أبو الفضل، الطبعة ٢. (٣٥/٧).

لم تكن الطريقة الانتخابية في اختيار العاملين أو الموظفين غريبة عن النظام الإداري الإسلامي، وإنما هناك دلائل تشير إلى أنها قد عرفت، فمن أبرز الدلائل على ذلك تلك التي أفضت إلى اختيار سعد بن أبي وقاص لقيادة جيش المسلمين في العراق.

فقد توالى أنباء الهجوم المتتابع الذي شنته الفرس على المسلمين، فقرر سيدنا عمر بن الخطاب قيادة الجيش الذاهب لملاقاة الفرس بنفسه، لكن الكثرة الغالبة من الصحابة رفضت خروجه، واقترحوا عليه أن يعود ويختار أحداً غيره لقيادة الجيش، وأقنعه عبدالرحمن بن عوف بذلك الرأي، واقتنع سيدنا عمر به، وقال: يحق على المسلمين أن يكونوا وأمرهم شوري بينهم، وإني إنما كنت كرجل منكم حتى صدني ذو الرأي منكم عن الخروج، فقد رأيت أن أقيم وأن أبعث رجلاً، وبدأ التشاور حول اختيار هذا القائد، واستغرق الجميع في تفكير وتشاور، حتى صاح عبدالرحمن بن عوف قائلاً: لقد وجدت يا أمير المؤمنين الرجل، فقال سيدنا عمر: ومن هو؟ قال عبدالرحمن: الأسد في برائه سعد بن مالك الزهري، فأيد المسلمون هذا الترشيح، ولما رأى سيدنا عمر ذلك قال: ها هو، وأرسل على الفور إلى سعد بن أبي وقاص وولاه إمارة العراق وقيادة الجيش، فكان الظفر على يديه في موقعة القادسية^(١).

(١) ينظر: رضا، الشيخ محمد (١٤٠٣ هـ/١٩٨٣ م) الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، بيروت: دار الكتب العلمية، الطبعة الثالثة. ص (١١٥، ١١٦) و الطماوي، د. سليمان (١٩٧٦ م) عمر بن الخطاب وأصول السياسية والإدارة الحديثة (دراسة مقارنة)، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية ص (١٣٦)، و فهمي، د. مصطفى أبو زيد، فن الحكم في الإسلام، القاهرة: المكتب المصري الحديث، ص (١٢٤، ١٢٣).

الصحف أو الوسائل إلى أبي موسى الأشعري في وقت محدد، وطلب من أبي موسى أن يكافئ غاضرة بمائتي درهم إذا سلم إليه الصحف في الوقت المضروب له، وإلا يحرم من هذه المكافأة إذا لم يصل في موعده.

وقد تبنى النظام الإسلامي تقديم حوافز للمتفوقين، ولعل أعظم الجوائز هي تلك الأحاديث التي ذكر المصطفى صلى الله عليه وسلم بعض الصحابة فيها مما يفوق شأناً أو سمة الدنيا كلها وجوائزها. والعقوبة في الإسلام مقررة لكل ذنب، فإذا بلغت حداً من حدود الله ووصل أمر ذلك إلى الإمام، فلا بد من تنفيذ العقوبة، وهي أرحم بالمجتمع الإنساني من العقوبات التي قررتها الأنظمة الوضعية التي ظاهرها الرحمة وباطنها تشجيع الإجرام والمجرمين على جرائمهم. والدليل على ذلك انتشار الجريمة في البلاد التي تأخذ بالتشريعات الوضعية في مجالات الحياة المختلفة، وخاصة في مجال العقوبة والجزاء.

وليس في موقف سيدنا عمر مع أبي موسى الأشعري أن يكافئ غاضرة فحسب، بل أكد على أبي موسى أن يوافق بموعد وصول غاضرة إليه، حتى يتسنى له محاسبته على هذا التقصير في أداء المهمة المسندة إليه.

