

الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

# الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

## تأليف

د/ سلطان بن بدير العتيبي

د/ فاطمة محمد ربيع فارسي

د/ إلهام عبدالوهاب مغربي فتيح

د/ عبدالرحمن غازي خصيفان

د/ سميرة عباس شطا

د/ إلهام محمد خير عبدالبديع

أ/خالد واي هاما تأسامي

إشراف ومراجعة

د/ عبدالرحمن غازي طه خصيفان

الطبعة الأولى ٢٠١٩ - ١٤٤٠هـ



دار خالد عبدالله الشقري للنشر والتوزيع، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

خصيفان، عبدالرحمن بن غازي

الادارة رؤية إسلامية معاصرة. / عبدالرحمن بن غازي خصيفان - الرياض، ١٤٤٠هـ

ص ١٤٤ - ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٧ - ٥ - ٩١١٨٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- الاسلام والادارة أ. العنوان ب. السلسلة

ديوي ٤، ٢٥٧ ١٤٤٠ / ٤٢٤٧

رقم الإيداع: ١٤٤٠ / ٤٢٤٧

ردمك: ٧ - ٥ - ٩١١٨٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف ولا يسمح بإعادة نشر هذا الكتاب أو جزءه أو نقله  
في أي شكل من الأشكال أو وسيلة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما لا ذلك التصوير  
بالنسخة فوتوغرافية أو التسجيل أو التعزير، ولا يسمح باقتباس أي جزء من الكتاب إلا  
في حالة ومن المحبول على أن خطي سابق من المؤلف.

الطبعة الأولى ٢٠١٩ - ١٤٤٠هـ

الشقري

النشر وتكنولوجيا المعلومات  
Publishing & Information Technology

المملكة العربية السعودية - الرياض

ص. ب. ٨٩٢٣ - الرياض ، ١١٤٦١

هاتف: ٩١٧٠٢٢٧ - فاكس: ٩٤٠٧٧١

E-mail: Tarek@alshagreyonline.com

www.alshagreyonline.com



الشقري  
ALSHAGREY  
النشر وتكنولوجيا المعلومات  
Publishing & Information Technology

- المملكة العربية السعودية - الرياض - العليا - شارع موسى بن نصير تقاطع شارع العليا العام  
مقابل مركز النمر التجاري - هاتف: ١١٦١٧٠٢٦٧ - فاكس: ١١٢١٧٢٠٩٤
- فرع جدة - جدة شارع الجامعة هاتف: ١٢٦٨٩٧٧٧٦
- فرع القاهرة: ١٩ حسن الملاطون - أرض الجولف - مصر الجديدة، هاتف: ٢٠٢٠٢٢١١٧٨٦٧٣
- فرع دبي - الشقري للنشر وتكنولوجيا المعلومات، ت: ٠٩٧١٤٣٨٨٩٤٦١
- لخدمتكم: فروعنا أكثر من ٣٥ فرع متواجدة في معظم الجامعات السعودية (بين / بنات)
- إدارة النشر والتوزيع - k.shenog@alshagreyonline.com - هاتف: ١١٦١٧٠٢٦٧ / تحويلة ١١٨
- ص. ب. ٨٨٢٣ - الرياض ١١٤٤٢



## الفهرس

| م  | العنوان  | الصفحة |
|----|--|--------|
| ١  | تقديم سعادة الدكتور / عبداللّه بن صادق دحلان                     | ٨      |
| ٢  | مقدمة  | ٩      |
| ٣  | تمهيد: في مفهوم الثقافة الإسلامية ومصادرها                       | ١١     |
| ٤  | الوحدة الأولى: مقدمة في علم الإدارة                              | ١٣     |
| ٥  | نشأة علم الإدارة   | ١٤     |
| ٦  | الإدارة بين العلم والمهنة والفض                                  | ١٥     |
| ٧  | أهمية دراسة الإدارة  | ١٦     |
| ٨  | ملامح نظرية الإدارة العامة                                       | ١٦     |
| ٩  | مفهوم الإدارة  | ١٧     |
| ١٠ | وظائف الإدارة وعناصرها   | ٢٠     |
| ١١ | الوحدة الثانية: الفكر الإسلامي                                   | ٢٣     |
| ١٢ | مفهومه   | ٢٤     |
| ١٣ | خصائصه   | ٢٥     |
| ١٤ | الوحدة الثالثة: الإدارة الإسلامية - مفهومها ومصادرها<br>وخصائصها | ٣١     |
| ١٥ | مفهومها  | ٣٢     |
| ١٦ | مصادرها  | ٣٣     |
| ١٧ | خصائصها  | ٣٦     |

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

|    |  |    |
|----|--|----|
| ٣٩ | الوحدة الرابعة : وظائف الإدارة العامة في الإسلام                       | ١٨ |
| ٤٠ | الوظيفة الأمنية  | ١٩ |
| ٤٣ | الوظيفة الاقتصادية   | ٢٠ |
| ٤٦ | الوظيفة الاجتماعية   | ٢١ |
| ٤٩ | الوحدة الخامسة : التخطيط في الإسلام                                    | ٢٢ |
| ٥٠ | مفهومه   | ٢٣ |
| ٥٤ | التخطيط في القرآن الكريم   | ٢٤ |
| ٥٥ | التخطيط في السنة النبوية   | ٢٥ |
| ٦١ | الوحدة السادسة : التنظيم الإداري في الإسلام                            | ٢٦ |
| ٦٢ | مفهوم التنظيم  | ٢٧ |
| ٦٣ | أهدافه   | ٢٨ |
| ٦٣ | مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية                                     | ٢٩ |
| ٧٠ | نماذج من التنظيم في القرآن والسنة                                      | ٣٠ |
| ٧٣ | الوحدة السابعة : إدارة رأس المال البشري ( الموارد البشرية في الإسلام ) | ٣١ |
| ٧٥ | الممارسات الإدارية لرأس المال البشري من منظور إسلامي                   | ٣٢ |
| ٨٠ | حقوق العمال من منظور إسلامي  | ٣٣ |
| ٨٣ | واجبات العمال من منظور إسلامي  | ٣٤ |
| ٨٥ | الوحدة الثامنة : الرقابة في الإسلام                                    | ٣٥ |
| ٨٦ | تعريف الرقابة الإسلامية  | ٣٦ |
| ٨٨ | أنواع الرقابة في الإسلام   | ٣٧ |

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

|     |   |    |
|-----|---|----|
| ٩٠  | نماذج معاصرة من الرقابة الإسلامية                 | ٣٨ |
| ٩٧  | الوحدة التاسعة : إدارة العلاقات العامة في الإسلام | ٣٩ |
| ٩٨  | نشأتها  | ٤٠ |
| ٩٨  | مفهومها   | ٤١ |
| ١٠٠ | العوامل التي خلقت الحاجة لها                      | ٤٢ |
| ١٠٠ | أسسها   | ٤٣ |
| ١٠١ | أهميتها   | ٤٤ |
| ١٠٢ | أهدافها   | ٤٥ |
| ١٠٣ | وظائفها   | ٤٦ |
| ١٠٤ | خصائصها   | ٤٧ |
| ١٠٥ | مراحلها   | ٤٨ |
| ١٠٥ | وسائلها وأدواتها                                  | ٤٩ |
| ١٠٦ | العلاقات العامة في الإسلام                        | ٥٠ |
| ١٠٩ | الوحدة العاشرة : القيادة في الإدارة الإسلامية     | ٥١ |
| ١١٠ | أولاً : تعريف القيادة                             | ٥٢ |
| ١١١ | ثانياً : حكمها الشرعي                             | ٥٣ |
| ١١٢ | ثالثاً : خصائص القائد الإسلامي                    | ٥٤ |
| ١١٣ | رابعاً : مبادئ أساسية لممارسة القيادة             | ٥٥ |
| ١١٧ | الوحدة الحادية عشرة : إدارة التمويل في الإسلام    | ٥٦ |
| ١١٩ | تعريف التمويل                                     | ٥٧ |
| ١١٩ | المبادئ الأساسية للتمويل في الإسلام               | ٥٨ |

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

|     |   |    |
|-----|---|----|
| ١٢١ | مصادر التمويل   | ٥٩ |
| ١٢٣ | الوحدة الثانية عشرة : إدارة الجودة في الإسلام                     | ٦٠ |
| ١٢٤ | مفهوم الجودة في الإسلام   | ٦١ |
| ١٢٨ | أهم خصائص إدارة الجودة في الإسلام                                 | ٦٢ |
| ١٣٠ | العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وشواهد توافقتها مع الإسلام | ٦٣ |
| ١٣٦ | المصادر والمراجع  | ٦٤ |

## مقدمة

بكل الفخر والاعتزاز أسطر كلمات التقديم لهذا الكتاب القيم (الإدارة - رؤية إسلامية معاصرة) والذي يعتبر إضافة ثمينة للمكتبة الإدارية العربية والإسلامية، والذي أعده الإخوة أساتذة الثقافة الإسلامية والعلوم العامة في جامعة الأعمال والتكنولوجيا بالمملكة العربية السعودية بجدة، بإشراف ومراجعة الدكتور/ عبدالرحمن غازي طه خصيفان، ويعتبر هذا الكتاب مرجعية لطلبة العلم والباحثين في مجال الإدارة في الإسلام، حيث أصبحت مادة (الإدارة في الإسلام) واحدة من أهم المواد التي تدرس في كليات وجامعات المملكة العربية السعودية، نظرا إلى أنها تربط المبادئ الإدارية بنصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، مما يعطي لها قدسية الدين وإلزامية التطبيق، واستبدال الغاية منها بعمارة الأرض التي هي من أسمى الغايات التي خلق الله تعالى الإنسان من أجلها، بدلا من الحصول على المكاسب المادية الدنيوية فحسب، ومع اختلاف الأسس التي تنبثق عنها المبادئ الإدارية في علم الإدارة البحث، والاتجاه إلى تطويرها وتحسينها، يظل النظام الإداري الإسلامي الذي يستمد أصوله ومبادئه من الدين الإسلامي هو النظام الثابت والغير متغير بثبات الدين وأصوله وفروعه، ومن أهم ما يميز هذا الكتاب أنه حرص على تقديم الإدارة الإسلامية بأسلوب راق وسهل يقدم فيه رأي الفكر الإسلامي في الإدارة للقارئ والطالب، حتى يستطيع تطبيقه أثناء حياته العملية.

وباسمى واسم جامعة الأعمال والتكنولوجيا بالمملكة العربية السعودية بجدة ، نقدم الشكر والتقدير للمؤلفين على هذا البحث المهم في الإدارة الإسلامية، وهو إضافة مهمة وأساسية للتعليم في جامعة الأعمال والتكنولوجيا ، وفق الله المؤلفين ونفع بعلمهم العباد والبلاد ..

**د. عبدالله بن صادق دحلان**

**رئيس مجلس الأمناء**

**جامعة الأعمال والتكنولوجيا**

## تقديم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ، وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

فإن المتأمل في نصوص الوحي ، ليجد أنه قد جاء بجميع ما يحتاج إليه الإنسان في معاشه ومعاده ، فبين منشأ الإنسان وسبب وجوده والغاية منها ، ثم وضع له قانون الأخلاق ، ونظم سلوكه على مستوى العلاقة مع ربه (العبادات) وأكله وشربه ولباسه وكسبه وعلاقته بالجنس الآخر ومجتمعه ، فجاء بمشروع حياة متكامل ، وإن مما جاء به قواعد ومبادئ إدارة المجتمع على جميع مستوياته (العام والخاص) ، والذي عُرف حديثاً باسم (الإدارة في الإسلام) ، وقد تعددت المؤلفات فيه ما بين مطول ومختصر ومقرر دراسي وثقافي ، وقد كانت هذه المادة (الإدارة في الإسلام) هي موضوع المستوى الثاني في مادة الثقافة الإسلامية بجامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة ، ومن خلال تدريسنا لعدة كتب على مدى سنوات ، رأينا من الضروري وضع كتاب يتناسب مع توصيف المقرر الخاص بالجامعة وحاجة الطلاب ، فجاء هذا الكتاب ليسد ذلك الاحتياج ، وقد جرى تقسيمه على اثنتي عشرة وحدة بيانها على النحو التالي :

تمهيد: في مفهوم الثقافة الإسلامية ومصادرها .

الوحدة الأولى : مقدمة في علم الإدارة .

الوحدة الثانية: الفكر الإسلامي - مفهومه وخصائصه .

الوحدة الثالثة : الإدارة الإسلامية - مفهومها ومصادرها وخصائصها .

الوحدة الرابعة : وظائف الإدارة العامة في الإسلام .

الوحدة الخامسة : التخطيط في الإسلام .

الوحدة السادسة : التنظيم في الإسلام .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

- الوحدة السابعة : إدارة رأس المال البشري في الإسلام (إدارة الموارد البشرية) .
- الوحدة الثامنة : الرقابة في الإسلام .
- الوحدة التاسعة : إدارة العلاقات العامة في الإسلام .
- الوحدة العاشرة : القيادة في الإدارة الإسلامية .
- الوحدة الحادية عشرة : إدارة التمويل في الإسلام .
- الوحدة الثانية عشرة : إدارة الجودة في الإسلام .

وفي الختام نسأل الله تعالى أن يحقق هذا الكتاب الفائدة المرجوة لطلابنا، وأن يكون لبنة مثمرة في مكتبة الثقافة الإسلامية خصوصاً والثقافة العامة والعربية عموماً.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

## المؤلفون

## تمهيد

### مفهوم الثقافة الإسلامية ومصادرها<sup>(١)</sup> :

الثقافة لغة: مصدر ثقف يتقف فهو مثقف وهي تدل في اللغة على معان عدة أقربها إلى المعنى المراد اصطلاحاً :

١- العلم . ٢- سرعة التعلم . ٣- الذكاء . ٤- الحصول على الشيء<sup>(٢)</sup> .  
واصطلاحاً هي: مجموعة العقائد والتصورات ، والأحكام والتشريعات، والمبادئ والقيم ،  
والفنون والآداب ، والعلوم والمخترعات ، والعادات والتقاليد التي يتميز بها مجتمع معين<sup>(٣)</sup> .  
ومن خلال التعريف العام يمكن لنا أن نستخلص تعريف الثقافة الإسلامية فنقول هي : مجموعة  
العقائد والتصورات ، والأحكام والتشريعات ، والمبادئ والقيم التي يتميز بها المجتمع المسلم .  
والعلاقة بين المعنيين اللغوي والاصطلاحي واضحة : فالثقافة هي مجموعة من العلوم والمعارف  
التي يُطلب من الإنسان الإلمام بها وتحصيلها مع حاجة ذلك إلى شيء من الذكاء والنباهة .

### - الثقافة والمصطلحات المقاربة :

#### - العلم والثقافة :

يعرف العلم بأنه: الإدراك الجازم المطابق للواقع عن دليل<sup>(٤)</sup> .  
يختلف العلم عن الثقافة بأنه أخص منها فالثقافة -كما سبق- تشمل العلوم والمخترعات  
وتشمل غيرها أيضاً كالعقائد والتصورات والعادات والتقاليد...  
وأيضاً: الثقافة خصوصية يتميز بها مجتمع معين بينما العلم تشترك فيه جميع الأمم.

١- كتبه الدكتور/ عبدالرحمن غازي طه خصيفان، دكتوراه في أصول الفقه من جامعة أم القرى - أستاذ مشارك - جامعة الأعمال والتكنولوجيا الأهلية بجدة.

٢- انظر: (لسان العرب) ١٩/٩ ، مادة/ ثقف، و(القاموس المحيط) ٧٩٥/١، مادة / ثقف.

٣- انظر: (مباحث في الاقتصاد الإسلامي المعاصر)، للدكتورة / إلهام مغربي ، ص ١٦ .

٤- انظر: (التعريفات) ، للجرجاني، ص ١٥٥ .

### - الحضارة والثقافة :

الحضارة هي: كل ما أنتجه الإنسان من أدوات مادية أو معنوية من أجل تحسين ظروف حياته. والفرق بينها وبين الثقافة: أنهما من الألفاظ التي إذا اجتمعت في السياق افتردت في المعنى، وإذا افتردت في السياق دل كل منهما على ما يدل عليه الآخر.

فإذا اجتمعت الثقافة مع الحضارة في سياق واحد دلت الحضارة على الجانب المادي المحسوس كالمخترعات والملابس والأطعمة الأبنية والفنون الحسية التي يتميز بها المجتمع، ودلت الثقافة على الجانب المعنوي وهو عقائد المجتمع وتصوراته وأحكامه وتشريعاته ومبادئه وقيمه. وينتمي هذا المقرر (الإدارة) إلى ثقافة الإسلام في الجانب المعنوي من مفهوم الثقافة، وهو جانب الأحكام والتشريعات العامة المتعلقة بالإدارة.

- كما تستعمل كلمة (ثقافة) في الأخذ من علوم متعددة بأطراف يسيرة، بمعنى عدم التعمق في علم بعينه، ويسمى الشخص الذي لديه جملة من المعارف في فنون ومجالات شتى مثقفاً، وعليه فنحن في هذا الكتاب وسائر كتب الثقافة الإسلامية، نهدف إلى التنقف في ثقافة الإسلام، بأن نحصل بعضاً من المعارف المتعلقة بالعقائد والتصورات والأحكام والتشريعات والقيم والمبادئ التي جاء بها الوحي.

### - مصادر الثقافة الإسلامية :

١- القرآن الكريم.

٢- السنة النبوية.

٣- الفقه الإسلامي.

٤- التاريخ الإسلامي.

٥- اللغة العربية<sup>(١)</sup>.

١- انظر: (مباحث في الاقتصاد الإسلامي المعاصر)، للدكتورة / إلهام مغربي، ص ١٥ وما بعدها.

## الوحدة الأولى

### مقدمة في علم الإدارة<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

١. نشأة علم الإدارة.
٢. الإدارة بين العلم والمهنة والفن.
٣. أهمية دراسة الإدارة.
٤. ملامح نظرية الإدارة العامة.
٥. مفهوم الإدارة.
٦. وظائف الإدارة وعناصرها.



١- كتب هذه الوحدة الدكتور / سلطان بن بدير العتيبي ، دكتوراه في التفسير وعلوم القرآن من الجامعة الإسلامية ، أستاذ مساعد - جامعة جدة.

### - مقدمة :

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكفل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة، لذا فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

إن أي تنظيم أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات، الجامعات، المدارس، المؤسسات والشركات، وغيرها... فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في ميادينها الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي.

### - نشأة علم الإدارة :

رافقت الثورة الصناعيّة والمعلوماتيّة التي نتجت عن العولمة وغيرها في العقود الأخيرة العديد من التحديات والتعقيدات، التي واجهت منظمات الأعمال المختلفة حول العالم، وأدت إلى حالة من الارتباك وضعف في السيطرة على جوانب العمل المختلفة، مما أدى إلى بروز أدوات علم الإدارة كحل للأزمات المختلفة، حيث يمثل حقلاً أساسياً من حقول المعرفة، وتتمّ دراسته من حيث النظرية والممارسة والتطبيق، أي أنه يُشكل علماً بحد ذاته ومادة نظريّة قويّة تمد العقول بالكفايات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة في ميادين الأعمال، كما يشكل نشاطاً عملياً تطبيقياً من شأنه أن يحدد الأهداف المختلفة، ويضع سبلاً عمليّة للوصول إليها، ونظراً لأهميته سنتحدث في هذه الوحدة عن علم الإدارة وأبرز وظائفه.

### - الإدارة بين العلم والمهنة والفن :

#### أولاً: الإدارة كعلم :

العلم : مجموعة من القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل.

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة ليست بالعلم مقارنة بعلم الفيزياء والكيمياء.... مثلاً، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها : أن هذا العلم يعد من العلوم الحديثة نسبياً وأيضاً من الصعب بمكان القيام بتجارب معملية في ميدان الإدارة والتحكم فيها لأنها تتعلق بالعنصر البشري.

#### ثانياً: الإدارة كمهنة :

هل الإدارة مهنة؟، هذا يتوقف على تعريف المهنة فلو أخذنا في الاعتبار أن المهنة : عمل يتطلب الحصول على شهادة ، مثل الطب والقانون وغيرها فطبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة، ولكن لو اعتبرناها عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين وتوجيههم فإنها تعتبر مهنة.

#### ثالثاً: الإدارة كفن :

لو أخذنا تعريف الفن بإن معناه : (أن تصل إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة)، ونجد كثيراً من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الصفات الربانية التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص وهم قلة، إذ أن نصل إلى نتيجة أن الإدارة فيها محوران في النقاش أساسيان فالفريق الأول يصر على أن الإدارة فن وليست علم ويستشهد لذلك بالكثير من رجال الأعمال الموجودين في دول الخليج الذين حققوا نجاحات باهرة

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

بدون استخدام العلم.

والفريق الآخر الذي يصر على أن الإدارة علم له أسس وقواعد ومبادئ وأصول يستشهد أيضاً بأن رجال الأعمال الذين درسوا واعتمدوا تلك المبادئ حققوا نجاحات غير عادية وأسسوا شركات عالمية.

ومن وجهة نظرنا أن الإدارة علم وفن في آن واحد مكملين لبعضهما في معظم الأحيان.

### - أهمية دراسة الإدارة :

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

لقد برزت أهمية الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية سنة (١٩٤٥م) حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

### - ملامح نظرية الإدارة العامة :

- قيادة سليمة.
- تنسيق مناسب وفعال.
- توفر مجلس استشاري لتقديم المشورة.
- توفر إداريين لإعداد الميزانية.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

- تقسيم الأعمال والأنشطة التي لها طبيعة متشابهة، وهدف مشترك، ووضعها تحت إشراف إدارة واحدة.
- ضرورة الفصل ما بين الإدارة والسياسة.
- توفر رقابة مناسبة.

### - ماهي الإدارة ؟ :

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها ، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين كان النجاح حليفهم غالباً إن شاء الله ، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية.

فللإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف ومن هنا تظهر أهميتها في الترشيح في استخدام الموارد عن طريق إنتاج سلعة ما أو خدمة معينة.

### - مفهوم الإدارة العامة :

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة العامة بأنها : " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه " ، ويقول رالف دافيز " الإدارة هي عملية القيادة التنفيذية " .

ويعرف جون مي الإدارة بأنها : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " .

ويقول هنري فايول إن معنى أن تدير هو : أن تتنبأ ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر وتتسق، وتراقب.

إذا يمكننا القول بأن تعريف الإدارة هو: "ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين" (١).

### - عناصر التعريف:

١. تشير جميع التعاريف بشكل مباشر أو غير مباشر على ضرورة وجود هدف.
٢. عند تطبيق عملية الإدارة فإنه يتم التركيز على الجماعة وليس على الأفراد.
٣. التأكيد على أن الأعمال تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق الإدارة.
٤. التأكيد على عملية التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبلية.

### - مفهوم إدارة الأعمال:

- عرفت إدارة الأعمال بتعريفات كثيرة :  
فعرها فريدريك تايلور بأنها : "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".  
كما عرفها ديل بيش الإدارة بأنها: "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف" (٢).  
كما عرفت بأنها: "نشاط متخصص يدور بين العلم والفن ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً".  
ومن خلال ما سبق يتبين لنا بأنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة يتفق عليه الباحثون

١- انظر: (أساسيات الإدارة الحديثة) ، أحمد الصياب وآخرون ، ص٢٥.

٢- انظر: (مبادئ إدارة الأعمال) ، أحمد الشميمري وآخرون ، ص٢٣.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

والمفكرون بسبب اختلاف التوجهات الإدارية لكل مشروع على حدة.

ولكن يمكننا القول بأن الإدارة هي القلب النابض لإنجاح كل عمل تجاري أو خدمي تبني أسسها على الأساسيات التالية :

١- أن الإدارة وظيفة ذات مسؤوليات محددة يقوم بها أفراد مدربون وقياديون ليتمكنوا من أداء هذه الوظيفة على أكمل وجه .

٢- إن الإدارة تقتضي وجود نخبة من الأشخاص يتم من خلالهم تنفيذ الأعمال .

٣- أن الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة وإعداد التقارير المطلوبة لهذا العمل .

٤- أن الإدارة لا تعمل في فراغ وإنما تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطوير المستمر لهذا المشروع .

٥- أن تحقيق الأهداف بفعالية يعني اتخاذ القرار السليم حيث تعد عملية اتخاذ القرار السليم من أهم الأساسيات لإنجاح أي عمل<sup>(١)</sup> .

### - الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

هناك فروقات كثيرة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال منها :

١- من حيث صاحب رأس المال : فالإدارة العامة تتمثل بالقطاع الحكومي، أما إدارة الأعمال فتتمثل بالقطاع الخاص ( الشركات والمؤسسات الخاصة) .

٢- من حيث الهدف : الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم الخدمة العامة للجمهور بصرف النظر عن العائد المادي المترتب على الخدمة، أما إدارة الأعمال فهدفها الأساسي هو تحقيق الربح المادي.

١- انظر : (أساسيات الإدارة الحديثة) ، أحمد الصباب وآخرون ، ص ٨٢.

- ٣- من حيث المستفيدين: في قطاع الحكومة يستفيد من الخدمة أكبر قدر ممكن من المواطنين ، أما في القطاع الخاص فتكون الخدمة موجهة لشريحة معينة.
- ٤- من حيث دائمية الوظيفة : في القطاع الحكومي يبقى الموظف في الوظيفة حتى التقاعد، أما في القطاع الخاص فتعتمد الدائمة على الحاجة إليه.
- ٥- من حيث أساليب التقييم: يكون التقييم على أساس تحقيق الهدف في كلا الطرفين.
- ٦- من حيث المسؤولية: الإدارة العامة تكون مسؤولة أمام عدّة جهات، مثل الجمهور، والسلطة التشريعية، أما إدارة الأعمال (القطاع الخاص) فتكون المسؤولية أمام مجلس الإدارة فقط.

### - وظائف الإدارة :

تعد وظائف الإدارة من أهم النظم التي يبنى عليها العمل وتتمثل في أربعة أمور هي :

- ١- التخطيط : وهي تحديد الأهداف وسبل الوصول إليها .
  - ٢- التنظيم : تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد .
  - ٣- إدارة الموارد البشرية.
  - ٤- العلاقات العامة.
  - ٥- التمويل.
  - ٦- إدارة الجودة.
  - ٧- القيادة : الإيحاء للعاملين وتحفيزهم وتوجيههم لإنجاز عالي .
  - ٨- الرقابة : رصد ومتابعة النشاطات وتصحيح الانحرافات<sup>(١)</sup> .
- ولإنجاح أي عمل تجاري أو خدمي أو حكومي يجب أن يكون على رأسه مدير يجيد التعامل واتخاذ القرارات اللازمة ، إذا من هو المدير ؟

١- انظر: (الإدارة والأعمال) ، صالح العامري وآخرون ، ص٢٩-٣٠-٣١-٣٢.

