

المنهج الإداري الإسلامي

صوله - توجيهاته - خصائصه - أسباب تفوقه

د. فهد بن محمد الشقحاء

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث :

هذا البحث عمل يضاف إلى جهود سابقة، تتبع الأدلة الشرعية، ودرست تجارب وممارسات الأمة المسلمة خلال عصور ازدهارها، في محاولة منها لتحديد منهج الإسلام في الإدارة؛ وبالتالي، تأصيل المفاهيم الإدارية الحديثة الموافقة له. ومن المناسب هنا، التأكيد على أن الإنجازات البشرية على مر العصور - سواء التي خلدها التاريخ، أو التي انطمرت في غيابه - لم تكن لتتم إلا بالانضباط بنوع من الضوابط التنظيمية الرسمية. وأن تلك الضوابط كانت تعكس مفهوماً لا يمكن أن يختلف في جوهره عن مفهومنا اليوم لمسألة الإدارة والتنظيم، وهو: التدبير، وحسن الإعداد، وكمال الترتيب بوضع كل شيء (بما في ذلك الإنسان) في موضعه المناسب الذي يكون نفعه فيه على أتمه. وهذا يعني أن كثيراً مما يقدم لنا اليوم كنظريات، أو أساليب وآليات إدارية يمكن أن نجد له أساساً نظرياً وتطبيقياً، أو مقابلاً أقل تعقيداً في الأزمنة الماضية. لذا ليس غريباً أن يتواصل الاهتمام بدراسة التراث الإنساني القديم، لتمييز جوانب تفوقه والاستفادة منه إذا أمكن. والمسلمون، على وجه الخصوص، مطالبون اليوم بمزيد من التأمل في تجارب الأمة إبان نهضتها وتفوقها - بما في ذلك تجاربها الإدارية - حتى يتبينوا ويفهموا القيم والتعاليم التي حددت خياراتها، ووجهت مسارها آنذاك. وإذا ما تحقق ذلك، فالأمل معقود بأثر معرفي ومعنوي تكون ثمرته جهوداً إدارية وتنظيمية أصيلة، تسهم في إصلاح حال الأمة وتحقيق طموحاتها بنفس الفعالية والقوة التي تحققت بهما إنجازات الماضي.

مقدمة:

الحمد لله الذي أحاط بكل شيء علماً. والصلاة والسلام على رسول الهدى وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، وبعد:

لا يوجد فترة من فترات التاريخ البشري، مرّ خلالها من حدة وتنوع الاختلاف بين المهتمين بالدراسات الإنسانية كالفترة المعاصرة. فمنذ بداية القرن الماضي، وفي مجال الإدارة والتنظيم تحديداً، ظهر من النظريات والدراسات - والتي تعرضت للتجديد والتعديل تكراراً - ما يعجز المهتم عن متابعته. لدرجة أن المهتم لا يكاد يطلع على ما استجد من آراء وأفكار، وما طرأ من تعديلات على ما سبق طرحه في أدبيات الموضوع، إلا ويكتشف ظهور أعمال أكثر جدة، تنتقد الجهود السابقة، أو تنقضها. ومن الطبيعي في ضوء كثرة النظريات والدراسات الإدارية والتنظيمية^(١)، وعدم قدرتها - في الغالب - على الاستقرار كثوابت وأساسيات، لفشلها في تحقيق هدفها الرئيس (وهو علاج المشكلة الإدارية الحديثة)^(٢)، وتناقضها، واصطدامها أحياناً مع المنطق الرشيد، أن تقل ثقة المهتم فيها؛ وأن يضعف عزمه على استيعابها وتطبيقها.

وقد لا يستغرب المسلم أن تكون العلوم الإنسانية - ومنها علم الإدارة - في المجتمعات غير المسلمة مجالاً لدراسات متناقضة، وآراء لا يمكنها الصمود أمام النقد. فمرجعية التلقي والتفكير في تلك المجتمعات مرجعية وضعية، لا تتسم بالكمال من حيث أصولها، وغاياتها. بل خالفت مناهجها المتعلقة بموضوعات عديدة الفطرة، وطبيعة الإنسان^(٣). ولكن المستغرب أن يرى المسلم نحو الاهتمام بتلك الدراسات وسط

(١) انظر مصطلحات البحث.

(٢) انظر حول الموضوع: أحمد إبراهيم أبوسن. "الإدارة في الإسلام". دار الخريجي للنشر والتوزيع: الرياض. ١٤١٤ هـ ص ١٩٥ - ١٩٦ (١٤١٧ هـ)؛ و: حزام ماطر المطيري. الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. مكتبة الرشد: الرياض. ١٤٢٤ هـ. ص ١١ - ١٢.

(٣) كالأصول النظرية الماركسية المشهورة، القائمة على التفسير المادي للحياة والعلاقات الاجتماعية، وأهمها: "أنه لا إله، والحياة مادة؛ وأن الدين أفيون الشعوب"؛ وكوصف المدرسة الكلاسيكية للإنسان بأنه حيوان مادي، اهتمامه الأول، الذي يقدمه على كل شيء، هو تحقيق المكاسب الاقتصادية؛ وتشبيهها الأفراد بالآلات من حيث

المجتمعات الإسلامية باعتبارها إنجازات علمية باهرة، ينبغي قبولها دون تمييز، لمعالجة أمور المسلمين الحياتية .

إن الدراسات الإنسانية الحديثة، في غالبيتها، اجتهدات وُضعت افتراضاتها على أساس عقائد وتصورات أنتجها الإنسان ببراعة تفكيره المجرد. والتفكير المجرد تفكير ظني، لا يُتصور إحاطته بجميع الضروريات التي يتطلبها علاج مشاكل الحياة الإنسانية على وجه الدقة : ﴿ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا ﴾^(١). أو أن افتراضاتها تستند إلى استنتاجات محدودة، توصل لها الباحثون من خلال تحليلهم للتجارب الإنسانية ذات الصلة، وملاحظتهم للأحداث ذات العلاقة. ومهما كانت دقة تلك الاستنتاجات، وسلامة منهجيات البحث المستخدمة للوصول لها، فهي في حقيقة الأمر تعكس واقع الحال في إطار حضاري، واجتماعي، وزمني محدد، ولا يمكن تعميمها.

الحديث السابق يقرر أن الدراسات الإنسانية المجردة، والافتراضات التي تقوم عليها، لا يمكن أن تسلم من القصور. وهذه حقيقة. فالقصور والعجز صفتان ملازمتان للإنسان عندما يوكل إلى نفسه تفكيراً، وتقريراً، وتنفيذاً. لأنهما متأصلتان في طبيعة تكوينه الفكري والجسدي والنفسي. وبالتالي، فأى محاولة لعلاج مجالات اهتمام الناس الحياتية بالاعتماد على الفكر الإنساني المجرد واستنتاجاته، دون الرجوع إلى توجيهات الخالق عز وجل، ستكون محاولة محدودة في أثرها، مهما بلغت جودتها : ﴿ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا ﴾^(٢).

إمكانية معاملتهم بطريقة نمطية. انظر لمزيد من الإيضاح حول هذه المسألة: عبدالرحمن الشميمري وآخرون،

مرجع سابق، ص ٦١ - ٦٣.

(١) سورة النجم: ٢٨.

(٢) سورة النساء: ٨٢.

إن الإنسان مخلوق أودع الله سبحانه وتعالى فيه خصائص وأسراراً، تتعلق بتكوينه النفسي والإحيائي، تخفى على البشر؛ وستظل خافية عليهم مهما أوتوا من العلم: ﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾^(١)؛ ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾^(٢). ومع ذلك، تبقى معرفة تلك الخصائص والأسرار ضروريةً لعلاج مشكلات الحياة وفق أسس راسخة، وموازين صحيحة. لهذا السبب، لا نعتقد نحن المسلمين أن تكون الاجتهادات الرامية لحل مشكلات الحياة اجتهادات مفيدة وحاسمة إذا كانت لا تستند إلى علم الله عز وجل وهديه: ﴿ وَإِنَّ كَثِيرًا لَيُضِلُّونَ بِأَهْوَاءِهِمْ بِغَيْرِ عِلْمٍ ﴾^(٣). فلا يعلم الحق الذي تصلح به أحوال الخلق إلا خالقهم تبارك وتعالى: ﴿ أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ﴾^(٤).

ومن فضل الله عز وجل على المسلمين أن أغناهم بشرعه عن تكلف ما لا يطيقون من الأمور؛ بما في ذلك ما يكون في ميدان الدراسات، والبحوث الهادفة إلى تطوير معرفة الإنسان بأساليب، وأسباب حل مشكلاته؛ وبأساليب وأسباب الاستفادة مما في هذا الكون من أشياء وعلاقات. حيث جاء الإسلام بأصول وتوجيهات تحيط بكافة احتياجات الناس الروحية والمعيشية: ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ ﴾^(٥). وكفل للناس إن انطلقوا من تلك الأصول، واستقاموا على تلك التوجيهات، أن تلقى مصالحهم رعاية كاملة، تكون نتيجتها حياة سعيدة

(١) سورة الإسراء: ٨٥.

(٢) سورة النحل: ٧٤.

(٣) سورة الأنعام: ١١٩.

(٤) سورة الملك: ١٤.

(٥) سورة النحل: ٨٩.

مطمئنة، وعيش كريم: ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ مِنْ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ﴾^(١). ولا يعني ذلك أن الإسلام يعطل اجتهاد الناس البحثي والفكري للوصول إلى ما يفيدهم. أو أنه يرفض ما يأتي من غير المسلمين مما ثبت نفعه للناس. أبداً. فكل ما في هذا الكون مما يستفيد منه الناس هو من الإسلام ما لم يتعارض معه. وما يأمر به الإسلام هو أن تُضبط الاجتهادات البحثية والفكرية بالضوابط الشرعية، وبأن يخضع قبول أو رفض ما ينتجه غير المسلمين لتلك الضوابط، ليضمن المسلمون حسن العاقبة.

لقد أفادت النظريات الحديثة والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة الشيء الكثير؛ خصوصاً في جانب التأصيل العلمي للموضوع؛ وأقصد بذلك: تصنيف النشاط الإداري، وتحديد عناصره، وإيضاح تقسيماته الأساسية، وتعريف مجالاته العملية، والمفاهيم والمسائل التفصيلية المرتبطة به. وصار ما قدمه العلم الحديث في هذا الجانب أصولاً لمعالجة الموضوع معالجة منهجية، بصرف النظر عن المرجعية الثقافية التي تنطلق منها محاولات المعالجة. كما أفادت النظريات الحديثة والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة، إلى حد أقل، في جانب التصورات الفكرية الهادفة إلى تحديد الأساليب والمناهج التي ينشأ عن التزامها أفضل الممارسات الإدارية. لكن إسهامات العلم الحديث في خدمة موضوع الإدارة تقف عند هذا الحد. ولا يمكن الزعم بأنها قدمت حلولاً حاسمة للمشكلة الإدارية يمكن تعميمها.

وإذا كان الأمر كذلك، فجدير بالمسلمين الاجتهاد في حل مشاكلهم الإدارية انطلاقاً من ثقافتهم الإسلامية. فالإسلام لا بد أن يتضمن منهجاً في مجال الإدارة؛ لأنه شريعة شاملة للحياة. ولا بد أن يكون منهجه الإداري منهجاً متفوقاً؛ لأنه من عند الله عز وجل. وهذه عقيدة بالنسبة للمسلم.

ثم إن الأمة المسلمة كان لها على مر التاريخ تأثيراً في العالم وأحداثه. وإنجازاتها لا يمكن تجاهلها. ولقد أقر عدد من مشاهير الشرق والغرب بأن ما نراه من إنجازات العصر

(١) سورة المائدة: ٥٠.

الحديث في مجالات مختلفة هو امتداد لما سبق من إنجازات الأمة المسلمة وثمره غرسها^(١). ولا شك بأن تلك الإنجازات لم تتحقق إلا بأثر ممارسات إدارية متفوقة.

المطلوب إذن، أن يجتهد الإداري المسلم في محاولة استنباط منهج الإسلام في الإدارة من مصادر الإسلام الأساسية. وأن يجتهد بعد ذلك في استيعاب ذلك المنهج، والتزامه ليحقق أهدافه، ويحل المشكلات التي تواجهه بكفاءة. وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة. فهي محاولة لإيضاح وتحديد أصول المنهج الإسلامي في الإدارة، وتوجيهاته المتعلقة بمجالات النشاط الإداري الأساسية في المنظمة الرسمية، وخصائصه، وأسباب نجاح تطبيقه؛ إسهاماً من الباحث في خدمة الموضوع.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإدارة كحقل دراسي أساسي، يعالج حاجة الناس إلى معرفة الوسائل الموضوعية الأكفأ لتحقيق إنجازات متفوقة في ميادين الإنتاج والخدمات المختلفة. فالموضوع يهتم ببحث وتحديد قواعد التصور التي يُفترض أن ينتج عنها توجيهات مفيدة لعلاج المشكلة الإدارية ببعديها الإنساني، والفني. وما من شك أن الإسلام يقدم مفيداً حول هذا الموضوع المهم بالنسبة لحياة الناس. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطاب في هذه الدراسة موجه في المقام الأول إلى الإداري المسلم، الذي يعول عليه كثيراً لحل مشكلات الأمة الإدارية. فالمسلم يجب أن يؤمن بأن الإسلام قد جاء ليكون منهج حياة، يستمد منه الناس الحلول للمشكلات التي يواجهونها في شؤونهم المختلفة: ﴿ وَتَزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبَيِّنًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ ﴾^(٢).

(١) انظر: عبدالحليم منتصر. "تاريخ العلم ودور العلماء العرب في تقدمه". دار المعارف: القاهرة. ١٩٨٠م. ص ١٢٢ - ١٣٦؛ و: تاج السر أحمد حوران. العلوم والفنون في الحضارة الإسلامية. دار إشبيلية للنشر والتوزيع: الرياض. ١٤٢٢هـ.

(٢) سورة النحل: ٨٩.

وتؤكد أهمية هذه الدراسة في ظل ما سبق ذكره في مقدمتها حول قصور النظريات الإدارية الوضعية الحديثة، وعجزها عن تقديم حلول حاسمة للمشكلة الإدارية. وفي اعتقادي أن وراء ذلك القصور والعجز سببين: أحدهما منهجي، والآخر تصوري. وقد أشار الباحثون إلى ذلك^(١). فمن الناحية المنهجية، تتناول النظريات الإدارية الحديثة، في الغالب، جوانب جزئية من المشكلات الإدارية التي ركزت عليها. ولم تنظر إلى تلك المشكلات نظرة متكاملة. وهذا خلل منهجي يحد من القيمة العملية للحلول التي تقترحها تلك النظريات. ومن الناحية التصورية، تنطلق النظريات الإدارية الحديثة - كما أسلفت في المقدمة - من اجتهادات التفكير البشري المجرد؛ ولا تستند إلى مرجعية قد أحاطت علماً بكل الحقائق والأسرار البشرية.

وجه آخر لأهمية هذه الدراسة؛ وهو أنها إضافة جديدة للدراسات التحليلية الفكرية حول موضوع الإدارة في الإسلام لكونها:

- ١- تحدد أصولاً للممارسات الإدارية من منظور إسلامي. وقد تم ذلك من خلال الرجوع إلى كتاب الله عز وجل، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم؛ وانطلاقاً من المفهوم العام للإدارة في الأدبيات، وهو أنها أداة لتحقيق الأهداف. والنتيجة تمثلت في تصور لأصول المنهج الإداري الإسلامي لم أطلع على مثله في الدراسات السابقة.
- ٢- تعرض تعاليم الإسلام، والتي يتفق كثير من بحث الموضوع على أنها تمثل مبادئ نظامه الإداري، مصنفةً بحسب ارتباطها بالمجالين الرئيسيين للنشاط الإداري، وهما: مجال المعاملات والعلاقات الإنسانية؛ ومجال العمليات الفنية. وكذلك، لم أطلع على مثل هذا التصنيف في الدراسات السابقة.

(١) انظر: أحمد أبوسن، مرجع سابق، ص ١٩٥ - ١٩٦؛ حزام المطيري، مرجع سابق، ص ١١ - ١٢.

٣- تؤصل، إسلامياً، مفاهيم أساسية من المفاهيم الإدارية الحديثة لا تصطدم في جوهرها مع توجهات الإسلام. ولا شك أن التأصيل الإسلامي لمفاهيم الإدارة الحديثة التي لا تتعارض مع الإسلام، مفيدٌ في حفز الإداري المسلم للاستجابة بحماس أكبر لما تنادي به تلك المفاهيم.

مشكلة الدراسة وحدودها:

هذه الدراسة تبحث مصادر الشريعة الإسلامية لاستيضاح طبيعة المنهج الإداري الإسلامي، وتحديد الأساسيات التي لها دور حاسم في تشكيله. فهي محاولة لتقديم تصور شامل يبين كيفية تعاطي المنهج الإسلامي مع المشكلة الإدارية بشكل عام. وعمل كهذا يقتضي تحديداً: التعرف على أصول المنهج، والوقوف على توجهاته العامة المتعلقة بالسلوكيات الإدارية والعمليات الفنية؛ ثم بعد ذلك، تعريف خصائصه التي تميزه كمنهج قائم بذاته، وبيان الأسباب الرئيسية لنجاح تطبيقه. لذا يمكن القول بأن المشكلة الرئيسية لهذا البحث هي: بيان أصول، وتوجهات، وخصائص، وأسباب نجاح المنهج الذي يقدمه الإسلام لحل المشكلة الإدارية بوجهيها الإنساني والفني.

ومشكلة البحث بالصيغة المحددة أعلاه، تفرض التنبيه إلى عدد من المسائل التي تفيد في إيضاح حدوده. المسألة الأولى، أن البحث لا يغطي الحلول التي يقدمها الإسلام لعلاج موضوعات الإدارة التفصيلية (كمشكلة تنظيم الموارد البشرية، أو مشكلة التخطيط، أو مشكلة الدافعية على سبيل المثال). فهو يركز فقط على تحليل مفردات الإطار العام للمنهج الإسلامي في الإدارة.

المسألة الثانية، أن البحث لا يهدف إلى وصف وتحليل الممارسات الإدارية لسلف الأمة الصالح، وسرد ما يستفاد من تلك الممارسات من فوائد إدارية. فهذا موضوع يوجد

حواله كثير من المؤلفات اليوم^(١).

المسألة الثالثة، أن البحث لا يمثل دراسة مقارنة بين المنهج الإداري المستمد من الإسلام، والمناهج الحديثة في مجال الإدارة المنبثقة من النظريات الوضعية. لأن مثل هذه الدراسات المقارنة، أيضاً، تتوفر اليوم. ولا يكاد يخلو منها كتاب من الكتب الحديثة التي تتصل بالموضوع. ومع ذلك قد يظهر في سياق البحث من الكلام ما يفهم منه حدوث مقارنة بين المنهج الإداري الإسلامي والمناهج الإدارية الوضعية. وهذا ربما يحصل في حال وضوح الاختلاف بين المنهج الإداري الإسلامي والمناهج الإدارية الوضعية في معالجة المسألة الإدارية التي يتم الحديث عنها. والعرض على ذلك النحو هو لبيان هذا الاختلاف. وقد يكون للتدليل على ضعف الحلول المقترحة من قبل المناهج الوضعية باعتبار خصائص المجتمع المسلم وظروفه. وربما يحصل أيضاً، لبيان أن المسألة الإدارية المعنية لا تلقى اهتماماً في المناهج الوضعية أصلاً، لأسباب عقدية. وفي كل الأحوال، المنهج المتبع في هذه الدراسة هو منهج تأصيلي، يقتضي في المواضع المناسبة عرض مبادئ وتوجهات المناهج الوضعية على الإسلام للنظر في مدى توافقها معه. فما وافقه منها أصلناه؛ وما خالفه منها أقصيناه. وهكذا تكون الشريعة الإسلامية في هذه الدراسة، مرجعاً للحكم على المناهج الوضعية، لا منهجاً من المناهج التي يُقارن معها.

أهداف الدراسة:

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة كما يأتي:

- ١- تبيينه الإداري المسلم إلى طبيعة المنهج الإداري الإسلامي، وتعريفه بملامحه الأساسية، وذلك من خلال تحديد أصول المنهج وخصائصه.
- ٢- تأصيل المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتوافق مع ما جاء في الشريعة الإسلامية، وذلك من خلال بيان توجهات الإسلام المتعلقة بالمجالين

(١) انظر الدراسات السابقة.

الرئيسيين للنشاط الإداري: مجال المعاملات والعلاقات الإنسانية،
ومجال العمليات الفنية.

- ٣- إيضاح الأسباب الرئيسية لنجاح تطبيق المنهج.
- ٤- بيان مدى مراعاة المنهج الإداري الإسلامي لمصالح أطراف العلاقة
بالمشكلة الإدارية: المنظمة، والموظف، والمجتمع.