٢- الاختبارات:

عرف النظام الإداري في الإسلام الاختبارات كآلية للتعين في الوظائف العامة كما سبقت الإشارة إلى ذلك، فهل عرف نظام الاختبارات كأساس لقياس كفاءة موظفيه؟ بالفعل قد عرف النظام الإسلامي آلية الاختبارات كأساس لقياس كفاءة الموظفين، فبين أيدينا أكثر من سابقة تدل على الأخذ بنظام الاختبارات

هذا إبراز تلك الآليات، وبيان الآثار المترتبة عليها في الإدارة الإسلامية، وذلك فيما يلي:

١- معدلات الأداء أو الإنتاج:

والأخذ بمعدلات الإنتاج كطريقة أو آلية لقياس كفاءة الموظف العام تقوم على المقارنة بين إنتاج الموظف الفعلي، وبين معدلات إنتاج مقررة سلفاً يتم تحديدها بمستوى معين من الجودة خلال وحدة زمنية، معينة قد تكون يوماً أو شهراً أو سنة، من واقع التجربة العلمية، وعلى ضوء الخبرات السابقة.

وبناء على هذه الآلية القياسية تُحدّد أو تقاس جدارة وكفاءة الموظف العام طبقاً للنتائج التي حققها من ممارسته لأعمال وظيفته، ومدى دقة هذه النتائج في تحقيق أهداف الوظيفة العامة.

ومن الأمثلة التاريخية التي تشير إلى الأخذ بطريقة معدل الإنتاج لقياس كفاءة الموظفين ما روي عن سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث كتب إلى أبي موسى الأشعري، (إني قد بعثت إليك مع غاضرة بن سمرة العنبري بصحف، فإذا أتاك لكذا وكذا فأعطه مائتي درهم، وإن جاءك بعد ذلك فلا تعطه شيئاً، واكتب لي في أي يوم قدم عليك) (علي، ١٩٦٨).

فطريقة معدل الإنتاج تقتضي وجود صورة نموذجية لنتيجة معينة، ويطلب من الموظف الوصول إليها من خلال ممارسته لأعمال وظيفته في ضوء الإمكانيات المتاحة له، فإذا حقق هذه النتيجة كان جيداً أو كفوفاً، وإذا زاد عنها كان ممتازاً، أما إذا لم يصل إليها كان ضعيفاً، وبناء عليه يمكن إثابة العامل أو عقابه.

فإذا طبقت هذه الآلية على المثال الذي بين أيدينا لوجدنا أن سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو القائد الإداري قد حدد الغرض من المهمة وهو وصول

كانت تدخل هذه المهمة ضمن اختصاصات صاحب البريد أو الأخبار.

فكان ذلك المشرف يقوم بإعداد تقارير الكفاية عن مشرف عليهم من الموظفين، أما صاحب البريد، فكان له الاختصاص العام بشأن إعداد هذه التقارير، فكان يقوم بإعداد التقارير عن المشرفين والولاة وغيرهم، ويتم رفعها إلى الجهات المختصة والرئاسات العليا.

وقد ذكر الماوردي (الموردي، ١٩٨٢) وأبو يعلى (أبو يعلى، ٢٠٠٠) اختصاص المشرف والفرق بينه وبين صاحب البريد، فقالا: (فإن قلد ولي العهد الأمر مشرفاً على العامل، كان العامل مباشراً للعمل، وكان المشرف مستوفياً له، يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه، أو تغرر به، وحكم المشرف مخالف لحكم صاحب البريد من ثلاثة أوجه:

أولها: أنه ليس للعامل أن ينفرد بالعمل دون المشرف، وله أن ينفرد به دون صاحب البريد.

الثاني: أن للمشرف منع العامل مما أفسد فيه، وليس ذلك لصاحب البريد.