### - المدير :

لمنصب المدير تعريفات كثيرة في كتب الباحثين والمفكرين فمنها :

- ١- ( أن المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين ) .
- ٢- ( هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما ) .
- ٣- ( هو الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يترأسها ويقدم لهم الدعم والإرشاد )<sup>(١)</sup> .

إذا نستنبط من هذه التعريفات بأن المدير هو المحور الرئيسي الذي يركز عليه قيام الإدارة الناجحة والفعالة ، ولكي ينجح المدير في أعماله يجب أن يتمتع بالمهارات التالية :

- ١- أن يكون مؤهلاً علمياً لهذا المنصب في نفس مجال العمل القائم عليه .
- ٢- أن يكون قادراً على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهمة محددة .
- ٣- القدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين .
- ٤- القدرة على التفكير المتجدد وبشكل تحليلي وناقده لحل المشاكل المعقدة.

### - عناصر الإدارة :

لكل إدارة أربعة عناصر رئيسية هي :

- ١- المنشآت ، ٢- الوظائف ، ٣- المهام ، ٤- الموارد .

- أهم العناصر للعملية الإدارية :

- ١ ( التخطيط ) ، ٢ ( التنظيم ) ، ٣ ( التوظيف ) ، ٤ ( التوجيه ) ، ٥ ( التنسيق ) ، ٦ ( كتابة التقارير ) ، ٧ ( الميزانية ) .

ومما ذكر نخلص إلى أن عناصر العملية الإدارية تركز على جانبين هما :

١- انظر : ( مبادئ إدارة الأعمال ) ، أحمد الشميمري وآخرون ، ص ٢٧ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

### - وظائف الإدارة، ووظائف المنشأة:

- وظائف الإدارة: هي التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه .
- وظائف المنشأة : هي إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة نظم المعلومات والإدارة المالية. <sup>(١)</sup>

---

١- انظر: (مبادئ إدارة الأعمال) ، أحمد الشميمري وآخرون ، ص٤٢.

## الوحدة الثانية

### الفكر الإسلامي<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

- ١ . مفهومه .
- ٢ . خصائصه .



---

١- كتب هذه الوحدة الدكتور / عبدالرحمن غازي خصيفان ، دكتوراه في أصول الفقه من جامعة أم القرى ، أستاذ مشارك - (شعبة الثقافة الإسلامية) جامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

### - تعريف الفكر:

الفكر لغة - بكسر الفاء وفتحها - : مصدر فكر يفكر تفكيراً ، وهو إعمال النظر في الشيء<sup>(١)</sup> .

و اصطلاحاً : هو : ترتيب أمور معلومة للتوصل من خلالها إلى أمر مجهول<sup>(٢)</sup> ، فهو العملية العقلية التي تهدف إلى إيجاد نتيجة للقيام بتنفيذها .

مثال : العالم منتظم ، وكل منتظم لا بد له من مدير = العالم له مدير (هو الله تعالى) .

مثال آخر : الحديد معدن ، كل معدن يتمدد بالحرارة = الحديد يتمدد بالحرارة .

مثال آخر : أنا مجتهد ، وكل مجتهد سيتفوق = أنا سأكون متفوقاً .

وهذه العملية العقلية إما أن تكون محكومة بقانون أو لا ،

فإن لم يحكمها قانون وصف صاحبها بالجنون ، فالجنون هو الذي لا يحكم فكره قانون

فيتكلم بلا مناسبة ، ويضحك بلا سبب إلخ ....

وإن كانت محكومة بقانون ، فهذا القانون إما أن يكون الغريزة ، وإما أن يكون المنفعة ، وإما

أن يكون العرف وعادات المجتمع ، وإما أن يكون الدين .

فالفكر إن كان محكوماً بالغريزة : فإنه يعمل على أساس إشباع حاجاتها ، فمثلاً : إذا جاع

في نهار رمضان فإنه يفطر ؛ لأن غريزة الطعام هي المسيطرة على فكره .

وإن كان محكوماً بالمنفعة : فإنه قد يحتال ويسرق لما يرجوه من المنفعة في ذلك .

وإن كان محكوماً بالعرف والعادة : فإنه قد يتابع مجتمعه في عاداته ، فيتعاطى الرشوة

مثلاً ، بناء على شيوع تلك الفكرة في مجتمعه ، أو يتسبب في الدوام بناء على شيوع ذلك المبدأ

بين الناس .

وإن كان محكوماً بالدين صار فكره محكوماً بالشرعية : فيصبر ولا يفطر في المثال الأول ،

١- انظر : (القاموس المحيط) ١/ ٤٥٨ ، مادة / فَكَرَ .

٢- (التعريفات) للجرجاني ، ص ١٦٨ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ولا تمتد يده إلى أموال الناس في المثال الثاني ، ويمتنع عن أخذ الرشوة والتسيب في الدوام في المثال الثالث ؛ وذلك لأن الدين صار هو المسيطر على تفكيره.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نعرف الفكر المادي بأنه :

الفكر الذي يكون محكوماً بغرائز النفس أو المنافع أو العادات والتقاليد.

والفكر الإسلامي هو : ذلك الفكر الذي يكون محكوماً بشريعة الله سبحانه وتعالى.

### - خصائص الفكر الإسلامي :

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج خصائص الفكر الإسلامي التي تميزه عن الفكر المادي على النحو التالي:

١- أنه رباني المصدر: أي أن الذي يحكم تحركاته هو القرآن وصحيح السنة، قَالَ تَمَّالِي:

﴿ قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولُنَا لَكُمْ كَثِيرًا مِمَّا كُنْتُمْ تُخْفُونَ مِنَ الْكِتَابِ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُبِينٌ ﴿١٥﴾ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿١٦﴾ ﴾<sup>(١)</sup>.

٢- الفكر الإسلامي شامل لكل نواحي الحياة: فيبدأ من الأسئلة الكبرى : من أنا؟

ومن أين أتيت؟ ولماذا؟ وإلى أين سأذهب؟ فيعطي الإنسان إجابات منطقية تريجه من عناء البحث والتشنت، فلا يلحد ويقول بالعدم المحض، ثم إنه يضبط له أخلاقه ويربطها بالآخرة التي آمن بها، فتحرر الأخلاق من تبعية المصالح الدنيوية المتغيرة، وترتبط بمصالح الآخرة الثابتة المستقرة، ثم إنه ينظم حياة الإنسان من خلال بيان علاقته بربه (العبادات)، وماذا يأكل ويشرب، وماذا يلبس، وكيف يكتسب المال، وكيف يكون الأسرة، وكيف تكون علاقته بالحاكم وماذا يجب له وعليه، فيعطي بذلك مشروع حياة متكامل.

١- المائدة: ١٥ - ١٦.

٣- **الفكر الإسلامي واقعي**: أي يتعامل مع حقائق موضوعية ذات وجود حقيقي، وأثر واقعي إيجابي، ومع الواقع المشهود، لا مع تصورات عقلية مجردة، ولا مع مثاليات خيالية لا مقابل لها في حياة الناس ولا وجود، فهو يربط العلم بالعمل، ويجمع بين الأصالة والمعاصرة، ويعيش واقع الناس، فهو متجدد بحسب الوقائع والأحداث.

فواقعية الفكر الإسلامي تنفي عنه الخيال، وتجعله مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالواقع وما يدور فيه، فهو لا ينفصل عنه تماماً، فهو لا يسبح في بحار الخيال، ولا يحلق في أجواء المثالية المُجَنَّحة، فيفرض إنساناً لا وجود له في الواقع، كما صنع الفارابي في مدينته الفاضلة وأفلاطون في جمهوريته الخيالية، وكما تخيلت الشيوعية المادية الغافلة عن الله والدار الآخرة في أذهانها عن المجتمع الذي تنعدم فيه الفوارق والطبقية وتزول الملكية، ولا يحتاج إلى دولة ولا قضاء ولا شرطة ولا سجون!، ولم يهمل الفكر الإسلامي العادات والتقاليد، ولم يغفل عن الأعراف العامة الصحيحة، ولا عن العلاقات والمعاملات بين الأفراد، وعن كل ما يُسهم في وحدة المجتمع وإحكام تماسكه وهذا يعني أن الفكر الإسلامي لا يغفل الإنسان، وتفاوت الناس في مدى استعدادهم لبلوغ المستوى الرفيع الذي يرسمه لهم.

٤- **التوازن**: ومن الخصائص التي يتميز بها الفكر الإسلامي والتي لا توجد في شريعة سماوية ولا وضعية: "التوازن بين الثبات والتطور"، أو "الثبات والمرونة"، والثبات يدل على الخلود، والمرونة تدل على التطور وهذا من روائع الإعجاز في هذا الدين وآية من آيات عمومته وخلوده وصلاحيته لكل زمان ومكان، ويتجلى هذا الثبات في المصادر الأصلية القطعية للتشريع المتمثلة في الكتاب والسنة، وتتجلى المرونة في "المصادر الاجتهادية" التي اختلف فقهاء الأمة في مدى الاحتجاج بها ما بين موسع ومضيق مثل الإجماع والقياس والمصالح المرسله وأقوال الصحابة وشرع من قبلنا.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

كما نجد الثبات يتمثل في العقائد الأساسية والأركان العملية الخمسة والمحرمات اليقينية وأمهاث الفضائل وفي شرائع الإسلام القطعية، كما تتجلى المرونة في الوسائل والأساليب وفي الفروع والجزئيات والشؤون الدنيوية والعلمية.

وإذا كان بالمثل يتضح المقال، فلا بأس أن نذكر هنا مثلاً لتوضيح ما قلناه :

يتمثل الثبات في مثل قوله تعالى في وصف مجتمع المؤمنين : **﴿ قَالَ تَعَالَى : ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾**

(<sup>١</sup>) ، فلا يجوز لحاكم ولا لمجتمع أن يلغي الشورى لأنه من الثوابت الإسلامية ، وتتمثل المرونة في عدم تحديد شكل معين للشورى وإنما يُترك ذلك للناس وزمانهم ومكانهم ، وتعني المرونة أيضاً : أنه ليس فكراً جامداً في أحكامه ، فالحرام حرام حتى يضطر إليه الإنسان فيصير مباحاً بقدر ما يدفع به الضرر عن نفسه **﴿ قَالَ تَعَالَى : ﴿ فَمَنْ أَضْطَرَّ عَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ ﴾** (<sup>٢</sup>) ، ومن هذه الآية الكريمة استنبط الفقهاء القاعدة الفقهية الكبرى المشهورة : ( الضرورات تبيح المحظورات ) ، فمن اضطر إلى قرض ربوي أو دفع رشوة فله أن يتعاطى من ذلك ما يدفع به الضرر عن نفسه.

**٥- الوسطية : قَالَ تَعَالَى ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ**

**الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾** (<sup>٣</sup>) ، ومعنى الوسطية في الإسلام : عدم الإفراط في جانب الآخرة بحيث تتحول الحياة محرراً للعبادة ، وعدم الإقبال على الدنيا بحيث تصبح الآخرة نسياً منسياً ، يمثل ذلك قول سلمان الفارسي لأبي الدرداء : " إن لربك عليك حقاً ، وإن لبدنك عليك حقاً ، وإن لأهلك عليك حقاً فأعط كل ذي حق حقه " (<sup>٤</sup>) ، فلا إفراط ولا تفريط ، والوسطية في كل شيء من أهم ما تميز به الإسلام عن غيره من الشرائع السابقة والقوانين الوضعية ،

١- الشورى : ٣٨ .

٢- البقرة : ١٧٣ .

٣- البقرة : ١٤٢ .

٤- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (١٩٦٨) .

ويقصد بها الاستقامة وعدم الحيدان ، كما يقصد بها التعادل بين طرفين متقابلين أو متضادين، أو التوسط بينهما؛ بحيث لا يطفئ أحدهما على الآخر ويحييف عليه، ولا يأخذ أحدهما الحق أكثر من الآخر ولا ينفرد بالتأثير ويطرد الطرف المقابل، فالشجاعة مثلاً وسط بين التهور والجبن ، والله تعالى ذم البخل؛ لكنه كذلك ذم الإسراف، وجعل الإنفاق في سبيل الله هو المطلوب شرعاً. قال الحق جلّ وعلا: ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴾ (٦٧) (١).

وفي قوله عزّ اسمه: ﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ﴿ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ﴿ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴾ (٩) (٢)، إشارة قوية إلى الوسطية، فلا وكس ولا شطط، ولا إفراط ولا تفريط، ولا غلو ولا تقصير، في الفكر الإسلامي.

تلك إذن، هي وسطية الفكر الإسلامي ، وهي كما تلاحظ لا تكلف الناس شططاً، ولا ترهقهم عسراً، ولا تجعل عليهم حرجاً، بل ترشدهم إلى سواء السبيل، وتراعي فطرة الإنسان وقدراته العقلية، على نقيض المدارس المثاليّة التي تكلف الإنسان ما لا يطيق، وعلى نقيض المدارس الماديّة العبثيّة التي لا تراعي خلق الإنسان وخصائصه وفطرته (٣).

### ٦- إنساني النزعة :

فهو يمتاز بنزعة الإنسانية الواضحة الثابتة الأصيلة في معتقداته وعباداته وتوجهاته، إنه دين الإنسان ، فهو ليس فكراً عنصرياً ولا إقليمياً ولا طائفيّاً، فهو لا يخدم عرقاً بعينه ولا فئة

١- الفرقان: ٦٧.

٢- الرحمن: ٧-٨-٩.

٣- انظر : خصائص الفكر الإسلامي ، للدكتور / رشيد كهوس أستاذ ورئيس مجموعة البحث في السنن الإلهية

بكلية أصول الدين بـ«تطوان» جامعة القرويين، المغرب ، منقول بتصريف من الشبكة العنكبوتية .

<http://www.darululoom-deoband.com/arabic/magazine/tmp/1482643607fix3sub1file.htm>

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

معينة ، لذا وجدنا كلمة "الإنسان" تكررت في القرآن (٦٣) ثلاثاً وستين مرة وكلمة "الناس" تكررت (٢٤٠) مئتين وأربعين مرة .

هذه النزعة الإنسانية الأصيلة في الإسلام هي أساس هام لمبدأ الإخاء البشري، ومبدأ المساواة الإنسانية العام الذي دعا إليه الإسلام، وهي أساس هام كذلك لمبدأ الحرية الذي قرره الإسلام، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْتَكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (١٣) (١).

### ٧- يحترم العقل ويُقدره :

فقد أعطى الفكر الإسلامي العقل دوراً بارزاً ومهمة أساسية ، فللعقل حق الفهم والاستنباط واكتشاف المعارف والمفاهيم والنظريات من القرآن والسنة وإسنادها إلى الله تعالى ، وكان من احترام هذا الفكر للعقل أن كانت معجزته عقلية وليست معجزة حسية، فالمعجزة القرآنية تقوم على البيان والمعاني والتشريع والنظر والتدبر والتفكير، وإن حظ العقل في هذا الفكر أوفر من حظه في أي مذهب عقلي خالص.

### ٨- الوضوح :

فهو فكر واضح جلي بعيد عن الغموض والتعقيد والضبابية، فهو ينسجم مع فهم الإنسان وقدراته العقلية ، فالفكر الإسلامي واضح في كل مفرداته سواء ما يتعلق بالأصول والقواعد أم بالمصادر والمنابع، أم بالأهداف والغايات، أم بالمنهج والوسائل.

### ٩- يُقدر الخبرة الإنسانية والتجارب البشرية :

بحيث لا يضع الحواجز والسدود بينه وبين خبرات الأمم السابقة، بل إنه فكر منفتح يتعامل

١- الحجرات : ١٣ .

مع الجميع ويستفيد من خبرات الآخرين، على اعتبار أن التراث الإنساني ملك للجميع وهذا دليل على أن هذا الفكر لا يَغِمَطُ الناس حقهم ولا يُنكِرُ فضل أهل الفضل<sup>(١)</sup>.

### ١٠ - أنه علم وعمل :

فهو ليس مجرد آيات تتلى وأحاديث تردد ، وإنما هو نصوص قانونية تطبيقية جاءت لتضبط حياة الإنسان ، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿١﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾﴾<sup>(٢)</sup>.

### ١١ - يضبط فكر الإنسان ويوجهه نحو الخير :

لقائل أن يقول : قد شاهدنا أمما قد حكم فكرها المنافع والمصالح دون الشرائع السماوية عموماً أو الإسلام على وجه الخصوص كاليابان مثلاً ومع ذلك فهي أمم متقدمة ؟ والجواب عن ذلك: بأن الفكر إذا لم يحكمه الدين فإنه ينتج النافع كالسيارة والطائرة والحاسب الآلي والجوال، وهذا أمر معلوم ومسلّم، ولكنه في نفس الوقت هو الذي ينتج القنبلة النووية والسلاح المدمر والمواد المخدرة والحبوب المهلوسة، وهذا هو الذي يميز الفكر الإسلامي عن الفكر المادي ، فالفكر الإسلامي يضبط فكر الإنسان ويوجهه نحو الخير فقط، أما الفكر المادي فهو يوجهه نحو مصلحة صاحبه بصرف النظر عن ضررها أو نفعها للغير.

١- للداعية الشيخ / يوسف علي فرحات ، منقول من الشبكة العنكبوتية.

<https://www.paldf.net/forum/showthread.php?t=713201>

٢- الصف:٢-٢ ، وانظر : (الإدارة الإسلامية ) للدكتور / حزام المطيري ، ص١٩.

## الوحدة الثالثة

### الإدارة الإسلامية<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

- ١ . مفهومها .
- ٢ . مصادرها .
- ٣ . خصائصها .



١- كتب هذه الوحدة الدكتور / عبدالرحمن غازي خضيفان ، دكتوراه في أصول الفقه من جامعة أم القرى ، أستاذ مشارك - (شعبة الثقافة الإسلامية) جامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

### - مفهوم الإدارة في الإسلام :

#### عرفت الإدارة الإسلامية بتعريفات كثيرة :

فعرّفها الدكتور / أحمد المزجاجي بأنها : " أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدد"<sup>(١)</sup>.

وعرفها الدكتور / حزام المطيري بأنها : " الإدارة التي يتحلّى أفرادها قيادة وأتباعاً ، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساء ، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية"<sup>(٢)</sup>.

كما عرفها بأنها : " الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية وفقاً للسياسة الشرعية"<sup>(٣)</sup>.

يقول الدكتور / عصام الحميدان معلقاً على التعريفين السابقين : " والفرق بين التعريفين أن الأول يركز على الأخلاق الإسلامية للموظف بذاته، والثاني يركز على مطابقة العمل للشريعة الإسلامية، والصحيح الجمع بين الاثنين، بحيث يصبح التعريف كالآتي :

الإدارة التي يتحلّى أفرادها بالسلوك الإسلامي عند أدائهم لأعمالهم ، ويقومون بواجباتهم الوظيفية بجميع مستوياتها وفقاً للشريعة الإسلامية.

هذا تعريف الإدارة الإسلامية، وأما تعريف الإدارة البحتة ، فهي : الوصول إلى الأهداف العامة عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد المادية المتاحة بأساليب علمية لرفع الكفاية الإنتاجية المنظمة.

ويتضح الفرق بين الإدارة الإسلامية و الإدارة المجردة : بأن الإدارة الإسلامية تربط الإدارة بالغاية التي يعيش لها المسلم وهي عبادة الله تعالى وعمارة الكون في ضوء هذه العبادة.

١- (مقدمة في الإدارة الإسلامية) ، ص٤٤.

٢- (الإدارة الإسلامية - المنهج والممارسة) ، للدكتور / حزام المطيري ص٢٣.

٣- المصدر السابق .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

أما الإدارة المجردة فهدفها الوصول إلى الإنتاج المادي ، بغض النظر عن الوسائل ، وهنا تتميز الإدارة الإسلامية حين تنظر إلى الإنتاج على أنه وسيلة لعبادة الله تعالى ، يجب أن لا يتعارض مع الهدف والغاية ، ويكون منضبطاً بشروطها<sup>(١)</sup>.

### - مصادر الإدارة الإسلامية :

لا تختلف مصادر الإدارة في الإسلام عن مصادر التشريع الإسلامي ، وإذا أردنا أن نقسم مصادر التشريع أو مصادر الإدارة فنقول : إنها تنقسم إلى قسمين :

١- مصادر متفق عليها.

٢- مصادر مختلف فيها.

### أولاً : المصادر المتفق عليها، وهي أربعة :

- ١- القرآن الكريم : ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة قوله تعالى : ﴿ مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾<sup>(٢)</sup> ، فهو يدل على نوع من أنواع الرقابة وهي : الرقابة العلوية .
- ٢- السنة النبوية : وهي : كل ما ثبت عن النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية أو خلقية<sup>(٣)</sup> .

ومن أمثلة الاستدلال بها في مجال الإدارة، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: بَيْنَمَا النَّبِيُّ ﷺ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ، جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ يُحَدِّثُ، فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ: سَمِعَ مَا قَالَ فَكْرَهُ مَا قَالَ ، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ لَمْ يَسْمَعْ، حَتَّى إِذَا قَضَى

١- (أخلاقيات المهنة في الإسلام) ، ص ٥١-٥٢ ، (بتصرف).

٢- ق : ١٨ .

٣- انظر: (شرح علل الترمذي) لزين الدين البغدادي ، ١ / ١٥٦ ، (السنة ومكانتها في التشريع الإسلامي) ، لمصطفى السباعي ، ص ٤٧ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

حَدِيثُهُ قَالَ: «أَيِّنَ - أَرَاهُ - السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ» قَالَ: هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: «فَإِذَا صُيِّبَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»، قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: «إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»<sup>(١)</sup>.

فهذا الحديث يدل على وجوب تعيين الشخص في تخصصه<sup>(٢)</sup>، والذي يعد من أهم مبادئ التنظيم في الإدارة المعاصرة.

٣- الإجماع : وهو اتفاق أهل الحل والعقد (أي علماء الشريعة) من أمة محمد ﷺ بعد وفاته في عصر من العصور على أمر من الأمور الشرعية<sup>(٣)</sup>.

ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة: الإجماع على تحريم إنتاج وإدارة مصانع المخدرات وإن كان الشخص المدير لا يتعاطى تلك الأمور، وذلك للإجماع على تحريمها والمستند إلى مصلحة حفظ النفس والمال التي دلت عليها النصوص الشرعية ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾<sup>(٤)</sup>، وقوله تعالى ﴿وَلَا تَبْذُرُوا بَذِيرًا﴾<sup>(٥)</sup>.

٤- القياس : وهو إلحاق واقعة لا نص على حكمها بواقعة ورد نص بحكمها في الحكم الذي ورد به النص لاشتراك الواقعتين في علة هذا الحكم<sup>(٦)</sup>.

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٥٩).

٢- انظر: (الإدارة الإسلامية) ، د/ حزام المطيري ، ص١٢٢.

٣- انظر: (المحصول) ، للرازي ، ٤/٢٠.

٤- البقرة : ١٩٥.

٥- الإسراء : ٢٦.

٦- (أصول الفقه الميسر) للدكتور / شعبان إسماعيل ، ص٣٥٨.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

مثاله التطبيقي في مجال الإدارة : قياس الرئيس المباشر في العمل على رئيس الدولة في وجوب طاعته وتنفيذ أوامره ، بجامع ولاية الأمر في كل منهما .

### ثانياً : المصادر المختلف فيها ، وهي ستة :

١- قول الصحابي : مثال الاستدلال به في مجال الإدارة : قول عمر رضي الله عنه : " أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أفضيت ما علي ؟ قالوا : نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا" <sup>(١)</sup>، فهو يدل على وجوب الرقابة الرئاسية.

٢- المصلحة : وهي المنفعة المترتبة على تشريع الحكم ، ومن أمثلة الاستدلال بها في مجال الإدارة : منع الموظف الحكومي من مزاولة التجارة استدلالاً بالمصلحة المترتبة على ذلك، وهي إتقان العمل، وتحقيق النفع العام من الوظيفة.

٣- سد الذريعة : وهو تحريم أمر مباح ، لأنه يوصل غالباً إلى أمرٍ محرم <sup>(٢)</sup>، ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة : عدم قبول الأعدار الشفهية وإن غلب على أصحابها الصدق، سدا للذريعة المفضية إلى الفوضى و التسبب في الدوام.

٤- العُرْف : وهو ما استقرت النفوس عليه بشهادة العقول، وتلقته الطبائع بالقبول <sup>(٣)</sup>، أو هو ما تعارف عليه الناس وألفوه حتى صار شائعاً بينهم ولم يخالف نصاً من الكتاب أو السنة، ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة : تحكيم العرف في كل ما لم يصدر فيه لائحة تنظيمية.

١- أخرجه البيهقي في ( السنن الكبرى ) برقم (١٦١٤٥) .

٢- انظر : (أنوار البروق في أنواع الفروق) للقرافي ٤٥/٣.

٣- (التعريفات) للجرجاني ١٤٩.

٥- شرع من قبلنا: وهو ما جاء في القرآن أو السنة من الشرائع السماوية السابقة بشرط ألا يخالف شريعتنا<sup>(١)</sup>، ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة: مشروعية اختبار الموظف قبل تعيينه (المقابلة الشخصية) استدلالاً بقوله تعالى حكاية عن طالوت: **قَالَ تَعَالَى: ﴿فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ﴾**<sup>(٢)</sup>.

٦- الاستصحاب: وهو بقاء الشيء على ما كان عليه<sup>(٣)</sup>، ومن أمثلة الاستدلال به في مجال الإدارة: استصحاب صلاحية الموظف للعمل حتى يثبت خلاف ذلك.

### - خصائص الإدارة في الإسلام :

خصائص الشيء هي مميزاته التي يتميز بها عن غيره من أفراد جنسه ، وإذا تأملنا الإدارة في الفكر الإسلامي والإدارة في الفكر البشري، نجد أن الفكر الإسلامي يعطي الإدارة عددا من الخصائص والمميزات، منها :

١- أن الإدارة في الإسلام هي جزء منه ، فالقيادة مثلاً والتي تعد من أهم العمليات الإدارية هي في الإسلام واجب وتكليف شرعي لا بد من وجودها في المجتمع المسلم.

٢- أن الإدارة في الإسلام تهتم بالعوامل النفسية والروحية للأفراد، فإدارة مصانع الخمر مثلاً محرمة في شريعة الإسلام لما تحدثه هذه المواد من إفساد للروح وزرع للعداوة والبغضاء بين أفراد المجتمع ، وإن كانت في المقابل تجلب الربح الوفير لأصحابها.

١- انظر: (الإحكام) لابن حزم ٤٦/١.

٢- البقرة: ٢٤٩.