أسئلة الدراسة:

تركز هذه الدراسة تحديداً على الإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية هي:

- ١- ما أصول المنهج الإداري الإسلامي؟
 - ٢- ما توجيهات الإسلام التي تمثل توجيهات منهجه الإداري فيما يتصل
بالمجالين الرئيسيين للنشاط الإداري في المنظمة الرسمية: مجال المعاملات
والعلاقات الإنسانية، ومجال العمليات الفنية؟
 - ٣- ما خصائص المنهج الإداري الإسلامي؟
 - ٤- ما العوامل التي تضمن تطبيق المنهج الإداري الإسلامي بنجاح؟
- ويلاحظ أن الإجابة عن السؤال الثاني من الأسئلة السابقة تفيد في تأصيل مفاهيم
إدارية حديثة ذات صلة بموضوع السؤال. لأن هناك نظريات إدارية حديثة تنادي
بالاهتمام ببعض تلك التوجيهات.

منهج الدراسة:

هذا البحث دراسة تحليلية فكرية للمنهج الإداري الإسلامي؛ مرجعها كتاب الله
الكريم، وسنة النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم، واجتهاد أشهر علماء السلف
الذين اهتموا بجوانب من موضوعات الإدارة كما تُعرف اليوم وهم: ابن تيمية،
والقلقشندي، والماوردي. وعلى هذا الأساس، يمكن تصنيفه بأنه يقوم على منهج
التحليل النظري الوصفي. وتصنيف البحث كذلك لا ينقض حقيقة أن منهجية البحث

الإسلامي عموماً منهجية ذاتية؛ تتميز عن مناهج البحث الأخرى بقواعدها الخاصة، كما قرر ذلك بعض الباحثين^(١).

إن هدف البحث العلمي من حيث الجوهر لا يتغير بتغير المناهج المتبعة في إجرائه. فالبحث العلمي هدفه دائماً، طلب الحقيقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واكتشافها. ولكن عندما يكون البحث إسلامياً، فينبغي ملاحظة الآتي:

- أن نتائجه تمثل استنتاجات تم التوصل إليها من خلال دراسة مصادر الشريعة الإسلامية.
- أن الحقيقة التي يطلبها الباحث فيما يتعلق بمشكلة بحثه العلمي ثابتة في الشريعة الإسلامية. ودور الباحث هو استنتاجها، وتقريرها بالدليل الشرعي.
- أن الدليل الشرعي هو الدليل القاطع الذي يدعم صحة استنتاجاته، وتلقيها كحقائق ثابتة. وجميع الأدلة الأخرى التي تحاول أن تُضعف أو تُؤكد استنتاجات البحث الإسلامي تتلاشى أمام الدليل الشرعي.
- عندما يكون التحليل الوصفي لنتائج البحث الإسلامي ضرورياً باعتبار مشكلة البحث (كما في هذه الدراسة)، فإنه يأتي بعد استنتاج تلك النتائج بالدليل الشرعي الثابت في مصادر التشريع الإسلامي. وهو عندئذ (أي التحليل الوصفي) لا يعدو كونه جهداً بشرياً يتفاوت الباحثون في قدرتهم على أدائه.

الخلاصة، أن منهج البحث العلمي الإسلامي في مجالات العلوم الإنسانية، ومنها الإدارة، منهج متميز بقواعده الذاتية. ومن أبرز قواعده، كما وضع شحاته:

(١) انظر: حسين حسين شحاته. "المنهج الإسلامي للرقابة على التكليف". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب -

البنك الإسلامي للتنمية: جدة، ١٤١٦هـ.

- أن الشريعة الإسلامية حجة على المفكرين والباحثين وأعمالهم ، وليس العكس.
 - وأنه لا يمكن الفصل بين العبادات والمعاملات (وبالتالي هناك بالضرورة فرق بين المناهج الإسلامية والمناهج الوضعية في معالجة شؤون الحياة المختلفة).
 - وأن الإسلام يقيم شؤون الدنيا على أساس من الدين (وهذا يؤكد ما جاء في الفقرة السابقة).
 - وأن هناك بالضرورة فرق بين المنهج الإسلامي والمناهج الوضعية في البحث (على الأقل في جانب الاستدلال وإثبات التصور) ، والقول بعدم ذلك خطأ فادح.
 - وأنه لا يجوز تطويع قواعد الشريعة الإسلامية الأساسية الثابتة لتتمشى مع المفاهيم والمبادئ والقواعد الوضعية المعاصرة^(١).
- وأضيف إلى القواعد السابقة أيضاً:
- أن كل نتيجة من نتائج البحث العلمي الإسلامي تثبت كحقيقة بالدليل الشرعي.
 - وأن التحليل الوصفي يأتي بعد ذلك.
 - وأن دور التحليل الوصفي هو تبين مفردات الحقيقة أو الحقائق المقررة من خلال البحث.

مصطلحات الدراسة:

لمنع وقوع لبس في المعنى المراد بالمصطلحات الأساسية التي ترد في هذا البحث ، ولرفع الغموض عن هوية الموضوع المحدد الذي تركز عليه بعض مناقشات هذا البحث ،

(١) انظر: المرجع السابق.

من المفيد بيان المقصود بالمصطلحات التالية :

١ - المنهج الإداري الإسلامي :

كلمة منهج تعني في اللغة : الطريق الواضح^(١). وكمصطلح علمي في مجال العلوم الإنسانية عموماً، ذكر بعض المهتمين بأنها تفيد "القواعد الصحيحة التي يتعامل بها الإنسان أو المؤسسة تعاملاً علمياً صحيح مع خواص المادة والعلاقات بين ذراتها، أو يتعامل بها مع الإنسان والمجتمع"^(٢). والمعنى المراد بعبارة "المنهج الإداري الإسلامي" في هذا البحث مُستفاد من المفهوم السابق. فالعبارة تستخدم في البحث للإشارة بشكل عام إلى "القواعد السلوكية الإسلامية الأساسية التي يتعامل بها الإداري المسلم مع العناصر البشرية والمادية التي يلزمه التعامل معها، داخل المنظمة وخارجها، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بصفته مسؤولاً في المنظمة، وممثلاً لها". وبطبيعة الأمر، تلك القواعد مستمدة من مصادر الشريعة الإسلامية الأساسية : كتاب الله عز وجلّ، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، واجتهاد العلماء الصالحين.

٢ - أصول المنهج الإداري الإسلامي :

كلمة أصول تفيد في اللغة القواعد التي تبنى عليها الأحكام^(٣). ومن هذا المعنى نحدد المراد بعبارة أصول المنهج الإداري الإسلامي في هذا البحث. فالمراد هو : "قواعد المنهج الإسلامي التفصيلية التي تبنى عليها الأحكام المتعلقة بالممارسات الإدارية من حيث مدى صوابها، وموافقته لمقاصد الإسلام". والقواعد جمع كلمة قاعدة التي تعني في اللغة : الأساس ؛ والضابط ؛ والأمر الكلي ينطبق على الجزئيات^(٤). وفي الاصطلاح

(١) انظر : المعجم الوسيط..

(٢) انظر : سيد محمد ساداتي الشنقيطي. "الإعلام الإسلامي : المنهج". دار عالم الكتاب : الرياض. ١٤١٩هـ. ص ١٣.

(٣) انظر : المعجم الوسيط.

(٤) انظر : المعجم الوسيط.

الإداري، هي: "تعليمات صارمة لضبط السلوك، وتحديد المقبول منه والمرفوض"^(١). وقبل الانتقال إلى المصطلح التالي ينبغي التأكيد على ضرورة ملاحظة الفرق بين مدلولي عبارتي: "المنهج الإداري الإسلامي"، و"أصول المنهج الإداري الإسلامي" عند استخدامهما في هذا البحث. فعبارة "المنهج الإداري الإسلامي" تستخدم في هذا البحث للإشارة بشكل عام إلى قواعد الإسلام الأساسية التي تشكل في ضوءها توجيهات وخصائص منهجه الإداري. بينما تستخدم عبارة أصول المنهج الإداري الإسلامي للإشارة تحديداً لتلك القواعد على نحو مفصل.

٣- المناهج الإدارية الوضعية:

ويقصد بها جميع مناهج الإدارة الحديثة التي تنبثق من نظريات الإدارة الوضعية. وتُصنف الأدبياتُ تلك النظريات ومناهجها وفقاً لمدارس فكرية محددة أهمها:^(٢)

- المدرسة التقليدية، وأشهر النظريات التي تنتمي إليها: نظرية الإدارة العلمية لتايلور ومؤيديه: جلبرت، وجانت؛ ونظرية العملية الإدارية لفايول؛ ونظرية البيروقراطية لويبر. هذه المدرسة تتسم بطابعها المادي، حيث اعتنت بصفة أساسية "بدراسة العمل وأساليب أدائه"، وأغفلت "العنصر الإنساني كعامل محرك للإدارة".

- مدرسة العلاقات الإنسانية، وأشهر النظريات التي تنتمي إليها: نظرية

(١) انظر: محمد مصطفى الخشروم، ونبيل محمد مرسي. "إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف". مكتبة الشقري: الرياض. ١٤٢٠هـ. ص ١٨٠.

(٢) انظر: حمدي أمين عبدالهادي. "الفكر الإداري الإسلامي والمقارن". دار الفكر العربي: القاهرة. ١٩٨٤هـ. ص ٦١-٩٦؛ و: حزام المطيري، مرجع سابق، ص ٧-١٠؛ و: أحمد ماهر. "السلوك التنظيمي". الدار الجامعية: الإسكندرية. ٢٠٠٣م. ص ١٣٥-١٦٩؛ و: سمير أحمد عسكر. "أصول الإدارة". دار القلم للنشر والتوزيع: دبي. ٢٠٠٥م. ص ٣٦-٥٩؛ و: عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن هيجان، بشرى غنام. "مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة". العبيكان: الرياض. ١٤٢٧هـ. ص ٦١-٧٩؛ و: حامد مالخ الشمري. "إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سياق التحديات". ١٤٢٨هـ. ص ٥-١٥.

- العلاقات الإنسانية لمايو؛ ونظرية الترابط الاجتماعي التنظيمي لفوليت؛ ونظرية التعاون لبرنارد. ومدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت لمواجهة النزعة المادية للإنسانية للمدرسة التقليدية، حيث ركزت على تنمية التفاعل الاجتماعي بين العاملين، وتحفيزهم سلوكياً لتحقيق الكفاية التنظيمية.
- المدرسة السلوكية، وأشهر النظريات التي تنتمي إليها: نظرية الحاجات والدوافع لمازلو، ونظرية العامل المزدوج لهيرزبيرغ، ونظرية تعزيز السلوك الإيجابي لسكنر، ونظرية التوقع لفروم، ونظرية X و Y لماكجربور. ورواد هذه المدرسة تبنوا توجهاً توفيقياً بين المدرستين السابقتين. فنظرياتهم تعكس رؤية مؤداها ضرورة التوازن في الاهتمام بمطالب المنظمة ومطالب موظفيها لزيادة الإنتاجية التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء.
- مدرسة النظم، ومن أشهر روادها سليزنك، وبارسونز، وكاست، وروزنزيج. وتقوم هذه المدرسة على تصور مفاده أن المنظمة الرسمية عبارة عن نظام عام متكامل؛ يتألف من عدد من الأنظمة الفرعية (النظام الإداري، نظام الاتصالات، نظام التمويل، وغيرها من الأنظمة) التي يتفاعل بعضها مع بعض من خلال علاقات تأثير متبادلة؛ فتحصل النتائج المتعلقة بأهداف المنظمة.
- المدرسة الحديثة للإدارة، ومن أبرز نظرياتها نظرية الجودة الشاملة، ورائدها الأول ديمنج (وهذه النظرية من أكثر النظريات الحديثة هيمنة على اهتمام المنظمات الرسمية اليوم، وتؤكد على العناية بإجراء تحسينات مستمرة على العمليات في المنظمة من خلال التركيز على الأدوات والتدريب والتقنيات)؛ ونظرية Z لوليام أوشي (وتؤكد على ضرورة الاهتمام بالعاملين، وبالجودة، وبالمعلومات)؛ ونظرية الثقافة التنظيمية لشاين (وتؤكد ضرورة الاهتمام بتنمية

القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين المنظمة وموظفيها، وفيما بين الموظفين أنفسهم)؛ ونظرية إعادة هندسة النظم لها (وتدعو إلى تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء والتأثير من خلال إعادة النظر في البناء التنظيمي وتصميم العمليات الأساسية من الجذور)؛ ونظرية المعرفة لنوناكا (وتقول بأن تعزيز المعرفة ونشرها على نطاق واسع في المنظمة هي العامل الأهم في حسم مسألة التفوق اليوم).

- المدرسة الكمية، وتهتم بدراسة النشاط الإداري وتفسيره وفق نماذج رياضية. وكما ذكر عبدالهادي، لا تمثل المدرسة الكمية مدرسة فكرية قائمة بذاتها، بقدر ما تمثل اتجاهًا لاستخدام التحليل الكمي الذي يعتمد على الإحصاء والرياضيات لتبرير النشاط الإداري^(١).

- المدرسة التجريبية، وأهم منظريها: نيومان، ودركر. وتؤكد هذه المدرسة على مهنية الإدارة، وعلى أن الخبرة والتجارب الإدارية المتخصصة لها الأثر الأهم في تفوق الأداء.

- المدرسة الشرطية، وأهم روادها: وود، ولورنس. وتعطي هذه المدرسة أهمية كبرى لكل العناصر في المنظمة. لكنها تقول بأن الأهمية المناسبة لكل عنصر تقرر بحسب الموقف.

الدراسات السابقة حول الموضوع:

نال موضوع الإدارة في الإسلام اهتمام عدد من الباحثين المعاصرين. نتج عن ذلك الاهتمام عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل عام، أو ركزت على بعض جوانبه. تمثل تلك الدراسات محاولات منهجية اعتمدت التقسيمات والمفاهيم العلمية الحديثة المتصلة بموضوع الإدارة، وذلك بهدف:

(١) انظر: حمدي أمين عبدالهادي، مرجع سابق، ص ٦٣.

- وصف الممارسات الإدارية الإسلامية عبر تاريخ الدولة الإسلامية، أو خلال بعض عصورها، وذكر ما يستفاد من تلك الممارسات من فوائد إدارية.
- دراسة مصادر الشريعة الإسلامية لتحديد، وتحليل تحليل النظام الإداري الإسلامي كنظام متميز بملامحه، وتعاليمه، ومبادئه الذاتية.
- وبطبيعة الحال، سبق الدراسات المعاصرة حول الموضوع، اجتهادات فقهية وفكرية لعلماء من السلف، كابن تيمية (في السياسة الشرعية، والحسبة)، والماوردي (في الأحكام السلطانية)، والقلقشندي (في صبح الأعشى في صناعة الإنشاء)، وابن خلدون (في المقدمة)، عاجلت مسائل أساسية من أصول الموضوع.
- من أبرز الدراسات المعاصرة حول الموضوع: دراسة الظاهر (نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام: ١٤٢١هـ)؛ ودراسة أبوسن (الإدارة في الإسلام: ١٩٩٦م)؛ ودراسة الطماوي (عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة: ١٩٧٦م)؛ ودراسة القادري (الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية: ١٤٠٦هـ)؛ ودراسة السلطان (النموذج الإسلامي في الإدارة - منظور شمولي للإدارة العامة: ١٤١٢هـ)؛ ودراسة عثمان (بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة السامرائي (المؤسسات الإدارية في العصر العباسي: ١٩٧٦م)؛ ودراسة المطيري (الإدارة الإسلامية - المنهج والممارسة: ١٤٢٤هـ)؛ ودراسة الجريوي (السياسة الشرعية في إدارة الأزمات: ١٤٢٧هـ)، ودراسة المبارك (الإدارة والتدبير: ١٤٠٥هـ) ودراسة عبد الهادي (الفكر الإداري والإسلامي المقارن: ١٩٨٨م)؛ ودراسة عبده (دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية: ١٤٠٤هـ)؛ ودراسة العمر (أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي: ١٤١٩هـ)؛ ودراسة الضحيان (الإدارة في الإسلام - الفكر والتطبيق: ١٤٠٧هـ)؛ ودراسة العلي (الإدارة في الإسلام: ١٤٠٥هـ)؛ ودراسة

حسنيين (رقابة الأمة على الحكام - دراسة مقارنة بين الشريعة ونظم الحكم الوضعية: ١٤٠٨هـ)؛ ودراسة خميس (مبادئ الفكر الإداري الإسلامي - دراسة مقارنة: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة النادي (بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة الخضير (الفكر الإداري الإسلامي: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة قاسم (نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي - دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة شحاته (المنهج الإسلامي للرقابة على التكليف: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة راغب (القيم والمعتقدات الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية - دراسة تحليلية مقارنة: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة بسبوني (اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث: ١٤١٦هـ)؛ ودراسة خليل (تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر: ١٤١٦هـ).

منهج الإسلام في الإدارة:

١- مفهوم الإدارة في الأدبيات الحديثة:

يستخدم مصطلح الإدارة في الأدبيات الحديثة وأطر الممارسة الرسمية للإشارة إلى مجموعة الأنشطة والأعمال الذهنية والتطبيقية الهادفة إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق نتائج مرغوبة. ويتأمل هذا المفهوم يتضح أن الإدارة تمثل وسيلة موضوعية لتحقيق هدف مراد. فهي عملية متكاملة تتضمن أنشطة متنوعة يتم تحديدها في ضوء النتائج المستهدفة. ويقصد بكلمة عملية الإجراءات المقررة قصداً كإجراءات نظامية لتحقيق إنجاز مرغوب. وهي (أي العملية) تمثل مرحلة التحولات في دورة النظام حسب التحليل العلمي لمفهوم النظام. وهذا يعني أن ملاحظتها كمرحلة مهمة من مراحل نظام العمل الإداري تبدأ بالتشكل بعد تحديد طبيعة المدخلات اللازمة (الموارد الضرورية للعمل الإداري) للحصول على المخرجات المرغوبة (النتائج المستهدفة). ووصف الإدارة بأنها عملية يستند إلى كونها تمارس وفق خطوات منتظمة يراعى فيها التدرج المنطقي

لتحقيق المراد.

والإدارة عبارة عن أنشطة متنوعة في مجال التخطيط (التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له للقدوم عليه ومواجهة أحداثه بدرجة عالية من الاطمئنان والثقة وعدم الارتباك) والتنظيم (وضع الشيء في مكانه المناسب الذي يكون نفعه فيه على أتمه) والتوجيه (إرشاد الموظفين وقيادتهم لرفع مستوى أدائهم) والرقابة (متابعة الأداء وتقييمه للتأكد من موافقته للمطلوب). هذه الأنشطة هي جوهر العمل الإداري وركائز رشده. فكفاءة العمل الإداري وفعاليتها يعتمد على القيام بهذه الأنشطة بشكل صحيح ووفق منهج سليم يراعي جميع متطلبات وظروف الحالة الإدارية.

وتمارس الإدارة من أجل المحافظة على الموارد واستخدامها بشكل رشيد. فالموارد المتاحة موارد محدودة مهما توفرت بكميات كبيرة في زمن معين. والغاية المطلوبة دائماً من وجهة نظر إدارية هي استمرار الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق الإنجازات بوتيرة إيجابية متصاعدة. والموارد المستخدمة عادة في العمل الإداري هي :

- موارد بشرية وتمثل القوى العاملة المتاحة لتحقيق الإنجاز الإداري.
 - موارد مالية وتمثل السيولة النقدية اللازمة لتحقيق الإنجاز الإداري.
 - موارد مادية وتشمل جميع المواد اللازمة (ومنها الأجهزة والمعدات) لتحقيق الإنجاز الإداري.
 - موارد معلوماتية وتشمل جميع البيانات اللازمة لتحقيق الإنجاز الإداري.
- ولا شك أن طبيعة الموارد المطلوبة وحجمها وحاجة العمل الإداري منها تختلف بحسب الإنجاز المستهدف.

والإدارة عملية هادفة ؛ أي أنها تمارس من أجل تحقيق أهداف مقررّة. والأهداف عبارة عن نتائج نهائية محددة يراد الوصول إليها في تاريخ معين. وهي لا تكون مبررة إلا إذا كانت تضيف قيمة مشروعة لحياة الإنسان وكان من الممكن تحقيقها. ومن الطبيعي أن

تتأثر طبيعة العمل الإداري المطلوب بطبيعة الأهداف المقررة.

أخيراً، العمل الإداري الناجح عمل تحققت فيه صفتان هما: الكفاءة والفعالية. فكفاءة العمل الإداري تحصل باستخدامه للموارد المتاحة له بأحسن طريقة. وحسن استخدام الموارد يقضي بعدم إهدارها فيما لا ضرورة له أو فيما يمكن الاستغناء عنه. وهذا يعني الاجتهاد في خفض تكلفة الإنجاز المطلوب واختصار الموارد المستخدمة لتحقيقه. وعندئذ يتاح تحقيق مزيد من الإنجازات المرغوبة بالموارد المتوفرة. أما فعالية العمل الإداري فتحصل بقدرته على اختيار أهداف مناسبة، ومن ثم تحقيقها^(١).