الثالث: أن المشرف لا يلزمه الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفساد إذا انتهى عنه، ويلزم صاحب البريد أن يخبر بما فعله من صحيح وفساد، لأن خبر المشرف استعداداً^(٢) وخبر صاحب البريد إنهاء^(٣).

فإذا كان العامل هو الذي يباشر العمل ويتولاه،

(٢) استعداده استعداداً: أي استعانه واستنصره، مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، إخراج: مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ط مطابع شركة الإعلانات الشرفية، دار التحرير للطبع والنشر، الطبعة الأولى، ص (٤١).

(٣) أنهى الشيء إنهاءً: أبلغه وأوصله، وأنهى الأمر أتمه وبلغ به نهايته مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، ص (٦٣٧).

كأساس لمتابعة وقياس جدارة وكفاءة الموظفين في الجهاز الإداري الإسلامي.

فمن هذه السوابق ما يروى: أن سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله قد استقدم قاضي دمشق ليختبر كفاءته ويقيس جدارته، فقال له: كيف تقضي؟ قال: أقضي بكتاب الله، قال: فإذا جاءك ما ليس في كتاب الله، قال: أقضي بسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: فإذا جاءك ما ليس في سنة رسول الله؟ قال: أجتهد برأيي وأشاور جلسائي، فقال: أحسنت، وردده إلى عمله^(١).

مما سبق يتبين لنا أن الإدارة الإسلامية قد أخذت بنظام الاختبارات للوقوف على أداء العاملين في أداء وظائفهم، ومتابعة هذا الأداء، لتصل إلى ما إذا كان الأداء يناسب ما يسند إليهم من أعمال أم لا؟ حتى يتسنى لها محاسبتهم على تقصيرهم، وحفزهم وإثابتهم على جدهم واجتهادهم في القيام بمسؤولياتهم وتحقيق المهام الموكلة إليهم.

٣- نظام تقارير الكفاية:

وهذه الآلية تقضي بأن يقوم الرئيس الإداري، أو المشرف، بإعداد تقارير يوضح فيها مستوى أداء العاملين في أعمال ووظائفهم، ويرفع هذا التقرير إلى السلطة المختصة لتوقع أو تقرر العقاب اللازم بناءً على نتيجة التقرير الإيجابية أو السلبية على الموظف المعد عنه التقرير.

وقد عرفت الإدارة الإسلامية نظام تقارير الكفاية، وكان يقوم بها موظف عام يطلق عليه المشرف، كما

(١) ابن الجوزي، أبو الفرج عبدالرحمن بن علي بن محمد، (١٤٢٠هـ/١٩٩٩م) سيرة ومناقب عمر بن الخطاب، القاهرة: دار الفجر للتراث، الطبعة الأولى، ص (١١٨)، و السرخسي، شمس الدين، (١٤١٤هـ/١٩٩٣م) المسبوط، بيروت: دار المعرفة (٦٧/١٦).

ولا أمير جيش إلا وله عليه لا يفارقه ما وجدته، فكانت ألفاظ من بالشرق والمغرب عنده كل ممس ومصبح، وأنت ترى في كتبه إلى عماله وعمالهم حتى كان العامل منهم ليتهم أقربهم إليه وأخصهم به^(١).

وبصفة عامة فإن الأصل في تولي الوظائف العامة في الفكر الإداري الإسلامي أن تكون للأكفاء والأقوياء ممن تتوافر فيهم الأهلية والقدرة على تحمل أعباء الوظيفة، والجميع سواسية لهم فرص متساوية في العمل لا يفرق بينهم سوى القدرات الخاصة لكل وظيفة، وكانت التوجيهات في مختلف العصور الإسلامية الزاهرة تقتضي أن يحاسب القاضي الأمانة على ما جرى على أيديهم من أموال المسلمين حيث روي عن عمر رضي الله عنه أنه كان يحاسب عماله كل سنة لأن القاضي هو الذي يلي التصرف في أموال اليتامى وأموال الوقف وقد يستعين بغيره على بعض عماله فيجب أن يحاسب ليصير ذلك معلوماً للقاضي فإذا أحس بعدم كفاءته عزله واستبدله بغيره (الجزائري، ٢٠٠٧).