٣- (مجمع الدرر) للتستري ٤/١٦٠٠.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٣- وفي نفس الوقت فإن الإدارة في الإسلام تهتم بإشباع الحاجات الجسدية للإنسان، فليست تهتم فقط بإدارة المساجد والأوقاف،

وإنما تهتم بحاجات الناس من مأكّل ومشرب وملبس، فالرسول عليه الصلاة والسلام خرج يمارس الرقابة الإدارية على سوق المدينة فوجد بائعاً عرض طعاماً، فأدخل يده في الطعام فوجد بللاً فقال له: "ما هذا يا صاحب الطعام" فقال: "أصابته السماء يا رسول الله (يعني المطر)، فقال عليه الصلاة والسلام: "هلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس، من غشنا فليس منا"<sup>(١)</sup> وهذا الحديث يدل على اهتمام إدارة الإسلام والتي تمثلت في شخص الرسول ﷺ بحاجات الناس الجسدية والاقتصادية، فالطعام الفاسد يضر الجسد ويتلف المال.

٤- أنها إدارة لها ارتباط وثيق بالأخلاق، فالوفاء بالعقد مثلاً جزء مهم في إتقان العمل، وهو خلق واجب من أخلاق الإسلام، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾<sup>(٢)</sup>.

٥- أنها تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة، فالقرار من المدير والرئيس لا يجوز أن يكون فردياً، بل يجب أن يكون صادراً عن مشاورة أهل الاختصاص، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾<sup>(٣)</sup>، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾<sup>(٤)</sup>.

١- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (١٠٢).

٢- (مجمع الدرر) للتستري ٤/١٦٠٠.

٣- آل عمران: ١٥٩.

٤- الشورى: ٣٨.

٦- أنها إدارة ذات رقابة ذاتية، فدرجة الإحسان هي أعلى مراتب الدين، وقد بينها النبي عليه الصلاة والسلام بقوله: " أن تعبد الله كأنك تراه"<sup>(١)</sup>.

٧- أنها إدارة مثالية تمتاز بالشمول والتكامل<sup>(٢)</sup>، ففيها مبادئ التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأفراد، والرقابة، والقيادة، والتمويل، والعلاقات العامة.

---

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٥٠).

٢- انظر: (نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة) ، د/ إبراهيم الغفيلي بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث ، جامعة المنصورة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٢ م ، والإدارة في الإسلام) د/ أحمد أبوسن ، ص ١٩٠ ، (الإدارة الإسلامية) ، المنهج والممارسة للدكتور / حزام المطيري ، ص ٢٥ - ٢٦ .

## الوحدة الرابعة

### وظائف الإدارة العامة في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

١. الوظيفة الأمنية.
٢. الوظيفة الاقتصادية.
٣. الوظيفة الاجتماعية.



١- كتب هذه الوحدة الأستاذ / خالد واي هاما تأسامي ، ماجستير في الفقه الإسلامي من الجامعة العالمية بماليزيا ، محاضر الثقافة الإسلامية - جامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

الدولة في الإسلام عليها واجبات ومسؤوليات كبيرة تجاه رعيته، وتتعدد هذه المسؤوليات بناء على الرعاية الكاملة التي تقوم بها، ولعل من أبرز هذه الوظائف ما يلي:

### أولاً: الوظيفة الأمنية:

تتمثل الوظيفة الأمنية للدولة في الإسلام فيما يسمى بالكليات الخمس التي جاءت الشرائع السماوية كلها بحفظها والعناية بها وهي:

أ- حفظ الدين: وتكون المحافظة عليه من قبل الدولة بما يلي:

١- إقامة الشرائع التعبدية الظاهرة كالأذان وصلاة الجماعة والجمعة والعيدين والحج، ليبقى الإسلام حاضراً في حياة المجتمع وليس قاصراً على شعائر تعبدية تؤدي في البيوت والمنازل<sup>(١)</sup>.

٢- الدعوة إليه بالكلمة الطيبة الحسنة، وبتوظيف الدعاة وتأهيلهم، فهي أولى المهام الموكلة للرسول صلى الله عليه وسلم التي كلفه الله تعالى بها **قَالَ تَعَالَى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾**<sup>(٢)</sup>.

٣- الدفاع عنه ضد المعتدين عليه فكرياً وذلك بمناقشتهم بالعلم والحكمة والحسنى **قَالَ تَعَالَى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُم بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾**<sup>(٣)</sup> **وَقَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾**<sup>(٤)</sup>، يقول الإمام الماوردي في ذلك: "حفظ الدين على أصوله المستقرة، وما أجمع عليه سلف الأمة، فإن نجم مبتدع أو زاغ ذو شبهة عنه أوضح له الحجة وبين له الصواب وأخذ بما يلزمه من الحقوق والحدود ليكون الدين محروساً من خلل والأمة ممنوعة من زلل"<sup>(٥)</sup>.

١- انظر: (الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة)، د/حزام بن مطر المطيري، ص ٣٥

٢- النحل: ١٢٥.

٣- النحل: ١٢٥.

٤- العنكبوت: ٤٦.

٥- انظر: (الأحكام السلطانية)، ص ١٥.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٤- تطبيق الشريعة الإسلامية والحكم بما أنزل الله وهو من أعظم المسؤوليات الدينية على الحاكم المسلم، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَمَنْ لَّمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴾<sup>(١)</sup>. وقال عز وجل: ﴿ الْحُكْمَ الْجَهْلِيَّةَ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ ﴾<sup>(٢)</sup>، فحكم الله هو أفضل الأحكام وهو أحكم الحاكمين، وهو واجب الاتباع وبه صلاح الأمة وسعادتها في العاجل والآجل وصلاح العالم كله ولكن أكثر الخلق في غفلة عن هذا<sup>(٣)</sup>، ويكون بإقامة القصاص و الحدود الشرعية على من ينتهك حرمتها.

٥- الدفاع عنه ضد المعتدين عليه بالسلاح قَالَ تَعَالَى: ﴿ فَمَنْ أَعْتَدَى عَلَيْكُمْ فَأَعْتَدُوا عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا أَعْتَدَى عَلَيْكُمْ ﴾<sup>(٤)</sup>، فإذا أظهر السلم وجبت مسالمته قَالَ تَعَالَى: ﴿ \* وَإِنْ جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْتَحِ لَهُمْ ﴾<sup>(٥)</sup>.

١- المائدة : ٤٤.

٢- المائدة : ٥٠.

٣- ابن باز، الموقع الرسمي لفضيلة الشيخ عبد العزيز بن عبد الله بن باز، فتوى الحكم بغير ما أنزل الله، فتوى رقم ١٨١٨ <https://www.binbaz.org.sa/fatawa/1818>

٤- البقرة: ١٩٤.

٥- الأنفال: ٦١.

ب- حفظ النفس :

وشرع الإسلام لحفظها : القصاص، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَوةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ﴾ (١)،  
كما حرم الانتحار، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾ (٢).

ج- حفظ العقل : فحث الإسلام على تقويته بالعلم قَالَ تَعَالَى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ (٣) وأمر بالاستزادة منه قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (٤)،  
كما حرم إفساده بشرب المخدرات والخمور قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْحُمُرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (٥) إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَنْ يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَعَنِ الصَّلَاةِ فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ﴾ (٦) (٥).

د- حفظ النسب : وذلك بمشروعية الزواج ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمِنْ ءَايَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ (٦) (١).

وحرم البغاء الذي ينتج عنه أولاد وبنات لا يعرفون آباءهم فيكونون عالة على الدولة والمجتمع، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَقْرَبُوا الزِّنَىٰ إِنَّهُ كَانَ فَحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلًا﴾ (٧) (٢).

١- البقرة: ١٧٩.

٢- النساء: ٢٩.

٣- المجادلة: ١١.

٤- طه: ١١٤.

٥- المائدة: ٩٠-٩١.

٦- الروم: ٢١.

٧- الإسراء: ٣٢.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ورتب عليه عقوبة الجلد ، قَالَ تَعَالَى: ﴿الزَّانِيَةُ وَالزَّانِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا مِائَةَ جَلْدَةٍ﴾<sup>(١)</sup> ، كما حرم الاعتداء على أنساب الناس بقذفهم ورميهم بالزنا ورتب على ذلك عقوبة شديدة في الدنيا ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَالَّذِينَ يَرْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلَا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾<sup>(٢)</sup> .

**هـ- حفظ المال :** وهو شقيق الوح وقوام الحياة ، ولذلك عظم الإسلام شأنه ونظم طرق كسبه وتحصيله ، ثم أمر بالحفاظ عليه قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَبْذِرْ تَبْذِيرًا ۖ إِنَّ الْمَبْذِيرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾<sup>(٣)</sup> ، كما حرم الاعتداء عليه ورتب على ذلك عقوبة قاسية قَالَ تَعَالَى: ﴿وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جِزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾<sup>(٤)</sup> .

## ثانياً: الوظيفة الاقتصادية:

النشاط الاقتصادي من الأنشطة الحيوية في أي مجتمع من المجتمعات البشرية، وبالاقْتِصَاد الذي هو قوام الحياة الإنسانية يقوم الفرد بالسعي في الأرض ليوفر لنفسه قوته وقوت عياله ، قَالَ تَعَالَى: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْسُقُوا فِي مَنَاجِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَأَلَيْتِهِ النَّشُورُ﴾<sup>(٥)</sup> . والحكومة باعتبارها السلطة الحاكمة على المجتمع الإسلامي كان لزاماً عليها القيام بواجباتها الاقتصادية بما

١- النور: ٢.

٢- النور: ٤.

٣- الإسراء: ٢٦-٢٧.

٤- المائدة: ٣٨.

٥- الملك : ١٥ .

يتوافق مع دورها الحيوي في رعاية مصالح المجتمع والأفراد على حد سواء، وذلك ضمن المفهوم العام لواجب الدولة في القيام بجلب المنافع ودرء المفسد وإزالتها عن المجتمع، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من تحريم التعامل بالربا ومنع احتكار الأقوات ومحاربة الغش في المعاملات وتنظيم البيع والشراء وتداول المال. ويمكن تلخيص هذه الواجبات الاقتصادية للدولة فيما يلي:

### أولاً: تحديد الأسعار :

فإذا كان الناس يتبايعون فيما بينهم على الوجه المعروف من غير ظلم منهم وقد ارتفع السعر لأسبابه الطبيعية إما لكثرة الطلب السلعة أو لقلته في السوق فلا إكراه على التجار على تحديد سعر بعينه ، ولكن يجوز لولي الأمر أن يكره الناس على بيع ما عندهم بقيمة المثل عند ضرورة وحاجة الناس إليه، وللدولة الحق في التدخل في تحديد الأسعار للسلع المشاعة والتي يحتاجها غالبية أفراد المجتمع مثل الزيت والسكر والأرز وغيرها من الأصناف الاستهلاكية التي لا يستغني عنها أحد من الناس.

### ثانياً: منع الاحتكار :

لا يعترف الاقتصاد الإسلامي بحالة ما يسمى بالنقص المفتعل في العرض مما ينتج عنه طلب مفتعل ومتزايد ، ومن أجل ذلك فقد أوجب الفقهاء على الدولة استخدام سلطتها بالتدخل لحماية الأسعار في حالة حدوث احتكار يتمثل في شراء وتخزين ما يحتاج إليه الناس بهدف رفع السعر وخلق نوع من الندرة وعدم الاستقرار في الأسواق ، فالإسلام يحرم

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الاحتكار، قال الرسول ﷺ: « لا يحتكر إلا خاطئ »<sup>(١)</sup>، وفي حديث آخر يقول عليه الصلاة والسلام: « الناس شركاء في ثلاث: الماء والكلاً والنار »<sup>(٢)</sup>، فلا احتكار في هذه الأمور ولا ملكية خاصة تحرم بعض المسلمين من التمتع الكامل بمصادر الري والرعي والطاقة الحرارية<sup>(٣)</sup>. ويرى ابن تيمية أن على الدولة أن تتدخل لتضع حدا لتلاعب التجار بأسعار السلع بأي شكل من الأشكال حتى لو أدى ذلك إلى مصادرة السلع الموجودة لدى المحتكر وبيعها دون رضاه، وهو مذهب الإمام أبي حنيفة الذي قال بالحجر على مالك السلعة لدفع الضرر العام<sup>(٤)</sup>.

### ثالثاً: تنظيم سوق العمل:

لقد أوجبت الشريعة الإسلامية خلق المناخ الملائم للطلب والعرض المتوازن لعنصر العمل، وذلك بتوفير الأجر المناسب للعمل والجهد المبذول من العامل حماية للعاملين من جشع أرباب العمل وتسلطهم، **قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا﴾**<sup>(٥)</sup>، كما يحق لها التدخل بإجبار أهل الصناعات على تقديم ما يحتاجه الناس من خدماتهم إذا امتنعوا عنه، يقول ابن تيمية رحمه الله: " فإذا كان الناس محتاجين إلى فلاحه قوم أو نساجتهم أو بنائهم صار هذا العمل واجباً يجبرهم ولي الأمر عليه إذا امتنعوا عنه بعبوس المثل، ولا يمكنهم مطالبة الناس بزيادة عن عوض المثل كما لا يمكن الناس من ظلمهم بأن يعطوهم دون حقهم ... "<sup>(٦)</sup>.

١- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (١٦٠٥/١٣٠).

٢- أخرجه ابن ماجه في سننه برقم (٢٤٧٢)، وضعفه الألباني في (إرواء الغليل) برقم (١٥٥٢).

٣- انظر: (الإدارة في الإسلام)، د/ أحمد أبو سنن، ص ٢٠.

٤- انظر: (الحسبة في الإسلام أو وظيفة الحكومة الإسلامية)، لابن تيمية، ص ٤٢.

٥- الأحقاف: ١٩.

٦- انظر: المصدر السابق، ص ١٦.

### رابعاً: تنظيم الملكيات الخاصة:

أقر الإسلام الملكية الفردية وجعل لها مجالاً واسعاً تعمل فيه، وذلك إيماناً منه بأهمية دور الأفراد في تنمية المجتمعات وتطورها، وبما أن المجتمع مؤلف من أفراد والمصالح فيه تتعدد، وأن المجتمع هو الكيان الأهم للكيان البشري لكي يحصل على كل احتياجاته اليومية، كان لزاماً على الأفراد مراعاة المصلحة العامة حينما يمارسون حريتهم المشروعة.

والدولة بصفتها الراعية لهذا المجتمع كان لها الحق في التدخل في حالات الضرورة للتوفيق بين المصالح المتعارضة فيه، ونزع الملكية مما قد تدعو إليه الحاجة وتقتضيها المصلحة العامة سواء الاقتصادية أو العمرانية أو الاجتماعية، وقد يلجأ الحاكم المسلم إليها في حالة عدم القبول بمبدأ التسوية بين الطرفين المتضررين، فيقوم بواجبه بما تقتضيه المصلحة العامة مع تعويض الطرف المتضرر ما أمكن ذلك، وقد روي في السنن عن سمرة بن جندب، أنه كانت له عضد من نخل في حائط رجل من الأنصار، قال: ومع الرجل أهله، قال: فكان سمرة يدخل إلى نخله فيتأذى به ويشق عليه، فطلب إليه أن يبيعه فأبى، فطلب إليه أن يناقله فأبى، فأتى النبي ﷺ، فذكر ذلك له فطلب إليه النبي ﷺ، أن يبيعه فأبى، فطلب إليه أن يناقله فأبى، قال: «فهبه له ولك كذا وكذا» - أمراً رغبه فيه - فأبى، فقال: «أنت مضار» فقال رسول الله ﷺ للأنصاري: «اذهب فاقلع نخله»<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الوظيفة الاجتماعية:

إن قيام الدولة بالرعاية الاجتماعية لها من أهم واجباتها، وهذه الرعاية قائمة تحت المسؤولية الشاملة للحاكم المسلم، قال الرسول ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته: 1- أخرجه أبو داود في سننه برقم (٣٦٢٦) وضعفه الألباني في نفس الصفحة، وانظر: (الإدارة في الإسلام)، د. أحمد أبو سن، ص ٢٢.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسئول عن رعيته»<sup>(١)</sup>.

وتمثل الوظيفة الاجتماعية للدولة في: غرس قيم التواصل والتسامح بين أفراد المجتمع من بر الوالدين، وصلة الأرحام، والإحسان إلى الأيتام والمساكين، والجيران الأقارب، والجيران الأجانب، والصاحب والصديق، والخادم، والمسافر الذي انقطعت به السبل

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ﴾<sup>(٢)</sup>، وغير المسلم أياً كان دينه قَالَ تَعَالَى: ﴿لَا يَنْهَكُكُمْ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقْتُلُواكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُواكُم مِّن دِيَارِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾<sup>(٣)</sup>، والإحسان إلى الحيوان، عن النبي ﷺ قال: "إن امرأة بغيا رأَتْ كلباً في يومٍ حارٍ يُطِيفُ بِبُئْرٍ، قد أدلَع لسانه من العطش؛ فنزعت له مَوْقَهَا (يعني: الحذاء)، فسقته بموقها، فغضر لها"<sup>(٤)</sup>، وقال عليه الصلاة والسلام: "دخلت امرأة النار في هرة ربطتها فلم تطعمها ولم تدعها تأكل من خشاش الأرض"<sup>(٥)</sup>، والنبات والزروع والبيئة بشكل عام حيث اعتبر الله تعالى الاعتداء على الطبيعة من الفساد قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٨٩٢).

٢- النساء: ٣٦.

٣- الممتحنة: ٨.

٤- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٢٤٦٧).

٥- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٢٢١٨).

لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ ﴿٥٥﴾<sup>(١)</sup> والحرث هو: الزرع.

ويكون غرس هذه الفضائل بتركيز الدولة عليها في مناهج التعليم بجميع مراحلها، ووسائل الإعلام بكافة أشكاله ووسائله، وخطب ومواعظ المساجد.

وإن المتأمل في تلك الوظائف ليجد أنها مطبقة ولله الحمد في هذه البلاد المباركة المملكة العربية السعودية - حرسها الله - ورد كيد أعدائها في نحورهم.

---

١- البقرة: ٢٠٥.

## الوحدة الخامسة

### التخطيط في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

- ١ . مفهومه .
- ٢ . التخطيط في القرآن الكريم .
- ٣ . التخطيط في السنة النبوية .



١ - كتب هذه الوحدة الدكتورة / إلهام محمد خير عبد البديع ، دكتوراه في الإدارة والقيادة من كلية نيو كاسل - بريطانيا.

### مقدمة :

يعد التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان ، فهو يهدف إلى تنظيم شؤون حياته، وتطويع تطلعاته لأهدافه المستقبلية.

فالتخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف.

ولقد اهتمت الحكومات والمنظمات بالتخطيط كوسيلة للتحكم في ظروف المستقبل؛ لتسخيرها لمشروعاتها وأهدافها عن طريق تحديد الأهداف، ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتحديد الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني محدد.

### مفهومه :

يمكننا تعريف التخطيط عموماً بأنه: رسم الصورة المستقبلية للمجتمع وذلك من خلال تحديد العمل الذي ينبغي اتباعه لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، وقد عُرف بتعريفات كثيرة منها:

١- "المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، بأقل تكلفة ممكنة عملياً"<sup>(١)</sup>.

٢- "تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يُسمى بـ "الخطة والخطة البديلة"، شرط أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر"<sup>(٢)</sup>.

١- انظر: (علم اجتماع التنمية - العالم الثالث) ، للدكتور / نبيل السمالوطي ، ص ٢٧٢.

٢- انظر: (علوم الإدارة وفن تحريك الخيوط) ، للدكتور/محمد العشري.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ويمكن من خلال ما سبق أن نعرف التخطيط من المنظور الإسلامي بأنه: "التفكير والتدبر بشكل فردي أو جماعي نحو هدف مستقبلي مشروع مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى والتوكل عليه مع بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه والتسليم والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج"<sup>(١)</sup>. ومن خلال هذا التعريف، يمكننا أن نستخلص العناصر التي يتألف منها التخطيط في الإسلام<sup>(٢)</sup>:

١- التفكير: وهو كما سبق أن عرفناه: ترتيب أمور معلومة للتوصل من خلالها إلى أمور مجهولة، والتفكير بشكل عام مطلوب شرعا، وقد دل على ذلك آيات كثيرة من القرآن الكريم كقوله تعالى: ﴿إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾<sup>(٣)</sup>، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَآخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾<sup>(٤)</sup> الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقَعُودًا وَعَلَىٰ جُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ ﴿<sup>(٥)</sup>.

٢- الهدف والغاية من التخطيط: فالله تعالى يريد من الإنسان أن يكون صاحب هدف ورسالة في الحياة يعمر بها الأرض، ويحسن بها إلى كل ما يحيط من حوله من بشر وحيوان ونبات، قَالَ تَعَالَى ﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبِّئًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾<sup>(٥)</sup>.  
٣- ربط التخطيط بمشيئة الله تعالى: فيعلم المسلم بأنه مهما وضع من أهداف ورسم من خطط لتحقيقها، فإن ذلك كله متوقف على مشيئة الله تعالى، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا تَشَاءُونَ إِلَّا أَن يَشَاءَ اللَّهُ﴾<sup>(٦)</sup>.

١- (الإدارة الإسلامية - المنهج والممارسة)، أ.د/حزام المطيري، ص٨٦.

٢- انظر: المصدر السابق نفسه.

٣- الروم: ٢١.

٤- آل عمران: ١٩٠ - ١٩١.

٥- الملك: ٢٢.

٦- الإنسان: ٣٠.

٤- بذل الأسباب المشروعة لتحقيق الأهداف : وهو أمر مطلوب مشرعا ، فلا يكفي التوكل على الله تعالى، بل لا بد من بذل الأسباب المشروعة التي توصل إلى المطلوب ، وهو أمر يظهر من استقراء نصوص الشرع ، فعلى سبيل المثال أمر الله تعالى مريم عليها السلام ببذل السبب في الحصول على الرطب بقوله تعالى ﴿ وَهَزَيْتَ إِلَيْكَ يَجِدُكَ الْتَخْلَةَ تَسْقِطُ عَلَيْكَ رُطْبًا جَنِيًّا ﴾ (١) ، وأمر تعالى بالسعي لكسب الرزق وعدم الاكتفاء بالتوكل، قَالَ تَعَالَى: ﴿ هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ﴾ (٢).

٥- التسليم والإيمان بما قدره الله من النتائج : فالذي لا يؤمن بقضاء الله وقدره، قد ينتحر أو تصيبه الأمراض النفسية إذا لم تأت النتائج حسب ما خطط وعمل لها ، أما المؤمن فيرضى ويسلم - بعد بذل الأسباب - بما قدره الله تعالى من النتائج لعلمه بأن تلك هي مشيئة الله سبحانه وتعالى ، قَالَ تَعَالَى: ﴿ مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِّن قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ ﴾ (٣).

٦- المدة الزمنية للخطة: وهو أمر معتبر شرعا ، فالله تعالى جعل للعبادات أوقاتا معلومة، فيقول تعالى في الصلاة: ﴿ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴾ (٤) ، ويقول في الصيام: ﴿ شَهْرٌ رَّمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ ﴾ (٥) ، ويقول في الحج: ﴿ الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ ﴾ (٦) ، إلى غير ذلك من الأدلة التي تدل بعمومها على أن الوقت والزمن أمر معتبر شرعا.

١- مريم : ٢٥.

٢- الملك : ١٥.

٣- الحديد: ٢٢.

٤- النساء : ١٠٣.

٥- البقرة : ١٨٥.

٦- البقرة : ١٩٧.

### أهمية التخطيط :

إن العمل بلا تخطيط يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول للأهداف بعيد المنال، وتبرز أهميته في توقعاته للمستقبل وما قد يحمل من حوادث غير متوقعة حيث إن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول أو تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

ويمكن تلخيص أهميته بالنقاط التالية :-

- ١- رؤية واضحة وأهداف محددة.
- ٢- استخدام أمثل للموارد والإمكانات وزيادة الكفاءة.
- ٣- تقليل المخاطر المتوقعة.
- ٤- يُحكم السيطرة على الموقف.
- ٥- يساعد على اتخاذ القرار الصحيح .

وإن من أهم ما يميز التخطيط الإسلامي للسياسات العامة والمبادئ التي تستند إليها الدولة الإسلامية هو أن الله سبحانه وتعالى مبدعه ووضعه ورسول الله صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه هم من قام بتنفيذه ، وإليك أمثلة من ذلك فيما يلي:

- نماذج من التخطيط في القرآن الكريم والسنة النبوية:

أولاً: التخطيط في القرآن الكريم

يزخر القرآن الكريم بالعديد من الآيات التي تمثل التخطيط، والتي لا يمكن حصرها هنا، وسنذكر بعض الآيات التي اتفق عليها كتاب الإدارة الإسلامية، ومن أهمها:

الآيات التي نزلت في سورة يوسف - عليه السلام - والتي تمثل التخطيط الاقتصادي الربّاني؛ حيث يقول تعالى: **﴿قَالَ تَمَالَى﴾** وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٢﴾ قَالُوا أَضْغَتْ أَحْلَمٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَمِ بِعَالِمِينَ ﴿٤٣﴾ وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٤﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٥﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُونَ ﴿٤٦﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٨﴾ (١).

وقد جاء في كتب التفسير لهذه الآيات: أن المطر والخصب سيأتي لمدة سبع سنوات متواليات، وأن البقر هي السنين؛ وذلك لأنها تثير الأرض التي تستغل فيها الزروع والثمار، وهن السنبلات الخضرة، ثم قام يوسف بتوجيههم إلى ما يفعلونه في تلك السنين، وذلك بادخار ما استغلوه في السنوات السبع في سنبله؛ ليكون أبقى له، وأبعد من إسراع الفساد إليه، إلا القدر أو المقدار الذي يحتاجونه للأكل؛ بحيث يكون قليلاً (٢)، ونهاهم عن الإسراف؛ لكي يستفيدوا في السبع الشداد، وهن السبع التي تعقب السنوات السبع المتواليات، وقد بشرهم يوسف بأنه سيأتي عام غيث بعد عام الجذب؛ حيث تغل البلاد ويعصر الناس الزيت

١- يوسف: ٤٢ - ٤٩.

٢- انظر: (الإدارة الإسلامية- المنهج والممارسة)، د/حزام بن ماطر المطيري، ص ٧٦.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وغيره، كما كانت عليه عادتهم في السابق، كما اعتبرت بأنها موازنة تخطيطية عامة؛ حيث قام يوسف - عليه السَّلام - بعملية الموازنة بين إنتاج أدخار واستهلاك القمح في مصر، كما وضع لنا القرآن اضطلاع يوسف بدوره الإداري المالي الفَعَّال في إدارة أموال الدولة

قَالَ تَعَالَى: قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿١﴾.