العرض السابق لمفهوم الإدارة يؤكد أن الإدارة في جوهرها ظاهرة اجتماعية، ونشاط إنساني حتمي مارسه الإنسان منذ القدم من أجل الوصول إلى الغايات التي يريجوها. وعليه، تكون ممارسة الإدارة، في الحقيقة، غير مرتبطة بإطار زمني أو مكاني أو حضاري معين^(٢). ذلك أن الإنسان، في الأصل، كائن رشيد مدير، سعى على مر الأزمنة والعصور، كما يسعى الآن، إلى توظيف كل ما هو متاح له، في ظل ظروفه المحددة، لتحقيق أهدافه ومصالحه. وتوظيف الإنسان على مر الأزمنة والعصور للوسائل المتاحة له لتحقيق مصالحه، وتدبير أموره على نحو مقصود للاستفادة من تلك الوسائل على أحسن وجه، حقيقة تشهد بثبوتها كل الإنجازات الإنسانية الباهرة التي حفظها التاريخ، أو تدل عليها الآثار الباقية من حضارات الماضي، بما في ذلك الإنجازات المرتبطة بالأمة المسلمة إبان عصور ازدهارها.

٢- الإسلام كمرجع أصلي للإدارة:

مما لا شك فيه أن ممارسة الإدارة في العصور الماضية كانت تتم وفق أسس وقواعد راسخة متعارف عليها آنذاك. والمهم في هذا البحث هو التعرف على الأسس والقواعد

(١) انظر لتأكيد الإيضاح السابق: محمد الحشروم، ونبيل مرسي، مرجع سابق، ص ٢١ - ٢٧.

(٢) انظر لتأكيد هذا الاستنتاج: عبدالرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص ٥٨ - ٥٩.

التي كان المسلمون يمارسون الإدارة وفقاً لها في عصور ازدهار الأمة ؛ وذلك من أجل تأصيل ممارساتهم الإدارية اليوم ، وتطوير المفاهيم المتصلة بتلك الممارسات بما يتفق وقيمهم الذاتية.

لقد أكد الباحثون الذين بحثوا موضوع الإدارة الإسلامية ، أن المسلمين على وجه الخصوص ، مارسوا الإدارة منذ دولة الإسلام الأولى. وأنهم طبقوا وظائفها الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، على أحسن وجه ، على الرغم من أن هذه المسميات لم تكن تستخدم آنذاك^(١). وكان أثر ذلك ما حققه المسلمون من تفوق عبر الأزمنة^(٢). لذا فحري بالمسلمين أن يفخروا بذلك ، وأن يعملوا على تكراره من خلال التزام نفس المنهج ؛ ولكن وفق رؤية تطبيقية تراعي تغيّر الظروف المعاصرة ، وما تقتضيه مستجدات المرحلة.

وقبل التركيز على تحديد أسس وقواعد الممارسات الإدارية الإسلامية الأصيلة ، يجب التنبيه إلى ثلاث مسائل. المسألة الأولى ، أن الإسلام في علاجه للعملية الإدارية لا يقدم بالضرورة إجابات تعالج تفاصيلها الفنية المادية ، والإنسانية المعنوية الدقيقة. لأن الإسلام في طبيعته يحدد القواعد الكلية الأساسية لتنظيم شؤون الحياة ، ويدع للمسلمين التزام وتنفيذ تلك القواعد بشكل دقيق على نحو لا يتعارض مع مقاصدها ، وفق التفاصيل التي تناسب ظروفهم. كما لا يقدم الإسلام بالضرورة إجابات تغير من جوهر المفاهيم الإدارية ذات الصلة ودلالاتها كما تُعرّف في أدبيات التخصص اليوم ؛ أو تغير من تقنية الإنجاز المستهدف بالعمل الإداري المعاصر. فالمفاهيم الإدارية في الغالب لها معان اصطلاحية ثابتة لا تتغير بتغير المرجعية التي ينطلق منها الممارس ، لكونها في

(١) انظر على سبيل المثال : أحمد أبوسن ، مرجع سابق ؛ و : حزام المطيري : مرجع سابق ؛ و : عبدالرحمن إبراهيم الضحيان. "الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق". دار الشروق : جدة. ١٤٠٧هـ

(٢) انظر : عبدالحليم منتصر ، مرجع سابق ؛ و : تاج السرحان ، مرجع سابق ؛ و : محمد مرسي. "ميسرات البحث العلمي عند المسلمين". جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض. ١٤٠٨هـ.

الأصل تعكس فكرة أو علاقة يتفق الناس في تصور دلالتها مع اختلاف ثقافتهم ومعتقداتهم. وتقنية الأداء المستخدمة لتحقيق الإنجاز هي ثمرة خبرات وتجارب مادية حياتية مكنت الإنسان من إبداع الابتكارات المفيدة. وعليه تكون التقنية في حال وجودها على نحو موافق للمصلحة بمفهومها الشرعي مما يأمر الإسلام بحفظه والإبقاء عليه.

ولا يعني ما سبق نفيًا مطلقاً لاحتمالات الاختلاف بين المنهج الإسلامي والمناهج الوضعية في علاج مفاهيم ومسائل ذات علاقة بالعملية الإدارية. فعند تناول المفاهيم الإدارية المستخدمة اليوم من منظور إسلامي، ربما تضمنت دلالاتها معاني أسمى، وأرشد، وأعمق أثراً من تلك المعاني التي تقتصر عليها من منظور المراجع النظرية المعتمدة في أدبيات الموضوع الوضعية، ولدى الممارسين. ولقد قدم بعض الباحثين أمثلة لذلك؛ منها أن مفهوم التخطيط من منظور إسلامي يتضمن بعداً لا نراه ممكناً، أو مستوعباً من منظور النظريات الوضعية. فالتخطيط من منظور إسلامي يقوم على التفكير والتدبر وبذل الأسباب، إعداداً واستعداداً لأداء المشاريع المستقبلية، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى، وبالتوكل عليه، وبالإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدر من النتائج. وهذا تصور للتخطيط يختلف في دلالاته عن التصور الذي تدل عليه النظريات الوضعية؛ والذي يفيد أن "العقل البشري قادر على السيطرة على الطبيعة وقهرها عن طريق التحكم في المستقبل وعدم ترك ذلك للصدف والأقدار كما يزعمون"^(١).

كذلك، ربما كان من الضروري تقييد استخدام الابتكارات وتقنيات الأداء الحديثة بضوابط تضمن حصول مصلحة حقيقية من استخدامها. وهذه مسألة لا تعني بها النظريات الوضعية على نحو تأصيلي كما يصنع الإسلام. انظر كيف يدار استخدام التقنية في المجتمعات غير المسلمة على نحو ينتهك الخصوصيات مثلاً، ويؤدي إلى تجاوزات قانونية، ودمار مادي أو أخلاقي دون ما حاجة حقيقية تبرر ذلك. وإنما استناداً

(١) انظر حزام المطيري، مرجع سابق، ص ٧٥-٧٦.

إلى وجهة نظر صاحب القرار، وتقديره الشخصي، ومفهومه للمصلحة، وإدراكه للمنافذ القانونية التي تحميه من تحمل تبعات الخطأ. وغاية ما تقدمه النظريات الوضعية لضبط التصرفات والسلوكيات الإدارية المتعلقة بالتقنية واستخداماتها، أخلاقيات للمهنة، يُحث الإداري على مراعاتها.

المسألة الثانية، أن المسلم الحق يجزم بتفوق الإسلام كمرجع أصلي للإدارة، ولكل ما يتحقق به صلاح الحياة الإنسانية. وموقف المسلم هذا تسنده اعتبارات عقدية واعتبارات موضوعية. فمن ناحية عقدية، يؤمن المسلم بأن شريعة الإسلام شريعة كاملة لا يعتربها النقص، لأنها من عند الله. وهذا الاعتقاد الراسخ لدى المسلم هو ثمرة إيمانه بالله عز وجل، وما يقتضيه ذلك الإيمان من يقين بما لله سبحانه من كمال لا غاية فوقه. والمسلم لا يكون مسلماً بحق إلا بتلك العقيدة. يبقى على المسلم أن يجتهد في معرفة كنوز الشريعة المتعلقة بعلاج شؤون الحياة المختلفة، بما في ذلك شأن الإدارة، وذلك من خلال البحث العلمي الجاد. وقد يصل إلى معرفة تلك الكنوز، أو يخفق في محاولته، بحسب قدرته العلمية على الاجتهاد، وتوفيق الله عز وجل له. ثم بعد ذلك، على المسلم أن يجتهد في تطبيق المبادئ التي توصل إلى معرفتها من خلال اجتهاده البحثي. وينبغي أن يكون تطبيقه صحيحاً. عندئذ سيقدم المسلم المعاصر الدليل المادي القاطع على صحة ما جزم به من تفوق الإسلام كمرجع لعلاج كافة شؤون الإنسان.

تفوق الإسلام كمرجع أصلي للإدارة لا يجزم به إلا المسلم الذي آمن بالله تعالى رباً، وبمحمد صلى الله عليه وسلم رسولاً، وبالإسلام ديناً شاملاً كاملاً وصالحاً لكل زمان ومكان. أما غير المسلم، وكذلك من انتسب إلى الإسلام بالهوية، ولم يسلم من الانحراف والهوى والشبهات وفساد الطوية، فالقول بتفوق الإسلام كمرجع أصلي للإدارة، مجرد دعوى يلزم لقبولها كفرضية مبررات قوية. وبعد قبولها كافتراض، ينظر في ما يُقدم من شواهد محسوسة تثبت صحتها. ومع أن هذا البحث يخاطب الإداري

المسلم، الذي يؤمن بموجب العقيدة، بتفوق المنهج الإسلامي في الإدارة على المناهج الإدارية الوضعية المختلفة، إلا أننا نستطيع أن نقدم مبررات موضوعية تثبت ذلك التفوق. والمبررات الموضوعية مُجمَع على قبولها في الإطار الأكاديمي كدليل على صحة النظرية، أو على الأقل كمبررات لقبول افتراضاتها. ومبرراتنا الموضوعية مبررات منطقية لا يملك العقل السليم رفضها أو إنكارها. ويمكن تلخيصها في نقطتين:

١- الإنسان مخلوق. والله هو الذي خلقه، وخلق الكون من حوله، بما فيه من موجودات. وقليل من ينكر هذه الحقيقة ﴿وَلَيْن سَأَلْتَهُمْ مِّنْ خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَسَخَّرِ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ لَيَقُولُنَّ اللَّهُ﴾^(١). وقبول هذه الحقيقة يتضمن إقراراً بأن الإنسان بكل خصائصه الجسدية، وصفاته النفسية، وتفاصيل تكوينه الخَلقي والأخلاقي؛ وبكل ما لديه من قدرات للتفاعل مع ما في الكون من عناصر وأحداث وقوانين طبيعية، هو من صنع الله جلت قدرته. ولا يجادل عاقل بأن الصانع لا يفوق علمه باحتياجات صنيعه علم. فنحن نرى أن الناس يندفعون بقوة المنطق إلى إحالة المادة المصنوعة إلى صانعها لعلاجها عند: وجود خلل فيها، أو للتعرف على كيفية استخدامها والتعامل معها عندما يشكل عليهم الأمر. فهم يعتقدون بأن أفضل من يرجع إليه في هذه الحالات هو الصانع، لتمام معرفته بأسرار ما صنع. والله المثل الأعلى. فقد أرسل سبحانه الرسل، وخاتمهم محمد صلى الله عليه وسلم؛ وأنزل الشرائع، وأكملها والمهيمنة عليها شريعة الإسلام، لهداية الناس وصلاح أحوالهم. ومن ينكر ذلك، أو يجعل دور ما أنزل الله مقصوراً على علاج حاجات الإنسان الروحانية دون حاجاته الدنيوية، إما مكابر معاند، أو جاهل يناقض ذاته. وكلا الصنفين لا يملك من الحجج ما يصمد به في حوار العقل والمنطق.

(١) سورة العنكبوت: ٦١.

٢- الممارسات العملية ونتائجها هي دوماً خير برهان على إثبات الدعوى النظرية. ولقد سادت الأمة المسلمة في العالم أزمته طويلة. وعظمت إنجازاتها العلمية والعملية في ميادين متنوعة. فتفوقت في العمارة، وفي تقديم الخدمة العامة في مجالات عديدة، خصوصاً: العلم، وحفظ الأمن، والرعاية الاجتماعية، والطب، وتوفير المرافق العامة. وتفوقت أيضاً في التجارة والحروب. وكل ذلك تحقق في أزمته كانت الأمم غيرها تعيش حالة من التخلف والفوضى في جوانب مهمة من حياتها. ولم تتحقق إنجازات عصر النهضة البشرية المادية كما نعرفها اليوم، إلا على أساس ما طورته الأمة المسلمة من إنجازات كثيرة^(١). فهل كان لهذا كله أن يتحقق بالصدفة والحظ؟ أم بمنهج إداري متفوق؟ المسألة الثالثة، أن المنهج الإداري الإسلامي منهج مختلف في أصوله، وتوجيهاته، وخصائصه عن جميع المناهج الإدارية التي عرفها البشر. ومرد ذلك الاختلاف إلى كونه مستمد من شريعة الإسلام، التي أنزلها الله عز وجل لتحكم حياة الناس بكافة تفاصيلها. ومع هذا، ربما رأى بعض المختصين، أن المناهج الإدارية الوضعية تشترك مع المنهج الإداري الإسلامي في عدد من التوجيهات والخصائص. وأنا لن أنفي هذا الاحتمال. لكن؛ من كان له السبق في التمييز بتلك التوجيهات والخصائص؟ هذا ما يجب أن يدركه المهتمون. ثم إن العبرة بطبيعة الشريعة الإسلامية كمرجعية تأصيلية؛ يُؤصل ما يُعرض عليها من مبادئ، وقواعد، ومفاهيم النظريات الإدارية الوضعية، والمناهج المنبثقة منها إذا كانت موافقة لتعاليم الإسلام، وأحكامه، وقواعده الثابتة.

٣- مصادر المنهج الإداري الإسلامي:

غني عن القول، أن المصادر المرجعية الأصلية التي تحدد ملامح المنهج الإداري الإسلامي، وتبين مبادئه وأحكامه هي: كتاب الله عز وجل، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، واجتهاد العلماء الثقات، وما وافق الشريعة السمحة من الممارسات

(١) انظر: عبدالحليم منتصر، مرجع سابق؛ و: تاج السرحان، مرجع سابق، و: محمد مرسى، مرجع سابق.

العملية ذات الصلة، التي تمت خلال المراحل المختلفة من تاريخ الأمة. وغني عن القول أيضاً، أنه لا يصح وصف العمل الإداري بأنه إسلامي بغير هذه المرجعية. وبما أن الإدارة بمفهومها العام تهتم بالمعاملات والعمليات التي تجري بين الناس، وبواسطتهم من أجل تحقيق إنجازات نافعة، فإن أهم ما يضبط كفاءتها، ويحقق فعاليتها هي تلك القواعد العامة الآمرة، التي تتبلور كأصول مرجعية لها؛ إمّا: من خلال نص نظري مهيمن؛ أو من خلال تجربة تطبيقية متفوقة. وبالتأكيد، ليست كل القواعد الآمرة، التي تُروج من أجل ضبط كفاءة وفعالية الإدارة، يحصل بالتزامها نفس الأثر. وهذا أمر يدركه المهتم من خلال ملاحظة نتائج العمل الإداري في الأطر الحضارية المختلفة.

وبالنسبة للمسلم، فإن القواعد العامة الآمرة، التي تتبلور كأصول مرجعية لضبط كفاءة وفعالية الإدارة، لا يمكن أن تقدم بصيغة نظرية، أو تطبيقية أفضل من الصيغة التي يقدمها الإسلام من خلال مراجعه الأصلية (كتاب الله عز وجل وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم)، أو من خلال النماذج التطبيقية الملتزمة التزاماً تاماً بتوجيهات تلك المراجع ذات الصلة. وقد سبق أن ذلك بالنسبة للمسلم عقيدة. عموماً، الحديث التالي حول مصادر المنهج الإداري الإسلامي يقدم مزيداً من الإيضاح الذي يبرر هذا الاعتقاد لدى المسلم.

القرآن الكريم:

القرآن الكريم هو كلام الله عز وجل المنزل على رسوله صلى الله عليه وسلم، بواسطة جبريل أمين الوحي عليه السلام. وهو معجزة خالدة بهرت العقول منذ نزوله إلى يومنا هذا، سواء فيما يتعلق بمفرداته وبلاغة آياته؛ أو ما يتضمنه من علم قطعي، يتصل بمختلف المجالات الطبيعية والإنسانية، التي تشكل ميادين الدراسات الحديثة.

وقد أجمع المسلمون - إلا ضال مبین - على مر الأزمنة والعصور، على أن القرآن

الكريم يمثل دستور الأمة الدائم، الذي أحاط بكل ما تحصل به استقامة حياة الناس في هذه الدنيا. فهو يبين المصالح والمسؤوليات والسلطات العامة والخاصة؛ ويحدد حقوق وواجبات الأفراد والجماعات والمؤسسات؛ ويوضح ضوابط التفاعل الرسمي وغير الرسمي المتصلة بتلك الحقوق والواجبات؛ ويرشد إلى المنهج الصواب في السلوك والمعاملة والتعامل مع الناس أياً كانت طبائعهم، ومع الأشياء والأحداث أياً كانت طبائعها. وهذا هو الحق: ﴿مَا قَرَّرْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾^(١).

ومع كون القرآن الكريم أنزل ليكون كذلك، خصه الله عز وجل بخصائص تؤكد سموه كدستور حياة شامل للأمة، يضمن تفوقها في مجالات الحياة المختلفة. وهذا من تمام فضله سبحانه. من تلك الخصائص حصول الثواب بتلاوته، والشفاء بقراءة آياته. ومنها إعجازه الروحي، والعلمي، والأدبي؛ وانتفاع الناس بالآثار المادية والمعنوية لذلك الإعجاز. ومنها أيضاً قوته الإلزامية الذاتية، التي تغني عن الاعتماد على وسائل قوة خارجية لفرضه، وتفعيله وسط الأمة، وبين أفرادها، لكونه قد جاء من عند الله الذي ليس كمثله شيء سبحانه، ولا يعجزه إتمام أمر في الأرض، ولا في السماء. ومنها إحاطته بتفاصيل الأحداث، والاحتياجات التي تتصل بمصالح الخلق في كل زمان ومكان، على نحو لا يعتره خطأ، أو نقص.

السنة المطهرة:

المصدر الأصلي الثاني للإدارة من منظور إسلامي، هو كل ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم من قول، أو فعل، أو تقرير مما له صلة بالموضوع. ولقد سخر الله عز وجل من حفظ للأمة سيرة نبيها، كي تستنير بهديه، وتسير على خطاه، لتحقيق إنجازات فائقة في كل المجالات. وهذا ما حدث فعلاً، يوم كان ما ثبت من تلكم السيرة العطرة، يمثل المنهج الذي عملت به الأمة في سعيها الجاد المخلص نحو عمارة الأرض

(١) سورة الأنعام: ٣٨.

وفق مراد الله عز وجل.

والسنة المطهرة الصحيحة لا يمكن أن تتعارض مع القرآن الكريم أو تخالفه . بل هي تفسير وترجمة عملية له ، وتفصيل وبيان لمجمله . كما لا تمثل بديلاً مقابلاً له . أي أنها ليست مرجعاً مستقلاً يُغني عن كتاب الله عز وجل ، أو يُستغنى عنها بكتاب الله عز وجل . لذا فإن من دعا إلى الفصل بين المرجعين ، أو الاكتفاء بأحدهما ، فقد دعا إلى باطل ، ولم يرد بدعوته إلا تحكيم الهوى والظنون ، وإقصاء الحق واليقين .

والسنة المطهرة ترشد ممارسات الأمة في مجال الإدارة من وجهين . الوجه الأول : التعاليم والآداب التي وجه المصطفى بقوله إلى إتباعها كسبب للصالح والفلاح في الدنيا والآخرة ؛ مثل حثه على إتقان العمل ، والعدل ، والوفاء بالعهود ، والرفق ، والحلم ، والأناة ؛ ومثل نهيه عن الغش ، والظلم ، والتصدي لما لا تُعلم أدواته ، أو تتوفر متطلباته ، وغير ذلك ، مما تزخر به كتب السنة والسيرة ، من آثاره القولية صلى الله عليه وسلم . الوجه الثاني : أفعاله صلى الله عليه وسلم المتعلقة بإدارة شؤون الدعوة والدولة ؛ نحو تدرجه في تبليغ الرسالة ، وتقسيم المهام على أعوانه من الصحابة ، ومنهجه في المحاسبة . أو إقراره لأفعال أصحابه ، ممن استعملهم في شأن من شؤون الدعوة والدولة ؛ نحو تفويضه من يستعمله بالتصرف المضبوط بأحكام الشريعة ، وعدم إنكاره لتلك التصرفات . والوجهان متلازمان . وتلازمهما يعكس نموذج التطبيق الصحيح للنظرية الصواب . وهو نموذج قد عُلِّمَتْ آثاره الأمة ، وتحدثت عن روعته المؤلفات عبر الأزمنة ، وأقرّبه المنصفون^(١) . وكلما تكرر النموذج ، تكررت الآثار . ولا يحول دون تكرار النموذج إلا التصديق ، والالتزام ، وإرادة التفوق .