خاتمة

من خلال ما تم تناوله من مفاهيم ومرتكزات وأسس الإدارة من منظور إسلامي، وكذلك الكشف عن أسس ومقومات الإدارة الإسلامية يتضح مدى ثراء الفكر الإسلامي في هذا المجال والذي أكد شمولية جوانب الحياة العملية مما يدل على الأصالة وعمق الجذور في دراسة كافة الظواهر الإدارية من منظور إسلامي خاصة وأنها تعتمد على مبادئ وأسس مستمدة

فهو يقوم بذلك تحت سمع وبصر المشرف، الذي يهذب عمل العامل أو الموظف فيكمل الناقص، ويحذف الزائد، ويقوم المعوج، ويمنع الانفراد والاستبداد به، فالمشرف بما له من سلطة الإشراف والتوجيه، له أن يوجه مرؤوسيه ويرشدهم إلى ما يجب عليهم القيام به ابتداءً، كما أنه يراجع أعماله، ويصححها على النحو الذي يجب أن تكون عليه انتهاءً، أي بما يتفق مع قواعد الشريعة والمصلحة العامة.

وإذا لم يستجب العامل لتوجيهات وإرشاد المشرف يُعدُّ عنه الأخير تقريراً ويرفعه للسلطة المختصة؛ لتنظر ما تراه بشأن العامل المقدم عنه التقرير، أما بالنسبة لصاحب البريد، فتختلف اختصاصاته عند الملاحظة والمراقبة من بعيد أو قريب، ويعد بذلك تقاريره ويرفعها إلى السلطات الرئاسية العليا، بعدما يُضمنها كل ما سجله على العاملين -الموظفين- ما لهم وما عليهم (طبية، ١٣٩٨).

فإذا نظرنا إلى اختصاصات صاحب البريد والأخبار المتعلقة بإعداد تقارير الكفاية تجدها لا تكاد تختلف عن اختصاصات الرئيس المباشر الذي يقوم بإعداد تقارير الكفاية عن مرؤوسيه في النظم المعاصرة، وكانت لتقارير الكفاية المقدمة من المشرف أو من صاحب البريد دورها الفعال والخطير في إحاطة السلطات الرئاسية علماً بكل صغيرة وكبيرة متعلقة بشؤون الوظيفة العامة والموظفين، ويؤكد ذلك ما نقل عن الجاحظ في قوله: (كان علم عمر بن الخطاب رضي الله عنه - رئيس الدولة - بمن نأى عنه من عماله ورعيته كعلمه بمن بات معه في نهاد واحد، وعلى وسادة واحدة، فلم يكن له قطر من الأقطار ولا ناحية من النواحي، ولا عامل

(١) كتاب التاج المنسوب للجاحظ، أشار إليه الأستاذ: محمد كرد علي في كتابه الإسلام والحضارة العربية، بدون دار نشر، بدون تاريخ (١١١/٢).

٢- إن الفكر الإداري الإسلامي يركز على العديد من الأسس الإدارية والدوافع ومقومات النشاط الإداري بالإضافة إلى وجود اتجاهات إيجابية من الملامح الإدارية الرئيسية في حياة المنظمات مما يدل على أصالة الفكر الإداري الإسلامي وتقدمه على العديد من المدارس الإدارية العالمية.

٣- إن الفكر الإداري من منظور إسلامي يركز على الإنسان من جميع النواحي لانعكاس أدائه على ما يحصل عليه في الدنيا والآخرة من خلال مقومات تعتمد التوجيهات الربانية وسنة المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام.

٤- يعد الإنسان في الفكر الإداري من منظور إسلامي أئمن عنصر في حياة النشاط الإداري حيث أعطى علامة متميزة بين أفراد التنظيم والقيادات وفي مفاهيم السلطة وقوة رأي الجماعة في ضوء اتجاهات التشريع الإسلامي.