### ثانياً: التخطيط في السنة النبوية :

التخطيط في السنة النبوية هو امتداد للتخطيط في القرآن الكريم، ومُسْتَمَد منه، وقد اشتملت السنة النبوية على عدد كبير من صور التخطيط القائمة على مبدأ التوكُّل والاعتماد على الله - سبحانه وتعالى - أولاً، والأخذ بالأسباب بعد ذلك ومن صور التخطيط في السنة النبوية قول الرسول - عليه الصَّلاة والسَّلام - : " لا يُلْدَغُ المؤمنُ من جحرٍ واحدٍ مرَّتين " (٢)، والدروس المستفادة من هذا الحديث في مجال التخطيط هو الاتعاظ، وأخذ العبرة من الماضي، وعدم تكرار الأخطاء، وأن يأخذ المسلم الحذر والحيلة في الأعمال التي يقدم عليها. ويمكن توضيح التخطيط للدعوة الإسلامية في عهد الرسول - عليه الصَّلاة والسَّلام - من خلال مرحلتين:

المرحلة الأولى: التخطيط للدعوة في العهد المكي:

ولقد مرَّت الدعوة الإسلامية بعدة خطوات، هي:

سرية الدعوة (٣) وقد استغرقت مدة ثلاث سنوات، وكانت بدايتها قول الله - تعالى - للرسول:

قَالَ تَعَالَى: ﴿ يَا أَيُّهَا الْمَدِينُ ۖ قُمْ فَأَنْذِرْ ۚ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ ۚ وَبِابِكَ فَطَهِّرْ ۚ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ ۚ

١- يوسف: ٥٥.

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٦١٢٣).

٣- انظر: (الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم: الاقتصاد الإسلامي)، سامي عبدالرحمن، ص ١٥٢ -

﴿١﴾، ثُمَّ جَاءَ الْأَمْرَ لِلرَّسُولِ - عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ - بِإِنذَارِ أَقْرَابِهِ وَعَشِيرَتِهِ: قَالَ تَمَّالٌ: ﴿٢﴾ وَأَنْذَرَ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴿٣﴾، بَلْ إِنَّ اللَّهَ - عَزَّ وَجَلَّ - حَدَّدَ لَهُ أَسْلُوبَ الدَّعْوَةِ الَّذِي سَيَتَّبِعُهُ قَائِلًا: قَالَ تَمَّالٌ: ﴿٤﴾ أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُمْ بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٥﴾. ﴿٦﴾

ولقد كان الرسول يجتمع مع أصحابه في بيت الأرقم بن أبي الأرقم المخزومي، وهذا بطبيعة الحال جزء من الخطة المرسومة؛ حيث كان اختيار دار الأرقم مقراً لاجتماعات الرسول ﷺ حيث تستبعد قريش عقد هذه الاجتماعات فيه؛ لكون الأرقم من بني مخزوم، وهي العشيرة المنافسة لبني هاشم، ونظراً لصغر سن الأرقم؛ حيث كان لا يتجاوز السادسة عشرة، وفي الوقت نفسه لم يعلن إسلامه بعد، وبهذا سارت الخطة كما رسم لها.

الجهر بالدعوة: أمر الرسول - عليه الصلاة والسلام - أصحابه بالجهر بالدعوة، خاصة بعد إسلام عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - وقد استغرق ذلك عشر سنوات، ولقد تشجع المسلمون الأوائل خلالها أمثال أبي بكر الصديق - رضي الله عنه - وقد اشتد على المسلمين الاضطهاد والأذى من قريش، وحاول الرسول في هذه المرحلة جاهداً إقناع قريش بقبول دعوته، ولكنهم لم يستجيبوا، بل اشتدت مضايقتهم له بالسخرية والاستهزاء وبالأذى، ولكنه صمّم وعقد العزم على إتمام رسالته، وقال قولته المشهورة عندما طلبت قريش منه التخلي عن تبليغ رسالته، عن طريق عمه أبي طالب: "والله يا عم، لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر، ما تركته، حتى يظهره الله أو اهلك دونه" ﴿٧﴾.

١- المدثر: ١ - ٥.

٢- الشعراء: ٢١٤.

٣- النحل: ١٢٥.

٤- أخرجه ابن إسحاق في (المغازي) ١/٢٨٤-٢٨٥، وضعفه الألباني في (سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة) برقم (٩٠٩).

### الهجرة إلى الحبشة :

بعد أن اشتد الأذى بالمسلمين من قبل قريش، أمر الرسول ﷺ بعض الصحابة بالهجرة إلى الحبشة، وكان عدد الصحابة الذين هاجروا إلى الحبشة اثني عشر رجلاً وأربع نسوة، وقد أطلق بعض الكُتّاب على هذه الهجرة بالتخطيط قصير المدى، أما الهجرة الثانية، فكان عدد المسلمين الذين هاجروا ثلاثة وثمانين رجلاً وثمانية عشر امرأة، وتعدُّ هذه الهجرة دليلاً قاطعاً على دقة تخطيط الرسول لمستقبل الإسلام، والحفاظ على أرواح المسلمين.

### بيعة العقبة الأولى :

تمت هذه البيعة في السنة الحادية عشرة للنبوّة الموافق (٦٢١م)، وذلك عندما التقى النبي ﷺ بوفدٍ من قبيلتي الأوس والخزرج في موسم الحج بمكة؛ حيث تمت بيعة العقبة الأولى، ويُروى عن عبادة بن الصامت رضي الله عنه قال: إني من النقباء الذين بايعوا رسول الله ﷺ، بايعناه على أن لا نشرك بالله شيئاً، ولا نسرق، ولا نزنّي، ولا نقتل النفس التي حرم الله، ولا ننتهب، ولا نعصي، بالجنة إن فعلنا ذلك، فإن غشنا من ذلك شيئاً، كان قضاء ذلك إلى الله" (١).

### بيعة العقبة الثانية :

في السنة الثانية عشرة للنبوّة الموافق (٦٢٢م) اجتمع الرسول ﷺ عند العقبة مع ثلاثة وسبعين رجلاً وامرأتين، وتمّ توقيع بيعة العقبة الثانية. الهجرة إلى يثرب:

بعد بيعة العقبة الثانية أمر الرسول ﷺ صحابته بالهجرة إلى المدينة، فخرجوا متسللين في

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٦٨٧٣).

الخفاء، وتتابعَتْ هجرتهم، حتى لم يبقَ في مكة إلاَّ الرسول ﷺ وأبو بكر وعلي بن أبي طالب - رضي الله عنهما - وبعض المستضعفين من المسلمين الذين لم يتمكنوا من الهجرة، ولما علمت قريش بأمر بيعة العقبة، وخشيت من هجرة الرسول ﷺ عقدوا العزمَ على قتله بأيدي شبان من مختلف القبائل؛ ليضيعَ دمه بين القبائل، لكن الله خيَّب مقصدهم؛ حيث نزل جبريل إلى الرسول وأخبره بالأمر، وأمره بالأبى بيت في فراشه، ولقد وضع الرسول - عليه الصلاة والسلام - خطةً محكمة ومدروسة للهجرة، وتمَّ تنفيذها بكل دقة.

وتتمثل هذه الخطة في الآتي:-

- ١- اتباع السرية الكاملة حيث لم يعرف بأمر خطة الهجرة إلاَّ أبو بكر وعلي بن أبي طالب ولم يتم إبلاغهما بالخطة إلا قبل تنفيذها مباشرة.
- ٢- نوم علي بن أبي طالب في فراش الرسول - عليه الصلاة والسلام - وإيهام قريش بأن الرسول لا يزال في فراشه.
- ٣- القيام بالترتيبات اللازمة المشتملة على إعدادِ الرحلتين، واستئجار دليل الطريق، وتكليف أسماء بنت أبي بكر بإحضار الطعام للغار في كل مساء.
- ٤ - تضليل المشركين واستبعادهم وجود الرسول وصاحبه في الغار، وذلك عن طريق بقاء عبد الله بن أبي بكر معهما في الليل، ومُغادرته الغار في وقتِ السحر؛ لإيهام المشركين بأنه يبيت في مكة، كذلك قيام عامر بن فهيرة مولى أبي بكر برعي الغنم قرب مدخل الغار لمحو آثارهم وآثار إمدادهم بالغذاء والمعلومات.
- ٥ - سير قافلة الرسول - عليه الصلاة والسلام - في طريق اتجاه معاكس تمامًا للطريق المألوف، وهكذا كان الرسول يأخذ بالتخطيط السابق مُعتمداً على عون الله - سبحانه وتعالى.

### المرحلة الثانية :

#### التخطيط للدعوة في العهد المدني :

تأسيس الدولة: (١)

عندما وصل الرسول ﷺ للمدينة، وجد مجتمع المدينة مجتمعاً متنافراً كثيراً الملل والديانات؛ لهذا عقد العزم على تكوين مجتمع جديد قائم على الحب والإخاء، ويؤمن بعقيدة واحدة، هي العقيدة الإسلامية، وكان تخطيط الرسول ﷺ يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تأمين المسلمين وغير المسلمين على حياتهم وأرزاقهم؛ حتى يكون مدعاة لزيادة إيمان المؤمنين، وإقبال غير المسلمين على الإسلام.

٢- تحقيق الطمأنينة لمن يتبعون رسالته، وكفالة الحرية لهم في عقيدتهم، ككفالتها لغيرهم في دياناتهم من النصارى واليهود.

٣- إخلاء المدينة من اليهود إذا لم يحافظوا على العهد الذي أعطوه لرسول الله؛ للقضاء على المنازعات والصراعات؛ لهذا نجد الرسول عليه الصلاة والسلام - قام من أجل تحقيق هذه الأهداف، ولكي يبني الدولة الإسلامية التي تنطلق منها الدعوة الإسلامية لنشرها في العالم قاطبة، بالخطوات التالية:

١ - بناء مسجد قباء.

٢ - بناء المسجد النبوي.

٣ - آخى بين المهاجرين والأنصار.

٤ - وضع دستور المدينة.

٥ - التخطيط لحرب أعداء المسلمين من المشركين والمنافقين واليهود الذين اتفقوا في

١- عبد الفتاح دياب - جامعة بابل - محاضرات

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الهدف، وهو القضاء على الدولة الإسلامية الفتية.

وهكذا نجد أن الرسول والقائد محمدًا ﷺ قد خطط لكل الأمور سابقًا ولم يتعجل، بل

جاهد، وصبر، واحتسب حتى تحققت الأهداف بطريقة تدريجية، ودون عشوائية.

## الوحدة السادسة

### التنظيم في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

- ١ . مفهوم التنظيم.
- ٢ . أهدافه.
- ٣ . مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية .
- ٤ . نماذج من التنظيم في الإسلام .



١- كتب هذه الوحدة الدكتورة/ إلهام عبد الوهاب مغربي فتيح ، دكتوراه في أصول التربية الإسلامية من جامعة أم القرى.

### تمهيد :

لقد خلق الله تعالى هذا الكون وأبدعه، وبناه على نظام دقيق وأحكمه، قال - سبحانه: **قَالَ تَعَالَى ﴿٣٧﴾ وَءَايَةٌ لَهُمُ اللَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُم مُّظْلِمُونَ ﴿٣٨﴾ وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ﴿٣٩﴾ وَالْقَمَرَ قَدَرْنَاهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ ﴿٤٠﴾ لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ ﴿٤١﴾** ﴿١﴾.

الذي خلق هذا الكون ورتب كل ما فيه، وجعل العبادات كذلك مرتبة ومنظمة، وإن كل هذا الإحكام لسير الكون والتنظيم للشرائع والدقة في العبادات والأحكام إنما هو تربية للناس عامة وللمسلمين خاصة؛ ليكونوا في كل حياتهم منظمين مرتبين، وقد جاء الإسلام بما يصلح حياة الناس وينظمها ويرتبها، ويكسبهم السعادة والراحة والطمأنينة، فمن تنصيب الإمام ووجوب طاعته وتحريم الخروج عليه، إلى وجوب الصدق في الأقوال والأعمال، ولزوم الدقة في المواعيد وتقدير الوقت، إلى تعظيم الأمانة ومدح النزاهة، والأمر بالوفاء بالعقود والتزام المواثيق والإتقان والإحسان، إلى تحري الحلال والبعد عن الحرام واجتناب الشبهات، ومجانبة الغش والخديعة والتطيف وأكل الأموال بالباطل، ونحو ذلك من الأوامر والنواهي والحدود الشرعية والتعازير، التي هي مجموعة مترابطة من الأنظمة الربانية المحكمة .

### مفهوم التنظيم الإداري :

يعرف التنظيم لغة بأنه : جمع الأشياء المتشابهة في مكان واحد .  
 واصطلاحاً: عرفه الدكتور / أحمد المزجاجي التنظيم الإداري بأنه " وظيفة إدارية رئيسية تسعى إلى تحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة وتحديد أوجهها ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال ، بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص الذي تتوافر فيه

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

مواصفات وشروط معينة ، مع توضيح كل الحقوق والالتزامات ، وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين رؤساء ومرؤوسين في المؤسسة والمتعاملين معها من الخارج أفراداً ومؤسسات ، في ضوء أحكام وتعليمات الشريعة الإسلامية وذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعنا<sup>(١)</sup> . يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي ، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك لا بد وأن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة ، وهذا لا يأتي إلا عن طريق التنظيم .

يمكن تعريف التنظيم الإداري في الإسلام بمفهومه العام بأنه : " عمل إداري يهدف إلى تحقيق أهداف للوصول إلى غايات مشروعنا بتوزيع الأنشطة والجهود وتحديد العلاقة بين أفراد المنظمة في حدود الشريعة الإسلامية"<sup>(٢)</sup> .

أو هو :وظيفة إدارية تسعى إلى تحديد كل الأنشطة والعلاقات في المنظمة وإسنادها إلى أشخاص تتوفر فيهم شروط شغلها وفق أحكام الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعنا محددة .

### مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية :

لقد عرّف المسلمون مبادئ التنظيم واستخدموها في تنظيماتهم الإدارية ، وبهذا سبقوا رواد الإدارة الحديثة ، ولو حاولنا استعراض مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية ، لتبين أنها قد اشتملت على معظم مبادئ الإدارة الحديثة ، وفيما يلي أهم مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية :

#### أولاً : مبدأ تقسيم العمل (التخصص) :

حيث يتم تقسيم العمل وتوزيعه على مجموعة من الأفراد ؛ بحيث تختص كل مجموعة

١- (مقدمة في الإدارة الإسلامية) ، ص ٨٩ .

٢- انظر : (إدارة الذات: مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية) ، عبد العزيز بن محمد هنيدي .

بجزء معين من العمل حسب قدراتها ومؤهلاتها ، ويرى علماء الإدارة أن هذا المبدأ هو بداية تاريخ الإدارة ؛ حيث بدأت بسيدنا آدم - عليه السّلام - عندما قام لأول مرة بتقسيم وتوزيع العمل بينه وبين زوجته ؛ لتتولى هي شؤون المنزل، ويتولى هو شؤون جلب القوت ، كما يطلق على هذا المبدأ مبدأ التخصص عند علماء الاقتصاد، ويعني: الاستخدام الأمثل للقوى العاملة<sup>(١)</sup> .

وقد ورد مبدأ التخصص في القرآن الكريم: **قَالَ تَعَالَى ﴿١﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٢﴾** ، وهذا التخصص عرضه يوسف - عليه السّلام - على عزيز مصر بعد أن كسب ثقته<sup>(٢)</sup> ، وهو المنصب الذي تم ترشيح يوسف - عليه السّلام - له من قبل عزيز مصر، والذي يوازي في الوقت الحاضر وزير المالية والتموين، ويشتمل هذا المنصب أو هذه الوظيفة على التخطيط والتخزين والتوزيع والإحصائيات والأرقام، وما يتطلبه هذا المنصب من مهارات وقدرات، كالحفظ والعلم<sup>(٤)</sup> .

كما ورد في الحديث الشريف قول رسول الله ﷺ : " إذا ضيعت الأمانة، فانتظروا الساعة ، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله، فانتظروا الساعة"<sup>(٥)</sup> ، وقد اهتم الرسول - عليه الصّلاة والسّلام - ومن أتى بعده بالتخصّص، فكان هناك المتخصصون في شؤون القضاء وشؤون الوُلاة، والعمال والمدرسون، والكتّاب، ورجال الحسبة، والمترجمون، وغيرهم في التخصّصات المختلفة، التي أتقنها المسلمون في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام والخلفاء الراشدين، وفي الدول والأمصار الإسلامية من بعدهم.

١- انظر: (المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة) ، أحمد بنى عيسى ، ص٥.

٢- يوسف : ٥٥ .

٣- انظر: (الإدارة الاسلامية المنهج والممارسة) ، حزام مطيرى ، ص١٢٧.

٤- انظر: (الأساليب الادارية في الإسلام) ، مراد محمد علي ، ص٢٤.

٥- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٥٩) .

### ثانياً : مبدأ السلطة والمسؤولية :

تعرف السلطة على أنها " القدرة أو الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر " ، فالتنظيم الإداري يتطلب سلطةً عليا تتدرج السلطة فيها من أعلى إلى أسفل، قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " <sup>(١)</sup> ، والسلطة في التنظيم الإسلامي لا تعني التسلط والاستبداد ، أو تجاوز حدود الله وشرعه؛ قال - سبحانه وتعالى - ﴿ أَلَطَّقْ مَرَّتَيْنِ فِيمَا لَمْ يَمَسَّكَ بِمَعْرُوفٍ أَوْ تَسْرِيعٍ بِإِحْسِنٍ وَلَا يَجِلُّ لَكَ أَنْ تَأْخُذُوا مِمَّا آتَيْتُمُوهُنَّ شَيْئًا إِلَّا أَنْ يَخَافَا أَلَّا يُقِيمَا حُدُودَ اللَّهِ فَإِنْ خِفْتُمْ أَلَّا يُقِيمَا حُدُودَ اللَّهِ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا فِيمَا افْتَدَتْ بِهِ تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْدُوهَا وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾ <sup>(٢)</sup> ، وعلى الحاكم أو الرئيس أن يحكم بما أمر الله وبمسؤولية حفظ كرامة المرؤوس، واضعاً في اعتباره الحق والعدل ومخافة الله، فالإسلام حذر من الظلم ومن الاستبداد والتسلط، وفي الحديث القدسي: " يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا... " <sup>(٣)</sup> ، ولقد دعا رسول الله ﷺ إلى نصره المظلوم فقال: «انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً ، قالوا: يا رسول الله، هذا ننصره مظلوماً، فكيف ننصره ظالماً؟ قال: " تأخذ فوق يديه " <sup>(٤)</sup> .

أمَّا المسؤولية، فهي المحاسبة على أداء الواجبات المنبثقة عن السلطة، ولكي يقوم المرؤوس بهذه الواجبات يجب أن يُعطى السلطات الملائمة، وعلى ذلك يجب أن يقابل المسؤولية السلطة الكافية، ولقد وردت المسؤولية والمحاسبة في القرآن الكريم

١- أخرجه أبو داود في سننه برقم (٢٦٠٨) وصححه الألباني في (السلسلة الصحيحة) برقم (١٢٢٢) ، و انظر : (الإدارة) ، محمد البرعي وعدنان عابدين، ص ٤٥ بتصرف.

٢- البقرة : ٢٢٩.

٣- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (٥٥/٢٥٧٧) ، و انظر : (مبادئ الإدارة العامة) ، عبدالرحمن محمد ياغي ، ص ٢٤٢.

٤- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٢٤٤٤).

قَالَ تَعَالَى ﴿ كُلُّ أَمْرٍ إِيمًا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾<sup>(١)</sup>، قَالَ تَعَالَى ﴿ وَتَشَعَّلَنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾<sup>(٢)</sup>، قَالَ تَعَالَى ﴿ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ﴾<sup>(٣)</sup>، ومن الأحاديث الشريفة قولُ رسول الله ﷺ: "كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته"<sup>(٤)</sup>.

كما حرص المسلمون على مبدأ الجدارة والكفاية في التنظيم الإسلامي، ومن أمثلتها - عندما طلب أبو ذر الغفاري - رضي الله عنه من الرسول عليه الصلاة والسلام قائلاً: "يا رسول الله، ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبيه، ثم قال: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها"<sup>(٥)</sup>. ويتضح من ذلك ارتباطُ السُّلطة بالمسؤولية، فعلى الرغم من ضرورة السلطة والقوة، فإنَّ المسؤولية تقتضي تأديتها بجدارة وكفاءة، وإلّا نال صاحبها الندامة والخزي يوم القيامة، ومن الأمثلة المرتبطة بتكافؤ السلطة والمسؤولية في الإدارة الإسلامية ما اتضح جلياً عندما كلف أسامة بن زيد بقيادة الجيش في حرب الروم من قبل الخليفة أبي بكر - رضي الله عنه - حيث منحه سلطات واسعة في قيادة الجيش، وعندما رغب أبو بكر أن يستبقي عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - استأذن أسامة بن زيد في ذلك؛ للاستعانة به؛ حيث كان عمر بن الخطاب من ضمن جنود المسلمين في الجيش، فقال أبو بكر له: "إن رأيت أن تعينني بعمر، فافعل"<sup>(٦)</sup>، فما كان من أسامة إلا أن لبى طلب الخليفة.

١- الطور: ٢١.

٢- النحل: ٩٣.

٣- الأنعام: ١٦٤.

٤- انظر: (الإدارة في التراث الإسلامي)، محمد بن عبد الوهاب البرعي، وعدنان حمدي عابدين، ص ٢٢٨، والحديث أخرجه مسلم في صحيحه برقم (١٨٢٩/٢٠).

٥- أخرجه مسلم برقم (١٦/١٨٢٥).

٦- انظر: (الإدارة في الإسلام)، أحمد إبراهيم أبوسن، ص ٦٩.

### ثالثاً: مبدأ التدرج الرئاسي (الهرمي) للسلطة:

ويعني ذلك تدرج المناصب والصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل على شكل سلسلة المراتب الإدارية، وقد عرف الإسلام التدرج الرئاسي، وورد في الكثير من الآيات القرآنية، منها قوله تعالى: ﴿قَالَ تَعَالَى: وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَجْزِيَ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ﴾<sup>(١)</sup>، وفي آية أخرى: ﴿قَالَ تَعَالَى: يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝﴾<sup>(٢)</sup> ولا شك أن هذا التدرج في التنظيم الإداري الإسلامي لا يعني أن يكون هناك تميّز طبقي؛ لأنه يتنافى مع المبادئ الإسلامية القائمة على مبدأ المساواة والعدل<sup>(٣)</sup>، وأن أكرم الناس عند الله أرفعهم وأتقاهم، ولقد بين الإسلام أن هذا التفاوت بين البشر في مجال الأعمال طبقاً لتفاوتهم في العلم والمعرفة؛ لذا يقول تعالى: ﴿قَالَ تَعَالَى: نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلَيْهِ ۝﴾<sup>(٤)</sup>، ويقول أيضاً: ﴿قَالَ تَعَالَى: يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝﴾<sup>(٥)</sup>، وقد أوضح الدكتور / حزام المطيري أن التفاوت بين البشر من سنن الله في خلقه، وذلك عن طريق اختبار الخالق بابتلائهم في كيفية قيامهم بأعمالهم وتأديتها بالصورة التي ترضي الله ورسوله، وقد أشار إلى ذلك قول بعض المفسرين في هذا الشأن، حيث قال: "قد اقتضت سنة الله في خلقه لبقاء هذا الكون ونظامه أن يخالف بعضهم بعضاً إلى حين قيام الساعة، وأن يرفع بعضهم فوق بعض درجات في القوة (الصلاحيات)، والمال (الأجر)، والعلم (المعرفة والخبرة)، وقسم بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا؛ ليسخر

١- الأنعام : ١٦٥.

٢- المجادلة : ١١.

٣- مرجع سابق.

٤- يوسف : ٧٦.

٥- المجادلة : ١١.

بعضهم بعضاً" (١).

أمَّا في مجال الحديث، فقد قال رسول الله ﷺ: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (٢).

ولهذا يتضح أن الإسلام حدّد شروط وضاوابط التدرج الرئاسي والهدف منها، ووجوب طاعة المرؤوس للرئيس؛ قَالَ تَعَالَى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْبِ الْأَمْرَ مِنكُمْ﴾ (٣)، على ألا تكون في معصية حيث لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، وقال الرسول - عليه الصّلاة والسّلام -: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة" (٤).

### رابعاً: مبدأ تفويض السلطة:

تفويض السلطة؛ يعني: إعطاء أو منح السُّلطة من شخصٍ لآخر، وإعطاءه الحق في التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ بحيث يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ووكلائه الذين يثق بهم، فالقائد بَشْر محدود القدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال المسندة إليه (٥)؛ لهذا ينبغي تخفيف العبء عليه من خلال تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه، كما جاء في قصة موسى عليه السلام، قَالَ تَعَالَى ﴿وَجَعَلْ لِي وَزِيْرًا مِّنْ أَهْلِى ﴿١١﴾ هَارُونَ أَخِي ﴿١٢﴾ أَشَدُّ بِدَةٍ أَزْرَى ﴿١٣﴾ وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِى ﴿١٤﴾﴾ (٦).

١- انظر: (الإدارة الإسلامية)، ص ١٢٨.

٢- أخرجه أبو داود في سننه برقم (٢٦٠٨)، وانظر: (الإدارة)، محمد البرعي وعدنان عابدين، ص ٥٥؛ بتصريف.

٣- النساء: ٥٩.

٤- انظر: (الحسبة في الإسلام)، ابن تيمية، ص ١٢، والحديث أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٧١٤٤).

٥- انظر: (النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة)، فهد السلطان، ص ٩٨.

٦- طه: ٢٩ - ٣٢.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وكان رسول الله - عليه الصلاة والسلام - خير قدوة في القيادة، وفي تفويض السلطة؛ حيث كان يفوض الصلاحيات لأصحابه عند إرسالهم في مهمات الدعوة، وتلقين الناس أمور الدين، وأخذ الصدقات منهم، ومن أمثلة ذلك الصحابي الجليل معاذ بن جبل حينما أرسله - عليه الصلاة والسلام - إلى اليمن لتولي القضاء<sup>(١)</sup>، كما اتبع الخلفاء منهج الرسول في التفويض وكان الخليفة في الدولة الإسلامية يفوض سلطته إلى الولاة والعمال في الولايات والإمارات الإسلامية، ومن الأمور التي توضح تفويض السلطة ما حصل في عهد عمر - رضي الله عنه - حيث جاء بعض الناس وقالوا للخليفة عمر - رضي الله عنه - : إن عياض بن غنيم - وهو من كبار المسؤولين في حكومته - يتوسع كثيراً في إعطاء الأموال، حتى إنه لا يقل في هذا المعنى عن خالد بن الوليد، فقال لهم: "إن ذلك شأن أبي عبيدة"<sup>(٢)</sup>، ويقصد بذلك أن أبا عبيدة بن الجراح هو المختص بمراقبة التصرف في مال المسلمين، وأن له حق السلطة في التأكد والتحقق من تصرف عياض بن غنيم في تلك الأموال.