بقي أن نبه إلى أن ما ثبتت صحته من آثار سنة الرسول صلى الله عليه وسلم ، يغني عمّا سواه في تأسيس قواعد نظرية قوية ، ينتج عنها ممارسات إدارية متفوقة . ولكن يجب

(١) انظر: محمد مرسي ، مرجع سابق .

التنبيه أيضاً، إلى أن ذلك لا يمنع من الاجتهاد في تصحيح آثار من السنة لم يتفق على صحتها، إذا كانت مما يفيد في نهوض الأمة، وعلو إنجازاتها في ظل معطيات العصر الحديث. كما لا يمنع من الاجتهاد في دراسة السنة الصحيحة، لاستنباط أحكام جديدة تخدم احتياجات العمل الإداري الحديث. وهذا الذي ينبغي التركيز عليه من قبل المختص المسلم اليوم، امتداداً لجهود علماء السلف المخلصين ممن اهتم بجوانب من الموضوع. ولا يخلو عصرنا الحديث من مجتهدين أثروا الأدبيات ذات الصلة بإسهاماتهم في هذا الخصوص.

الاجتهاد :

الاجتهاد في الإسلام يكون فيما لم يعالجه نص صريح من كتاب الله عز وجل، أو سنة رسوله صلى الله عليه وسلم. وهو عمل أولي العلم من الناس. والعالم الذي يعتد باجتهاده كمرجع للتلقي، هو من كان متبعاً صالحاً، لا مبتدعاً ضالاً؛ وكان مؤهلاً بأدوات الاجتهاد، غير متطفل على الموضوع، جاهلاً بتفاصيله ودقائقه. لأن الاجتهاد نطق بما يراه المجتهد مراداً لله ورسوله، ومقصوداً بالنص القرآني أو النبوي. لذا نجد أن الأمة لم تتلق بالقبول، إجماعاً، إلا اجتهادات العلماء، المشهود لهم بالصدق، واستقامة المنهج، وغزارة العلم، والوقوف عند أمر الله ورسوله.

ومجالات الاجتهاد في الإسلام متنوعة. وهي توازي في كثرتها عدد اهتمامات الناس. وتأتي الإدارة كمجال مهم من المجالات التي حظيت باهتمام أهل الاجتهاد من العلماء منذ عصور الإسلام المتقدمة. فقد كتب فيها وحولها علماء أفاضل، صارت كتاباتهم منطلقات أصولية للممارسات الإدارية من منظور إسلامي. من أبرز أولئك: الماوردي، وشيخ الإسلام ابن تيمية، والقلقشندي رحمهم الله أجمعين. فهؤلاء قدموا خدمات جليلة لتأصيل جوانب مهمة من الموضوع. لذا يؤكد هذا البحث ضرورة مراجعة تراث أولئك الرواد مما له علاقة بالعمل الإداري المعاصر، والاستفادة منه في بيان كيفية توظيفه

وتطويره . وسيستشهد البحث في المواضع المناسبة بشواهد لها علاقة بالعمل الإداري المعاصر من تراث أولئك الأفاضل.

٤- أصول المنهج الإداري الإسلامي :

أصول المنهج الإداري الإسلامي ، التي سيتم استعراضها فيما يأتي ، تمثل منطلقات أساسية لعلاج المشكلة الإدارية في المجتمع المسلم. وبشكل عام ، تدور المشكلة الإدارية ، كما تدل الدراسات والبحوث ذات العلاقة ؛ وكما يفهم من تصنيف المختصين^(١) ، حول الموضوعات الرئيسة الآتية :

- موضوع الدافعية ؛ والتساؤل المحوري المتعلق بهذا الموضوع هو : ما الذي يفسر قوة الإنجاز وتفوقه عند الموظف ؟

- موضوع سلوكيات الإدارة ؛ والتساؤل المحوري المتعلق بهذا الموضوع هو : ما العوامل السلوكية الأقوى تأثيراً في إقامة علاقات إنسانية ينتج عنها التأثير المرغوب على مواقف وتصرفات العاملين في إطار التنظيم الرسمي ؟

- أخلاقيات وضوابط صنع وتنفيذ القرار الإداري ؛ والتساؤل المحوري المتعلق بهذا الموضوع هو : ما الضوابط الأخلاقية الأقوى تأثيراً في عملية صنع وتنفيذ قرارات إدارية سليمة ، ينتج عنها الأثر المرغوب ؟

- موضوع المحافظة على الإنجاز الإداري ، وضمان تطوره واستمراره ؛ والتساؤل المحوري المتعلق بهذا الموضوع هو : كيف يطور التنظيم الرسمي إنجازاته ؛ وكيف يحافظ على تفوق تلك الإنجازات باستمرار ؟

فجميع النظريات الحديثة ، والدراسات التي تنطلق منها تركز بشكل ؛ أو بآخر على مسائل تتصل بتلك الموضوعات. وجميعها تهدف (من خلال التركيز بطبيعة الحال على إجابة التساؤلات المحورية المتعلقة بتلك الموضوعات ، أو جوانب تتعلق بها) إلى اكتشاف

(١) انظر : ألن بريمان. "مناهج البحث والدراسات التنظيمية". أنوين هيمان : لندن. ١٩٨٩م

نموذج إداري مثالي ، يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة على نحو مفيد ، وبصفة مستمرة^(١) . والمشكلة الإدارية المعاصرة ، بصرف النظر عن موضوعها ، مشكلة تصور وتفسير للظواهر المختلفة التي يتعامل معها المديرون في إطار التنظيم الرسمي . فالهدف الرئيس للدراسات ذات الصلة بالمشكلة الإدارية المعاصرة ، هو إيجاد تفسير معقول للظواهر المختلفة في التنظيم الرسمي يمكن تعميمه ، استناداً إلى تصور منطقي يمكن الاتفاق عليه . وهذا (أي التفسير المنع للظواهر المختلفة في التنظيم الرسمي) مطلب ضروري لتحديد معوقات ، أو ميسرات تحقيق النجاح الإداري (أي تحقيق الإنجاز المرغوب من قبل التنظيم الرسمي بأقصى كفاءة ممكنة).

ومن الواضح أن النظريات الإدارية الوضعية الحديثة لم تقدم ، حتى الآن ، تفسيراً لتلك الظواهر ، يتفق عليه الباحثون . دليل ذلك :

- ١- ما نراه من استمرار الدراسات الجادة المتخصصة في مجالات محددة من مجالات الإدارة ، انطلاقاً من تلك النظريات . فتلك الدراسات تمثل في الواقع محاولات منهجية للتحقق من صحة النظريات الإدارية الحديثة ، واختبار الفرضيات التي بنيت عليها . وكما يدرك المهتمون ، من تلك الدراسات ما ينقض النظريات الإدارية الحديثة وافتراضاتها ؛ ومنها ما يدعمها ، بحسب طبيعة الدراسة ، وأهدافها ، وحدودها النظرية ، ونطاقها الاجتماعي .
- ٢- ما تقيده تحليلات بعض المهتمين من تشكيك في استنتاجات كثير من البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة ؛ والتحذير من اعتبار تلك الاستنتاجات حقائق ثابتة^(٢) . فحسب أولئك ، لا تزال النظريات الحديثة عاجزة عن تقديم نموذج إداري يستوعب الظواهر الإدارية المختلفة ، ويفسرها على نحو يمكن تعميمه ، وذلك لأسباب منهجية في المقام الأول .

(١) عبدالرحمن الشميمري وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٣١ .

(٢) انظر على سبيل المثال : بريمان ، مرجع سابق ، ص ١ .

وفي الحقيقة، لا يُتوقع أن تتمكن النظريات الإدارية الوضعية الحديثة من تقديم نموذج إداري يمكن تعميمه لحل الجوانب المختلفة من المشكلة الإدارية بشكل حاسم. سبب ذلك، استحالة إدراكها لجميع الاعتبارات الجوهرية المتعلقة بالظروف البيئية والثقافية الخاصة بالأطر الاجتماعية التطبيقية المختلفة. وهذا يؤثر لزاماً على قيمة الطرح النظري لتلك النظريات عند محاولة تطبيقها في إطار اجتماعي معين. يضاف إلى ذلك، الأسباب التي تكرر ذكرها فيما مضى من هذه الدراسة، والمتعلقة بالقصور المنهجي والتصوري الذي يحد من قيمة تلك الدراسات.

لذا، يُفترض بالمسلمين أن يتوجهوا إلى مصادرهم الذاتية، لاستنباط المنهج الذي يؤدي إلى حل مشكلاتهم الإدارية، بطابعها المميز، وملابساتها الخاصة. ونموذج المنهج الإداري المثالي، الذي يمكن استنباطه من خلال مراجعة المصادر الإسلامية، هو النموذج الذي التزم به المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم. والصور المثالية للممارسات الإدارية، التي تنتج عن التزام ذلك المنهج، هي ممارساته صلى الله عليه وسلم. فمنذ بُعث صلى الله عليه وسلم مبشراً ونذيراً، سار على منهج عملي لتحقيق أهدافه العظيمة، حدد أصوله ربنا عز وجل في آيات بينات صاحبت آيات تكليفه بتبليغ الرسالة وهي الآيات التي بدأت بها سورة المدثر: ﴿يَتَأْتِيَهَا الْمُدَّثِّرُ ﴿١﴾ قُمْ فَأَنْذِرْ ﴿٢﴾﴾^(١)، وجاءت في سياقها؛ دليلاً على أن الحق تبارك وتعالى جعل كمال الإنجاز مرهوناً بالتزامها. يقول المولى سبحانه معروفاً بتلك الأصول في الآيات التاليات لآيات التكليف: ﴿وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ ﴿٤﴾ وَتِيَابِكَ فَطَهِّرْ ﴿٥﴾ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ ﴿٦﴾ وَلَا تَمْنُن تَسْتَكْبِرُ ﴿٧﴾ وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ ﴿٨﴾﴾^(٢).

خمسة أوامر، كل واحد منها يمثل أصلاً أصيلاً، ينطلق منه المسلم في سعيه لتحقيق

(١) سورة المدثر: ١ - ٢.

(٢) سورة المدثر: ٣ - ٧.

أهدافه، التي لا بد أن تكون أهدافاً مشروعة. هذه هي أصول المنهج الإداري الإسلامي التي نجزم، لإيماننا بالله عز وجل، بأن الممارسات الإدارية التي تنضبط بها ستنجح، وتتفوق، في تحقيق أهدافها. وهذا ما تثبته سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم. وفيما يلي عرض لهذه الأصول وإيضاح لمضامينها الإدارية.

قوة عقيدة التوحيد:

العقيدة تمثل القضية الأساس بالنسبة للإنسان. لأنها تصوغ تصوراتها الفكرية عن الأشياء والعلاقات والقيم في الحياة. وفي ضوء تصورات الإنسان الفكرية، تتشكل قناعاته ومواقفه وسلوكه. ولكن ليس أي عقيدة يؤمن بها الإنسان، وتتشكل تصوراتها عن هذه الحياة، يكون لها آثار إيجابية دائمة في الحياة. عقيدة الإسلام، هي وحدها فقط، القادرة على إحداث تلك الآثار.

وعقيدة الإسلام هي عقيدة توحيد الله في ربوبيته وألوهيته وأسمائه وصفاته. ومقتضاها، في حال الكمال وقوة الرسوخ في القلب، الإيمان الجازم، والحكم القاطع الذي لا يخالطه أدنى شك، بأن شرع الله، وما ينبثق منه من مناهج لعلاج مجالات الحياة المختلفة - ومنها مجال الإدارة - هي الأكمل، والأقدر على حل مشكلات تلك المجالات، أو منع ظهورها. وهذا الإيمان كفيلاً يدفع صاحبه لبذل أقصى المستطاع للوصول للنتيجة التي يرجوها، مهما كانت المعوقات، والتحديات. فالدافع لذلك البذل قوي، وهو يقينه بكمال المنهج، وتماثل تفوقه. وهذا الدافع أثر حتمي لإيمان المرء الراسخ بكمال قدرة الخالق سبحانه وتعالى؛ وأنه أكبر من أي شيء، ومن كل شيء في هذا الوجود: ﴿وربك فكبير﴾ بهذه العقيدة يواجه الإداري المسلم متاعب العمل؛ ويتصدى لتردد النفس في لحظات الشعور بضخامة العبء، وثقل المسؤولية، وصعوبة الإنجاز. وهي لحظات حاسمة بالنسبة لمصير ونتائج الجهود الهادفة. وهاهنا مضمون إداري مهم،

لا يختلف عليه المهتمون، وهو أن قوة الدافع تحدد طبيعة وحجم وقيمة الإنجاز^(١).

الطهارة المعنوية والحسية :

الإسلام دين النقاء والطهر. وهو يوجه أتباعه لتمثل هذا النقاء والطهر ظاهراً وباطناً، في كل المواقف، وفي جميع الظروف. فذلك يسهل حصول التأثير المرغوب عند التعامل مع الناس.

والدعوة إلى الطهارة المعنوية والحسية، دعوة للصفاء الدائم الذي يثمر علاقات إيجابية مع الآخرين. وبما أن الإدارة تعني العمل مع الآخرين، ومن خلالهم لتحقيق الأهداف، فإن الدعوة إلى الطهارة المعنوية والحسية تحمل مضموناً إدارياً يتصل بالسلوك القيادي في الإطار التنظيمي. مفاد ذلك المضمون هو: أن حرص المدير على التعامل الإنساني الدال على نقاء القلب، وإضمار الخير للعاملين، والاهتمام بشأنهم سبب للموضوعية، والعدل، ودقة التصور، وحسن تقدير العواقب، وتقدير الصواب؛ وبالتالي، حصول التأثير المراد. وقد اجتهدت بعض النظريات الإدارية الحديثة في تأصيل ذلك المضمون علمياً. لأنه يعبر عن مطالب مهمة، لكي تستقيم العلاقات في إطار التنظيم الرسمي، وليحقق العمل النتائج المرغوبة^(٢).

وعلى الرغم من أهمية المطالب المشار إليها آنفاً لتحقيق التأثير الإيجابي عند التعامل مع الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، إلا أنها مطالب يمنع حصولها في الغالب الشهوات، أو الشبهات. الشهوات: كحب الذات، أو حب الشهرة، أو حب السلطة، أو حب المال؛ والشبهات: كعدم الثقة بالذات، أو بالآخرين، أو بالمعايير، أو بالمعلومات لأسباب غير مقنعة، تعكس ما يطغى على العقل والتصور من تشويش، وما تعانيه النفس من انحراف. والله عز وجل وجه المسلم إلى التخلص من الشهوات

(١) انظر نظريات الدوافع، خصوصاً نظرية عوامل الوقاية والدفع لبيزبرج؛ ونظرية الإنجاز لماكيلاند.

(٢) انظر المفاهيم المنبثقة عن مدرسة العلاقات الإنسانية، وعن نظريات القيادة.

والشبهات، التي تحول دون تفاعله مع الآخرين على نحو سليم، من خلال الاجتهاد في تطهير قلبه وخلقه وعمله: «وثيابك فطهر». وهذا مراد الآية الكريمة كما تدل التفاسير. لذا فإن تقيّد الإداري المسلم بهذا التوجيه الرباني الكريم، في إطار ممارسته لدوره الوظيفي في التنظيم الرسمي، يحقق له حسنين: طاعة الله كعبد صالح، يرجو رضاه وثوابه وتوفيقه؛ والتزام أصل عظيم من أصول المنهج الإداري الحق؛ وهو التزام يؤدي إلى نتائج ذات قيمة ووزن بالنسبة لمصلحة التنظيم.

هجر المنكرات:

موضوع اتخاذ القرارات من أبرز الموضوعات الإدارية التي اهتم بها الباحثون^(١). وذلك لأنه أكثرها تأثيراً في مصير التنظيم الرسمي. حيث يرتبط بجميع مراحل ومجالات العملية الإدارية. فالمدير يجب أن يقوم باتخاذ القرارات عند التخطيط (من أجل تحديد النتائج المرغوبة، والإجراءات والسياسات والقواعد وبرامج العمل)؛ وعند التنظيم (لتقرير الأعمال والاختصاصات وأساليب العمل وتقسيماته؛ وتصنيف الأنشطة والمهام؛ وتحديد السلطات والمسؤوليات ومواصفات العاملين والنظم الإدارية المختلفة؛ وتنسيق الجهود والعلاقات التنظيمية)؛ وعند الرقابة (لوضع المعايير الرقابية، وتحديد الإجراءات الإصلاحية والتصحيحية والتشجيعية). وهو يقوم بذلك أداءً لمسؤوليته الوظيفية كقائد في التنظيم الرسمي. بل إن ذلك هو الدور الرئيسي الذي يُعيّن المدير من أجل القيام به^(٢). حتى إن بعض المفكرين (هيربرت سايمون) ذكر أن الإدارة هي اتخاذ القرارات^(٣).

وهجر المنكرات أصل عظيم؛ له مضمون إداري مهم بالنسبة لموضوع اتخاذ

(١) عبدالرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص ١٢٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٢٩.

(٣) المرجع السابق.

القرارات الإدارية، مفاده: أن سمو أخلاقيات الإدارة، شرط لسلامة القرارات الإدارية، ودليل على قيمتها باعتبار المصالح الحقيقية للتنظيم الرسمي^(١). فهو يؤصل، بهذا المضمون، أخلاقيات الإدارة.

إن التزام الإداري المسلم بهذا الأصل يؤدي إلى انضباط قراراته المتعلقة بتحديد غايات العمل، وسلوكياته، ووسائل إنجازه بضوابط المصلحة الشرعية. والقرارات المنضبطة بضوابط المصلحة الشرعية عند تحديد غايات العمل، وسلوكياته، ووسائله ستراعي المصالح الحقيقية للتنظيم الرسمي. فسيكون هدفها تحديد غايات تستفيد منها الجماعة: جماعة التنظيم، وجماعة المسلمين. وستكون تلك الغايات غايات مشروع، لا تخالف مقاصد الإسلام وأحكامه؛ ولا تتعارض مع المصالح الحقيقية الكبرى في ظل الظروف القائمة. كما أنها لن تؤدي إلى حصول مفاسد أخلاقية، أو اجتماعية، أو اقتصادية لم تكن لتحصل لولاها؛ ولن تكون سبباً لحصول مفاسد أعظم من المفاسد القائمة.

وسيكون هدفها الالتزام بسلوكيات مشروع؛ تكون سبباً للانضباط الأخلاقي في الإطار التنظيمي. حتى لا يقع الإداري المسلم - على الأقل متعمداً - في ما نهت عنه الشريعة، أو تعافه الفطرة السليمة، أو يتنافى مع مكارم الأخلاق. لأن ذلك يقلل من قيمته وسط العاملين، ويحرمه من التأثير فيهم، ويجعلهم في شك منه مريب.

وفي مجال الوسائل، ستركز القرارات المنضبطة بضوابط المصلحة الشرعية على معرفة الوسائل المشروعة الموصلة إلى النتائج المرغوبة. فلن يكون من ضمن الوسائل المقررة ما يحرمه الدين الحنيف، أو يدينه العرف السليم، والأنظمة الرشيدة المتوافقة مع أحكام الشريعة المطهرة. ولن يجيد الإداري المسلم عن الوسائل المشروعة مهما كانت

(١) انظر: المرجع السابق، ص ١٢٨ - ١٤٥؛ و: فهد بن محمد الشقحاء. "الأمن الوطني: تصور شامل". جامعة نايف

للعلوم الأمنية: الرياض. ١٤٢٥هـ. ص ١٤٨ - ١٥٤.

الذرائع (كذريعة الغاية التي جعلها مكافئاً لمبرراً للوسيلة من خلال مبدئه المشهور: الغاية تبرر الوسيلة)، وأياً كانت الظروف. فالوسائل المشروعة كقيلة بإيصال الجماعة المنظمة إلى غاياتها وأهدافها بشرط أن يتم تقريرها بعناية.

إنكار الذات :

من أقوى ما يسبب رفض الشخص من قبل الآخرين، أن يُعرف بأنه منان بما يقدمه من جهد أو معروف، وبما يبذله من وقت، وبما يستخدمه من ممتلكات وموارد تخصه عند تعامله مع الناس. فالمنة صفة قبيحة في الإنسان. والناس ينفرون من الموصوف بها. لذا، جاء التوجيه الإلهي بالنهي عنها في سياق تكليف المصطفى صلى الله عليه وسلم بتبليغ رسالة الإسلام للثقلين.