٥- إن مرتكزات ومقومات الإدارة الإسلامية وأساليب التعيين وقياس كفاءة الأداء تعد مؤشرات مثالية للتطبيق الفعال في النشاط الإداري والتي تحقق سلامة عناصر بيئة العمل في التنظيم الإداري.

وعلى ضوء هذه النتائج وما تم تناوله من مفاهيم إدارية من منظور إسلامي يمكن القول بضرورة إدراج المرتكزات والأسس والقيم التي يشتمل عليها الفكر الإداري الإسلامي والتي تعد خير تنظيم لعلاقة الإنسان بربه، وبقيادته وبالعاملين من حوله. كما أن من توصيات هذا البحث أن يتم معالجة كافة المظاهر السلبية من المشكلات الإدارية في حياة المنظمات من خلال اتجاهات الفكر الإداري الإسلامي، ذلك أن

من كتاب الله عز وجل وسنة رسوله الأمين صلى الله عليه وسلم لتحقيق التطبيق الأمثل للاستخلاف الرباني للإنسان على وجه الأرض.

وقد اشتمل البحث على إبراز أهم خصائص النظام الإداري من منظور إسلامي مع توضيح اتجاهات عناصر الإدارة الرئيسة في هذا الفكر الإداري وصولاً إلى أساليب اختيار العاملين وقياس كفاءة أدائهم.

ويرى العديد من الباحثين أن الفكر الإداري الإسلامي فكر متطور ولا يقتصر على حدود معينة حيث تدل الشواهد على مراحل تطور الفكر الإداري الإسلامي، والذي يتسم بالتطور وفقاً لمقتضيات ومتغيرات الحياة لتلبية احتياجات الدولة الإسلامية ومنظّماته وليس أدل على ذلك من تاريخ إنشاء الدواوين التي تعد أحد أدوات الإدارة في الدولة الإسلامية التي تقوم على تنفيذ أوامر القيادة العليا، حيث نمت هذه الدواوين بنمو الدولة الإسلامية واتساع مسؤولياتها الإدارية حيث بدأت في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وذلك عام ٢٠هـ، حيث أنشأ ديوان الجند، وديوان الخراج وبيت المال ثم توسعت وتعددت الدواوين مع التغيرات في مهام الدولة لتبلغ ذروتها في العصر العباسي حيث تكونت طبقة من الإداريين العاملين في هذه الدواوين بدءاً من الوزراء وانتهاءً بالكتاب (حران، ٢٠٠٣).

ومن أبرز ما توصل إليه البحث ما يمكن إيجازه فيما يلي:

١- إن الرجوع إلى المصادر الأصيلة في معالجة ودراسة الظواهر الإدارية في حياة المنظمات مطلب ضروري لحل المشكلات الإدارية بفعالية.

أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٩٦م) الإدارة في الإسلام، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.

أبو يونس، د. محمد باهي، (١٩٩٥م) الوجيز في أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

أبو يعلى، محمد بن الحسين (٢٠٠٠م) الأحكام السلطانية، بيروت: دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية.

إدريس، ثابت (٢٠٠٠م)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج، القاهرة: الدار الجامعية.

الآدمي، عبدالواحد بن محمد التميمي، (غرر الحكم و درر الكلم من كلام الإمام علي بن أبي طالب)، تحقيق: حسين الأعملي، دار الأعملي للمطبوعات.

الأيوبي، صالح (١٩٩٩م) الإدارة العامة والإصلاح الإداري، دبي: دار القلم.

البخاري، الحافظ أبي عبدالله محمد بن إسماعيل، (١٩٧١م) صحيح البخاري بحاشية السندي، القاهرة: دار إحياء الكتب العربية.

البيسوني، رضا (٢٠٠٨م) الإدارة العامة، القاهرة: مؤسسة طيبة.