وكان أمراء المسلمين والولاة وقادة الجيوش يتم تفويضهم من قبل الخلفاء لإجراء الاتفاقات والمعاهدات مع الأعداء والمشاركين دون الرجوع إلى الخليفة، كما حصل في معاهدة عمرو بن العاص مع (المقوقس)، وخالد بن الوليد مع الفرس، كما كان الخلفاء يقومون بتفويض السلطة للولاة والأمراء والقادة، وفي الوقت نفسه يقومون بالتوجيه والمراقبة ومحاسبة من يسيء استخدام السلطة منهم<sup>(٣)</sup>.

---

١- أخرجه أبو داود في سننه برقم (٣٥٩٢) ، وضعفه الألباني في مختصر سنن أبي داود ٢٣٦/١ ، بتحقيق الحلاق..

٢- انظر : (الإدارة في الإسلام) ، د/أحمد إبراهيم أبو سنن ، ص ١١٣.

٣- انظر : (النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة) ، ص ١٠٤.

### خامسا : مبدأ الشورى :

إن المتصفح لسيرة المصطفى ﷺ يجد أنه كان يمارس المشورة في معظم شؤون المسلمين، وكثرت المواقف التي طلب فيها من المسلمين إعطائه الرأي فقد كان رسول الله ﷺ القدوة للحكام والرؤساء الإداريين في ذلك، فقد روي عن السيدة عائشة رضي الله عنها أنها قالت: (ما رأيت رجلا أكثر استشارة للرجال من رسول الله ﷺ كما قال أبو هريرة - رضي الله عنه - " ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ " <sup>(١)</sup> ، حيث قال الله تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ <sup>(٢)</sup> ، وقال في وصف المؤمنين: قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ <sup>(٣)</sup> فإذا كان الأمر بالشورى موجها إلى الحاكم فإن على المحكوم واجب تقديم النصح والمشورة وأن يكون ذلك في حرية تامة بغير رغبة ولا رهبة ، وفي هذا حث على حرية التعبير والرأي <sup>(٤)</sup> .

### نماذج من التنظيم في الاسلام :

إن العبادات من صلاة وصوم وزكاة وحج قائمة على أصول قاعدة تنظيمية ، كما أن النظام الاجتماعي من القيادة والطاعة شؤون تنظيمية لدعوة المسلمين إلى أن تكون لهم قيادة يحتكمون إليها ، وينزلون عند حكمها يقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَذُورُوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ

١- أخرجه الترمذي في سننه برقم (١٧١٤) ، وضعفه الألباني في هامش الصفحة (٢١٢) ، ولكن معناه يشهد له القرآن كما مر.

٢- آل عمران : ١٥٩ .

٣- الشورى: ٣٨ .

٤- (بعض النماذج من طرق التعليم المحمدية صلى الله عليه وسلم) ، د. الهام عبدالوهاب مغربي فتوح ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، العدد الرابعين، ٢٠١٦م .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الْأَخْرَجَ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾<sup>(١)</sup>، قال النبي ﷺ: «لتسون صفوفكم، أو ليخالفن الله بين وجوهكم»<sup>(٢)</sup>، وتسوية الصفوف في الصلاة تكون نتيجة التنظيم والانضباط<sup>(٣)</sup>.

### التنظيم منهج الرسول ﷺ :

إن التنظيم منهج اتبعه الرسول ﷺ منذ بدء الدعوة الإسلامية لإدارة أمة إسلامية جديدة وإعادة تنظيم حياتي وعقدي ينتهجه المسلمون .

١- وبالنسبة لمبدأ التخصص وتقسيم العمل: فقد طبقه النبي عليه الصلاة والسلام بتعيينه بلال بن رباح رضي الله عنه في وظيفة الأذان ، وفي الإحصاء والتعداد السكاني حذيفة بن اليمان رضي الله عنه ، وعلى بيت الطعام (وزارة المالية) أبا هريرة رضي الله عنه.

٢- وبالنسبة لمبدأ السلطة والمسؤولية: فقد طبقه النبي عليه الصلاة والسلام حيث نَصَّب نفسه قائدا ورئيسا للدولة الإسلامية الأولى .

٣- وبالنسبة للتدرج الرئاسي: فقد طبقه النبي عليه الصلاة والسلام بتعيين الولاة على المناطق الإسلامية ، كتعيينه عتَّاب بن أسيد على مكة ، والعلاء بن الحضرمي على البحرين.

٤- وبالنسبة لمبدأ تفويض السلطة: فقد فوض الرسول عليه الصلاة والسلام معاذ بن جبل مهمة القضاء في اليمن.

٥- وأما الشورى: فقد شاور النبي عليه الصلاة والسلام في إقامة المعسكر في بدر ، فقال له الحباب بن المنذر: يا رسول الله منزل أنزلك الله ليس لنا أن نتعداه ولا نقصر عنه أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: بل هو الرأي والحرب

١- النساء : ٥٩ .

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٧١٧) .

٣- (بعض النماذج من طرق التعليم المحمدية صلى الله عليه وسلم) ، د. الهام عبد الوهاب مغربي فتيح ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، العدد الاربعين، ٢٠١٦م .

والمكيدة، فقال الحباب: يا رسول الله، فإن هذا ليس بمنزل ولكن انهض حتى تجعل القلب كلها من وراء ظهرك ثم غور كل قليب بها إلا قليبا واحدا ثم احضر عليه حوضا فتقاتل القوم فنشرب ولا يشربون حتى يحكم الله بيننا وبينهم فقال قد أشرت بالرأي، ففعل ذلك، كما شاور الصحابة في غزوة الأحزاب حين تكالب عليه الأعداء، فأشار عليه سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق.

# الوحدة السابعة

## إدارة رأس المال البشري في الإسلام

### (إدارة الموارد البشرية) (١)

وتشتمل على العناصر التالية :

١. الممارسات الإدارية لرأس المال البشري من منظور إسلامي.
٢. حقوق العمال من منظور إسلامي.
٣. واجبات العمال من منظور إسلامي.



١- كتب هذه الوحدة الدكتورة / فاطمة محمد ربيع فارسي، دكتوراه في الحديث وعلومه من جامعة أم القرى ، أستاذ مساعد - (شعبة الثقافة الإسلامية) جامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

### إدارة رأس المال البشري من منظور إسلامي:

تأتي إدارة رأس المال البشري في منظومة العملية الإدارية بعد عنصري التخطيط والتنظيم وقد كان يطلق عليها قديماً بعنصر التوظيف أو عنصر الموارد البشرية ، وبمرور السنوات وتغير الأوضاع العالمية الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، تبلورت العديد من المفاهيم والاهتمامات والعديد من المصطلحات ، وخصوصاً في بيئة الأعمال، ولعل من أبرزها تغير النظرة نحو الموارد البشرية التي كانت تعد سابقاً عاملاً من عوامل الإنتاج تسعى المنظمة لتوفير احتياجاتها منها لتلبية متطلبات الإنتاج وتحقيق أهدافها، بينما اليوم أصبحت هذه الموارد تعامل كأصل من الأصول بل وتعد أهم من الأصول المادية وتعتبر رأس مال يمكن استثماره وذلك بالإنفاق عليه لتعليمه وتدريبه وضمان بيئة آمنة محفزة له على العمل، وذلك للاستفادة من قدراته، ومهاراته، وخبراته، ومعارفه ؛ لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وينطلق منظور الفكر الإسلامي لرأس المال البشري من اعتبار العنصر البشري دائماً الأصل، والأولى بالاهتمام، فهو سبيل التقدم، والتنمية؛ نظراً لما خصه الله به من مميزات، وبما فضله به عن سائر الكائنات، وبأن جعله الله خليفته في الأرض قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ ﴾<sup>(١)</sup>، وَقَالَ تَعَالَى ﴿ \* وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴾<sup>(٢)</sup>، فمهمته الأساسية البناء والتعمير من خلال العمل المتقن، والسعي لتطويع الذات، كما أن

١- البقرة : ٣٠.

٢- الإسراء : ٧٠.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الاستثمار لرأس المال البشري في الإسلام يقوم على أسس حول الإنسان في حد ذاته باعتباره الهدف الرئيس لعمليات الاستثمار، وبرامجه المختلفة، وليس الهدف الرئيس هو الاستفادة من قدراته، ومهاراته فقط<sup>(١)</sup>.

### الممارسات الإدارية لرأس المال البشري من منظور إسلامي:

#### ١ - تصميم وتحليل العمل:

ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة، وتحديد مهامها، ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها<sup>(٢)</sup>.

قوله تعالى ﴿وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ﴾<sup>(٣)</sup>.

وقال ﷺ: (خُذُوا الْقُرْآنَ مِنْ أَرْبَعَةٍ: ابْنِ مَسْعُودٍ، وَأَبِي بَنِ كَعْبٍ، وَمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ، وَسَالِمِ مَوْلَى أَبِي حُدَيْفَةَ)<sup>(٤)</sup>.

#### ٢ - الاختيار والتعيين:

وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة، ويقوم

---

١- مقالة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي/ لسامية منصور صميحة، وعبد الله عائض، وناصر حبتور. "بتصرف".

٢- انظر: (إدارة الموارد البشرية)، د. محفوظ أحمد جودة، ص ٩٢: ١١٥.

٣- القصص: ٣٤.

٤- أخرجه النسائي في السنن الكبرى برقم (٣٤٥/٧ ح/٨١٨٤).

اختيار الأفراد في النهج الإسلامي على اختبار الأصلح للوظيفة، وإعطاء الأمر لأهله، ومن يستطيع القيام به اهتداء بقوله تعالى: **قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَتِ إِحْدَهُمَا يَبَأْتُ أَتَتَجِدُ إِِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾** (١)، وقوله **﴿فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانظُرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعْتُهَا قَالَ إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانظُرِ السَّاعَةَ﴾** (٢).

### ٣- وضع هيكل الأجور:

وتقتضي هذه الوظيفة تحديد الأجور، والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع الموظفين.

ومن هنا يجب أن يكون الأجر عادلاً ومناسباً امتثالاً لقوله سبحانه وتعالى: **﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعَثُّوا فِي الْأَرْضِ مَفْسِدِينَ﴾** (٣)، كذلك وضع الرسول الكريم **ﷺ** المبادئ الإدارية للأجور في الفكر الإسلامي ومنها: تحديد الأجر مقدماً والاتفاق عليه بين العامل وصاحب العمل، وحث **ﷺ** على حصول الأجير على أجره فور قيامه بالعمل (٤)، حيث قال: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) (٥).

١- القصص: ٢٦.

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٥٩).

٣- هود: ٨٥.

٤- مقالة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي/ لسميرة منصور صميذة، و عبد الله عائض، وناصر حبتور" بتصرف.

٥- أخرجه ابن ماجه في سننه برقم: (٢٤٤٣).

### ٤- وضع أنظمة الحوافز:

وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل، وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية. وأشار المنهج الإسلامي إلى المكافآت، والحوافز المادية، والمعنوية التي تشجع العامل على الابتكار، وبذل كل ما لديه في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (١)، وقال ﷺ: ( من استأجر أجييراً فليعلمه أجره) (٢).

### ٥- التدريب:

وتعنى هذه الوظيفة برفع كفاءة، وقدرات، ومهارات العاملين، وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.

ويعتبر التدريب من أبرز النشاطات التي اهتم بها الإسلام، وحث عليها، ويتضح اهتمام الإسلام بالتدريب من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم، والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضاً نستطيع إدراك أهمية التدريب في الإسلام (٣)، ومنها الإعداد في قوله تعالى:

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (٤).

١- النحل: ٩٧.

٢- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى برقم (١١٩٨٥).

٣- انظر: (إدارة الموارد البشرية)، لمحمد هاني محمد، ص ٦٣: ٦٧.

٤- الأنفال: ١٦.

كما أشار ﷺ للقوة التي تعتبر مفهوم آخر للتدريب، فقال: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف"<sup>(١)</sup>.

### ٦- تقويم أداء العاملين؛

وتقتضي هذه المهمة وضع مقياس فاعل ومؤثر لقياس أداء الموظفين؛ لغرض تحديد اتجاهات التطور، والتقدم في أدائهم لواجباتهم، **﴿قَالَ تَعَالَى ﴿۷﴾ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿۸﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾**<sup>(٢)</sup>، وعن ابن عباس قال: قال رسول الله ﷺ لمعاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن: "إنك ستأتي قوماً أهل كتاب فإذا جئتهم فادعهم إلى أن يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله فإن هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أن الله فرض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة فإن هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أن الله فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم فإن هم أطاعوا لك بذلك فإياك وكرائم أموالهم واتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب"<sup>(٣)</sup>.

### ٧- التخطيط لحركة الوظائف؛

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل التدريب والنقل والترقية وغير ذلك، **﴿قَالَ تَعَالَى ﴿۷﴾ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾**<sup>(٤)</sup>.

١- أخرجه مسلم في صحيحه (٦٩٤٥).

٢- الزلزلة: ٧، ٨.

٣- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى برقم (٧٥٢٦).

٤- المجادلة: ١١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وجاء في الحديث القدسي: "إذا تقرب إلي العبد شبرا تقربت إليه ذراعا وإذا تقرب إلي ذراعا تقربت منه باعا وإذا أتاني يمشي أتيته هرولة"<sup>(١)</sup>.

### ٨- ضمان أمن وسلامة العاملين:

ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم. فالاهتمام بالأفراد في هذا المجال مما تهدف إليه التنمية البشرية في الإسلام، وتسعى إلى تحقيقه، وتوفيره لما في ذلك من تقرير لعوامل الحياة الطيبة الكريمة<sup>(٢)</sup>، **قَالَ تَعَالَى ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾**<sup>(٣)</sup>، وقال ﷺ: (هم إخوانكم وخولكم جعلهم الله تحت أيديكم فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل وليلبسه مما يلبس ولا تكلفوهم فإن كلفتموهم فأعينوهم)<sup>(٤)</sup>.

### ٩- العدل والمساواة بين العاملين:

فالعدل مبدأ من المبادئ الأساسية في الإسلام، بل هو سمة الإسلام، وميزان الاجتماع الإنساني، وعليه يقوم بناء الجماعة، وكل عمل لا يقوم على العدل لا بُد أن يضطرب ويختل مهما كانت قوة التنظيم فيه، وإن إقامة العدل بين الناس هو الغاية من إرسال الرسل وإنزال الكتب<sup>(٥)</sup>، **قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ**

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٧٥٣٦).

٢- انظر: (إدارة الموارد البشرية)، لمحمد هاني محمد، ص ٢٠٥-٢٠٩.

٣- البقرة: ٢٢٣.

٤- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (٤٤٠٥).

٥- مقالة بعنوان: أخلاق العمل في الإسلام، د. مفرح بن سليمان القوسي.

لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ<sup>(١)</sup>، ووعد النبي ﷺ المُقسط العادل بالجزاء الحسن يوم القيامة حيث قال: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل - وكلتا يديه يمين- الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولُّوا"<sup>(٢)</sup>.

### ١٠- جدولة ساعات العمل:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات عمل العاملين، وساعات الاستراحة، والعُطل بما يتلاءم مع كفاءة العامل<sup>(٣)</sup>، فمن حق العامل ألا يرهق في عمله أو يكلف فوق طاقته، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَا يَكُفُّ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾<sup>(٤)</sup>، وقال ﷺ: "يا أيها الناس عليكم من الأعمال ما تطيقون فإن الله لا يمل حتى تملاوا وإن أحب الأعمال إلى الله ما دام وإن قل"<sup>(٥)</sup>، ومن هنا كان لا مانع من تحديد ساعات العمل للعمال؛ حتى يكون ذلك مساعداً لهم على تجديد نشاطهم، ويوفر لهم وقتاً ينظرون فيه في شؤون أنفسهم وعيالهم.

### حقوق العمال، وواجباتهم من منظور إسلامي:

من أهداف الإسلام في التنمية البشرية أن تكون العلاقة بين العامل ورب العمل على أساس من التعاون في جو إنساني طيب، ولذلك فقد شرع للعمال حقوقاً تضمن لهم الحياة الكريمة،

١- الحديد : ٢٥.

٢- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (٤٨٢٥).

٣- انظر: (إدارة الموارد البشرية)، د. مجيد الكرخي، ص ٢٧، ٢٨، و(إدارة الموارد البشرية)، د. محفوظ أحمد جودة، ص ٤٢.

٤- البقرة: ٢٨٦.

٥- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى برقم (٥٤٤٣).

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

كما رتب عليهم التزامات تجاه العمل وصاحبه توجب عليهم القيام بها خير قيام<sup>(١)</sup>، وبيان ذلك فيما يأتي:

### أولاً: حقوق العمال من منظور إسلامي:

#### ١- حق العمل:

وهو حق مشروع لكل قادر على العمل، وتلتزم الدولة بأن تؤمن له العمل حسب استعداداته ومهاراته، وهذا حتى لا تتبدد طاقات الأمة ويضعف نشاط أبنائها، ولقد عمل ﷺ على توجيه الذين يطلبون الصدقة إلى العمل حتى يكسبوا رزقهم بعملهم وجهدهم<sup>(٢)</sup>، حيث قال ﷺ: "لأن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمة الحطب على ظهره فيبيعهها فيكف الله بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه"<sup>(٣)</sup>.

#### ٢- حق العمال في تأدية العبادات<sup>(٤)</sup>:

يضمن الإسلام حق العامل في استقطاع أوقات لتأدية شعائره الدينية خلال وقت العمل.

---

١- دراسة بعنوان: (تممية الموارد البشرية ممن منظور إسلامي)، للدكتور/ سهيل محمد طاهر الأحمد، ص ١٥٨.

٢- انظر: (اقتصادنا في ضوء الكتاب والسنة)، لمحمد حسن أبو يحيى، ص ١٩٢.

٣- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (١٤٧١).

٤- رسالة ماجستير بعنوان: "واجبات العمال وحقوقهم في الشريعة الإسلامية مقارنة مع قانون العمل الفلسطيني"، لسمير محمد جمعة العواودة.

### ٣- الأجر المجزي:

فالواجب أن يعطى العامل أجراً على قدر جهده الذاتي لا وكس فيه ولا شطط<sup>(١)</sup> ،  
قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا ﴾<sup>(٢)</sup> ، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ ﴾<sup>(٣)</sup> .

### ٤- حق الراحة:

فلا يجوز لصاحب العمل إرهاق العامل إرهاقاً يضر بصحته أو يجعله عاجزاً عن العمل<sup>(٤)</sup> ،  
قَالَ تَعَالَى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾<sup>(٥)</sup> .

### ٥- الضمان الاجتماعي:

إن الإسلام يكفل للموظف أو العامل إذا عجز عن العمل توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته، وإذا توفى عنهم يحدد لهم ما يكفيهم من المال حتى يبلغوا سن التكليف، وتحمل المسؤولية بأنفسهم.

١- دراسة بعنوان: " تنمية الموارد البشرية ممن منظور إسلامي " ، للدكتور/ سهيل محمد طاهر الأحمد ، ص ١٥٨ .

٢- الأنعام: ١٢٢ .

٣- البقرة: ١٨٨ .

٤- مقالة بعنوان: " حقوق العمال وواجباتهم في الإسلام " ، لأيمن أبو النجيب ، بموقع السكينة الإلكتروني /  
٢٠١٨ م .

٥- البقرة: ٢٨٦ .

## ثانياً : واجبات العمال من منظور إسلامي :

تتلخص واجبات العمال من منظور إسلامي فيما يلي:

### ١- العمل بواجبات ومتطلبات العمل :

من مقومات العمل الالتزام بأنظمة العمل ولوائحه، وقوانينه المحددة، والتي تعتبر عامل رئيس من عوامل النجاح التي تنعكس على زيادة الإنتاج واستمراريته لصالح الفرد والجماعة<sup>(١)</sup>، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾<sup>(٢)</sup>.

### ٢- الأمانة والإخلاص :

فالغش خيانة ليس من صفات المؤمنين، قال ﷺ: "من غشنا فليس منا"<sup>(٣)</sup>، وأخذ الرشوة وتضييع الأوقات كل ذلك خيانة، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا ءَمَلَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعَاوَمُونَ﴾<sup>(٤)</sup>.

### ٣- التعفف عن استغلال الوظيفة أو النفوذ للنفع الشخصي أو لئف الغير:

قال ﷺ: "من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذه بعد ذلك فهو غلول"<sup>(٥)</sup>.

---

١- رسالة ماجستير بعنوان: " واجبات العمال وحقوقهم في الشرعية الإسلامية مقارنة مع قانون العمل الفلسطيني "، لسبير محمد جمعة العواودة.

٢- المائة : ١.

٣- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى برقم (١٠٧٤٣).

٤- الأنفال : ٢٧.

٥- أخرجه البيهقي في السنن الكبرى برقم (١٣٤٠١).

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

إن استغلال الوظيفة للمصلحة الخاصة، أو لتقديم منفعة لبعض الناس كالقراية، والصدقة أو المعرفة في نظر الإسلام يعد خيانة للأمانة الموكلة إليه.

### ٤- إطاعة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم:

يجب على العامل إطاعة رؤساءه في العمل في غير معصية الله عز وجل.

قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾<sup>(١)</sup>.

---

١- النساء : ٩٥.

## الوحدة الثامنة

### الرقابة في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

١. تعريف الرقابة الإسلامية.
٢. أنواع الرقابة في الإسلام.
٣. نماذج معاصرة من الرقابة الإسلامية.



١- كتب هذه الوحدة الدكتورة / سميرة عباس شطا، دكتوراه في فلسفة أصول التربية - جامعة الأزهر - القاهرة.

### مقدمة :

تعتبر الرقابة أحد أهم عناصر الإدارة، وذلك لأنها تهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال تسير باتجاه الأهداف المخططة لها مسبقاً، وهي وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة؛ والوسيلة التي نستطيع من خلالها معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

### تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة من خلال ثلاث جهات نظر وهي:

١- وجهة النظر المالية (رقابة مالية): المختصون في المالية يرون بأن الرقابة هي: "كل عمل يستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل عن الانحرافات ومدى مطابقتها التصرفات المالية مع القوانين والقواعد النافذة".

٢- وجهة النظر الإدارية (رقابة إدارية): وتعرف على أنها: "وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في الوحدة الاقتصادية بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط المهمة".

٣- وجهة النظر القانونية (رقابة قانونية): الرقابة هي: "عبارة عن حق قانوني يخول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح مشاريع الوحدة"<sup>(١)</sup>.

كما عرفت بأنها: "التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء؛ بغرض معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق مع كل شيء: الأشياء، والناس، والأفعال"<sup>(٢)</sup>.

١- انظر: (مفهوم الرقابة الإدارية)، محمد العطار (٢٠١٣)، موقع [www.khayam.com](http://www.khayam.com).

٢- انظر: (إدارة الذات مدخل مقدمة في علم الإدارة)، عبد العزيز الهندي، ص ١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وتعرف كذلك: " بأنها مجموعة ضوابط يتم بموجبها مطابقة مسيرة تنفيذ العمل مع خطته المقررة" (١).

وعرفت الرقابة في الإدارة الإسلامية بأنها: " تلك الرقابة الشاملة، والتي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة، والأعمال المراد تنفيذها قد تمت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية" (٢).

والتعريف المختار للرقابة اصطلاحاً هو: "متابعة وملاحظة التصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكد من أنها تتم وفق قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية وبيان الانحرافات والأخطاء تمهيدا لعلاجها والقضاء عليه" (٣).

إذا هي وظيفة إدارية فردية أو جماعية مهمتها متابعة النشاط وفحصه بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العمل أداءً ووسيلة وغاية وفق الضوابط الشرعية (٤).

### وعليه تتم على النحو التالي:

- أ) متابعة العملية الإدارية وفحصها وملاحظة تصرفات الأفراد والعاملين أثناء التنفيذ .
- ب) مقارنة النتائج بالمعايير المطلوبة وفقاً للضوابط الشرعية .
- ج) اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها .
- د) تصحيح الخطأ وذلك من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

١- انظر: (الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق) ، عبد الرحمن الضحيان ، ص ٢١ .

٢- انظر: (الإدارة في الإسلام) ، أحمد أبو سن ، ص ١٤٦ .

٣- انظر: (الإدارة الإسلامية - المنهج والممارسة) للدكتور/ حزام المطيري ص ١٩١ .

٤- انظر: (الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة) ، حزام مطير، ص ١٩١ .

هـ) وضع الترتيبات لعدم تكرار هذا الخطأ<sup>(١)</sup>.

### أنواع الرقابة في الاسلام:

قال الله تعالى في سورة التوبة: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرُدُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَاللَّهْدَىٰ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾<sup>(٢)</sup>، وتأمل الآية السابقة يمكن استنباط أنواع الرقابة كما يلي:

### أولاً: الرقابة الذاتية :

قوله تعالى: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ ﴾ تدل على نوع من أعمال الرقابة ألا وهي الرقابة الذاتية والمتمثلة بشعور الموظف بأن عمله سوف يحاسب عليه ، وأن الله يرى عمله ، ويقوده هذا الإحساس إلى القيام بالعمل على أكمل وجه واتباع أفضل الأساليب لإنجازه والابتعاد عن كل ما هو سيء، قَالَ تَعَالَى: ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴾<sup>(٣)</sup> وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾<sup>(٣)</sup>.

- والرقابة الذاتية تبعد المسلم عن الانحراف وتجعله ملتزماً بأحكام الله في أعماله الإدارية.

- الرقابة الذاتية إحدى أهم السمات الرئيسية التي تميز الإدارة الإسلامية عن بقية الإدارات الحديثة.

- والرقابة الذاتية عملية مستمرة ودائمة ، وهي هاجس الموظف المؤمن رئيساً ومرؤوساً ، وتقوى الرقابة الذاتية حين يتمثل أمام المسلم عند قيامه بالأعمال بأن يحاسب نفسه قبل

١- انظر: (مقدمة في الإدارة الإسلامية) ، أحمد داود المزجاجي ، ص ٢٤٠ .

٢- التوبة : ١٠٥ .

٣- الزلزلة : ٧-٨ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

أن يحاسبه غيره ، وأن يراقب الله في أعماله ويصل لدرجة الإحسان، قال ﷺ: "الإحسان: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"<sup>(١)</sup>، ودرجة الإحسان وهي إتقان الأعمال وعملها بأفضل بجودة عالية دون الحاجة إلى وجود من يراقبك من البشر ، وهذا ما تسعى إليه الإدارات وتنادي به في مفهومها لإدارة الجودة ، وقد نادى به الإسلام قبل أربعة عشر قرناً .

- وللرقابة الذاتية أسس منها : الصدق ، والنزاهة ، والإخلاص ، والعدل .