والنهي عن المنّ بما يقوم به العامل من تضحيات وبذل، برغم صعوبة التكليف وشدة المشقة المصاحبة لتنفيذ المهمة، دعوة لإنكار الذات. وإنكار الذات عند التصدي لمهمة ما، يحدث أثراً عظيماً بالنسبة لمصير المهمة، ومصير العلاقات التي تفرضها تلك المهمة مع الآخرين. الأثر الأول، الاستمرار في المهمة بنفس الإيقاع من الحماس حتى نهايتها، وعدم التخلي عنها بسبب الجهد أو العناء. وهذا شرط، وضمن إنجاز المهمة بنجاح. ومضمونه الإداري من أهم ما تهدف إليه النظريات الإدارية الحديثة، وهو: تطوير الأداء وتحسينه حفاظاً على استمرار الإنجازات. والأثر الثاني، أسر المكلف بالمهمة لقلوب أطراف العلاقة بها، لما يروونه منه من تفران من أجلها، وعدم استكثار لما يبذله من جهد وتضحيات تجاهها. وهذا يجعلهم أكثر رغبة في التعاون معه، ومساندته بما يستطيعون لإنجازها. وهذا هو المطلوب في إطار التنظيم الرسمي، والعمل الجماعي^(١).

(١) من أهم النظريات الإدارية الوضعية نظرية شستر برنارد وهي من نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية، وكان محور تركيزها الأساسي هو تحديد العوامل المؤدية إلى التعاون في الإطار التنظيمي الرسمي على نحو يخدم مصلحة التنظيم.

وهو ما يقود إليه تطبيق المنهج الإسلامي في مجال العمل الإداري: ﴿ولا تمنن تستكثر﴾.

الصبر :

الصبر هو زاد المسلم المكلف ، الذي يحتاجه ليحقق الآثار التي يريد فيما يخص الشؤون التي تهمة. والصبر يقتضي الحلم ، والتحمل ، وعدم استعجال النتائج. وهو معنى يشير إلى الصمود في وجه الشهوات ، والشبهات ، والصعوبات التي تضعف الهمة ؛ فتعيق التقدم إلى الأمام. وعدمه مبرر للعجز ، الذي يجعل صاحبه في آخر الركب على الدوام. لذا ، دل الوحي في مناسبات متعددة على قيمة الصبر. وحث على تحلي المسلم به عند أداء العبادات ، وفي المعاملات ؛ ولمواجهة المكروهات ، والابتلاءات.

والصبر شاق عندما يغلب عدم اليقين بنتائجه. وعدم اليقين بنتائج الصبر حقيقة تصاحب كل مناسباته التي تعكس تجارب جديدة. وذلك لأن التجارب الجديدة تخضع لمؤثرات يصعب التنبؤ بسلوكها ، ووجهتها ، وطبيعة تأثيرها في الموقف. فيفقد المرء الاطمئنان إلى نتائجها. وهذا سبب للإخفاق في التزام الصبر. وهو الذي يفسر انصراف كثير من الناس في كثير من الأحيان عن أمور لو صبروا على طلبها ، لأثمر صبرهم نتائج باهرة.

إن انصراف الناس عن الصبر يعكس انتفاء الحافز الباعث على الصبر عندهم ، وهو الاطمئنان لنتائج هذا الصبر ، خصوصاً عندما تكون النتائج ذات طابع مادي ، كتلك التي يرتبط بها العمل الإداري عادة. وهذه معضلة إدارية مزمنة ، لأنها أثر للمواقف النفسية لدى الموظف. والمواقف النفسية عند الموظف ، لا يمكن التحكم التام بصيغتها من خلال أسباب مادية صرفة ، لطبيعته البشرية. ولذلك يصبح التزام الصبر على نحو يحقق المنافع المرجوة أمر بالغ الصعوبة ، في الغالب. لكن المنهج الإسلامي يعالج هذه المعضلة (معضلة الصبر) بأسلوب لا ريب في أثره. وهو أسلوب احتساب الصبر عملاً صالحاً ، يتقرب العامل به إلى الله تعالى طاعة له وامتنالاً لأمره: ﴿ولربك فاصبر﴾. وهذه نتيجة

لا يمكن أن يعادلها نتيجة أخرى للالتزام الصبر، وتحمل مشقته. وكما مضى مع إنكار الذات، يحمل الصبر مضموناً إدارياً مهماً، له صلة بموضوع الحفاظ على الإنجاز الإداري، وضمان تطوره باستمرار. وقد سبق أن هذا الموضوع من أهم ما تركز عليه النظريات الإدارية الحديثة، خصوصاً المتأخرة منها؛ كنظرية الجودة الشاملة، ونظرية إعادة تصميم النظم. والتوجيهان (إنكار الذات والصبر) ينتج عن التزامهما ما يلزم لنجاح ما تدعو إليه تلك النظريات. من ذلك التفكير الإبداعي، وتميز الأداء الفردي والجماعي، والمشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات، والإصرار، والجد والاجتهاد في بذل الوسع.

أخيراً، الإداري المسلم سيلتزم أصول المنهج الإداري الإسلامي المينة أعلاه بدافع إيمانه التام بالله عز وجل. ومقتضى إيمانه بالله عز وجل يقينه باستجابة تلك الأصول لمتطلبات الروح، ومتطلبات العلاقات الإنسانية السليمة، ومتطلبات النجاح المادي. وأصولاً هذه آثارها، ستسد حتماً النقص الذي يحول دون استفادة المسلمين من التوجهات الإدارية الحديثة إلى الحد الأقصى؛ على الرغم من أن تلك التوجهات لا تخلو من قيمة فنية بالنسبة لهم. وأقصد بذلك النقص، عدم اكتمال التوجهات الإدارية الحديثة بمحفزات فعّالة، تشجع العاملين على الاستجابة.

توجيهات المنهج الإداري الإسلامي:

عند دراسة النشاط الإداري في المنظمة الرسمية، يتضح أن جميع مهامه التفصيلية، بصرف النظر عن مستوى الممارسة التنظيمي (أعلى - أوسط - أدنى)، تتعلق بمجالين رئيسيين: مجال المعاملات والعلاقات الإنسانية، ومجال العمليات الفنية. وللإسلام توجيهاته فيما يتعلق بهذين المجالين. والعرض الآتي يستعرض تلك التوجيهات من خلال تصنيفها بحسب مجال النشاط الإداري الذي ترتبط به.

قبل ذلك، ينبغي ملاحظة أمرين. الأمر الأول، أن التوجيهات التي سيتم

استعراضها فيما يأتي ، توجيهات عامة للتعامل بين الناس في كافة مجالات الحياة. ولا ينفي كونها كذلك ، تقريرها كتوجيهات للتعامل الإداري. كما لا يعني تقريرها كتوجيهات للتعامل الإداري ، اقتصار العمل بها على مجال الإدارة فقط. وذلك لأن التوجيهات والقواعد والأحكام التي جاء بها الإسلام ، جاءت عامة. ولم تجئ مصنفة في القرآن الكريم والسنة المطهرة حسب المجال الدقيق الذي تصلح له.

الأمر الثاني ، أنه ربما تضمنت بعض النظريات الوضعية الحديثة شيئاً من تلك التوجيهات ؛ أو ربما تضمنت مقابلاً لها. كدعوة نظرية Y الإدارية ، ونظرية إدارة الجودة الشاملة لإشراك العاملين في القرار ، مقابل توجيه الإسلام أصحاب القرار من المسلمين بالعمل بمبدأ الشورى. وكبادئ نظرية المعرفة لنوناكا وزاك ، مقابل توجيه الإسلام بطلب العلم ، وإتقان المعرفة قبل مباشرة العمل. وغير ذلك من التوجيهات المشتركة. وقد سبق ، أنه في حال التوافق بين النظريات الإدارية الوضعية والإسلام فيما يخص التوجيهات والخصائص ، فمعنى ذلك أن الإسلام يؤصل تلك التوجيهات ، التي أدركتها النظريات الإدارية المعاصرة ، وصارت ، اليوم ، تنادي بتطبيقها ، بعد قرون من دعوة الإسلام إلى التزامها.

أولاً: مجال المعاملات والعلاقات الإنسانية:

يُعنى النشاط الإداري في المقام الأول بصياغة علاقات إنسانية داخلية وخارجية تخدم هدف التنظيم الرسمي. والتوجيهات الإسلامية تتضمن مبادئ فعالة للتعامل مع الآخرين عند تطبيقها في إطار العمل. هذه المبادئ يمكن عرضها على أساس أربعة محاور رئيسة:

١ - محور تعاون العاملين واستجابتهم. وأهم مبادئه:

- التدبير .
- الحلم والأناة .

- الرفق.
- الإحسان.
- التواضع.
- السماحة.
- الثقة بالنفس.
- ٢- محور الاهتمام باحتياجات العملاء. وأهم مبادئه :
 - تقديم النصح.
 - إدراك الفروق الفردية.
 - حسن الإنصات .
 - ثراء الثقافة.
- ٣- محور دعم الروابط التنظيمية. وأهم مبادئه :
 - القيادة.
 - التشاور.
 - وضوح الأهداف.
 - فعالية الاتصال.
 - الجدارة .
- ٤- محور الضبط السلوكي. وأهم مبادئه :
 - القوة.
 - العدل.
 - وضوح وموضوعية وثبات مرجعية الضبط النظامية
 - المتابعة والمحاسبة والمبادرة باتخاذ القرار التصحيحي
- ١- محور تعاون العاملين واستجابتهم :

التدين :

التدين صفة فاضلة ، ينشأ عنها سلوك يدل على حرص المسلم على طاعة الله عز وجل من خلال اجتهاده في التزام ما أمر به واجتناب ما نهى عنه. والمسلم المتدين الذي يكون تدينه خالصاً لله عز وجل وعلى هُدى من هُدى رسوله صلى الله عليه وسلم يحظى غالباً بالاحترام والتقدير والمهابة في المجتمع المسلم. لأن سلوكه الإيماني المنضبط وغير المتناقض يجعله محبوباً عند الله عز وجل فيكتب له القبول عند الناس كما جاء في الحديث : "إذا أحب الله العبد .. إلى قوله " فيكتب له القبول في الأرض"^(١).

وقبول الناس للشخص يبعث على ارتياحهم له واطمئنانهم إليه ؛ وبالتالي استعدادهم للتعاون معه والاستجابة له. ولا يعيق ذلك في الغالب إلا معوقات موضوعية. وهذا له أهميته في إطار التنظيم الرسمي. إذ يحتاج الموظف - سواءً كان رئيساً أو مرؤساً - من الذين يتعامل معهم من أعضاء التنظيم الرسمي ، التعاون والاستجابة اللذين يساعدان في حصول النتائج التنظيمية المقررة.

ولكن ما الذي يجعل التدين الخالص الصواب عند الموظف المسلم سبباً لقبوله والاطمئنان إليه وسط التنظيم الرسمي في المجتمع الإسلامي ، وعاملاً قوياً في حصول التعاون المراد والاستجابة المطلوبة في ذلك الإطار؟ تفسير ذلك أن تدين الموظف من وجهة نظر الآخرين في المجتمع المسلم يعني تقواه. وتقواه تضمن أمانته. والموظف الذي يتصف بالأمانة لا يُخشى عند التعامل معه من مخالفة الأنظمة أو تقاليد العمل المشروعة المتعارف عليها ؛ ولا يُخشى عند التعامل معه من التفريط في المصالح الحقيقية أو إهمالها أو ارتكاب ما يضرها ؛ ولا يُخشى من عدم اجتهاده للقيام بما يُنيط به من أعمال حسب ما تم الاتفاق عليه ؛ ولا يُخشى من استغلاله للموارد التنظيمية لأغراض شخصية أو استخدامه لها بصورة غير رشيدة. فهو ينطلق في تصرفاته الرسمية من كون الوظيفة التي

(١) مسند أحمد : الجزء الثاني.

يشغلها بحمد ذاتها أمانة كما جاء في الحديث: "إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"^(١). ولهذا، قرر شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله الأمانة قاعدة أساسية يجب اعتمادها عند اختيار الموظفين^(٢).

الخلاصة، أن الأمانة من وجهة نظر إسلامية من أوجب ما ينبغي أن يلتزم به الموظف من الصفات. فآثارها تشمل الصدق والإخلاص والاجتهاد في النصح وحفظ العهد. وهذه السمات يحتاجها التنظيم الرسمي بشكل قوي في موظفيه ليحقق أهدافه. وهي تكون أظهر في الموظف بأثر التدين والالتزام بما يرضي الله عز وجل. وعندما يكون الموظف كذلك يكون الحافز الدافع لدى أعضاء التنظيم الرسمي للتعاون معه والاستجابة له على نحو إيجابي حافز قوي. وهذا من تمام بركة هذا الدين وتمام خيرية من التزم به وفق ما جاء في كتاب الله جل وعلا وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٣).

الحلم والأناة:

جاء في الحديث الذي رواه مسلم أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "خصلتين يجبهما الله، الحلم والأناة"^(٤). ومحبة الله عز وجل لهاتين الخصلتين دليل على قوة أثرهما في إيجاد علاقات مثمرة بين الناس. فهما سبب لتلين المواقف واستمالة القلوب. وهذا له أهمية قصوى في التنظيم الرسمي، خصوصاً بالنسبة للعلاقة بين الرؤساء والمرؤسين. لأنه يؤدي إلى التآلف والاستجابة والسلوك المنضبط. فالاجتماع التنظيمي إطار خصب لاختلاف وجهات النظر واختلاف المصالح التي قد ينشأ بسببها مواقف متباينة ربما

(١) صحيح مسلم: كتاب الإمارة.

(٢) شيخ الإسلام، أحمد بن تيمية. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية. دار الكتاب العربي: بيروت.

(٣) سورة القصص: ٢٦.

(٤) صحيح مسلم: كتاب الإيمان.

تحولت إلى قناعات متصلبة ونزاعات. كما قد ينشأ فيه سلوك مضر بالمصالح إما بسبب جهل أو تهاون أو تمرد. وفي كلا الحالتين يحتاج الاجتماع التنظيمي إلى أسلوب فاعل لتعديل المواقف والسلوكيات السلبية عند أعضاءه، وبالتالي حل أزمة العلاقات بينهم لكي لا تتعطل النتائج التي وجد الاجتماع من أجل تحقيقها. ولا أجدى من الحلم والأناة للوصول إلى المراد.

المقصود، أنه بالحلم والأناة يحصل تحمل أخطاء الآخرين، ومقابلة إساءاتهم والتي هي أحسن. والتحمل تكون عواقبه غالباً حميدة فيما يخص العلاقات بين الناس. إذ يساعد الشخص السوي على إدراك خطأه، ويصير بسببه في وضع من الاستقرار النفسي والصفاء العاطفي يدفعه إلى التعاون والاستجابة والتكيف. يقول الله عز وجل: ﴿أَدْفَعْ بِأَلْتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾^(١).

الرفق:

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الرفق ما يكون في شيء إلا زانه وما نزع من شيء إلا شانه"^(٢). والرفق حيلة لإعداد الشخص نفسياً للتأثر والاستجابة. فالمرقوق به، في الغالب، ينصت جيداً ويكون أقرب للتجرد الذي يعينه على الإدراك الصحيح، الذي يميزه الحق من الباطل، والنافع من الضار. وتفسير ذلك، أن العلاقة انتفى عنها ما يدفع الشخص عادة إلى العناد والمخالفة؛ وأقصد الموقف المقابل الحاد، الذي يثير لدى الشخص الرغبة في الانتصار للذات، وإظهار الاعتداد بالرأي.

وبالرفق يحصل الاستيعاب اللازم لتفهم مواقف الآخرين، وفهم العوامل التي تشكلها. لأن الرفق يمنح الآخرين فرصة للتعبير عن مشاعرهم الداخلية، التي تبرز من خلال تصرفاتهم الآنية؛ فتكتشف العوامل التي أثارت تلك المشاعر. وبذلك يتمكن

(١) سورة فصلت: ٣٤.

(٢) صحيح مسلم: كتاب البر.

الإداري المسلم من تصور الحلول المناسبة للمشكلات ذات العلاقة. فأصعب عائق يحول دون معرفة الحل المناسب لمشكلة العلاقات الإنسانية القائمة هو عدم تصور المشكلة بشكل صحيح من قبل المعني بحلها.

الإحسان:

الإنسان السوي لا ينكر معروف من أحسن إليه ولا ينساه. لذا يكون استعداده في الغالب كبيراً للاستجابة لذلك المحسن والتعاون معه. ذلك أن الإحسان الذي يجده الشخص ممن تربطه به علاقة إنسانية، سواء قامت تلك العلاقة في إطار التنظيم الرسمي، أو في إطار آخر: رسمي أو غير رسمي، يترك عنده انطباعاً قوياً عن نبل المحسن وأدبه ولطفه. والإنسان السوي بطبيعته الفطرية يحترم تلك الصفات. لذا ينشأ عنده شعور إيجابي قوي تجاه المحسن يدفعه لتقبله وقبول مواقفه واتجاهاته: ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾^(١).

إن إحسان المرء للآخرين في إطار علاقاته الإنسانية معهم يولد لديهم الرغبة في الإحسان إليه. وقد اكتشفت دراسات علم النفس، أن ما يراه الإنسان في علاقاته مع الآخرين ليس سوى انعكاس لمواقفه تجاههم^(٢). أي أن تصرفاته تجاههم تنعكس في تصرفاتهم تجاهه. وهذا قانون من قوانين الفطرة التي فطر الله الناس عليها. يقول تعالى: ﴿مَنْ يَشْفَعْ شَفَعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِمَّا كَسَبَ﴾^(٣).

والمسلم يزيد يقينه بمحصول الأثر الصالح لإحسانه للآخرين، وذلك لعلمه بأن الله

(١) سورة الرحمن: ٦٠.

(٢) انظر: لس جبلين. كيف تتمتع بالثقة والقوة في التعامل مع الناس (كتاب مترجم). مكتبة جرير: الرياض ٢٠٠٠م. ص ٥٩.

(٣) سورة النساء: ٨٥.

عز وجل يأمر بالإحسان : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾^(١). وأنه تبارك وتعالى يحب المحسنين : ﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾^(٢)؛ ووعدهم بالأجر الكريم في الدنيا والآخرة. يقول عز من قائل : ﴿ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ ﴾^(٣). ومن الأجر الكريم، الذي يلقاه المسلم من الجواد الرحيم في هذه الدنيا، أن يكتب له حب الناس واستجابتهم.

ينبغي إذن عدم التقليل من أهمية الإحسان للآخرين لتطوير علاقات مثمرة بين الناس، وإدراك أنه عمل صالح ينتج عنه، حتماً، أثر صالح بالنسبة لأطراف العلاقة الإنسانية وإطارها العام. وعليه يكون من أهم ما يحتاجه التنظيم الرسمي ليحقق أهدافه. فإحسان الإداري المسلم لرؤسائه، أو زملائه، أو مرؤسيه، أو من يتعامل معه من عملاء التنظيم بالنصح، والمساندة، وقضاء الحاجات بمحدود المشروع، يثير لديهم الرغبة في تبني مواقف مشابهة تجاهه، والحماس للتعاون معه. وفي هذا تقوية لدرجة الرشد في التنظيم الرسمي، وبالتالي تحسين لمستوى أداءه وإنجازاته.

التواضع :

تكبر المرء وتعالیه على الآخرين صفة ذميمة نهى القرآن الكريم عنها لما لها من انعكاسات سيئة على العلاقات الإنسانية. يقول تعالى : ﴿ وَلَا تُصَعِّرْ خَدْلَكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا ﴾^(٤). فهي تدل على الإعجاب بالنفس واستصغار أو احتقار الناس. الأمر الذي يولد عند الناس مشاعر الكره لصاحبها؛ ويكون عادة سبباً

(١) سورة النحل : ٩٠.

(٢) سورة البقرة : ١٩٥.

(٣) سورة النحل : ٣٠.

(٤) سورة لقمان : ١٨.

لاستيائهم ونفورهم منه. ولهذا نجد أن الناس يميلون إلى الامتناع عن التعاون والتجاوب مع المتكبر؛ الأمر الذي يقلل من فرصه في إقامة علاقات إيجابية معهم، تخدم أهدافه، وتعينه على تمييز الحق بشكل صحيح. لذا ينبغي على المسلم التواضع للآخرين، سواء كان ذلك في إطار علاقاته العامة، أو علاقاته الوظيفية. عندئذ سيتج عن تلك العلاقات آثاراً حميدة بالنسبة لطموحاته الشخصية، وبالنسبة لأهداف العمل المناط به.

السماحة :

من أظهر معاني السماحة تنازل المرء عن جزء من استحقاقاته المادية، أو المعنوية ليتمكن الآخرين من الحصول على مكاسب مادية، أو معنوية غير مستحقة باعتبار معطيات المعاملة؛ تالياً للقلوب، وتحقيقاً لدرجة أقوى من الارتباط العاطفي بينه وبينهم. وهذا يكون من المرء مع عدم وجوبه عليه، وإنما لكرمه ومروءته ونبله وطيب معدنه. يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى"^(١).