البشير، محمود حامد (١٩٩٠م) الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، أكتوبر، القاهرة.

البيهي، محمد (١٩٧٠م) الفكر الإسلامي وتطوره، بيروت: دار الفكر.

البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسن بن علي، (١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م) مسند أبي يعلى، دمشق: دار المأمون للتراث، تحقيق: حسين سليم أسد، الطبعة الأولى.

الرجوع إلى المصادر الأصلية في معالجة مشكلات المنظمات سيسهم بفعالية في حل هذه المشكلات نظراً للرؤية الشاملة التي يهتم بها الفكر الإداري الإسلامي للأفراد عصب أداء النشاط الإداري مع التوسع في إجراء البحوث والدراسات في مجال الإدارة من منظور إسلامي في كافة القضايا الإدارية لإبراز مدى غنى الحضارة الإسلامية بتقديم الحلول المناسبة لمشكلات المنظمات في كل العصور.

المصادر والمراجع

ابن الجوزي، أبو الفرج عبدالرحمن بن علي بن محمد، (١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م) سيرة ومناقب عمر ابن الخطاب، القاهرة: دار الفجر للتراث، الطبعة الأولى.

ابن تيمية، شيخ الإسلام أحمد بن عبدالحليم بن عبدالسلام بن تيمية الحراني الدمشقي الحنبلي تقي الدين أبو العباس، السياسة الشرعية، القاهرة: مطبعة أنصار السنة المحمدية.

ابن حنبل، الإمام أحمد، (١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م) مسند الإمام أحمد بن حنبل، وبهامشه منتخب كنز العمال في سنن الأقوال، بيروت: المكتب الإسلامي، الطبعة الخامسة.

ابن دريد، أبو بكر محمد بن الحسن، (١٩٨٧م) جمهرة اللغة، بيروت: دار العلم للملايين، تحقيق: رمزي البعلبكي، الطبعة الأولى.

ابن منظور، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، القاهرة: دار المعارف، تحقيق: عبدالله علي الكبير وآخرون.

- الجاحظ، أبو عثمان عمرو بن بحر بن محبوب الكناني البصري، كتاب التاج المنسوب، أشار إليه الأستاذ: محمد كرد علي في كتابه الإسلام والحضارة العربية، بدون دار نشر، بدون تاريخ.
- الجزائري، نور الدين محمد (٢٠٠٧م) إعداد الكفاءات حسن توظيفها في ضوء الفكر الإسلامي، إربد: دار الكتاب الثقافي.
- الجمال، محمد عبدالمنعم (موسوعة الاقتصاد الإسلامي) دار الكتب الإسلامية، مجموعة ناشرين منها دار الكتب الإسلامية، ص (١٤٥).
- الجمال، هشام مصطفى (٢٠٠٧م) دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية في النظام المالي الإسلامي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الحليسي، نواف بن صالح، (١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م) المنهج الاقتصادي في التخطيط لنبي الله يوسف عليه السلام، الرياض، الطبعة الثانية.
- الجزرجي، موفق الدين أبي العباس أحمد بن القاسم بن خليفة بن يونس السعدي (عيون الأنبياء في طبقات الأطباء)، تحقيق: الدكتور نزار رضا، دار مكتبة الحياة، بيروت.
- الخصيري، محسن أحمد (١٤٢٢هـ) الفكر الإداري في الإسلام، جدة، البنك الإسلامي للتنمية.
- الدارمي، الإمام عبدالله بن عبدالرحمن، (١٤٠٧هـ/ ١٩٨٧م) سنن الدارمي، بيروت: دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى.
- الذبياني، زياد بن معاوية (١٩٧٧م) ديوان النابغة الذبياني، القاهرة: دار المعارف، الطبعة الثانية، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم.
- الرازي، الإمام محمد فخر الدين ابن العلامة ضياء الدين عمر المشتهر بخطيب الري، (١٤٠١هـ/ ١٩٨١م) تفسير الفخر الرازي المشتهر بـ"التفسير الكبير ومفاتيح الغيب"، بيروت: طبعة دار الفكر، الطبعة الثالثة.
- الراشدي، معن (جمادى الثانية ١٤٢١هـ) "الإدارة اليابانية، الإدارة الإسلامية"، مجلة (النبأ) ع (٤٩).
- الزبيدي، الإمام اللغوي محب الدين أبي الفيض السيد محمد مرتضى، (١٤٠٨هـ/ ١٩٨٧م) تاج العروس من جواهر القاموس "شرح القاموس"، حكومة الكويت، تحقيق: مجموعة من المحققين.
- السرخسي، شمس الدين (١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م) المبسوط، بيروت: دار المعرفة.
- الشيرازي، الشيخ مكارم ناصر، المؤسسة الإسلامية، مقال بعنوان: خصائص الإدارة الإسلامية.
- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، (١٣٨٧هـ) تاريخ الأمم والملوك، بيروت: دار سويدان، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، الطبعة الثانية.
- الظاهر، خالد خليل (١٤٢١هـ) نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام، الرياض، دار المعراج للنشر والتوزيع.