### ثانياً : الرقابة الإدارية أو الرئاسية :

قَالَ تَعَالَى ﴿ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ ﴾<sup>(٢)</sup> وهي تتمثل في كل من اتخذ دور الرسول ﷺ في الإدارة والحكم كالخلفاء والأمراء والملوك والوزراء وغيرهم من القادة وهي رقابة الرئيس لمرؤوسه ، وتحدد بالمسؤوليات التي على عاتق الرئيس والتي من خلالها يحاسب عليها قال ﷺ: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته... الحديث"<sup>(٣)</sup>.

### ثالثاً : رقابة المجتمع أو الرقابة الشعبية :

والمشار إليها في قوله تعالى: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾<sup>(٤)</sup>، وقوله تعالى: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾<sup>(٥)</sup>.

١- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٥٠).

٢- المائدة : ٥٥.

٣- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٨٩٣).

٤- آل عمران : ١١٠.

٥- التوبة : ٧١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وهي نوع من أنواع الرقابة التي كرم الإسلام الفرد بها وجعله فرداً مشاركاً في الحكم رقيباً عليه ، وقد ورد في الحديث الشريف عن الرسول ﷺ : " من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الأيمان " (١) .

والرقابة الشعبية هي حق لكل مسلم بأن يراقب كافة الأعمال ويشارك في الحكم والرقابة فيها (مثل مراقبة الأسعار والتبليغ عنها، والتبليغ عن الفساد الإداري في إدارته ... ) وفي المملكة العربية السعودية وضعت بعض الوزارات قنوات لاتصال المواطنين بها للتبليغ عن كل ما هو مخالف للمعايير أو الفساد الإداري، إذا لا بد من الرقابة وفق معايير مخطط لها مسبقاً، حتى يمكن معرفة أن العمل يؤدي على الوجه المطلوب ووفق الشريعة الإسلامية، وفيما يلي نموذج من الرقابة الإسلامية المعاصرة.

### نماذج معاصرة في الرقابة الإسلامية

#### الحوكمة (Governance) :

في منتصف تسعينات القرن الماضي عصفت انهيارات وأزمات اقتصادية ومالية خطيرة من أهمها أزمة ما يعرف بأزمة نمور آسيا<sup>(٢)</sup> وأزمة بنك الاعتماد المركزي ببريطانيا ، وفي بدايات القرن الحالي أزمة شركة Ernon عام ٢٠٠١، وشركة world com عام ٢٠٠٢ . الأمريكية<sup>(٣)</sup> .

١- أخرجه أبو داود في سننه برقم (١١٤٠) ، ٢٩٦/١ ، وصححه الألباني ، وانظر : (رقابة المجتمع - الرقابة الشعبية- في الإسلام) ، محمد أحمد إسماعيل ، ص ١ .

٢- يقصد بهذا المصطلح الدول المتقدمة اقتصادياً في شرق وجنوب شرق آسيا ، كماليزيا وسنغافورة وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية وتايوان وغيرها ، وهذه الدول كانت دول متقدمة اقتصادياً إلى أن عصفت بها أزمة مالية كشفت عن هشاشة اقتصاديات تلك الدول .

٣- انظر : ( الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ) ، عبد الحميد الصلاحيين ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الثاني ص ٨ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وترجع معظم أسباب هذه الانهيارات إلى الفساد الإداري، وافتقار إدارة الشركات إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف، ونقص الخبرة، ونقص الشفافية وآلياتها، وظهرت آثار سلبية أثرت في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، منها فقدان الثقة في المعلومات وبين المساهمين والإدارة والمجتمع، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهي جودتها.

ونتيجة لما سبق ظهر مفهوم الحوكمة (Governance) وهو من المفاهيم الأساسية التي ظهرت مؤخرًا في شتى ميادين العمل المؤسسي في بلدان العالم، أصبحت من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، وزاد الاهتمام بها وأضحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك هيئات الرقابة الشرعية الإسلامية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات المختلفة، ووضع معايير مناسبة لضمان جودة الأداء<sup>(١)</sup>.

### تعريف الحوكمة :

وهناك عدة تعريفات للحوكمة قدمتها مؤسسات مختصة كما يلي: -

١. منظمة لتعاون الاقتصادي والتنمية "OECD": هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال، والرقابة عليها، بحيث تحدد هيكل إطار توزيعها للواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة<sup>(٢)</sup>.

١- انظر: (دور ادوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطورها) ، حسين عبد المطلب الأسرج ، ص ٤ .

٢- انظر: (محددات الحوكمة ومعاييرها) ، محمد ياسين نادر ، ورقة عمل للمؤتمر العلمي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان، لبنان، ص ١٢ .

٢. وتعرّف حوكمة الشركات بأنها : النظام الذي يتم بموجبه توجيه الشركات والرقابة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة شركة ما ومجلس إدارتها والمساهمين فيها.

ويطلق مصطلح الحوكمة أو مصطلح الحاكمية في بعض الأبحاث أو المؤسسات العربية كمرادف لكلمة (Governance).

و الحاكمية مشتقة من ( الحكم ) وهو مصدر يدل في اللغة العربية على عدة معاني: منها : الحكم ، بمعنى السياسة وبمعنى القضاء والفصل في الخصومات ، ومنه قوله تعالى: ﴿ يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ ﴾<sup>(١)</sup>.

ومنها : الحكم بمعنى الإتيان والمنع من الفساد ، قَالَ تَعَالَى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ وَلَا نَبِيٍّ إِلَّا إِذَا تَمَمَّ الْقَى الشَّيْطَانُ فِي أَمْنِيَّتِهِ فَيَنْسَخُ اللَّهُ مَا يُلْقِي الشَّيْطَانُ ثُمَّ يُحْكُمُ اللَّهُ ءَايَاتِهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾<sup>(٢)</sup>.

ومنها : الإبانة والوضوح ، قَالَ تَعَالَى: هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَيْكَ الْكِتَابَ مِنْهُ ءَايَاتٌ مُحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ ﴿<sup>(٣)</sup>.

و المفهوم الأكثر دقة للحوكمة هو: الإبانة والوضوح بهدف المنع من الفساد. وجاءت الأنظمة والتشريعات بحوكمة المؤسسات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، ويعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، وكما هو معلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا يخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل.

وعرفت الحوكمة الإسلامية بأنها: نظام رقابي تسعى من خلاله أي مؤسسة أو مصرف

١- ص : ٢٦.

٢- الحج : ٥٢.

٣- آل عمران : ٧.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

مالي بالقيام بأنشطتها على أساس أحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية وذلك من خلال الإشراف المهني الفعال والمستقل.

اتفق الجميع على أن الحاجة ماسة إلى وجود إرشادات تتعلق بأفضل الممارسات الخاصة بالحوكمة الشرعية، وذلك من أجل تحسين الخدمات الاستشارية الشرعية، وإمكانية رقابتها ومقارنتها وفق ضوابط الشريعة الإسلامية وعليه تم إعداد عدة نماذج مختلفة خاصة بذلك، وقامت بعض السلطات بإصدار تعليمات وإرشادات مركزية واجبة التنفيذ، بينما جعلت بعض السلطات الأخرى تطبيق هذه الإرشادات أمراً طوعياً، واختارت سلطات أخرى تبني منهج يجمع ما بين الإيجاب والتخير.

وتستخدم الحوكمة في الشركات والبنوك ويعتبر استخدام الحوكمة في المصارف الإسلامية من أهم الاستخدامات، وذلك لحفظ المال الإسلامي ( وهي من الضرورات الخمس ) من أي محرمات مالية أو نشاطات غير مباحة.

وتعرف الحوكمة في المصارف الإسلامية: "النظام الذي تدار به المصارف الإسلامية بهدف توفير المصالح وحماية الحقوق لكافة الأطراف المرتبطة بها، وتحقيق الشفافية والإفصاح عن أداء المصارف الإسلامية، والتزامها بأحكام الشريعة الإسلامية بما يحقق النمو المالي والاقتصادي للمصرف والمساهمين والمجتمع".

### وأهم مبادئ العمل المصرفي الإسلامي :

أولاً : مبدأ تحريم القرض بفائدة ( الربا ).

ثانياً : تقاسم الأرباح والخسائر ودفع الزكاة للمجتمع .

ثالثاً : التوفيق ما بين المشاريع الممولة طبقاً لتعاليم الإسلام والابتعاد عن المحرم منها (

الخمير ، الخنزير ، الغرر في البيع...) (١).

١- انظر : ( الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية )، محمد فرحان ، محمد امين ص ١٨.

### أسس الحوكمة :

تقوم الحوكمة على أربعة أسس رئيسة هي: العدالة ، وتحديد المسؤولية بدقة، والمساءلة والمحاسبة، والشفافية (الصدق والأمانة) ، وهذه الأسس متفقة مع المنهج الإسلامي والتي يحث عليها الإسلام.

١- العدالة: تعد من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وذلك لما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ﴾<sup>(١)</sup>، وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا﴾<sup>(٢)</sup>.

٢- تحديد المسؤولية بدقة: وهو أمر مهم ، وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق، ويساند ذلك عند الفرد المسلم الدافع الديني لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على أن التعاقد مع الغير لا تكون مسؤوليته فقط أمام من تعاقد معه إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل، الذي أمر بالوفاء بالعقود قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾<sup>(٣)</sup>. قال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾<sup>(٤)</sup>.

وقوله ﷺ " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " <sup>(٥)</sup>.

٣- المساءلة: فقد وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، بل يستشعر المسلم الجزاء من الله عز وجل خاصة في الحالات التي يتمكن فيها الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

١- النساء : ١٢٥.

٢- الأنعام : ١٥٢.

٣- المائدة : ١.

٤- الصافات : ٢٤.

٥- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٨٩٣).

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٤- الشفافية: وتعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تُقدّم عن أعمال الشركة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال الشركة التي لهم فيها مصالح للتعرف إلى مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة، وأكد الاسلام على قيم الصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام، إضافة إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور فهي من الكبائر

فإن المتطلبات المذكورة في إطار عمل الحوكمة الشرعية تُلزم المؤسسة المالية الإسلامية بضرورة اشتغالها على الآتي:

١. إنشاء هيكل حوكمة شرعية ملائم للمؤسسة المالية الإسلامية، وفهم المخاطر الشرعية.
  ٢. أن يكون لديها هيئة رقابة شرعية تتكون من أشخاص مؤهلين من الناحية الشرعية، ولديهم القدرة على مناقشة القضايا الإسلامية، وتقديم آراء شرعية صحيحة.
  ٣. أن تقوم بمراجعة شرعية داخلية مستمرة للعمليات والمخرجات، وموافقتها مع المتطلبات الشرعية.
  ٤. أن تقوم بتدقيق شرعي منتظم بمعدل مرة واحدة سنوياً للتثبت من امتثال الوظائف الرئيسية والعمليات المالية التي تمارسها المؤسسة المالية الإسلامية لأحكام الشريعة الإسلامية.
  ٥. أن يكون لديها فريق بحث شرعي داخلي للقيام بأنشطة بحثية شرعية.
- إن الحوكمة الإسلامية نظام رقابي مالي وعليه ضرورة التزام المصارف الإسلامية في

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

معاملاتها بالصدق والصراحة والوضوح والمكاشفة التامة بين المصرف والمتعاملين معه وكذلك العاملين فيه ، وبذل قصارى الجهد في إدارة المال وإنمائه بطرق شرعية مناسبة لأجل الحفاظ على المال الإسلامي وتمميته<sup>(١)</sup>.

---

١- انظر : (حوكمة البنوك الاسلامية ما بين المعايير الدولية وأحكام الشريعة) ، مايا فتني وعلي بن ثابت ، ص ١٢.

## الوحدة التاسعة

### إدارة العلاقات العامة في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

١. نشأتها.
٢. مفهوما.
٣. العوامل التي خلقت الحاجة لها.
٤. أسسها.
٥. أهميتها.
٦. أهدافها.
٧. وظائفها.
٨. خصائصها.
٩. مراحلها.
١٠. وسائلها وأدواتها.
١١. العلاقات العامة في الإسلام.



١- كتب هذه الوحدة الأستاذ / خالد واي هاما تؤسامي ، ماجستير في الفقه الإسلامي من الجامعة العالمية بماليزيا ، محاضر الثقافة الإسلامية - جامعة الأعمال والتكنولوجيا بجدة.

### مقدمة :

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة، وتسند إليها أدواراً حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرفة للمنظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة ربحية وما تقدمه من خدمات لمجتمعها ، وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها، فنجاح أي منظمة لا يتوقف على ما تحقّقه من إنجاز إن لم تتمكن من إبراز هذا الإنجاز إلى الفئات المستهدفة من جمهورها المتعاملين معها من خلال عرض الخدمات المقدمة وبرامج التطوير، وهذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة وما يتوفر لهم من إمكانيات<sup>(1)</sup>.

### نشأة مفهوم العلاقات العامة :

نشأ مفهوم العلاقات العامة بعد الثورة الصناعية في أوروبا، وبروز الشركات والمصانع والمؤسسات الكبرى، والتي أصبحت تعنى بتوثيق الصلة بجمهورها، ومع تعقيد الحياة المعاصرة وتعدد الأنشطة التي تقوم بها الحكومات والمؤسسات التابعة لها، والحاجة إلى التواصل مع المجتمع، كانت العلاقات العامة هي السبيل إلى التواصل بين الحكومة والجمهور.

### مفهوم العلاقات العامة :

لغة: جمع: علائقُ . ع ل ق . جاء في المعجم الغني علاقةُ السَّيْفِ: مَا يُعَلَّقُ عَلَيْهِ السَّيْفُ وَنَحْوَهُ، وَعِلَاقَةُ النَّمَارِ: مَا تَعَلَّقَ عَلَى الْأَشْجَارِ مِنَ النَّمَارِ . وجاء في المعجم الوسيط هي مصدر علق، وهي ما يعلق به السيف ونحوه ، والعلاقة هي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين.

وفي معجم المعاني الجامع: العلاقة هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين.

1- د. أحمد الطراونة، العلاقات العامة صناعة القرن.

### تعريف العلاقات العامة في الاصطلاح الإداري:

توجد تعريفات كثيرة للعلاقات العامة من المنظور الإداري، وفيما يلي نذكر بعضها منها :  
١ . هي عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها إلى المحافظة وتعزيز الفهم والثقة بين المتعاملين معها والجمهور بشكل عام من خلال التحليل الذاتي والتصويب (داخليا) ومن خلال جميع أساليب التعبير ( خارجيا) <sup>(١)</sup>.

٢ . تعريف نشرة **Public Relation News** : هي وظيفة إدارة لتقييم اتجاهات الجمهور وتربط بين السياسات والإجراءات للفرد أو المنظمة بالمصالح العامة، وتنفيذ برنامج عملي للحصول على فهم الجمهور وتقبله <sup>(٢)</sup>.

٣ . تعريف **D.Rex Harlow** : هي وظيفة إدارية مميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل والمحافظة عليها بين المؤسسة وجمهورها وتشمل كذلك إدارة المشاكل والقضايا، وتساعد الإدارة على أن تظل على معرفة بالرأي العام والاستجابة لها <sup>(٣)</sup>.

٤ . تعريف **Milton** في مذكرة المهارات السلوكية الأمنية : العلاقات العامة هي الأداء الصادق والإعلان عنه .

٥ . تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني : العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم وتضاهم متبادل بين هيئة وجمهورها <sup>(٤)</sup>.

١- أحمد الطراونة ، العلاقات العامة صناعة القرن.

٢- Arab British Academy for Higher Education. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

٣- Arab British Academy for Higher Education. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، ص ١.

٤- انظر : (العلاقات العامة المبادئ والتطبيق) ، حسن خير الدين ، ، ص ١٤ .

٦. هي ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور بتعريفه سياستها عن طريق شرح المعلومات المتعلقة بها بوسائل الاتصال المناسبة<sup>(١)</sup>.

٧. تعريف قاموس أوكسفورد: "العلاقات العامة هو الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

### العوامل التي خلقت الحاجة إلى العلاقات العامة :

- ١- ظهور الأنظمة الديمقراطية الحديثة خلقت الاهتمام بتحليل ودراسة الرأي العام كقوة مؤثرة للتعرف على الآراء في القضايا والمشكلات.
- ٢- تنوع أنماط المستهلكين وتعقد علاقات العمل بين العامل ورب العمل اقتضى العمل على كسب تأثير الجماهير.
- ٣- تطوير وسائل الاتصال الجماهيري ساهم في تقريب المسافات بين بقاع العالم حتى أصبح العالم بمثابة قرية إعلامية، مما جذب العلاقات العامة إلى أن تساهم في الحرص على كسب تأييد الرأي العام.
- ٤- نمو الجماعات المهنية والتنظيمات ساعد على تصحيح اتجاهات الرأي العام وأصبح قوة يعتد بها.

### أسس العلاقات العامة الجيدة :

١. عدم تعارض أهداف العلاقات العامة مع أهداف المجتمع والمنظمة ومصالح عملاء المنظمة أيضا.

١- المرجع السابق ص ١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٢. مراعاة الدقة والصدق في الأداء وعدم إخفاء الحقائق عن الجمهور.

٣. الاحتفاظ بأسرار العملاء السابقين والحاليين.

٤. تأييد كل الجهود التي تستهدف رفع المستوى العلمي والفني للعاملين في مجال العلاقات العامة<sup>(١)</sup>.

### أهمية العلاقات العامة وأهدافها :

#### أ- أهمية العلاقات العامة :

تظهر أهمية العلاقات العامة في إحساس المنشأة بأهمية الاتصال الفعال الذي يجب أن تقوم به المنشأة مع كافة الهيئات والجماهير ذات الصلة بالنشاط الذي تقوم به واهتمت بوضع العلاقات العامة كوظيفة أساسية للمنشأة (الانتاج - التسويق - التمويل - الأفراد - العلاقات العامة).

#### ب- أهداف العلاقات العامة :

العلاقات العامة تعتمد على قاعدة أساسية في ممارستها لمهامها تكون أهدافها واهتماماتها موجهة إلى فئتين رئيسيتين هما:

١- الجمهور الداخلي: وهم العاملون في المؤسسة أو المنظمة نفسها من موظفين وإداريين ومستخدمين وعمال ومن في حكمهم.

٢- الجمهور الخارجي: وهم كل من يستفيد خدمات المؤسسة ممن توجه إليهم برامجها وأنشطتها ومنتجاتها وقد يكونون المواطنين بكافة شرائحهم وفئاتهم أو قد يكون فئة منهم، فجمهور وزارة التعليم مثلا هم الطلبة، وجمهور وزارة الصحة هم المرضى وهكذا<sup>(٢)</sup>.

١ - Arab British Academy for Higher Education. www.abahe.co.uk ص٢.

٢ - انظر: (الأسس العامة للعلاقات العامة، المراسم الدبلوماسية)، عبد الرحمن عثمان الصغير، المجاملة،

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

### أهداف العلاقات العامة داخل المؤسسة :

- ١- تعريف العاملين بجهود المؤسسة وسياستها وأعمالها وأوضاعها المالية.
- ٢- إيجاد علاقات وصلات قوية بين العاملين في مستوياتهم المختلفة بعضهم ببعض والإدارة العليا.
- ٣- التصدي للمشكلات التي تواجه العاملين وتؤثر في روحهم المعنوية والبحث عن حلول لها مثل الخدمات الصحية والاجتماعية والإسكان والنقل..... إلخ.
- ٤- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الحوافز المعنوية والبرامج التي تسمح بالمشاركة في العمل وتحديد سياسته مما يسهم في إشباع حاجتهم ويشعرهم بالانتماء وإثبات الذات.

### أهداف العلاقات العامة خارج المؤسسة :

- ١- بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة من خلال تبني نظام إعلامي كفاء يقدم صورة متكاملة عن المؤسسة والاستفادة من الوسائل الدورية المتاحة والنشرات من صحف ومجلات أو بالإعلان المباشر عن طريق الإذاعة والتلفزيون والبريد أو إعلانات الشوارع أو حتى بطريق وسائل التواصل الجديدة من خلال الأنترنت.
- ٢- شرح وتفسير سياسات المؤسسة لجماهيرها للعمل على تحقيق التفاهم والتأييد والتوافق بين مصالح الجماهير ومصالح المؤسسة وذلك من خلال التأثير على الرأي العام للحصول على تأييده ومراعاة المصلحة العامة.
- ٣- وضع خطط استراتيجية للحصول على التأثير المطلوب على اتجاهات الجماهير معتمدة على الأساليب الحديثة في البحوث و التقويم<sup>(١)</sup>.

الرياض ، ١٤٢٩هـ ، ص ١٥ .

١- انظر : (الأسس العامة للعلاقات العامة، المراسم الدبلوماسية) ، عبد الرحمن عثمان الصغير ، المجاملة ،

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

- ٤- إيجاد التفاهم المتبادل بين المنظمة والمنظمات الأخرى في المجتمع وأفراده تحقيقاً للصالح العام.
- ٥- تعريف الجمهور بالمنظمة وبالخدمة أو السلعة التي تنتجها.
- ٦- شرح سياسة المنظمة أي للجمهور بهدف قبولها والافتتاع بها.
- ٧- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر عن المنظمة للجمهور صحيحة وسليمة.
- ٨- حماية المنظمة والدفاع عنها من هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة للجمهور عنها<sup>(١)</sup>.

### وظائف العلاقات العامة :

- ١- تقويم الاتجاهات وقياس اتجاهات الرأي العام.
- ٢- تحديد ورسم سياسات المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور.
- ٣- تنفيذ البرامج التي تهدف إلى كسب رضا الجمهور.
- ٤- الحرص على تقديم الأعمال التي تحظى باحترام وثقة الجمهور.
- ٥- تحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال باستخدام الإعلام المخطط.
- ٦- المشاركة في حل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة<sup>(٢)</sup>.
- ٧- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الرياض ، ١٤٢٩ هـ ، ص ١٥ .

١- Arab British Academy for Higher Education. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ص ٣ .

٢- المصدر السابق ص ٣ .

- ٨- علاج مشكلات الإدارة والعمل على مواجهة التحديات التي تشكل عقبة في سبيل التنمية الإدارية وذلك على النحو التالي:
  - إبراز مظاهر القصور في القوانين واللوائح التي تعجز عن توفير المرونة لمواجهة الظروف المتغيرة والمتطورة.
  - تشجيع الحلول الذاتية والمبادرات التي يقدمها بعض الإداريين للتغلب على المشكلات.
  - تشجيع اللامركزية في الإدارة وتدعيم الإدارة المحلية للتخفيف من قيود المركزية في الإدارة.
  - تنشيط المناقشات الموضوعية الهادفة إلى تطوير الجهاز الإداري وإعادة توزيع القوى العاملة بما يتفق مع مصلحة العمل.
  - تبني إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع أجهزة التدريب للبرامج التدريبية الرامية إلى رفع كفاءة الأداء لجميع المستويات الإدارية في المنظمة وتنمية مهارات رجال الإدارة في مجال العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تدعيم الشعور بالانتماء والإحساس بالولاء للمنظمة<sup>(١)</sup>.

### خصائص ووظيفة العلاقات العامة :

١. العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف المنظمة.
٢. لا تقل أهمية العلاقات العامة عن غيرها من وظائف المنظمة (الإنتاج - التمويل - الأفراد-التسويق).
٣. تعمل العلاقات العامة باتساق وتكامل مع بقية وظائف المنظمة - لتحقيق أهدافها.
٤. العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا في المنشأة.
٥. العلاقات العامة تعتمد على قاعدة أساسية في ممارستها هي الاهتمام.

أولاً: بالجمهور الداخلي.

ثانياً: بالجمهور الخارجي.

٦. العلاقات العامة تبدأ من داخل المنظمة ونجاحها في الخارج هو نتاج نجاحها في الداخل<sup>(١)</sup>.

### مراحل عمل العلاقات العامة :

- ١- مرحلة جمع المعلومات من المصادر المختلفة.
- ٢- مرحلة التخطيط وإعداد البرامج المختلفة.
- ٣- مرحلة تنفيذ البرامج والخطط من خلال الاتصال الفعال.
- ٤- مرحلة التقييم واستخراج النتائج.

### وسائل وأدوات العلاقات العامة<sup>(٢)</sup> :

- ١- الإعلان : وهو يتجه إلى السلعة مباشرة ويدفع عند مقابل بهدف زيادة المبيعات ويقوم بعرض المعلومات بوشاح الجاذبية والإغراء وإظهار المحاسن وإخفاء العيوب.
- ٢- الترويج: هو نشر المعلومات بالطرق المختلفة وهي معلومات قد تتعلق بشخص معين أو مكان أو شركة أو سلعة موجهة للجماهير بغرض جذب الانتباه يراعى فيها الصدق والأمانة والإخلاص ولا يدفع عنها مقابل.

---

١ - Arab British Academy for Higher Education. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

٢- عبد الرحمن عثمان الصغير، الأسس العامة للعلاقات العامة، المراسم، الدبلوماسية، المجاملة، الرياض، ١٤٢٩هـ، ص ١٧.

٣- الإعلام: هو تزويد الجمهور بالأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق الثابتة التي تساعد الجمهور على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم.

٤- التسويق: يتعلق بإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية والمستقبلية من المنتجات الموجودة والتي يمكن صناعتها بواسطة تصرفات المستهلكين ومعرفة قواهم الشرائية.

٥- الدعاية: هي جهود مقصودة للتأثير في الغير لإقناعه بفكرة أو سلعة أو رأي بهدف تغيير سلوكه وتعتمد أحداث تأثير وقد تتضمن معلومات لا تتسم بالصدق أو الدقة أو الأمانة في بعض أنواعها ، وتنقسم إلى أنواع:

أ- الدعاية البيضاء : وهي التي تخاطب العقل والعواطف وتعتمد على عرض الحقائق - مصدرها واتجاهها وأهدافها معروفة.

ب- الدعاية الرمادية: وهي التي تستند إلى بعض الحقائق التي لا يمكن إنكارها وتضيف إليها بعض الأكاذيب غير معروفة المصدر والاتجاه والأهداف.

ت- الدعاية السوداء: وتهدف إلى مخاطبة الغرائز والانفعالات وحشد الأكاذيب والأوهام غير معروفة المصدر والاتجاه والأهداف.

### العلاقات العامة في الإدارة الإسلامية :

مما سبق يتبين لنا أن العلاقات العامة عنصر من العناصر الرئيسية في أي عمل إداري، ويعتمد في أدائه على العمل الجماعي، ويستهدف تقديم الخدمات للجماهير. والإسلام دين ذورسالة عالمية، يستهدف الناس كافة من خلال دعوتهم إلى عبادة الحق جل جلاله، من

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

خلال بيان حقيقة وجودهم في هذه الدنيا، هاديا لهم ومرشدا إلى الطريق القويم الذي به يحققون سعادتهم في دنياهم و آخرتهم، ولن يتحقق له هذا الأمر إلا من خلال ممارسة فعالة لوظائف العلاقات العامة على المستويين الفردي والجماعي.