فالسماحة من مكارم الأخلاق، التي قال الرسول صلى الله عليه وسلم في من تخلق بها: "إن من أحبكم إلي أحسنكم أخلاقاً"^(٢). وآثارها الحسنة على العلاقات الإنسانية عظيمة. حيث يشعر ذو المروءة بالعرفان والجميل نحو من يعامله بسماحة؛ فيرغب في خدمته، ويحرص على عدم رفض طلبه، ويسعى في تقوية الروابط به، ومداومة التواصل معه. وكل هذا يخدم في إطار الاجتماع التنظيمي هدف التعاون الذي تتحقق به مصلحة العمل.

الثقة بالنفس :

يثق الناس إلى حد كبير في من يبدو واثقاً بنفسه، مطمئناً لقدرته على إدارة ما يقع

(١) صحيح البخاري: كتاب البيوع.

(٢) صحيح البخاري: كتاب فضائل الصحابة.

تحت مسؤوليته بنجاح، ومتيقناً من تمكنه من معالجة الأمور التي يتصدى لها بفعالية؛ سواء كانت تلك الأمور مهام وظيفية رسمية، أو معرفة فنية، أو ثقافة عامة، أو علاقات اجتماعية. وثقة الناس بالشخص الذي تربطهم به علاقة من نوع معين تشجعهم على الاستجابة له والتعاون معه. وقد جاء في القرآن الكريم ما يدل على العلاقة الطردية بين ثقة الإنسان بنفسه وثقة الآخرين به، واستجابتهم له. يقول تعالى في سياق قصة يوسف عليه السلام: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُكَ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أُمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ﴿٥٦﴾ ﴾^(١). فيفهم من تلك الآيات الكريمات أن ثقة يوسف عليه السلام في نفسه كانت سبباً لثقة العزيز به، واستجابته السريعة له، حيث أسند إليه أصعب وأخطر مهام الدولة آنذاك.

المراد أن ثقة الناس بالشخص، الذي تربطهم به علاقة من نوع معين، تشجعهم على الاستجابة له، والتعاون معه. ويعزى ذلك لكون الموثوق به قد برهن بالفعل، والسمت أنه أهل للثقة. فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بأسلوب مؤثر. ويظهر حماساً جذاباً عندما يتعلق الأمر بعلاقات، أو معاملات جادة تتصل بمصالح حقيقية تهمة وتهمهم. ويظهر الاحترام للآخرين، ويعي ضرورة التفاعل معهم لتحقيق الإنجازات. ولا يتأثر بالنقد إذا كان قاسياً، أو غير هادف، إلا على نحو إيجابي يطور به ذاته وأفكاره. كما لا يؤدي به الثناء والمدح إلى الغرور، والشعور بأن تميزه في الجوانب التي تميز بها يرجع إلى براعته الذاتية، واستغناؤه المعرفي فقط. بل هو فضل من الله عليه. وأنه لو وكل إلى نفسه لكان ضعيفاً عاجزاً. وهذا كله مطلوب بشكل رئيسي في التنظيم الرسمي، لكي تثمر العلاقات بين أعضائه نتائج جيدة.

(١) سورة يوسف: ٥٤ - ٥٦.

٢- محور الاهتمام بالعملاء :

العملاء في أدبيات الإدارة اليوم صنفان: داخليون (العاملون)، وخارجيون (الزبائن والمستفيدون من الخدمة والمستثمرون). والعملاء أيا كان صنفهم، لهم احتياجات لا ينبغي تجاهلها من قبل القيادات الإدارية، لما في ذلك من أثر عكسي على النتائج التنظيمية. فالعملاء الداخليون (العاملون)، لهم أثر مباشر فيما يخص النتائج التنظيمية، لكونهم المسؤولون عن أداء المهام الوظيفية المختلفة في التنظيم. والعناية باحتياجاتهم يزيد من ولائهم للتنظيم وحماسهم لخدمة أهدافه. وهذا لا شك ينعكس على مستوى أدائهم بشكل إيجابي. أما العملاء الخارجيون، فهم إما مستهدفون بمنتجات التنظيم (الزبائن وملتقو الخدمة)، أو أنهم مصدر تمويل أنشطته وأعماله (المستثمرون). ورضا كلا الصنفين ضروري لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه. وتما يساعد في تحقيق رضا العملاء مجموعة من الإرشادات التي أرشد الإسلام إلى العناية بها. وفيما يلي أبرز تلك الإرشادات.

تقديم النصح :

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "الدين النصيحة. لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم"^(١). وهذا توجيه عام يدل على أن نصح المسلم لأخيه المسلم عمل مطلوب كلما استطاع لذلك سبيلاً، وكان ذلك محققاً لمصلحة حقيقية. والمصلحة الحقيقية هي التي يحصل بتحقيقها جلب نفع أو دفع ضرر. وعليه يكون الإداري المسلم مطالباً بتقديم النصح لرؤسائه، وزملائه، ومرؤسيه، ومن يتعامل معه من عملاء التنظيم الخارجيين. يبين لهم كل ما يعلم أنه يفيدهم، ويحذرهم من كل ما يعلم أنه يضرهم، أو يكون نفعه أقل من نفع بديل متاح لهم، ويخدمهم بما يستطيع في حدود صلاحياته الرسمية لتحقيق رغباتهم ومصالحهم المشروعة.

(١) صحيح البخاري: كتاب الإيمان.

ومن النصح في إطار التنظيم الرسمي، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالعمل وأداءه، والموارد المتاحة للعمل واستخدامها، ومستوى الانضباط الأدبي والأخلاقي لسلوكيات العاملين في التنظيم الرسمي، والمتعاملين معه. فهذا سبب لدفع الضرر عن محيط العمل؛ وبالتالي، حصول الفلاح الذي وعد الله به أمة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. يقول عز من قائل: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾^(١). ومن الفلاح تحقق المصالح المرجوة من قبل جميع أطراف علاقة العمل في التنظيم الرسمي: الإدارة والعاملين والعملاء الخارجيين.

إن قيام الإداري بتقديم النصح في إطار التنظيم الرسمي، يؤدي إلى الشعور بالثقة في التنظيم من قبل عملائه. وهذا سبب لرضاهم عن التنظيم، وقبول ما يصدر عنه من قرارات، أو منتجات. وبالتالي، يكون عامل مهم لدوام ارتباطهم العاطفي به. وعندها يتوفر للتنظيم أهم أسباب بقائه ونجاحه ونموه. لذا لا ينبغي أن يُغفل هذا التوجيه وسط التنظيم الرسمي الإسلامي، بل ينبغي العمل به، والسعي في نشر ثقافة تؤدي إلى الوعي بضرورة التزامه.

إدراك الفروق الفردية:

قضت حكمة الله عز وجل أن يتفاوت الأفراد في صفاتهم الخلقية، والخلقية، وقدراتهم الطبيعية، وميولهم الشخصية، وظروفهم الخاصة. ولا بد للإداري في إطار التنظيم الرسمي أن يدرك هذه الحقيقة عند التعامل مع العاملين والعملاء. فيوجه، وينصح، ويأمر، ويطلب، ويقرر، وهو مستحضر لتلك الحقيقة في ذهنه، لكي يحصل على أفضل النتائج من جراء تعامله مع الآخرين. وهذا مما أرشدنا إليه الله عز وجل في

(١) سورة آل عمران: ١٠٤.

كتابه الكريم. يقول عز من قائل : ﴿ آذَعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ^ع وَجَدَلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ ^(١). من ناحية أخرى ، دلت آثار السيرة العطرة على أهمية إدراك الفروق الفردية ؛ كما في قصة الأعرابي الذي بال في المسجد ، والشاب الذي استأذن في الزنا ، والمسيء لصلاته ، وغير ذلك من المناسبات التي يرشدنا الرسول صلى الله عليه وسلم من خلالها إلى أن التعامل مع الآخرين يؤتي أفضل النتائج ، إذا تم وفق أسلوب يناسب طبيعتهم ، وخصائصهم الذاتية ^(٢).

وإدراك الإداري للفروق الفردية لدى العاملين في التنظيم الرسمي ، وعملائه الخارجيين عند تعامله معهم ، يختصر الجهد اللازم لإيصال الأفكار والمعلومات ، المتصلة بالعمل وأهدافه ، لهم. كما يمكنه من توقع ردود أفعالهم لما يجري في وسط التنظيم. وعندها يكون على استعداد للتصرف على نحو يساعد في تحييد مواقفهم السلبية المضرة بالتنظيم ، وتحريك عواطفهم تجاه مواقف إيجابية تخدمه. ولكن يلزم لحصول ذلك ، أن يعي الضوابط الصحيحة للمصلحة المطلوبة. وبالتالي ، يدرك ما تقتضيه تلك الضوابط من تصرفات مناسبة.

وبالنسبة للإداري المسلم فإن ضوابط المصلحة الصحيحة هي التي تستند إلى أصول الإسلام المتعلقة بمقاصده المتفق عليها. وهي تمثل قواعد ثابتة لا تتغير بتغير الأحوال. ومقاصد الشريعة تدور في دائرتين رئيسيتين: حق الله عز وجل ، وحق العباد. وهي حقوق لا اجتهاد في إثباتها ، لكونها ثابتة في كتاب الله تعالى ، وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم. لكن يمكن الاجتهاد في إثبات استحقاق الجماعة والأفراد لما يتعلق بالعباد منها. لأن حقوق العباد لا بد من ثبوت استحقاقها. وهذا له صلة بالعمل الإداري خصوصاً. ذلك أن الموظف الفرد (والذي هو نواة وأصل الاجتماع في التنظيم الرسمي) ، وجماعة

(١) سورة النحل : ١٢٥ .

(٢) انظر: سيرة ابن هشام.

العمل يتقابلان كطرفي علاقة وسط التنظيم الرسمي، بمصالح قد تكون متباينة. ومن أهم مسؤوليات الإداري المسلم، تحقيق التوازن بين تلك المصالح، دون إفراط، أو تفريط. يقول تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾^(١). وضوابط المصلحة من منظور شرعي ستعينه كقواعد عملية على التصرف بدراية ومهارة لتحديد المصلحة الحقيقية بالنسبة للتنظيم الرسمي. (موضوع ضوابط المصلحة من منظور شرعي موضوع تناوله على نحو تأصيلي كتاب معاصر بعنوان ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، حاول فيه مؤلفه تحديد تلك الضوابط بشكل دقيق. وهو مرجع مفيد في علاج الموضوع)^(٢).

وإدراك الفروق الفردية تمكّن من إظهار التعاطف لمن يحتاجه من العملاء الداخليين والخارجيين بأسلوب مؤثر. وهذا مما يعكس الاهتمام بهم. وهو يحصل بالكلمة الطيبة الدالة على تفهّم حاجة العميل، والرغبة في مساعدته في تحقيقها. يقول تعالى: ﴿قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَى﴾^(٣). ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "الكلمة الطيبة صدقة"^(٤). كما يسهل عملية الاستجابة لاحتياجات العملاء، ويعجل بحدوثها. لأن الحاجة الحقيقية للعميل يتم تصورها بحسب خصائصه؛ ومن ثم يتم استيعابها، ومباشرة العمل على استيفائها سريعاً. أو في حالة تعذر استيفائها حسب مطلوب العميل، يتم إعلامه بالمعوقات التي تحول دون ذلك بأسلوب منسجم وطبيعته. وهذا من الاستجابة أيضاً. ويؤكد للعملاء أهميتهم، وحرص التنظيم الرسمي على خدمة مصالحهم كلما كان ذلك ممكناً. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تحقرن

(١) سورة الفرقان: ٦٧.

(٢) محمد سعيد رمضان البوطي. ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية. مؤسسة الرسالة: بيروت ١٣٩٧هـ.

(٣) سورة البقرة: ٢٦٣.

(٤) صحيح البخاري: كتاب الجهاد.

من المعروف شيئاً^(١).

عموماً، مهارة إدراك الفروق الفردية بين الناس، وتمييزها مهارة مهمة، ينبغي تنميتها وتطويرها عند الإداري المسلم، من خلال البرامج المناسبة. ولعل أهم أسباب التطور في هذا الجانب، استفادة الإداري من تجارب المعاملات والعلاقات الإنسانية التي تمر به، أو حصلت في إطار التنظيم الرسمي. كما ينبغي تأمل سلوك الآخرين في التعامل، والتعلم منهم إذا كانوا ممن يستفاد منهم في هذا الجانب. فالأمر في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح المعاملات، والعلاقات الإنسانية في التنظيم الرسمي.

حسن الإنصات:

المهارة الإنسانية من ضروريات النجاح الإداري عند التعامل مع الآخرين. وهي انعكاس لما يتميز به الإداري من قدرات تمكنه من فهم المتعاملين معه، والتأثير فيهم. ومن المهارة الإنسانية، التي ينبغي توفرها في إطار التنظيم الرسمي، حسن الإنصات. خصوصاً عندما يكون حصول الأثر المراد متوقفاً على الاتصال والتفاعل مع الآخرين. وحسن الإنصات من الخلق الكريم الذي وُصف به الرسول صلى الله عليه وسلم. يقول تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾^(٢). ويقول: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾^(٣). ولا ريب أن شهادة الله عز وجل بأن نبيه صلى الله عليه وسلم على خلق عظيم، وأنه لين غير فظ ولا غليظ القلب، شهادة بأنه كان يتمثل كل ما يعد محموداً لدى الناس من السلوك والخلق القويم. ومن ذلك حسن الإنصات، الذي يدل على احترام الآخرين، واللين معهم. وقد جاء في سيرته العطرة صلى الله عليه وسلم شواهد على حسن إنصاته لمن يتحدث معه؛ كما في قصة

(١) صحيح مسلم: كتاب البر.

(٢) سورة القلم: ٤.

(٣) سورة آل عمران: ١٥٤.

عتبة بن ربيعة مبعوث قريش إليه، وحديثه معه، حتى إذا ما فرغ، قال له صلى الله عليه وسلم: "أقد فرغت يا أبا الوليد؟ قال نعم. قال فاسمع مني"، ثم تلا عليه آيات من سورة فصلت، حتى انتهى صلى الله عليه وسلم إلى السجدة منها فسجد، ثم قال: "قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت، فأنت وذاك"^(١).

وفي الإطار التنظيمي يقصد بحسن الإنصات سماع الإداري لحديث العميل بهدف تحديد مجالات اهتمامه على نحو يوافق مراده. ويلزم لحصول ذلك حسن الظن بالعميل. ويتحقق حسن الظن بالعميل بتصور أنه يبحث عمّن ينصت إلى رأيه، أو شكواه، ولا يُبرر حديثه بخلاف ذلك، إلا بدلالات قطعية من تصرفاته. كما يلزم، أيضاً، الهدوء، وعدم التبرم، وتشجيع العميل على الحديث بحرية، لتتضح حاجاته ومواقفه. ولا يكفي ذلك. بل يجب التركيز جيداً على ما يقوله، لتحديد النقاط الأساسية في الحديث، وتحليلها، واستنتاج ما إذا كانت تبنى على افتراضات، أو حقائق. هكذا يشعر العميل بأنه محل اهتمام، ورعاية التنظيم الرسمي. ونتيجة هذا الشعور، غالباً، هي التزامه بسلوكيات إيجابية، تخدم مصالح التنظيم الحقيقية.

ثراء الثقافة:

يثق العملاء في من يبدو أن ثقافته ثرية بمجال عمله: عارفاً بما يجري حوله من أحداث ومستجدات ذات صلة، مدركاً آثارها كمتغيرات تسهم في صياغة ظروف العمل، وخيارات التصرف، وأساليب الأداء، واحتياجات العملاء. لأنهم يرونه عندئذ أقدر على التصدي، بفعالية، للحالات المختلفة التي تواجهه كعنصر فاعل في التنظيم الرسمي.

والثقة بذى الثقافة الواسعة موافق للطبيعة البشرية، خصوصاً إذا كان مردود تلك الثقافة مفيداً للناس. فالناس مجبولون على إنزال أصحاب العلم النافع، والثقافة المفيدة

(١) انظر سيرة ابن هشام.

في منازل عالية؛ احتراماً لهم، وتقديراً لتمييزهم المعرفي. يقول جلّ من قائل: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾^(١).

والثراء الثقافي عند الإداري يمكنه من تقرير الأسلوب الأمثل للتعامل مع العملاء. فهو، لسعة ثقافته، يستطيع استيعاب وجهات نظرهم، ومعرفة ما تستند إليه من منطق رشيد، أو أوهام. وبهذا يتصرف معهم على نحو يقنعهم باهتمامه بهم، وحرصه على خدمتهم، وفقاً لتوقعاتهم وتطلعاتهم. وثمرة ذلك، بلا شك، استجابة العملاء له، وتأثرهم بوجهة نظره، ومواقفه.

٣- محور دعم الروابط التنظيمية:

القيادة^(٢):

من أهم ما يدعم الروابط التنظيمية، ويقوي العلاقات الإنسانية في إطار التنظيم الرسمي، كفاءة القيادة. والقيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم على نحو موافق لمراد القائد. ويكون ذلك التغيير بمحض إرادتهم وقناعتهم، إيماناً منهم بالقائد، وثقةً بحكمته، وحرصه على مصلحة أفرادهم. وهي من الضروريات الواجبة عند اجتماع الناس على غاية مشتركة. إذ لا يصلح، ولا يستقيم اجتماع إنساني بسيط، أو معقد بدونها. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"^(٢).

وتعد القيادة من دعائم الروابط التنظيمية، لكونها مصدر توجيه الجهود، وتوزيع المهام؛ ولأنها مرجعية حسم الخلافات وسط التنظيم الرسمي. وهذه مسائل جوهرية بالنسبة لنجاح التنظيم، وقدرته على تحقيق أهدافه.

والقيادة الإدارية التي تقوي الروابط التنظيمية على نحو متميز، هي القيادة المنضبطة

(١) سورة المجادلة: ١١.

(٢) سنن أبي داود: كتاب الجهاد.

- بالآداب والتوجيهات الإسلامية. وسبب ذلك أنها:
- قيادة ملتزمة بعقيد الإسلام تصوراً وسلوكاً.
 - قيادة يتجاوز مقصودها الآثار الدنيوية الإيجابية العاجلة على الذات والأتباع، إذ تعمل للأخرة كذلك.
 - قيادة تدعم الأفراد وقت الأزمات، ولا تتركهم حيارى يتخبطون.
 - قيادة ترشد الأفراد إلى سبل اكتشاف ذواتهم، ليصلوا إلى طموحاتهم.
 - قيادة تعمل على تنسيق الجهود بين الأفراد، لتفادي التعارض بينها أو تصادمها.
 - قيادة تعتمد الشورى، والمشاركة منهجاً للوصول إلى القرارات.
 - قيادة مستعدة للتكيف على الدوام، فلا تتركها التحديات المفاجئة.
 - قيادة واقعية، تواجه الحقائق بانفتاح ورشد.
 - قيادة صادقة، لا تخفي الحقائق أو تشوهها.
 - قيادة مبدعة، مبادرة، تتجاوز المؤلف بمحدود المشروع للوصول إلى أهداف طموحة^(١).

التشاور:

الفردية في الرأي شكل من أشكال التسلط الذي ينفر منه الناس؛ خصوصاً إذا كان الرأي يتعلق بأمر يهمهم. وهي من أقوى الأسباب التي تضعف العلاقات بين الأفراد في كل الأطر الاجتماعية؛ وبالأخص الإطار التنظيمي الرسمي. لذا وجه الإسلام أتباعه إلى نبذ التسلط والإنفراد بالرأي، والحرص على التشاور في جميع أمورهم، ليصلوا إلى الصواب فيما يتعلق بمصالحهم الحقيقية. يقول عز وجل في وصف الجماعة المؤمنة الصالحة: ﴿وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾^(٢).

(١) انظر لتأييد هذا التحليل حول موضوع القيادة: حزام المطيري، مرجع سابق، ٢٣٥ - ٢٦٦.

(٢) سورة الشورى: ٣٨.

- والتشاور يثمر بالنسبة لجماعة العمل نتائج إيجابية فيما يخص الروابط التنظيمية. ويمكن تلخيص أهم تلك النتائج في النقاط التالية:
- يساعد في تبين الحقيقة والرأي الصواب.
 - يضمن تعاون جميع المشاركين لأن الرأي الذي يُعتمد من خلال التشاور يُنسب للجميع ، ولذلك يكون الجميع معنياً بالاجتهاد لإثبات صواب الرأي.
 - ينمي ملكة الإبداع.
 - ينمي الثقة بالنفس.
 - يزيد من ولاء الموظف للتنظيم.
 - يزيد من رضا الموظف واستقراره النفسي ، وبالتالي استمراره كعضو فاعل في التنظيم.
 - يرفع من كفاءة الأداء ويحقق فعاليته.

وضوح الأهداف:

تُصنف الأهداف على أنها جيدة إذا كانت ممكنة ، ومبررة في مقابل جهود وتكاليف تحقيقها. والحكم على ما إذا كانت الأهداف ممكنة ومبررة ، يتوقف إلى حد كبير على درجة وضوحها. ووضوح الأهداف يعتمد على دقة تصور القائمين على وضعها أثناء التخطيط ، وقدرتهم على التمييز بينها بين مفاهيم قريبة ، تبرز عند تحديد النتائج التي يراد الوصول إليها خلال مراحل العمل المختلفة. فالأهداف عبارة عن نتائج مرحلية تفصيلية ، يراد تحقيقها على المدى القصير ، أو المتوسط ، أو الطويل ، للوصول إلى نتائج أعم ، ترتبط ، بشكل مباشر ، بسبب قيام التنظيم الرسمي^(١).