- الغزالي، الشيخ محمد، (بدون تاريخ) الإسلام والطاقت
المعطلة، القاهرة: دار الكتب الإسلامية،
الطبعة الرابعة.
- الفيروز آبادي، أبو طاهر مجد الدين محمد بن
يعقوب بن محمد بن إبراهيم الشيرازي،
(١٣٧١هـ/١٩٥٢م) القاموس المحيط،
القاهرة: عيسى البابي الحلبي، الطبعة الثانية،
وطبعة أخرى، (١٤١٥هـ/١٩٩٥م)،
بيروت: دار الفكر، ضبط وتوثيق: يوسف
الشيخ.
- القاسمي، د. ظافر، (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م) نظام الحكم
في الشريعة والتاريخ الإسلامي، بيروت:
دار النفائس، الطبعة الثانية.
- القشيري، الإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج،
(١٤١٥هـ/١٩٩٤م) صحيح مسلم بشرح
النووي، القاهرة: دار الحديث، تحقيق:
عصام الضبابطي وآخرين، الطبعة الأولى.
- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب (١٤٠٢هـ/
١٩٨٢م)، الأحكام السلطانية
والولايات الدينية، دار الكتب العلمية،
بيروت.
- المجذوب، طارق (٢٠٠٢م) الإدارة العامة: العملية
الإدارية الوظيفة العامة والإصلاح الإداري،
بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- المطيري، حزام بن ماطر (٢٠٠٤م)، الإدارة الإسلامية:
المنهج والممارسة، الرياض: مكتبة الرشد.
- الموسوي، محمد الرضي بن الحسن، نهج البلاغة من
كلام الإمام علي، القاهرة: المكتبة التجارية
الكبرى، شرح الشيخ: محمد عبده.
- النمري، ابن عبد البر القرطبي (١٩٨١م)، بهجة
المجالس وأن المجالس، وشحد الذهن
الهاجس، تحقيق: محمد مرسي الخولي، دار
الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الثانية.
- النووي، يحيى بن شرف، رياض الصالحين، بيروت، دار
إحياء العلوم.
- الهيثمي، الحافظ نور الدين علي بن أبي بكر،
(١٤٠٦هـ/١٩٨٦م) مجمع الزوائد ومنبع
الفوائد، بيروت: مؤسسة المعارف.
- الواقدي، أبو عبدالله محمد بن عمر السهمي الأسلمي
(١٤٢٤هـ/٢٠٠٤م) المغازي، بيروت: دار
الكتب العلمية، تحقيق: محمد عبدالقادر أحمد
عطا، الطبعة الأولى.
- برير، كامل (٢٠٠٠م) الإدارة العامة، بيروت، المؤسسة
الجامعية للدراسات.
- توفيق، حسن (١٩٧٢م) الإدارة العامة، القاهرة:
مطابع سجل العرب.
- حران، تاج السر أحمد (٢٠٠٣م)، النظم الإسلامية،
الرياض: مكتبة الرشد.
- دراز، رمزي محمد (٢٠٠٩م) موجز في مبادئ الحكم
في الإسلام، بيروت، منشورات الحلبي
الحقوقية.
- درويش، عبدالكريم وآخرين، (١٩٦٨م) أصول
الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو
المصرية.
- رضا، الشيخ محمد (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م) الفاروق عمر
بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، بيروت:
دار الكتب العلمية، الطبعة الثالثة.