وبدراسة التاريخ الإسلامي دراسة إدارية نجد أن المسلمين استطاعوا نشر الإسلام عن طريق الدعوة بالحسنى والكلمة الحسنة ، قَالَ تَعَالَى: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾<sup>(١)</sup>، وقوله تعالى: ﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ فِيمَا رَحِمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُن لَّهُمْ وَكُوتٌ فَظًّا غَلِيظُ الْقَلْبِ لَنَقَضُنَّ مِنْ حَوْلِكَ ﴾<sup>(٢)</sup>، وقوله تعالى: ﴿ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ﴾<sup>(٣)</sup> أثبتت أن الدعوة الإسلامية قامت على الإقناع وإثبات صحة الدعوة بالحجج والبراهين المختلفة، وقد كان الرسول ﷺ قد انتهج أسلوب الاتصال الشخصي بجمهور الدعوة خاصة في العهد المكي للدعوة، فقد كان يدعو من حوله من أبناء عشيرته وأهله دعوة شخصية، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴾<sup>(٤)</sup>. ثم بعد أن أعلن دعوته اتخذ الدعوة العلنية لكافة الناس من خلال بيان ما ينزل عليه من الوحي ، وبعد ما تمكن من تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة شرع يرسل رسائله إلى ملوك العرب والعجم يدعوهم إلى الدخول في الإسلام متخذاً أسلوباً لينا ولغة عالية فيها قدر كبير من الاحترام وحفظ هيبة أولئك الملوك عند أقوامهم، إن الإسلام دعا في الحرب والسلام إلى المعاملة الحسنة مع كل الناس لما في ذلك من أعظم الأثر على الجمهور المستهدف ولا أدل على ذلك من دخول شعوب إسلامية كثيرة إلى هذا الدين من خلال التعامل الأخلاقي الرفيع

١- النحل: ١٢٥.

٢- آل عمران: ١٥٩.

٣- البقرة: ٢٥٦.

٤- الشعراء: ٢١٤.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ودون أن تطأ الجيوش الإسلامية تلك البلاد كما هو حال دخول الإسلام إلى بلاد جنوب شرق آسيا من خلال تجار المسلمين العرب الأوائل.

## الوحدة العاشرة

### القيادة في الإدارة الإسلامية<sup>(١)</sup> (٢)

وتشتمل على العناصر التالية :

١. تعريف القيادة.
٢. حكمها الشرعي.
٣. خصائص القائد الإسلامي.
٤. مبادئ أساسية لممارسة القيادة.



١- كتب هذه الوحدة الدكتور / سلطان بن بدير العتيبي، دكتوراه في التفسير وعلوم القرآن من الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، أستاذ مساعد بجامعة جدة.

٢- انظر : دليل التدريب القيادي ، هشام الطالب ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

### أولاً : تعريف القيادة :

هي :«عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم».

أو هي : توجيه نشاط شخص أو أكثر نحو هدف مستقبلي بواسطة فرد له صفات معينة. والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد، والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة. والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.

### ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية :

- ١ - القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة، والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد.
- ٢ - وهي قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً - مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٣ - وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف ، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض ، لكنها لا تهمد ، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

٢ - والقيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

### ثانياً : حكم القيادة في الشريعة الإسلامية :

لاشك أن القيادة واجب شرعي ومطلب ديني ، فإن الناس لا يصلح أمرهم فوضى بدون القائد كما قال الشاعر :

لا يصلح الناس فوضى لا سَراة لهم ... ولا سَراة إذا جهالهم سادوا<sup>(١)</sup>.

وقد أكد الإسلام هذا المعنى بقوله عليه الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"<sup>(٢)</sup> ، قال ابن تيمية معلقاً على هذا الحديث : " فإذا كان قد أوجب في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات أن يولي أحدهم كان هذا تنبيهاً على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك"<sup>(٣)</sup> ، " فإن طبائع العقلاء تقتضي التسليم لإمام يمنع من التظالم ويفصل في حالة التنازع والتخاصم ولولا ذلك لكانت الفوضى".

١ - وهو للشاعر الجاهلي الأفوه الأودي ، انظر : ديوانه ، ص ٦٦ .

٢ - أخرجه أبو داود في سننه برقم (٢٦٠٨) ، وصححه الحاكم في (المستدرک) برقم (١٦٢٣).

٣ - (الحسبة في الإسلام) لابن تيمية ، ص ٩ .

### ثالثاً: خصائص القائد الإسلامي :

يقول النبي عليه الصلاة والسلام: " سيدُ القومِ خادمهم"<sup>(١)</sup> أي أن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، مما يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام. والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي:

أ - الولاء: إن ولاء كل من القائد والاتباع هو لله سبحانه وتعالى.

ب - الأهداف الإسلامية الكبرى: لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي: لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة، كما أن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه.

د - الأمانة الموكلة: يمارس القيادي المسؤول سلطاته كأمانة من الله يتعهد بها بترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة، ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبديوا الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول: ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾<sup>(٢)</sup>.

١- أخرجه الخطيب البغدادي في (تاريخ بغداد) ١٠/١٨٥، وضعفه الألباني في (سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة) برقم (١٥٠٢).

٢- الحج: ٤١.

### رابعاً: مبادئ أساسية لممارسة القيادة :

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي: الشورى والعدل وحرية التفكير.

أ - الشورى : وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية ، ولقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، إذ قَالَ تَعَالَى ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ (١) كما وجه القرآن النبي عليه الصلاة و السلام نفسه للتشاور مع أصحابه قَالَ تَعَالَى ﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (٢).

وممارسة الشورى تمكن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية، والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجه والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة، وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه ، وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى.

١- الشورى : ٢٨ .

٢- آل عمران : ١٥٩ .

### وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:

- ١ - يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول.
  - ٢ - للقائد أن يبت في الأمور التي تساعد قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.
  - ٣ - على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية ومن دون تحرج أو تردد.
  - ٤ - ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالالتزام بأسلوب الشورى، وينبغي ألا يترك للقائد المسؤول وحده القيام بتلك المهام.
- ب - العدل: على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية.
- والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، يقول الله تعالى: **قَالَ تَعَالَى ﴿﴾ \* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴿﴾**<sup>(١)</sup>، وقوله تعالى: **﴿﴾ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴿﴾**<sup>(٢)</sup>، وقوله تعالى: **﴿﴾ \* يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ﴿﴾**<sup>(٣)</sup>، وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم، فإن

١- النساء: ٥٨.

٢- المائدة: ٨.

٣- النساء: ١٣٥.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم، ويكون أفرادها من ذوى الدراية والتقوى والحكمة.

ج - حرية الفكر :

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البناء وأن يطالب به شخصياً، وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالردّ على أسئلتهم واستفساراتهم. لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطأه<sup>(١)</sup>.

كما سأل عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الاسلام، فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقومونه بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوم عمراً بسيفه إذا ضل<sup>(٢)</sup>.

وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشورى، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور.

والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة ، قال عليه الصلاة و السلام : « الدين النصيحة فلنا من ؟ قال : « لله ، ولرسوله ولكتابه ، ولأئمة المسلمين وعامتهم »<sup>(٣)</sup>.

١- أخرجه عبدالرزاق في (المصنف) برقم (١٠٤٢٠).

٢- أخرجه ابن المبارك في الزهد برقم (٥١٢).

٣- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (٥٥).

فالقيادة الإسلامية باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الاسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدالة وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسؤولاً أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - مسؤول أمام ربه سبحانه وتعالى، هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل، لأنه ينمي أسرة الأخوة فيما بينهم، ويعزز مستوى أدائهم.

## الوحدة الحادية عشرة

### إدارة التمويل في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

١. تعريف التمويل.
٢. المبادئ الأساسية للتمويل في الإسلام.
٣. مصادر التمويل.



١- كتب هذه الوحدة الدكتورة / إلهام محمد خير عبد البديع، دكتوراه في الإدارة والقيادة من كلية نيو كاسل - بريطانيا.

### مقدمة :

تمثل عملية التمويل دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية، فهي الشريان الحيوي والقلب النابض الذي يمد القطاع الاقتصادي بمختلف وحداته ومؤسساته بالأموال اللازمة للقيام بعملية الاستثمار وتحقيق التنمية ودفع عجلة الاقتصاد نحو الأمام .

فإذا كانت عملية التمويل بمفهومها العام تعني إنفاق المال، وكان الاستثمار بالمفهوم البسيط يعني استخدام المال في عمليات اقتصادية بغية الحصول على مردودية أو نتيجة، فإن كل استثمار يعتبر تمويلاً بالضرورة ، ولكن التمويل لا يعتبر في كل الحالات استثماراً. فالاقتصاد الإسلامي يعطي أهمية بالغة لعمليات التمويل وتحقيق الاستثمار ويتجلى ذلك من خلال فرض الزكاة على الأموال سواء كانت عينية أو نقدية وذلك حتى يقل الاكتناز، وبالتالي عدم تعطيل الموارد والوسائل الخاصة بدفع وتيرة الاستثمار.

فالزكاة في الاقتصاد الإسلامي تعتبر أحسن وأبلغ أداة في الكون كله، و محفزا للاستثمار في نظرة الإسلام والمسلمين ، فالمسلم يستثمر حتى ولو كانت نسبة العائد أقل من نسبة الزكاة أي أقل من ٥, ٢٪ لأنها بالمقابل تعد أحسن مقياس موزع للدخل القومي، وإذا لم يستثمر هذه الأموال فسوف تزول بسبب امتصاص الزكاة لها.

وصيغ التمويل الإسلامية متعددة ومتنوعة ويمكن تطبيقها في مختلف الآجال، وذلك بتكييفها مع متطلبات العصر الحديث وفق أطر الشريعة الإسلامية السمحاء.

إن للمال في الإسلام وظيفة اجتماعية ذات أبعاد واسعة إلى جانب وظيفة اقتصادية، فهو يعتبر وسيلة إلى الحياة الكريمة للإنسان، لذلك وضع الإسلام ضوابط لكسبه وإنفاقه، وإذا كان هذا الكسب والإنفاق يدخل في إطار عملية التمويل بالمفهوم الاقتصادي، فسوف نحاول من خلال هذه الوحدة معرفة مفهوم المال وصولاً إلى مفهوم التمويل وأهم مصادره والمبادئ التي تحكمه في الاقتصاد الإسلامي.

### تعريفه :

تختلف وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف للتمويل، إلا أنهم يجمعون على أن التمويل يعني: " توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام " ، كما يعرفه البعض على أنه : "إمداد المشروع بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها" <sup>(١)</sup>.

ومن خلال هذين التعريفين نستخلص ما يلي :

- ١- التمويل خاص بالأموال النقدية ، وليس السلع والخدمات.
- ٢- أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر ولا أقل.
- ٣- الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشاريع الخاصة أو العامة.
- ٤- أن يقدم التمويل في الوقت المناسب، أي في أوقات الحاجة إليه.

### المبادئ الأساسية للتمويل في الإسلام :

ويمكن تلخيص هذه المبادئ الإسلامية في أربعة مفاهيم كما يلي <sup>(٢)</sup>:

#### ١- تحريم التعامل بالفائدة أو الربا :

إن أول وأهم مفهوم هو التحريم الكامل للفائدة أخذاً وعطاءً، وهذا ما هو معروف بلفظ الربا، **قَالَ تَعَالَى ﴿ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ﴾** <sup>(٣)</sup>، فالمال وحده لا يستطيع تحقيق أرباح، ولما يتفشى الربا في اقتصاد بأكمله فإن ذلك يعرض رفاه كل فرد يعيش في ذلك المجتمع للخطر، وعندما يبدي المستثمرون اهتماماً أكبر بمعدلات أسعار الفائدة والعائد المضمون أكثر من اهتمامهم بكيفية استخدام الأموال، فإن النتائج لا يمكن إلا أن تكون سلبية.

١- ( التنمية الإدارية ) ، ( بتصرف ) - أحمد السيد كردي.

٢- ( مبادئ وضوابط التمويل الإسلامي )- احمد جابر بدران.

٣- البقرة : ٢٧٥.

### ٢- المعايير الأخلاقية :

عندما يقوم المسلم باستثمار أمواله في شيء ما، فإن واجبه الديني يحتم عليه التأكد من أن ما يقوم بالاستثمار فيه هو أمر جيد ومفيد، ولهذا السبب فإن الاستثمار الإسلامي يتطلب إجراء دراسة جادة عن المشروع الذي سيتم الاستثمار فيه وسياساته والمنتجات التي سوف ينتجها والخدمات التي سيقدمها وتأثير هذه جميعها على المجتمع والبيئة، وبعبارة أخرى: يجب على المسلم أن يلقي نظرة متمعنة على العمل الذي سيكون على وشك المشاركة فيه. في جميع جوانب النظام المالي، وضع الإسلام بعض القواعد وبعض الأنظمة فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي على المسلمين اتباعها فيما يتعلق بالمشاركة في هذه الأنشطة، فعلى سبيل المثال وفيما يتعلق بتداول الأسهم أو التعامل في سوق الأوراق المالية، فإن الإسلام ينص على التمعن في أنشطة هذه الشركات للتأكد من كون هذه الأنشطة تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية أم لا<sup>(١)</sup>، كما ربط الإسلام بين كسب المال والأخلاق فعلى سبيل المثال: قال عليه الصلاة والسلام: "البيعان بالخيار مالم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وإن كذبا وكتما محقت بركة بيعهما"<sup>(٢)</sup>.

### ٣- القيم المعنوية والاجتماعية :

المبدأ الثالث يتعلق بالقيم الأخلاقية والاجتماعية، يدعو القرآن الكريم جميع أتباعه إلى رعاية الفقراء والمعوزين ومساعدتهم، وعلى هذا يتوقع من المؤسسات المالية الإسلامية أن توفر خدمات خاصة للمحتاجين من الناس، وهذا لا يقتصر على مجرد الهبات والتبرعات الخيرية بل اتخذ أيضاً طابعاً مؤسسياً في العمل المصرفي الإسلامي في شكل قروض بدون أرباح أو عمولات وهو ما يعرف بالقرض الحسن.

١- (التمويل وتطبيقاته المعاصرة) (بتصرف) - خالد السيارى.

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٢٠٧٩).

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

جزء من أعمال المصرف الإسلامي هو القيام ببعض المشاريع الاجتماعية والتي تشكل أعمال البر ودعم الجمعيات الخيرية جزءاً منه، كما تقدم المصارف الإسلامية قروضاً بدون فائدة، فعلى سبيل المثال: إذا كان أحد الأفراد يحتاج إلى الذهاب إلى المستشفى للعلاج أو دخول الجامعة فإن المصرف الإسلامي يقدم له ما يعرف باسم القرض الحسن، ويمنح هذا القرض الحسن عادة لمدة سنة واحدة ولا يتقاضى المصرف الإسلامي أي شيء عن ذلك.

### ٤- المسؤولية عن المخاطر التجارية :

المبدأ الرابع والأخير يتعلق بالمفهوم الشامل للعدالة والإنصاف، وهي فكرة وجوب أن تشارك جميع الأطراف المعنية على حد سواء في المخاطر والربح من أي مسعى أو عمل، ولكي يكون مستحقاً لأي عائد، يجب على مقدم التمويل تحمل مخاطر هذا العمل أو النشاط التجاري أو تقديم بعض الخدمات الأخرى مثل توفير الأصول، وإلا فإن مقدم التمويل من وجهة نظر الشريعة الإسلامية آثم.

وهذا المبدأ مستمد من الحديث النبوي الشريف: "الخراج بالضمان"<sup>(١)</sup>، والمعنى أن المرء يصبح مستحقاً للربح فقط عندما يتحمل مسؤولية مخاطر الخسارة، عن طريق ربط الربح مع احتمال الخسارة<sup>(٢)</sup>.

### مصادر التمويل في الإسلام:

لإدارة التمويل عدة مصادر منها:

١- الحكومة: فالدولة عندما تمنح المواطنين قروضاً زراعية أو صناعية أو أراض تجارية، فإنها تقصد من وراء ذلك توفير التمويل اللازم للمشاريع التنموية الخاصة والتي تساند مشاريع الدولة وتعينها على تحقيق أهدافها.

١- أخرجه أبو داود في سننه برقم (٣٥٠٨)، وحسنه الألباني في (صحيح سنن أبي داود)، ٢ / ٢٨٤.

٢- (مجلة المسلم المعاصر) - العدد ١٥٦.

### ٢ - البنوك الإسلامية :

إن البنوك تلعب دوراً هاماً في حياتنا و حياة الأمم و الحياة الاقتصادية بصفة خاصة، ولا شك أن هذه البنوك تقدم خدمات إلى الجمهور سواء كانت صناعية أو تجارية، و عليه فهي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق التورق والشركة المتناقصة المنتهية بالتمليك، فهي تعمل على تسيير الإنتاج و تسيير التبادل و تعزيز رؤوس الأموال إلى غير ذلك من المعاملات الحيوية التي تساعد على الرفاهية و التقدم<sup>(١)</sup>.

### ٣ - وسائل التكافل الاجتماعي في الإسلام :

وهي: الزكاة، و الصدقات ، والكفارات والوقف والوصية والعارية والهدية والهبة ، وعلى سبيل التوضيح فقد قرر الإسلام حصة من الزكاة للفقراء و المساكين كما قرر حصة للغارمين وهم التجار المدينون في غير معصية وعجزوا على السداد، فيقوم بيت المال بسداد دينهم نيابة عنهم من حصة الزكاة.

إن في الزكاة فائدة كبرى عند جمعها فتوزع الزكاة حسب مصارفها الشرعية، يخصص جزء الغارمين في الاستثمار عن طريق المشاركة ( المضاربة) بالإضافة إلى الجزء الذي يتبقى بعد توزيع الزكاة في الاستثمار في إقامة المشروعات الزراعية والصناعية والتجارية وبالتالي تكون النتيجة:

- تحقيق التعاون والتكافل الاجتماعي، بحيث يعود النفع على كل أعضاء المجتمع.
- استثمار أموال الزكاة بالطريقة الإسلامية الصحيحة يحقق فوائد للمجتمع الإسلامي وهي الرفاهية وارتفاع مستوى المعيشة والتقدم والازدهار.

١- البنك الأهلي - المملكة العربية السعودية.

## الوحدة الثانية عشرة

### إدارة الجودة في الإسلام<sup>(١)</sup>

وتشتمل على العناصر التالية :

- ١ . مفهوم الجودة في الإسلام .
- ٢ . نماذج تطبيقية للجودة في القرآن الكريم .
- ٣ . أهم خصائص إدارة الجودة في الإسلام .
- ٤ . العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وشواهد توافقها مع الإسلام .



١- كتب هذه الوحدة الدكتورة / سميرة عباس شطا، دكتوراه في فلسفة أصول التربية من جامعة الأزهر- القاهرة.

### مفهوم الجودة :

إن مفهوم الجودة بدأ بالظهور في اليابان ابتداءً من خمسينيات القرن الماضي وقد لاقى تطبيقها نجاحاً كبيراً، حيث اهتم اليابانيون بالجودة في أعقاب الحرب العالمية الأولى، وبنوا اقتصاداً دمرته الحرب العالمية الثانية، واستطاعوا قلب الموازين التجارية في العالم فتفوقوا على سيارات أمريكا، وساعات سويسرا، وكاميرات ألمانيا وأقمشة إنجلترا.... وذلك بسبب تطبيقهم للجودة الشاملة، وبمساعدة عالين أمريكيين هما إدوارد ديمينج (Deming) وجوران (Juran).

أما أوروبا والولايات المتحدة، فبدأت منظماتها بتطبيق الجودة بداية ثمانينات القرن الماضي، وفي الوطن العربي وصل مفهوم الجودة في تسعينات القرن الماضي، واهتمت الدول بالجودة وتطبيقاتها ولا يزال الكثير يسعون إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها الخيار الاستراتيجي لمستقبل جميع الأعمال<sup>(١)</sup>.

ومن هنا لا بد من مواكبة العصر ومعرفة كل ما هو جديد والاستفادة من الخبرة التي وصل إليها المفكرون، مع الحرص على تأصيل أسس هذه الخبرة إسلامياً، بالتعرف على مفهوم الجودة والجودة الشاملة وأسسها ومحاولة قراءتها قراءة إسلامية<sup>(٢)</sup>.

### تعريف الجودة :

- الجودة في اللغة: مصدر (جاد)، واسم الفاعل منه (جيد) وهو: نقيض الرديء<sup>(٣)</sup>.  
الجودة اصطلاحاً: "تعني المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة والتي من خلالها تتحقق المواصفات وتساهم في إشباع رغبات المستفيدين".

١- انظر: (نشأة الجودة) ١٥- موقع الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr108582.htm>.

٢- انظر: (الجودة الشاملة في التعليم العام)، بدرية الميمان، ص ٢٠.

٣- انظر: (لسان العرب)، ٢ / ١٣٥، مادة / جود.

### إدارة الجودة الشاملة:

"هي المنهج التطبيقي والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها. وهي "أسلوب تعاوني لأداء العمل القائم على مهارات وقدرات كل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق عمل"<sup>(١)</sup>.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي:

إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام، وهو مطلب لإرضاء الله سبحانه وتعالى، ويعبر عنها بالإتقان والإحسان، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>(٢)</sup>، ووصف الله سبحانه وتعالى صنعه بالإتقان فقال: قَالَ تَعَالَى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُغَعَ اللَّهُ الَّذِي اتَّقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾<sup>(٣)</sup>.

ويقتضي الإحسان إتقان العمل المكلف به، إتقان من يعلم علم اليقين أن الله عز وجل ناظر إليه مطلع على عمله، قال ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"<sup>(٤)</sup>.

وكلمة عمل تعني أي عمل سواء كان دينياً أو اجتماعياً أو عسكرياً أو تربوياً، ومن المنطلق السابق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في الإسلام بأنها:

"المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة والتي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً ثم تتحقق المواصفات التي تساهم في إرضاء المستفيدين".

١- انظر: (الجودة الشاملة في التعليم العام)، بدرية الميمان، ص ٢٠.

٢- البقرة: ١٩٥.

٣- النحل: ٨٨.

٤- أخرجه أبو يعلى الموصلي في مسنده برقم (٤٢٨٦) وصححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة برقم (١١١٢).

وتعتبر الجودة من مطالب الترغيب الإسلامي، والترهيب من الغش، بكل صورته وهو مناف للجودة بكل صورها، قال رسول الله ﷺ: "من غشنا فليس منا"<sup>(١)</sup>. ولم يشفع استعجال الصحابة والمسارة بالوضوء رغبة في أداء الصلاة، حين كادت الشمس تطلع ولما يصلوا الفجر، فقصر أحدهم في تجويد وضوئه حين ترك مقدار درهم لم يغسله في كعب رجليه، فقال ﷺ: "ويل للأعقاب من النار"<sup>(٢)</sup>، وكان رسول الله ﷺ يراقب فعلهم، فوجه إليهم لوما وعتابا، حين ظن بعضهم أن الظروف الطارئة، تآذن بالتساهل في أمر تجويد الفعل، فجاء التوجيه النبوي بصفة التهديد<sup>(٣)</sup>.

إن لإدارة الجودة الشاملة مكانة في الإسلام، فالقرآن الكريم كلام الله جل جلاله: **قَالَ تَعَالَى ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾**<sup>(٤)</sup>، ولن تجد أجود منه في الشكل: **قَالَ تَعَالَى ﴿صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً﴾**<sup>(٥)</sup>. وقال جل جلاله: **قَالَ تَعَالَى ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ﴾**<sup>(٦)</sup>.

وحث القرآن الإنسان على التطوير المستمر وطلب أسباب الإتيان والاستزادة، **قَالَ تَعَالَى ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾**<sup>(٧)</sup>.

١- أخرجه مسلم في صحيحه برقم (١٠٢).

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٦٠).

٣- انظر: (الجودة في التعليم العالي)، زيد العيص، ص ٥.

٤- البقرة: ١١٧.

٥- البقرة: ١٢٨.

٦- النمل: ٨٨.

٧- طه: ١١٤، وانظر: (جودة التعليم في النصوص الإسلامية)، محمود ابودف، ص ٨.

### نماذج تطبيقية للجودة في القرآن الكريم:

وفي القصص القرآنية نماذج تدل على إدارة الجودة الشاملة في قصص السابقين، منها:

١- سيدنا نوح عليه السلام بنى السفينة على أعلى درجات الجودة وبغاية الله جل جلاله:

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَصْنَعُ الْفُلَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحِّينَا﴾<sup>(١)</sup>.

٢- سيدنا موسى عليه السلام حرص على الجودة والإتقان ووصفته إحدى ابنتي شعيب

عليه السلام بأنه ﴿الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾<sup>(٢)</sup>، وهاتين الصفتين مدار الجودة.

٣- سليمان عليه السلام وتفقده الطير، ومعرفته بغياب الهدد دليل على قيادة ناجحة

ومتابعة شؤون الأفراد ومراقبة مستمرة، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَأَ أَرَى

الْهَدْدُودَ﴾<sup>(٣)</sup>.

٤- سيدنا يوسف عليه السلام يضع الخطط الاستراتيجية بعيدة النظر لمقاومة المجاعة

المتوقعة، ويطلب من الجميع تنفيذها ويشرف على حسن تطبيقها: قَالَ تَعَالَى: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ

سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾<sup>(٤)</sup>.

٥- جودة ردم ذي القرنين التي ذكرت في سورة الكهف وبنائه له بأعلى مواصفات ومقاييس

البناء من وضوح الهدف ، وهو تشييد الردم واختيار النمط الهندسي الملائم والمواد

١- هود : ٢٧.

٢- القصص : ٢٦.

٣- النمل : ٢٠.

٤- يوسف : ٤٧ ، وانظر : (مبادئ إدارة الجودة في القصص القرآني) ، عبد الرحيم الشريف، ص ١١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

والتقنيات اللازمة واختيار الموقع المناسب للردم، وتحديد العمليات المناسبة، والاستفادة من القوى البشرية، وتقويمه مدى جودة وكفاءة الردم بعد بنائه في تحقيق الهدف المرسوم، وهذه الخطوات تدل على إدارة الجودة الشاملة في بناء الردم<sup>(١)</sup>.  
وبعد - تلك بعض من القصص التي توضح إدارة الجودة الشاملة في سير الأمم السابقة والتي ذكرت في القرآن الكريم والتي تؤكد على مكانة إدارة الجودة في الإسلام والترغيب فيها.