وبما أن جودة الأهداف أثر لوضوحها فإن العامل الأهم الذي يبرز بسبب هذه العلاقة هو الصيغة المستخدمة للتعبير عن الهدف. والصيغة المثالية المعبرة عن هدف جيد

(١) انظر محمد الخشروم ونبيل مرسي ، مرجع سابق ، ص ١٧٠ - ١٧٨.

صيغة توضح وبشكل دقيق نتيجة مرغوبة في زمن محدد. ولا تكون النتيجة محددة بشكل دقيق إلا بقابليتها للقياس بمقياس كمي معقول.

المقصود أن الأهداف تقرر لتتجز. وإنجاز الأهداف يكون أقرب إذا كان المسؤول مدركاً لمهمته بشكل دقيق، ويملك معياراً واضحاً لقياس إنجازها. وعليه فإن صياغة الأهداف بعبارات دقيقة ومحددة، تتضح من خلالها النتائج المرغوبة، ومعايير قياسها، يسهل العمل، وينفع في تحقيق أهدافه. وقد جاء عن نبي الهدى صلى الله عليه وسلم قوله: "أحرص على ما ينفعك"^(١). وهذا توجيه كريم يحث على عمل كل ما يحصل به نفع للذات والجماعة. ومن ضمن ذلك، الدقة في تحديد الأهداف، وصياغتها بشكل واضح.

ووضوح الأهداف يساعد في دعم الروابط التنظيمية بين العاملين لأنه:

- يؤدي إلى تحديد مهام ومسؤوليات العاملين التفصيلية بشكل واضح، ولهذا أثره في تشجيع التعاون فيما بينهم.
- يؤدي إلى إتقان العمل وبروز ونمو مهارات العاملين.
- يمكن من اختيار العاملين للقيام بالأعمال المختلفة بحسب جدارتهم.
- يسهل عمليات القيادة والتوجيه.
- يسهل عمليات التنفيذ والمراقبة.
- يشجع على القيام بالمبادرات التي تخدم أهداف العمل ويحصل بها تطور أساليب أدائه.

فعالية الاتصال:

عمليات الاتصال الموضوعية في إطار التنظيم الرسمي تهدف إلى التأثير على المواقف، أو القناعات، أو السلوكيات على نحو تتحقق به مصلحة العمل وأهدافه. كما

(١) صحيح مسلم: كتاب القدر.

قد تهدف إلى الحصول على مطلوب يتوقف عليه تحقيق إنجاز نافع. وكلما كانت عمليات الاتصال جيدة في توقيتها ووسائلها، وكان أطرافها على درجة من الكفاءة - والتي تقاس بمدى أمانتهم ودقة معرفتهم بموضوع الاتصال وقدرتهم على التعامل مع الآخرين وفق ما يناسب خصائصهم - ، وكانت أهدافها واضحة وظروف حصولها مناسبة من حيث خلوها من المشوشات والمعوقات، كلما تحقق الأثر المراد منها حسب المطلوب. إذن تتوفر عمليات اتصال فعالة، مرهون بالتقيد بمجموعة من الضوابط الموضوعية؛ وهي الضوابط التي تم تحديدها أعلاه^(١).

والإسلام يأمر بالانضباط بضوابط الاتصال الفعال بنصوص قرآنية واضحة منها قوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِيبُوهَا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَتَدَرِّمِينَ﴾^(٢). وقوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾^(٣). وقوله تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾^(٤). وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾^(٥). هذه الآيات الكريمة تدل على أهمية توقيت عملية الاتصال، ووسائلها بالنسبة لقيمة أثرها؛ وعلى أهمية الثبوت من صحة المعلومات المتداولة في العملية، وهو ما يتحقق بالثبوت من كفاءة أطرافها من أوجه مختلفة، وبطرق مباشرة وغير مباشرة؛ وعلى أهمية وضوح أهدافها؛ وعلى أهمية إجرائها في جو خال من المؤثرات التي تغير الحقائق ذات العلاقة، أو تشوهها. وربطت ذلك كله بأثر أخروي، إلى جانب أثره الدنيوي، لتأكيد أهمية

(١) انظر: عبدالرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٠٣ - ٣١٨

(٢) سورة الحجرات: ٦.

(٣) سورة الإسراء: ٣٦.

(٤) سورة ق: ١٨.

(٥) سورة الأنعام: ١٥٢.

الموضوع، وخطورته؛ ولدفع المؤمن إلى العناية به بشكل جاد. وفعالية الاتصال من دعائم الروابط التنظيمية في التنظيم الرسمي، لأن العلاقات التنظيمية الرسمية هي في حقيقتها علاقات اتصال بين عناصر التنظيم من مستويات مختلفة. وعليه يكون أثر عمليات الاتصال المنضبطة بضوابط الاتصال الفعال، هو قيام علاقات تنظيمية قوية مؤسسة على التفاهم والتفاعل المثمر بين أعضاء التنظيم. وهذا أمر يتوقف عليه نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه.

الجدارة:

حث الإسلام على اختيار الموظف بحسب جدارته. وجدارة الموظف تعني قدرته على أداء مهام الوظيفة التي يشغلها بإتقان، والتصدي لمسؤولياتها بمهارة. وجدارة الموظفين تدعم الروابط التنظيمية وتقويها من وجهين على الأقل. الوجه الأول، أنها سبب لثقة العامل في نفسه فيما يتصل بمجال تخصصه، حيث يعامل في إطار التنظيم الرسمي كمرجعية معتبرة في ذلك المجال. وهذا يشجعه على الاجتهاد في تنمية قدراته وتطوير إمكاناته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على علاقاته الوظيفية. فالموظف عندما يثق في قدراته التخصصية، ويشعر بتطورها المستمر، ويشاهد ما يحظى به بسبب ذلك من احترام في التنظيم يكون أكثر استعداداً للتعاون والاستجابة للذين يقودان إلى قيام علاقات تنظيمية داخلية قوية.

الوجه الثاني، أن الجدارة تساعد في قيام تنسيق فعال بين عناصر التنظيم الرسمي ووحداته المختلفة، يحصل به تكامل الجهود وتوافقها. فكثيراً ما يمنع التعاون وسط التنظيم الرسمي، وبالتالي يؤثر سلباً في علاقاته التنظيمية، له صلة بضعف مستوى التنسيق فيه. وهو ما يعني أن التنظيم يعاني من ازدواجية المهام، أو تعارضها، أو من الإشكاليين معاً. وجدارة الموظفين تسهل علاج ذلك. حيث تؤدي إلى الاستغناء عن تكرار الأدوار التي ترتبط بنتيجة مشتركة. وهذا يحد من أسباب حصول الازدواجية.

فتكرار الأدوار إجراء يعكس حرص التنظيم الرسمي على تحقيق نتيجة معينة. وهو إجراء يمكن أن يُستعاض عنه بربط النتيجة المطلوبة بدور وظيفي محدد، يحصل باستيفاء متطلباته على النحو المطلوب تحقيق تلك النتيجة. واستيفاء متطلبات الدور الوظيفي على النحو المقرر، أثر مضمون عندما يتم اختيار المكلف بذلك الدور وفقاً لمعيار الجدارة والكفاءة؛ وعندما تتاح للمكلف الوسائل المناسبة لإنجاز مهمته. من ناحية أخرى، تمنع الجدارة من حصول التعارض بين المهام. لأن من أهم أسباب تعارض المهام ضعف كفاءة القائمين عليها، وتخبطهم عند الأداء. وهكذا تتجلى لنا جوانب من حكمة توجيه الإسلام باعتماد معيار الجدارة عند التكليف، واعتبار مخالفة ذلك من أشد الخيانة. يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله"^(١).

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن الماوردي، رحمه الله، ترك مؤلفات قيمة ذات صلة بموضوع الإدارة وأخلاقياتها؛ خصوصاً فيما يتعلق بهذا المحور. من تلك المؤلفات: قانون الوزارة، وسياسة الملك، وأدب الدنيا والدين. ولكن أهم ما تبرز به معالجته التأصيلية لمسائل تتصل بمحور دعم الروابط التنظيمية هو كتابه: الأحكام السلطانية، والذي وُصف بأنه "أول دراسة علمية منهجية عرضت لأصول الإدارة الحكومية الإسلامية" على نحو مشابه لما نجده اليوم في المؤلفات الحديثة التي تتناول الموضوع^(٢).

وماوردي في تناوله لموضوع الإدارة الحكومية من منظور إسلامي إلتزم، كما بين عبدالهادي، "المنهج التأصيلي بدلاً من الأخذ بالمنهج التاريخي الواقعي"^(٣). أي أنه عدل عن وصف التطبيق وتطوره منذ قيام الدولة المسلمة، إلى تأصيل المفاهيم ذات

(١) صحيح مسلم: كتاب الإمارة.

(٢) انظر: عبدالهادي، مرجع سابق، ص ١٩١ - ١٩٢.

(٣) المرجع السابق.

العلاقة، حتى يتمكن أصحاب الأمر، في الشأن العام خصوصاً، من إتمام ممارساتهم السلطانية، ومباشرة أعمالهم الحكومية وفق ما تقتضيه الشريعة. وبهذه الحقيقة تتبين أهمية الكتاب. حيث يمثل مرجعاً شرعياً نقيماً لمعرفة الأصول العامة للقيادة، والمعاملة؛ وتصور الحقوق، والواجبات، ومستلزمات التدبير الصواب، والإنجاز الصحيح في إطار العلاقات الرسمية. لذا فهو مرجع يفيد أيضاً في مجال إدارة الأعمال.

ولعله من المناسب هنا، بيان أن الماوردي ركز في الكتاب على ثلاث موضوعات أساسية بالنسبة للعمل الإداري. تلك الموضوعات هي:

- ١ - القيادة؛ حيث اهتم بكل ما يتصل بهذا الموضوع من تفصيلات تحت عناوين عدة تتناول مفهوم الإمامة، ومسائلها المختلفة.
- ٢ - التنظيم؛ حيث ركز على المسائل الرئيسية التي تهم الدولة المسلمة مما يتصل بهذا الموضوع، وذلك في فصول مختلفة هي:

- في تقليد الوزارة.
- في تقليد الإمارة على البلاد.
- في تقليد الإمارة على الجهاد.
- في الولاية على حروب المصالح.
- في ولاية النقابة على ذوي الأنساب.
- في الولاية على إمامة الصلوات.
- في الولاية على الحج.
- في ولاية الصدقات.
- في وضع الديوان وذكر أحكامه.

وربما تناول ما له صلة بهذا المحور في فصول أخرى.

- ٣ - الرقابة؛ حيث اهتم ببيان ضوابطها وغاياتها في فصلين هما: " في ولاية

القضاء"؛ و" في ولاية المظالم". وهذا له علاقة بالمحور التالي من محاور مجال المعاملات والعلاقات الإنسانية: محور الضبط السلوكي.

عموماً، كتاب الأحكام السلطانية مرجع مهم لا يخلو من فوائد عظيمة في مجالات متنوعة تهتم المجتمع المسلم اليوم. بل نعتقد أن ما تضمنه الكتاب من تأصيل شرعي للعمل الإداري الحكومي، على وجه الخصوص، كفيل بتصحيح كثير من الممارسات الخاطئة المتعلقة بالمعاملات، والعلاقات الإنسانية، والعمليات الفنية؛ والتي تضعف من قيمة إنجازات العمل الإداري الإسلامي وتقلص آثاره النافعة.

٤- محور الضبط السلوكي:

لا يمكن أن نقيم علاقات إنسانية إيجابية، على نحو مستمر، في الإطار التنظيمي الرسمي دون مراعاة الحقيقة المهمة، وهي أن سلوك الموظف قد ينحرف سلباً بلا مبررات وجيهة؛ وإنما بسبب تفريط الإنسان بواجباته، أو تهاونه بعلاقاته مع الآخرين، أو لا مبالته بما تم تقريره والاتفاق عليه كسلوك مقبول. وهذا يجعل الاهتمام بعمليات الضبط السلوكي من أهم ضروريات العمل الإداري. والضبط السلوكي يحصل بضوابط أدبية وقانونية. ولكن الأهم هي المبادئ التي ينبغي التقيدها عند ممارسة عمليات الضبط السلوكي. تلك المبادئ هي موضوع العرض الآتي.

القوة:

من أهم مقومات ضبط السلوكيات في الإطار التنظيمي على نحو تتحقق به علاقات ومعاملات إنسانية متينة، أن يكون المسؤول عن عمليات الضبط (المدير عادة) على درجة من القوة، تمكنه من السيطرة على المواقف التي تهتمه. يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿ خُذُوا مَآءَ آتَيْنَكُمْ بِقُوَّةٍ ﴾^(١). والقوة لا تعني الشدة، ولا تقتضي التسلط. بل مدلولها الصحيح يشير إلى معنى إيجابي مؤداه: القدرة على تحقيق المراد برغم الصعوبات.

(١) سورة البقرة: ٦٣.

وعليه، فإن الممارسة الصحيحة للقوة في المواقف المختلفة، تكون بحسب ما يناسب تلك المواقف. ففي مواقف، تكون القوة بممارسة ضبط النفس واللين. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب"^(١). وفي مواقف، تكون بالصلابة والحزم وعدم التهاون. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يمتنع أحدكم مهابة الناس أن يقول بالحق إذا علمه"^(٢).

وممارسة المسؤول للقوة وفق مفهوم يناسب مقتضيات الموقف أخرى في تحقيق الأثر المطلوب؛ وهو ضبط سلوك الموظفين على نحو إيجابي. ولا شك أن الاجتهاد في ذلك ضرب من مجاهدة النفس والظروف؛ ويرجى أن يكون صاحبه إذا صلحت نيته ممن يشملهم قوله تعالى: ﴿ تَجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ﴾^(٣). لأن المسؤول قد تقوده تصرفات الموظفين، وضغوط الناقدین إلى الاندفاع نحو التشدد، أو اللين. لكن إدراكه بأن المصلحة المرجوة تتحقق على نحو أفضل بمخالفة ما تميل إليه نفسه، أو يشجعه عليه الآخرون، يؤدي به إلى مقاومة ذلك الاندفاع، دون أن يخاف ملامة من لائم. ولينجح في ذلك، يجب أن يجاهد نفسه والآخرين.

المقصود، أنه يجب على المسؤول أن يقدر المنفعة المرجوة عند التعامل مع مواقف الضبط السلوكي؛ وبالتالي، يقرر طبيعة التصرف المناسب لتلك المواقف. فالهدف دائماً هو حصول المسؤول على طاعة حقيقية من تابعيه يكون لها أثر نافع على العلاقات التنظيمية. والطاعة تمثل في الواقع أهم دعائم تماسك الجماعة وديمومتها. وهذه حقيقة يؤكدها الإسلام يوم جعل الطاعة بالمعروف أمراً واجباً على المسلمين. يقول تعالى:

(١) صحيح البخاري: كتاب الأدب.

(٢) سنن ابن ماجه.

(٣) سورة المائدة: ٥٤.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾^(١). لذا فإن الطاعة هدف لا يمكن إقصاءه عن دائرة المهمات والضروريات بالنسبة لنجاح الجماعة وقدرتها على تحقيق مصالحها. وهي هدف يتحقق بإدراك المفهوم الصواب للقوة، ثم ممارسة القوة وفقاً له. وهذا ربما فهمناه من رد الرسول صلى الله عليه وسلم، عندما سأله أبو ذر رضي الله عنه : "ألا تستعملني؟". فأجابه صلى الله عليه وسلم بقوله : "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها (أي الوظيفة) أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"^(٢). ومن حقها إدراك أن القوة الحقيقية تكون بمعرفة ما تتحقق به المصلحة المرجوة، والتصرف بمقتضاه.

العدل :

العدل ركيزة أخرى لحصول الانضباط السلوكي في إطار التنظيم الرسمي على نحو يخدم قيام معاملات وعلاقات إنسانية إيجابية. وهي ركيزة ينتج عن احترامها والتزامها، معالجة حاجات النفس المتعلقة بطلب الإنصاف، وإثبات الحقوق والمساواة. وهذه الحاجات من أهم ما يؤثر في نزعات الإنسان؛ وبالتالي، سلوكه. فالإنسان يشعر بتعرضه للظلم إذا لم ينصف، أو انتقصت حقوقه، أو لم يعامل وفق مبدأ المساواة عندما يكون التزام ذلك المبدأ لازماً لشرعية المعاملة. وإذا تمكّن الشعور بالظلم من الإنسان، زادت احتمالات عدم انضباطه بسلوكيات تخدم مصلحة التنظيم الرسمي. والعكس صحيح.

العدل، إذن، يحفز الإنسان لالتزام سلوكيات إيجابية، ويزيل أسباب التحجج الذي يبرر السلوكيات السلبية. وهكذا يصبح سبباً لتماسك جماعة التنظيم الرسمي، وشعورها بالسلام والطمأنينة. وبذلك يتبين جانب من حكمة الإسلام في تقرير وجوب

(١) سورة النساء : ٥٩.

(٢) صحيح مسلم : كتاب الإمارة.

توخي العدل، وتحريم الظلم. يقول تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ الْآلَاءِ تَعْدِلُوا ۖ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾^(١). ويقول سبحانه ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَوَدُّوا الْآمَنَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾^(٢). ويقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ﴾^(٣). ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "واتق دعوة المظلوم فإن دعوة المظلوم مستجابة"^(٤).

وضوح وموضعية وثبات مرجعية الضبط النظامية:

من أسباب عدم الانضباط السلوكي وسط جماعة العمل الرسمية، عدم وضوح معايير الضبط النظامية، أو جهل الموظف بها. وهذا يعني أن الموظف يتصرف، عملياً، بلا مرجعية رسمية، يستمد منها التوجيهات التي يفترض أن تحدد السلوك المرضي في الإطار الرسمي. ومن الطبيعي والحال كذلك، أن يقع من الموظف بعض السلوكيات التي تصطدم مع مصلحة العمل، وتؤثر سلباً في علاقاته. وصدق الله إذ يقول: ﴿وَمَا يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَلَا الْأُمِّيُّ﴾^(٥).

كما أن عدم الانضباط السلوكي قد يقع كأثر لعدم موضوعية معايير الضبط النظامية المقررة. وعدم موضوعية المعايير المقررة، يعني أن ليس لها قيمة في الحصول على السلوك المرغوب. وإذا كانت كذلك، فلن تخدم هدف تحقيق الإنجازات المرغوبة، حتى ولو التزم بها الموظف. وستكون النتيجة أن الموظف يتصرف كيفما اتفق، وحسب هواه،

(١) سورة المائدة: ٨.

(٢) سورة النساء: ٥٨.

(٣) سورة النحل: ٩٠.

(٤) صحيح البخاري: كتاب الجهاد.

(٥) سورة غافر: ٥٨.

بدون هدى من مرجعية للضبط السلوكي، تحصل بها المنفعة المرجوة. وقد قال تعالى:

﴿ أَفَمَن يَمشِي مُكَبِّئًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّن يَمشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾^(١).

وثبات المرجعية مهم أيضاً لحصول الانضباط السلوكي. لأن الموظف يكون عندئذ أكثر استعداداً للاستجابة. والسبب، أن استقرار معايير الضبط في ظل ظروف صحيحة، يُغلب فيها المنطق الرشيد، شاهد على قوتها وصلاحتها في تحقيق الأثر المطلوب؛ وبالتالي، فإنه يؤدي إلى استيعاب الموظف لها، وإدراكه لمتطلباتها، وإيمانه بها. فهو على بينة من قيمتها العملية. ولكونه كذلك، يزيد عزمه على اعتبارها، والتقيدها بها عند التصرف. والعكس ينتج عنه العكس. إذ يؤدي عدم ثبات معايير الضبط، وتغيرها المتكرر، إلى حيرة الموظف في أمرها. وهذا لا يحفز على الانضباط بها. وبالتالي قد يُزين له سوء عمله، فيتورط في سلوكيات مضرّة باعتبار مصلحة التنظيم. يقول تبارك وتعالى: ﴿ أَفَمَن كَانَ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّهِ كَمَن زُيِّنَ لَهُ سُوءُ عَمَلِهِ ﴾^(٢).

والإسلام يعالج إشكالية معايير الضبط السلوكي بشكل حاسم من خلال عموم توجيهاته، وعلى أساس تكامل تلك التوجيهات. فمعايير الضبط السلوكي هي من المعايير الرقابية. والإسلام جعل تلك المعايير في صنفين: صنف يكون تفعيله مرتبط بإرادة خارجية (معايير الرقابة الرسمية). يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان"^(٣). وصنف يكون مرتبط بإرادة الموظف ذاته (معايير الرقابة الذاتية). يقول تبارك وتعالى: ﴿ بَلِ الْإِنسَانُ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ۗ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِيرَهُ ﴾^(٤).

(١) سورة الملك: ٢٢.