- سماه، إحسان عبدالمنعم (٢٠٠١م) الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، عمان: دار يافا العلمية. طبية، القطب محمد القطب (١٣٩٨هـ/١٩٧٨م) الإسلام والإدارة والاقتصاد، بدون دار نشر.
- عبدالسلام، جعفر (١٤٢١-١٤٢٢هـ/٢٠٠١-٢٠٠٢م) نظام الدولة في الإسلام مع المقارنة بالفقه الوضعي، القاهرة: رابطة الجامعات الإسلامية.
- عبدربه، أبي عمر أحمد بن محمد، (١٤٢٠هـ/١٩٩٩م) العقد الفريد، بيروت: دار إحياء التراث العربي، الطبعة الثالثة.
- علي، محمد كرد (١٩٣٤م) الإدارة الإسلامية في عز العرب، القاهرة: لجنة التأليف والنشر.
- علي، محمد كرد (١٩٦٨م) الإسلام والحضارة العربية، القاهرة: لجنة التأليف والنشر، الطبعة الثانية.
- عيسى، أحمد (٢٠٠٥م) مدخل إلى الإدارة العامة، ألقاه: الدار الجامعية.
- فهمي، مصطفى أبو زيد، فن الحكم في الإسلام، القاهرة: المكتب المصري الحديث.
- قميحة، جابر (١٩٨٥) أدب الخلفاء الراشدين، بيروت: دار الكتب الإسلامية.
- مجمع اللغة العربية، (١٩٦٨م) المعجم الوجيز، القاهرة: مطابع شركة الإعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر، إخراج: مجمع اللغة العربية، الطبعة الأولى.
- محمود، محمد فتحي (١٩٩٩م)، الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع الفرزدق.
- يباني، هناء عبدالرحيم، السلوك الإداري في صحيح البخاري، بدون طبعة، بدون تاريخ.

Administrative concepts from the point of view of an Islamic concept

AbdulAziz Bin Abdulrahman Bin AbdulAziz Al-Saud

Assistant Professor

in College Of Economic And Administrative Sciences
in Al - Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Mrkaz2007@hotmail.com

(Received 19/5/1431, Accepted for publication 15/1/1433)

Key Words: Management, Public Administration, Islamic administration, Islamic Administrative concept.

Abstract. This research, a study was performed to investigate the basis and the fundamentals of the administrative activity from the point of view of an Islamic concept. That was done as a participation in reaching solutions for the organizations problems by recourse to the original sources represented by the Islamic thinking. The objectives of the research were concentrated on an effort to recognize and understand the profile of the administrative system from an Islamic point of view. That shall mean investigating the dimensions of basic administrative professions within the administration framework.

The research was organized to adopt the inductive methodology and the theoretical analysis of what is contained in the references, in order to support the subject of this research. In addition to that the historical methodology.

The research reached several results and some important of which are:- The administrative thinking from an Islamic point of view concentrates on human being from all aspects since he is the most important factor in any administrative activity.

On the basis of that, several recommendations were presented pointing at the importance of back referring to the original sources in order to solve the organizations administrative obstacles by recourse to the firm Islamic administrative principles.