### خصائص إدارة الجودة في الإسلام :

ومن أهم خصائص إدارة الجودة في الإسلام ما يلي :

١- الرقابة الذاتية : وتعني قيام الموظف أو العامل بمراقبة ومحاسبة نفسه بنفسه ، ويجعل أداءه ثابتا دون الحاجة إلى أدوات رقابية، وذلك لحرصه على رضا الله سبحانه وتعالى وإحساسه بالمسؤولية تجاه نفسه ومنشأته ومجتمعه ، **قَالَ تَعَالَى: ﴿لَا أُقِيمُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ ۝ وَلَا أُقِيمُ بِالنَّفْسِ الْوَالِئَةِ ۝﴾**<sup>(٢)</sup> ، وهي النفس التي تلوم صاحبها على ارتكاب المخالفات.

٢- الاحتساب: إن الموظف أو العامل في ظل الإدارة الإسلامية يحتسب كل ما يقوم به من أعمال لرضا الله سبحانه وتعالى حتى وإن طلب منه أعمالا وجهودا فوق ما تتطلب واجباته.

٣- مشروعية الأهداف والوسائل: لا بد أن تكون الأهداف والوسائل التي تسعى المنشأة لتحقيقها متفقة مع مقاصد الشريعة الإسلامية ، فلا يسمح بممارسات تنافسية يقصد بها ضرر نفسي أو مادي أو معنوي للمنافس ولا يقبل أن يكون المنتج محرما .

١- انظر: ( فك اسرار ذي القرنين ) حمدي الجهني ، ص ٣٥٤ .

٢- القيامة : ١ - ٢ ، وانظر : ( إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ) ، محفوظ جودة ، ص ١٠ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٤- ضبط النفقات: انطلاقاً من قول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾<sup>(١)</sup>، فلا بد أن تكون الموازنة تحقق الربح بزيادة العائدات وتقليل النفقات، وهذا نظام لجودة حياة المجتمع ككل، قال ﷺ: "الاقتصاد في النفقة نصف المعيشة"<sup>(٢)</sup>.

٥- الشمولية: الجودة لا تتحقق إلا إذا كانت شاملة لكل شيء في المنشأة ابتداءً من غاياتها وأهدافها ومدخلاتها - البشرية والمادية والمعنوية - وعملياتها وترتبط كل العناصر ببعضها وتؤثر سلباً أو إيجاباً في المنشأة.

٦- التوثيق: يعتبر التوثيق عقداً مكتوباً تتحدد من خلاله علاقات الإدارات المختلفة فيما بينها وبين كل العاملين والعملاء، ويبين التوثيق إجراءات العمل ويتضمن معايير المعاملات، وقد حث الإسلام على التوثيق وذكره في أطول آية في القرآن الكريم، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ﴾<sup>(٣)</sup>.

٧- التحسين المستمر، ويعني التطوير والتجديد ولعل من أهم مقومات التجديد التغيير قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾<sup>(٤)</sup>، التغيير عملية ضرورية تقتضيها السنن الكونية، وحث الإسلام على التحسين المستمر بزيادة العلم قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾<sup>(٥)</sup>.

١- الأعراف: ٣١.

٢- أخرجه الطبراني في المعجم الأوسط برقم (٦٧٤٤)، وضعفه الألباني في (ضعيف الجامع) برقم (٢٢٨٦).

٣- البقرة: ٢٨١، وانظر: (إدارة الجودة الشاملة)، عبد اللطيف عجلوني، ص ١١ بتصرف.

٤- الرعد: ١١.

٥- طه: ١١٤، وانظر: (جودة التعليم في التصور الإسلامي)، محمود ابودف، ص ١٦.

### العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتوافقها الإسلامي:

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في أي إدارة أو منشأة يكون ذلك من خلال ثلاثة مستويات أساسية تشمل كل عناصرها وهي:

المستوى الأعلى: التوجه الأساسي للجودة الشاملة وهو إرضاء العميل.

المستوى الثاني: الأسلوب الذي يتحقق من خلاله الهدف السابق وهو التحسين المستمر.

المستوى الثالث: البنية نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة أو الإدارة.

وفيما يلي توضيح لشواهد التوافق الإسلامي لعناصر إدارة الجودة الشاملة:

- الأساس الأول التوجه (إرضاء العميل): تنادي الجودة الشاملة بإرضاء العميل وتقديم كل ما يرغب به من خدمات ومنتجات في صورتها الصحيحة المتفق عليها، أما الإسلام فيبحث على إيفاء الحقوق لأهلها، وإرضاء العميل في الإسلام يظهر من خلال عدة وجوه:

أ- سمو الهدف : حيث إن إرضاء العميل من مدخل أنه صاحب أمانة ، ومن الضرورة الحتمية إرضاءه بأداء الأمانة له ، قَالَ تَعَالَى: ﴿ \* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴾ (١).

ب- حتمية الالتزام بالوفاء بالعهد: فإن إرضاء العميل واجب شرعي في الإسلام قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴾ (٢).

١- النساء : ٥٨ .

٢- النحل : ٩١ .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ث- الجودة تشمل كل المعاملات وتلبي كل توقعات العميل، ومن أشكالها الأمانة في العقود والأمانة في الموازين، وعليه فإن مبادئ الإسلام توافق الجودة الشاملة في اهتمامها بإرضاء العميل ولكنها ترتقي درجتين في مقام خدمة العميل :  
إحداهما : تحث على خدمة العميل من منطلق (تأدية الأمانة) وليس فقط للمحافظة على ولاء العميل.

والأخرى : إن إرضاء العميل يكون في حدود ما يتفق مع القيم العليا وهي إرضاء الله سبحانه وتعالى: " لا طاعة في معصية الخالق" (١).

### الأساس الثاني الأسلوب (التحسين المستمر):

يعتبر إرضاء العميل هو التوجه الأساسي لبرامج الجودة الشاملة ولتحقيق ذلك لابد من استخدام البحث المستمر وتحسين العمليات والمنتجات:  
التحسين المستمر: يتفق عنصر التحسين المستمر في الجودة الشاملة مع تعاليم الدين الإسلامي، وذكر ذلك في كثير من الآيات والأحاديث الشريفة بصيغة الإحسان وليس التحسين ، كقوله تعالى: ﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (٢) ، وقوله عليه الصلاة والسلام: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء" (٣) ، فما الفرق بين التحسين والإحسان؟  
التحسين يعني: الزيادة في أمر فيه نقص ليصبح أكثر قربا من المفروض ، ولا يشترط أن ينتهي إلى أفضل الوجوه .

اما الإحسان هو : الإتيان بأمر على نحو أفضل من الوجه المطلوب وهو غاية الإحسان .

---

١- أخرجه الحاكم في المستدرک برقم (٥٨٧٠) ، وقال على شرط الشيخين ولم يخرجاه ، و وافقه الذهبي ، وصححه الألباني في (السلسلة الصحيحة) برقم (١٠٨).

٢- البقرة: ١٩٥.

٣- أخرجه مسلم في (صحيحه) برقم (٥٧/١٩٥٥).

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

وعليه فإن الإحسان يشمل التحسين وليس العكس.

أ) لله المثل الأعلى وهو ينسب الإحسان إليه: قَالَ تَعَالَى: ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ﴾ (٧) (١).

ب) الإسلام يحث على الإحسان ترغيباً وترهيباً، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أُحْسِنْتُمْ لِيَأْتِيَكُمْ وَالْإِنْسَانُ فَإِذَا جَاءَ وَعَدُ الْآخِرَةَ لِيَسْتَوُوا بِجُوهِهِمْ﴾ (٢).

ج) الإقدام على الإحسان فرصة لتكفير الذنوب: قَالَ تَعَالَى: ﴿وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَحْسَنَ الَّذِي كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (٣).

د) ومعايير التحسين المستمر في الإسلام مفتوحة إلى أقصى درجة، حيث أمرنا الله بالاعتداء بأفضل وأشرف الخلق وهو الرسول ﷺ، والاعتداء به يستوعب العمر كله ولا ينتهي، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (٤).

وعليه فإن الإسلام يدعو للتحسين والإحسان وهو أعلى درجات الجودة في أدائنا وأعمالنا، ولكي نصل إلى ذلك لابد من التحسين المستمر في جميع أعمالنا وأقوالنا والاعتداء بأشرف خلق الله نبينا محمد ﷺ.

### - الأساس الثالث البنية (ثقافة الجودة الشاملة):

وهي جوهر البنية الأساسية لبرامج الجودة الشاملة إذ تركز على العمليات وتستخدم

١- السجدة : ٧.

٢- الإسراء : ٧.

٣- العنكبوت : ٧.

٤- الأحزاب : ٢١.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

لغة الأرقام وتهتم بالتدريب والتطبيق الفعلي للعلوم النظرية والسعي لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها وعدم استعجال النتائج.

ويتفق التوجه الإسلامي مع ما ذكر فمثلا :

أ) التركيز على العمليات: نرى في المنهجية الإسلامية الربط الواضح بين مقدمات الأعمال (المدخلات ومنها النية) وبين الأعمال (الأنشطة) وبين الثواب والعقاب (المخرجات) .  
مثال: تحريم الخمر: على المسلم ألا يقرب الخمر (مدخلات) حتى يتقي تعاطيها (أنشطة) يأمن الجلد حدا ويأمن المجتمع العداوة والبغضاء (المخرجات)، وهكذا في معظم الأمور المنهي عنها.

ت) لغة الأرقام: تتبنى الجودة الشاملة الحديث بلغة الأرقام وتشتغل على فرق التحسين المستمر التحدث بهذه اللغة، والإسلام يهتم كثيرا بلغة الأرقام، قَالَ تَمَّالٌ ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾<sup>(١)</sup>، والتقيد بأعداد محددة في التشريعات مثل: أحكام المواريث، والأعداد المحددة للحدود والكفارات: (شرب الخمر، السرقة...)، والذكر: "من قال سبحان الله وبحمده مائة مرة في يوم حطت خطاياها وإن كانت مثل زبد البحر"<sup>(٢)</sup>.

وأفرد كثير من العلماء كتباً كثيرة في الإعجاز العددي للقرآن الكريم تحوي الكثير من الحقائق التي تعجز الأفهام عن الإحاطة بها<sup>(٣)</sup>.

١- البقرة: ٢٦١ .

٢- أخرجه البخاري في صحيحه برقم (٦٤٠٥).

٣- مثل كتاب (الإعجاز العددي للقرآن الكريم) لعبد الرزاق نوفل.

(ج) الاهتمام بالتدريب:

تهتم الجودة الشاملة بالتدريب ونشر ثقافة الجودة من خلال نشر المعرفة والعلم بأدوات التحسين المستمر وتطوير القوى البشرية، ويتوافق هذا مع اهتمام الإسلام بالعلم والحث على التعلم والاستفادة منه وإفادة الآخرين مع الأهمية التطبيقية للعلم، حيث إن العلم لا يتوقف على مجرد المعرفة، بل لابد ممن ممارسته فعليا في حياتنا العملية، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا﴾ (١).

(د) عدم استعجال النتائج: إذ إن الجودة الشاملة تعتمد على إدخال التحسينات الصغيرة على أساليب العمل من أجل التحسين المستمر دون التعجل في تحقيق النتائج السريعة، بل بالمثابرة والجد بهدف التحسين المستمر، والإسلام يتوافق مع تلك التوجيهات وعدم احتقار أي عمل ولو كان صغيرا مع الصبر لتحقيق النتائج، قَالَ تَعَالَى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (٢).

وبعد فإن أسس إدارة الجودة الشاملة تتفق والمنهج الإسلامي، فعند التطبيق نبدأ بنشر ثقافة الجودة بالعلم وتعليمه وتطبيقه، وباستخدام التحسين المستمر وبهدف إرضاء العميل، ويكون وفق الضوابط الشرعية، حيث إن إرضاءه أمانة محتم علينا الالتزام بها، بل هو واجب شرعي أمرنا الله سبحانه وتعالى به وليس لنا الخيار بتركه، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَعْمَلُونَ﴾ (٣).

١- الكهف: ١٠٧.

٢- الزلزلة: ٧.

٣- النحل: ٩١، وانظر: (فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة)، أشرف جمعة، بتصرف ص ٥٩- ٨٠، و(إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات)، محفوظ جودة، بتصرف ص ٢٥، الجودة الشاملة، عبد الرحمن توفيق ص ٤٠.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

ومن خلال استعراضنا لإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، خصائصها، وأسسها نلاحظ أنها تتوافق مع المبادئ والقيم الإسلامية، ولا تتعارض مع المنهج الإسلامي من حيث المبدأ، إلا أنها تمتاز عنها في كون إدارة الجودة في الإسلام ربانية المصدر، ويقدم المنهج الإسلامي الرقابة الذاتية بطريقة فعالة وتتبنى إدارة الجودة الشاملة الإسلامية مبدأ رضا العملاء بفعالية أكبر؛ وذلك لأن الدافع لذلك دافع ديني هو رضا الله سبحانه وتعالى.

وتسعى الكثير من المؤسسات أو المنشآت والإدارات للحصول على شهادات تثبت تطبيقهم للجودة الشاملة، لأجل الحصول على ثقة عملائهم، وقد ينشغل البعض في قضية إرضاء العميل فينشغل بالمعايير وتوثيقها، دون إرضاء الله سبحانه وتعالى، فيكذب ويدفع الرشوة من أجل الحصول على شهادة الجودة فيكسب عن طريقها مالا حراما ،،،  
والواجب هو جعل الهدف الأساسي إرضاء الله سبحانه وتعالى وأداء الأمانة التي كلفنا بحملها وأدائها على الوجه المطلوب، وعدم مخالفة أوامره سبحانه.

ولنعلم أن الله مطلع على أمورنا كلها: **قَالَ تَعَالَى: ﴿يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ**

﴿١٩﴾ (١).

فالله يعلم العين الخائنة وإن أبدت أمانة، ويعلم ما تتطوي عليه خبايا الصدور والضمائر. إلى هنا انتهى الكتاب، والله أعلى وأعلم،

**وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين**

## المراجع

- ١- الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة :د/حزام بن مطر المطيري ، ط : ٤ ، ١٤٣١ هـ - ١٠١٠ م ، مكتبة الرشد ، المملكة العربية السعودية.
- ٢- إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سباق التحديات : حامد الشمري (٢٠٠٧) ، جازان.
- ٣- إدارة الذات مدخل مقدمة في علم الادارة : عبد العزيز محمد الهندي ، (٢٠١٠) .
- ٤- الإدارة في الإسلام : د/ أحمد أبوسن ، ط٦ ، ١٩٩٦ م ، دار الخريجي للنشر والتوزيع - الرياض.
- ٥- الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق : عبد الرحمن الضحيان ، ط / ١٤٠٧ هـ ، دار عالم الكتب - الرياض.
- ٦- الإدارة : المفاهيم ، الأسس ، المهام : إبراهيم عبد الله المنيف .
- ٧- إدارة الموارد البشرية : لمحمد هاني محمد ، ط/ ٢٠١٤ م ، المعتز للنشر والتوزيع - عمان.
- ٨- إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي : د. عمر وصفي عقيلي ، ط٢ ، ٢٠٠٩ م ، دار وائل للنشر - عمان.
- ٩- الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية : لمحمود عبد الفتاح رضوان ، ط/ ٢٠١٠ م ، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١٠- اقتصادنا في ضوء الكتاب والسنة : لمحمد حسن أبو يحيى ، مكتبة الرسالة الحديثة - عمان.
- ١١- إدارة الموارد البشرية : د. مجيد الكرخي، ط١ ، ٢٠١٤ م ، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان.

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

- ١٢- إدارة الموارد البشرية : د. محفوظ أحمد جودة ، ط١ ، ٢٠١٠م ، دار وائل للنشر - الأردن .
- ١٣- الإدارة في التراث الإسلامي : محمد بن عبد الوهاب البرعي، وعدنان حمدي عابدين، ط١٤٠٨-١٩٨٧م، مكتبة الخدمات الحديثة - جدة .
- ١٤- الإدارة في الإسلام : د/ أحمد إبراهيم أبوسن ، ط٧، ٢٠٠٦م ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض .
- ١٥- الأساليب الإدارية في الإسلام : مراد محمد علي .
- ١٦- الأسلوب الإعلامي في القرآن : محمد محمود أحمد الطلابي ، (د.ط) (د-ت) ، مطبعة البلاغ ، جدة .
- ١٧- الأصول الإسلامية للقانون الإداري المعاصر: د. محمد صلاح عبد البديع السيد ، ط / ١٩٩٩م ، الناشر دار النهضة العربية - القاهرة .
- ١٨- البناء ، التخطيط- دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة : فرناس عبد الباسط.
- ١٩- بداية المجتهد ونهاية المقتصد - ابن رشد.
- ٢٠- تجديد الإدارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين : ديانا أولبنجر، رتشاد كاتز، ط (٥١٤٢٧) ، مكتبة العبيكان ، السعودية .
- ٢١- تربية النبي لأصحابه : خالد عبد الله القرشي ، ط١ - ١٤٢١هـ ، دار التربية والتراث ، مكة المكرمة .
- ٢٢- التخطيط : محمد العامري ، دورات تدريبية - الأحساء .

- ٢٣- تعليمات بشأن حوكمة الرقابة الشرعية في البنوك الكويتية : بنك الكويت المركزي (٢٠١٢م).
- ٢٤- تفسير التحرير والتوير : الطاهر ابن عاشور ، ط/١٩٩٧ م ، دار سحنون للنشر والتوزيع - تونس .
- ٢٥- التنمية الإدارية ، أحمد السيد كردي .
- ٢٦- الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات : عبد الرحمن توفيق ، ط/١ (٢٠١١م) ، الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٢٧- الحسبة في الإسلام أو وظيفة الحكومة الإسلامية : لأحمد بن عبدالحليم بن تيمية ، ط١- دار الكتب العلمية - لبنان.
- ٢٨- الدستور والإدارة المحلية - دراسة مقارنة : زكي محمد النجار ط / ١٩٩٥م ، الناشر دار النهضة العربية- القاهرة .
- ٢٩- دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة : فرانس عبد الباسط البنا ، ط١ ، ١٩٨٥م ، الناشر: المؤلف.
- ٣٠- دورات تدريبية يوسف مزهر يحي عباس : - التنمية البشرية - الرياض.
- ٣١- دور الرسول ﷺ في مجال تنظيم الإدارة العامة وتطبيق مبدأ الشورى في الدولة الإسلامية : رباب خليل إبراهيم ، كلية القانون - جامعة بغداد.
- ٣٢- السنن الكبرى : لأبي بكر أحمد بن الحسين البيهقي ، ط١ ، ١٣٤٤م ، مجلس دائرة المعارف النظامية .
- ٣٣- سنن ابن ماجه ، لأبي عبدالله محمد القزويني، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي،

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

الناشر: دار إحياء الكتب العربية - فيصل عيسى البابي الحلبي.

٣٤- صحيح البخاري = الجامع الصحيح : للإمام محمد بن إسماعيل البخاري ، ط ١ ، ١٩٨٧م ، دار الشعب ، القاهرة.

٣٥- صحيح مسلم ، لمسلم بن الحجاج القشيري ، المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي - بيروت.

٣٦- فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة : أشرف جمعة (٢٠٠٥م) ، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، الدمام.

٣٧- فك أسرار ذي القرنين (أخناتون) ويأجوج ومأجوج : حمدي الجهني ، ط ٦ ، ٢٠١٧م ، مكتبة العبيكان.

٣٨- لسان العرب - جمال الدين ابن منظور الأنصاري الإفريقي ، ط ٣ ، ١٤١٤ هـ ، دار صادر - بيروت .

٣٩- مبادئ إدارة الجودة في القصص القرآني عبد الرحيم خير الله الشريف (د. ت) ، جامعة الزرقاء الأردن.

٤٠- مبادئ الإدارة العامة : محمد عبدالفتاح باغي ، ط ٢ ، ٢٠١١م ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

٤١- مبادئ الإدارة العامة: فوزي حبيش ، ط ٣ ، ١٩٩٩م ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

٤٢- مبادئ وأصول علم الإدارة العامة : مصطفى محمود عفيفي، ط ٢ ، ١٩٩١م ، الناشر: كلية شرطة دبي ، الإمارات العربية المتحدة.

- ٤٣- الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم: الاقتصاد الإسلامي سامي عبدالرحمن .
- ٤٤- مبادئ إدارة الأعمال : أحمد السيد كردي - مصر.
- ٤٥- نظرية التمويل الإسلامي : محمد صالح عبد القادر، ط ١٩٩٧ م ، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- ٨٢- مقدمة في الإدارة الإسلامية : د/ أحمد داود المزجاني ، ط ٣ الثالثة ، ٢٠٠٣ م .
- ٨٣- مقدمة ابن خلدون: عبد الرحمن بن محمد بن محمد ، ابن خلدون أبو زيد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (المتوفى: ٨٠٨هـ) ، تحقيق: خليل شحادة ، ط ٢ ، ، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م ، الناشر: دار الفكر، بيروت.
- ٨٤- نشأة نظام الحكم الشورى بمدينة يثرب : د /محمد محسوب ، ط /١٩٩٩ م ، الناشر دار النهضة العربية - القاهرة .
- ٨٥- النظم السياسية: د. محمد كامل ليلة ، ط / ١٩٩٦ م ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ٨٦- واجبات العمال وحقوقهم في الشرعية الإسلامية مقارنة مع قانون العمل الفلسطيني : لسمير محمد جمعة العواودة ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس / ٢٠١٠ م.
- ٨٧- الوجيز في تفسير الكتاب العزيز : علي بن أحمد بن محمد بن علي الواحدي، ط ١ ، ١٤١٥ هـ ، تحقيق: صفوان عدنان داوودي
- دار النشر: دار القلم ، الدار الشامية - دمشق، بيروت .
- ٨٢- الوسيط في القانون الإداري : ماهر صالح علاوي الجبوري ، ط / ٢٠٠٩ م ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر ، جامعة الموصل .

## المجلات والدوريات

- ١- أخلاق العمل في الإسلام : د. مفرح بن سليمان القوسي ، مجلة الدرعية ، العدد: ٤٤، ٤٥، بتاريخ ١٤٢٩هـ.
- ٢- إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير : عبد اللطيف عبد اللطيف، إبراهيم العجلوني (د.ت) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجودة الشاملة في ظل المعرفة.
- ٣- إعادة التمويل وتطبيقاته المعاصرة وأحكامه : د/ خالد السياري ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر أيوفي الدولي الخامس عشر للهيئات الشرعية المنعقد في البحرين، بتاريخ ١٢ ، ١٣ / أبريل / ٢٠١٧م.
- ١- بعض النماذج من طرق التعليم المحمدية ﷺ : د. الهام عبد الوهاب مغربي فتيح ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، العدد الأربعين، ٢٠١٦م.
- ٢- تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي : للدكتور /سهيل محمد طاهر الأحم ،مجلة جامع الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول، ٢٠١٢م.
- ٤- التنظيم الإداري في الإسلام - مفهومه وخصائصه: د/ أحمد بن داود المزجاجي ، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية - مج ٣ ، ١٤ ، ١٤١١ - ١٩٩١ م ، ص ٢٥١-٢٥٦.
- ٢- جودة التعليم في التصور الإسلامي مفاهيم وتطبيقات : محمود أبو دف (٢٠٠٧م) ، بحث مقدم لمؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للتميز.

- ٥- الجودة الشاملة في التعليم العام المفهوم والمبادئ والمتطلبات : بدرية الميمان (٢٠٠٧م) ، بحث مقدم للقاء الربع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) القصيم.
- ١- الجودة في التعليم العالي عناوين ومضامين : زيد عمر العيص (٥١٤٣١) ، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢- الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية : محمد فرحان ، محمد أمين ، مجلة الدراسات الاقتصادية الإسلامية جامعة تعز ، المجلد (٢٠) ، العدد (٢).
- ٣- الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، عبد الحميد الصلاحيين ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الثاني .
- ٤- دور أدوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطويرها وتجانسها ، بحث مقدم إلى ورشة العمل الرابعة لمركز الكويت للاقتصاد الإسلامي تحت عنوان: " هيئات الفتوى والرقابة الشرعية : جودة ومهنية وأخلاق " ، الكويت، خلال الفترة ١١ - ١٢ مارس ٢٠١٤م ، إعداد: حسين عبد المطلب الأسرج.
- ٥- مبادئ وضوابط ومعايير التمويل الإسلامي : مجلة المسلم المعاصر ، ٢٨ / سبتمبر/٢٠١٥م، ص١٣٧-٢٠٦ ، د/أحمد جابر بدران.
- ٦- ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي: لسميرة منصور صميذة، وعبدالله عائض، وناصر حبتور ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية . إصدارات المنهل/٢٠١٥م.
- ٧- محددات الحوكمة ومعاييرها : محمد ياسين نادر ( ٢٠١٢م) ، ورقة عمل للمؤتمر العلمي ( عولة الإدارة في عصر المعرفة) جامعة الجنان، لبنان .

## الإدارة رؤية إسلامية معاصرة

٨٣- فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة أشرف جمعة (٢٠٠٥) ، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، الدمام.

٨٤- قصص القرآن وقصص القصاص: للدكتور/ أحمد علي المحذوب ، مجلة الوعي الإسلامي ، السنة الثامنة ، العدد ٢١٣ ، رمضان ١٤٠٢هـ - يوليه ١٩٨٢ - صفحة ٦٤-٧٠.

٨٥- النموذج الإسلامي في الإدارة منظور شمولي للإدارة العامة : فهد صالح السلطان، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة - المجلد ٦ ، ١٤١٣ - ١٩٩٣م ، جدة

## المواقع الإلكترونية:

١- حوكمة البنوك الإسلامية ما بين المعايير الدولية وأحكام الشريعة: مايا فتحي ، علي بن ثابت ، بحث منشور في منتدى موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.

<http://www.iefpedia.com/vb/showthread.php?t=523>

٢- حقوق العمال وواجباتهم في الإسلام ، لأيمن أبو النجيب/ بموقع السكينة الإلكتروني/ ٢٠١٨م.

٣- رقابة المجتمع ( الرقابة الشعبية) في الإسلام : محمد أحمد إسماعيل (٢٠١١).

<https://hrdiscussion.com/hr28558.html>

١- موقع المكتبة الإسلامية library.Islamweb.nt

٢- موقع الجمعية السعودية للجودة <http://sqc.org.sa>

٣- موقع الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr108582.html>

٤- موقع المكتبة الإسلامية library.Islamweb.nt

٥- موقع الجمعية السعودية للجودة <http://sqc.org.sa>

٦- موقع الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr108582.html>

٧- محمد العطار (٢٠١٢) مفهوم الرقابة الادارية موقع [www.khayam.com](http://www.khayam.com)

[/http://mawdoo3.com](http://mawdoo3.com)

رابط المادة: <http://iswy.co/e4kfg>

<https://hrdiscussion.com/hr28558.htm>

I <http://www.wasatyea.net>