(٢) سورة محمد: ١٤.

(٣) صحيح مسلم: كتاب الإيمان.

(٤) سورة القيامة: ١٤ - ١٥.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم في تعريف الإحسان: " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"^(١).

والإسلام يبين معايير الضبط السلوكي، التي تحصل بها الآثار المطلوبة (أي الموضوعية) بشكل واضح، لا ريب فيه؛ وجعلها معايير ثابتة، لا تغيرها الظروف، والأحداث، والأزمات، والأمزجة. يقول الله تبارك وتعالى: ﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِهِ ﴾^(٢). وتماها صدقاً وعدلاً يقتضي وضوحها وموضوعيتها؛ وستبقى كذلك بلا تبديل، أو تغيير، أو تعديل إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. لأنها الأعظم، والأصلح في جلبها للمصلحة المشروعة: ﴿ إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَدْرِي لِلَّيْ هِيَ أَقْوَمُ ﴾^(٣). وكلما انحرف الإنسان عن تلك الضوابط، فسد عمله وخسر خسراً مبيناً. وكلما التزم تلك الضوابط، صلح عمله. وضابط الالتزام الصحيح الذي يكون أثره العمل الصالح، هو الإيمان الصحيح. يقول تعالى: ﴿ وَالْعَصْرُ ﴿ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ خَسِرٌ ﴿ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ﴾^(٤).

المتابعة والمحاسبة والمبادرة باتخاذ القرار التصحيحي:

لا أحد يضمن أن يتقيد كل موظف بضوابط السلوك الرسمي الصواب بمبادرة ذاتية، حتى مع صلاح تلك الضوابط، ووضوحها، وموضوعيتها، وثباتها. لأن تلك المزايا في الضوابط حوافز ذات أثر عند الموظف المؤمن الراشد فقط. وحتى الموظف المؤمن الراشد قد يخطئ، بالرغم من اجتهاده في محاولة التقيد التام بضوابط السلوك الصحيح.

(١) صحيح مسلم: كتاب الإيمان.

(٢) سورة الأنعام: ١١٥.

(٣) سورة الإسراء: ٩.

(٤) سورة العصر: ١- ٣.

لأن الإنسان لطبيعته السيكلوجية، والفسيوولوجية مظنة العجز والتقصير في ظروف معينة. لذا كان من الضروري أن يهتم التنظيم الرسمي بمتابعة أفرادهِ، لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، أو استفعالها. وأن يهتم أيضاً بمحاسبتهم بالأسلوب المناسب، الذي يؤدي إلى تفادي تكرار وقوع الأخطاء. وإذا نتج عن المتابعة والمحاسبة اكتشاف ما يقتضي التصحيح، أن يبادر باتخاذ القرار التصحيحي بشكل فوري. هذه مسائل حاسمة بالنسبة لمصير جماعة العمل وأهدافها.

والإسلام يوجه إلى العناية بهذه المسائل بشكل مستمر، وبدون تراخي. ويترك تحديد الوسائل لتقدير المسؤول، حسب ما يقتضيه الحال. ومما يدل على ذلك قوله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾^(١). وقوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راع ومسؤول عن رعيته....." إلى قوله: "ألا كلكم راع ومسؤول عن رعيته"^(٢). وقوله صلى الله عليه وسلم في حديث جامع: "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا. فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً"^(٣).

ومن آثار السنة العملية، التي تؤكد اهتمام الإسلام بالمتابعة والمحاسبة وسرعة اتخاذ القرار التصحيحي، مبادرته صلى الله عليه وسلم بعزل العلاء بن الحضرمي عامله على البحرين لما شكاه وفد عبد قيس، وتولية أبان بن سعيد بدلاً منه^(٤). ومنها أيضاً معالجته

(١) سورة التوبة: ١٠٥.

(٢) صحيح مسلم: كتاب الإمارة.

(٣) صحيح البخاري: كتاب الشهادات.

(٤) انظر: أبوسن، مرجع سابق، ص ١٢٢.

الفورية لتصرف غير سليم من عامل استعمله على الصدقات ، حيث قال لما عاد من مهمته : " هذا مالكم وهذا هدية " ، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم : " فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً " ؛ ثم خطب صلى الله عليه وسلم وقال : " فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله فيقول هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي. أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتیه هديته؟" (١). وهكذا يعلمنا المصطفى صلى الله عليه وسلم ، بالقول والعمل ، أن الجماعة لن تفلح في تحقيق ما تسعى إليه ، إذا فرطت بالقيام بواجباتها الرقابية على الوجه الصحيح ، الذي ينضبط به سلوك الأفراد ، وتستقيم بسببه علاقاتهم.

ثانياً: مجال العمليات الفنية :

المجال الآخر الذي يُعنى به النشاط الإداري هو مجال العمليات الفنية. ويقصد بالعمليات الفنية هنا جميع الأعمال والإجراءات التنفيذية الهادفة إلى تحقيق النتائج التنظيمية المقررة. هذه المهام والإجراءات أثر للجهود الإدارية المتعلقة بتخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه العمل على المدى الطويل والمتوسط والقصير في التنظيم الرسمي. ولقد تضمن إرث سلف الأمة المجتهدين مؤلفات قيمة ، تحتوي على أصول نظرية عظيمة لممارسات إدارية تخدم مجال العمليات الفنية. من بين أهم تلك المؤلفات مرجعان هما : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لابن تيمية ؛ وصبح الأعشى في صناعة الإنشاء للقلقشندي. فالمرجعان تضمنا أصولاً ذات قيمة عملية في علاج النشاط الإداري على نحو يضمن عمليات فنية تخدم أهداف التنظيم الرسمي المعاصر بكفاءة عالية. لذا ، سأركز فيما يأتي على تقديم تحليل لأهم المضامين الإدارية المستفادة من هاذين المرجعين دون عرض لمحتواهما. حيث قدم كثير من الباحثين ، الذين ألفوا حول موضوع الإدارة

(١) صحيح البخاري : كتاب الحيل.

من منظور إسلامي، مثل ذلك العرض^(١).

١- قواعد ابن تيمية :

في رسالة له أشتهرت بعنوان: "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية" استدل شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله، بنصوص من الكتاب والسنة، على أربعة قواعد، اعتبرها كثير من الباحثين المعاصرين، منطلقات موضوعية لمعالجة الأنشطة الإدارية المتصلة بوظيفة الموارد البشرية على وجه الخصوص^(٢). تلك القواعد هي :

- ١- استخدام الأصلح .
- ٢- اختيار الأمثل فالأمثل.
- ٣- معرفة الأصلح.
- ٤- اجتماع القوة والأمانة في العامل.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر اليوم، ومن وجهة نظرية وعملية، الوظيفة الأهم بالنسبة للتنظيمات الرسمية، لما يمكن أن يكون لها من أثر مباشر وحاسم على فحوى وقيمة النتائج التنظيمية المحققة. وهذا يعني ارتباطها بشكل جوهري بالعمليات الفنية في التنظيم الرسمي. وبما أن قواعد ابن تيمية السابقة تعالج في الأصل ضوابط كفاءة العاملين، وحسن أداءهم للمهام التي يكلفون بها، فإنها تبرز كأصول محورية، من منظور إسلامي، لأنشطة ووظيفة الموارد البشرية المختلفة. وقواعد ابن تيمية تبرز بهذه الصفة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، سواءً كان موضوع الاهتمام أنشطة الوظيفة التقليدية المعروفة اليوم: كتخطيط القوى العاملة، وتحليل الوظائف، وتقييمها، واستقطاب واختيار القوى العاملة، والتدريب؛ أو كان موضوع الاهتمام أنشطة الوظيفة التي تقتضيها مستجدات عالم الأعمال المعاصر: كالمشاركة الرئيسية

(١) انظر مثلاً: عبدالهادي، مرجع سابق؛ و: أبوسن، مرجع سابق.

(٢) انظر: شيخ الإسلام ابن تيمية، مرجع سابق.

والمباشرة في وضع خطط المنظمة الإستراتيجية، وفي إدارة عمليات إحداث التغييرات التنظيمية المقررة، وفي إدارة إسهامات العاملين في كل المستويات التنظيمية. لكن من جهة أخرى، قواعد ابن تيمية السابقة، في الواقع، قواعد مفيدة، أيضاً، لمعالجة العملية الإدارية عموماً بكافة تفاصيلها. إذ تمثل أساساً موضوعية لنظرية إدارية إسلامية شاملة، يحصل بتطبيقها، عند مباشرة العملية الإدارية، نتائج متفوقة. فكا هو معلوم عند المختصين، تتبلور العملية الإدارية من خلال القيام بمهام تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد التنظيم البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. والمطلوب عند مباشرة العملية الإدارية، تحقيق كفاءة وفعالية الأداء (سبق إيضاح المفهومين). لأن نجاح العملية الإدارية في الوصول إلى النتائج المستهدفة، لا يتحقق إلا عندما تستوفي عاملي الكفاءة، والفعالية.

ومباشرة العملية الإدارية انطلاقاً من قواعد ابن تيمية السابقة يحقق كفاءة وفعالية الأداء التخطيطي، والتنظيمي، والتوجيهي، والرقابي لكونها ضوابط عملية، تساعد في الوصول إلى قرارات رشيدة حول الأنشطة المتعلقة بتلك المجالات. فباعتبار نشاط التخطيط، وغرضه "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له"، تمثل القواعد السابقة ضوابط مبدئية، تساعد في لوصول إلى قرارات رشيدة فيما يخص الغايات، والأهداف، والمهام، والسياسات، والقواعد، والإجراءات، والبرامج المؤدية إلى الغرض المنشود من قيام المنشأة ككيان رسمي فاعل. وباعتبار نشاط التنظيم، وغرضه "وضع الشيء في موضعه المناسب الذي يكون نفعه فيه على أتمه"، تمثل القواعد السابقة ضوابط مبدئية، تساعد في الوصول إلى قرارات رشيدة عند بحث وتحديد اللوازم الإدارية لعمل ناجح متميز من أفراد، ووسائل، وإجراءات، وأنظمة ووحدات إدارية؛ وعند بحث وتحديد الصيغة المثلى لربط تلك الأشياء ببعضها على نحو يؤدي إلى نشوء علاقات تنظيمية مثمرة. وباعتبار نشاط التوجيه، وغرضه "إرشاد العاملين إلى السلوك الصواب، وإلى

صيغة الأداء المثالي لتحقيق جهودهم الغايات والأهداف المقررة، وليكونوا عناصر إيجابية تسهم بشكل مباشر في نجاح التنظيم وازدهاره"، تمثل القواعد السابقة منطلقات مبدئية عند تقرير الخيارات التي تضمن فعالية الاتصال، وتأثير القيادة، وملائمة الحوافز المستخدمة، وموضوعية النصح، وحسن العلاقات. وباعتبار نشاط الرقابة، وغرضه "متابعة الأداء والسلوك داخل التنظيم الرسمي، للتأكد من موافقتهما للخطط المرسومة"، تمثل القواعد السابقة منطلقات مبدئية عند تقرير المعايير والأساليب الرقابية الصحيحة، وإجراءات التعامل مع الانحرافات الإيجابية أو السلبية.

واعتبار قواعد ابن تيمية السابقة ضوابط موضوعية لأداء إداري فني متفوق، يستند إلى مستند منطقي أساسي، يتضح بالتحليل التالي. فالأداء الإداري سواءً تعلق بوظائف الإدارة عموماً، أو بوظيفة الموارد البشرية على وجه الخصوص، سيعكس أنشطة هدفها إما: ١- الوصول إلى حل ناجح لمشاكل قائمة؛ أو ٢- تحديد منهج صحيح لاستثمار فرص متاحة. وربما كان هدف الأداء ٣- تنفيذ ترتيبات وتدابير سبق تقريرها. وفي كل هذه الحالات يواجه الإداري، رئيساً كان أو مرؤساً، مسؤوليات يحتاج، من أجل مباشرتها بكفاءة وفعالية، معايير عملية تسهل عليه اتخاذ قرارات رشيدة. والمعايير توصف بأنها عملية، إذا كانت واضحة من حيث الدلالات، وسهلة من حيث التطبيق، وصواب من حيث الأثر. وهذه الصفات جميعها يمكن أن تتوفر بفهم قواعد ابن تيمية الأربع على نحو دقيق، والتزامها عند التقرير. إذ ينتج عن فهم والتزام تلك القواعد إجراءات، يُقارن من خلالها بين البدائل المتاحة، لمعرفة معيار الأداء الأمثل (اختيار الأمثل فالأمثل) في ظل معطيات الحالة الإدارية ذات الصلة، ومن ثم استخدامه على اعتبار أنه الأفضل من بين البدائل المتاحة بالنسبة لتلك الحالة (معرفة الأفضل). ولا يمكن تحقيق تلك النتيجة المثالية إلا بضابطين: صدق الإرادة في استخدام الأفضل (استخدام الأفضل)، وأهلية المكلف بتحديد الأفضل (اجتماع

القوة والأمانة في العامل).

التصور السابق لتفعيل قواعد ابن تيمية، رحمه الله، في إطار العمل الإداري لا يقتصر على مجالات دون أخرى. فالأثر الإيجابي المتوقع من تفعيل تلك القواعد، وفقاً للتصور المحدد أعلاه، سيكون الأبلغ، ما لم يحصل عند الإداري خلل في الفهم، أو يقع منه خلل في التطبيق. وخلل الفهم عند الإداري يقع حينما يباشر نشاطه وفق مفهوم قاصر للمصلحة. وكل مفهوم للمصلحة لا يوافق الضوابط الشرعية هو مفهوم قاصر. أما خلل التطبيق فيقع مع ضعف الاستعداد. وضعف الاستعداد أثر لعدم كفاية، أو عدم كفاءة الموارد التنظيمية: المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية.

٢- أصول القلقشندي في مجال التنظيم المكتبي:

إلى جانب ما قدمه ابن تيمية من طرح تأصيلي يخدم جانب العمليات الإدارية الفنية، يسهم القلقشندي، رحمه الله، في كتاب ألفه بعنوان: "صبح الأعشى في صناعة الإنشاء"، بطرح تأصيلي من نوع آخر، يفيد موضوع العمليات الفنية بشكل كبير. فقد ركز القلقشندي على موضوعات ذات علاقة بما يعرف في أدبيات الإدارة الحديثة بالإدارة المكتبية. والإدارة المكتبية جانب مهم من جوانب العمل الإداري اليوم، يتوقف عليه، وإلى حد كبير، سلامة الإنجاز الإداري، وقيمة نتائجه. يقول د. حمدي عبدالهادي في تعريفه بكتاب القلقشندي، "والواقع أن كتاب صبح الأعشى يعتبر دائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وإجراءاته، وتنظيم المكاتب وتصنيفها"^(١).

وأهمية طرح القلقشندي حول موضوع الكتابة بالنسبة للمحاولات التأصيلية الإسلامية المتصلة بالنشاط الإداري في مجال العمليات الفنية، تبين بإدراك أهمية الكتابة بالنسبة للتنظيم الرسمي اليوم. والحقيقة، أن أهمية الكتابة بالنسبة للتنظيم الرسمي

(١) انظر: عبدالهادي، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

كأهمية الإشارات التي يرسلها الدماغ لأعضاء الجسد، فتحدد طبيعة وشكل استجاباتها. فتلك الإشارات وسائل اتصال بين الدماغ وبقية أعضاء الجسد؛ وفعاليتها، كسبب في إحداث الأثر المفترض على الأعضاء، تتوقف على كفاءة الدماغ وسلامته من الآفات.

كذلك الكتابة. فهي أهم وسائل الاتصال المستخدمة في التنظيم الرسمي، سواء كان الاتصال بين أعضاء التنظيم، أو كان بينهم وبين أطراف خارجية. وذلك لأن غالب عمل التنظيم الرسمي اليوم ينجز كتابةً؛ أو كأثر لقرارات، وتوجيهات، وتعليمات، وبرامج مكتوبة. وكفاءة التنظيم في هذا الفن يقرر إلى حد كبير أثر استخدامه، كوسيلة اتصال، على نتائج العمل، وعلى سلامة وقيمة تلك النتائج.

والاتصال من خلال الكتابة يخدم في رفع كفاءة التنظيم الرسمي للأسباب الآتية:

- الكتابة عندما تمارس بمهارة، وموضوعية، وهادفة ينتج عنها مستندات رسمية، تتضمن وعوداً لتحقيق إنجازات، أو إقرارات بقبول التزامات، أو تعليمات لأداء مهام ومسؤوليات، أو توجيهات وإرشادات ذات صلة بالعمل. وهذا بالنسبة للتنظيم الرشيد عامل يحفز أعضاءه للتصرف بمسؤولية وإتقان، وفق مضمون تلك المستندات تماماً، لكي لا تُفوت فرصاً لتحقيق مكاسب؛ أو حتى لا يقع إهمال أو تقصير مضر بالمصالح.
- المستندات المتوفرة من خلال الكتابة تُعد مراجع لقياس التطور الحاصل في كفاءة أداء التنظيم وأعضائه، عبر فترات زمنية تُقرر في ظل تواريخ تلك المستندات. وبناء عليه، يتضح للتنظيم ما يلزم اتخاذه من قرارات ذات صلة.
- التوثيق الكتابي يوفر مستندات ذات بعد قانوني فيما يخص علاقات العمل داخلياً وخارجياً. ومؤدى ذلك أن الإخلال بعلاقات العمل الرسمية الثابتة بالتوثيق الكتابي قد يقود إلى إجراءات قانونية عميقة الأثر باعتبار مصلحة

التنظيم وأعضاءه. وهذا مما يشجع على ضبط النوايا، والممارسات على نحو يسهم في رفع كفاءة الأداء.

- التوثيق الكتابي يساعد الموظفين على فهم المطلوب منهم بدقة من خلال تحديد المهام والمسؤوليات، والصلاحيات، بشكل واضح؛ الأمر الذي يسهل عمليات التنفيذ المتقن.

والآثار الإيجابية للاتصال من خلال الكتابة تتوقف على مجموعة من العوامل،

أهمها:

- وضوح المراد من الكتابة عند الكاتب على نحو لا لبس فيه.
- سهولة العبارة وحسن صياغتها بما يحقق فهم القارئ للمضمون على النحو الموافق لمقصود الكاتب.
- وحدة وتجانس عبارات وجمل النص المكتوب، بحيث يتم التركيز على غرضه الأساسي؛ ولا يُضمّن النص ما ينفي عنه الانسجام من مواد لا تتعلق بغرضه^(١).
- توخي الاختصار بقدر الإمكان، لأن الإطالة تورث الملل، وتشوش الذهن، وتصرف التركيز؛ وربما أثرت في وحدة النص، وأدت إلى عدم تجانس عباراته.
- خلاصة الكلام، أن مدى فعالية الاتصال في تحقيق الآثار المطلوبة يتوقف على مدى فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة. إذن، معيار الحكم في هذا الخصوص هو ما ينتج عن الاتصال من نتائج مفيدة بالنسبة لأهداف التنظيم، وغاياته النهائية. وبما أن الكتابة هي وسيلة الاتصال الأكثر رواجاً واستخداماً في التنظيمات الرسمية، فإن جزءاً كبيراً من نجاح التنظيم، أو إخفاقه فنياً يتوقف على مدى فعاليته في إجراء عمليات اتصال بواسطة الكتابة. ولا شك أن فعالية التنظيم الرسمي في إجراء عمليات اتصال بواسطة الكتابة

(١) محمد علي أبوحمدة. فن الكتابة والتعبير. مكتبة الأقصى: عمان. ١٤١٤هـ. ص ٤٠.

انعكاس لمهارة المسؤولين عن تلك العمليات في فن الكتابة. لذا لا ينبغي تجاهل هذه الحقيقة عند محاولة تفسير إخفاقات، أو نجاحات التنظيم الرسمي فنياً؛ وعند وضع البرامج الرامية إلى منع تكرار الإخفاقات، والمحافظة على النجاحات. وكتاب القلقشندي تضمن تفصيلات تدور حول عدد من المسائل المهمة ذات الصلة بمهارة الكتابة ومتطلباتها التنظيمية. تلك المسائل هي:

- ١- أهمية الكتابة.
- ٢- صفات الكاتب.
- ٣- آداب الكتابة.
- ٤- ثقافة الكاتب.
- ٥- وظائف ديوان الإنشاء ووصفها.
- ٦- ما ينبغي أن يراعى من أصول الكتابة بحسب الموضوع.

ولهذا، يرى كثير من المعاصرين، المهتمين بالتراث الإسلامي في مجال الإدارة، أن كتاب القلقشندي يعد إسهاماً عظيماً في موضوع الإدارة المكتبية. ولا ينبغي للدارسين ولا الممارسين الزهد به، كمرجع أصلي، يقدم تصوراً نظرياً مثالياً يمكن الاستفادة منه في صياغة، وتصميم، وممارسة وظيفة الإدارة المكتبية. فالوظيفة تُعد، اليوم، جزءاً مهماً من التنظيم الرسمي. ويتوقف على أدائها جانب كبير من كفاءة العمليات الفنية.

أخيراً، وقبل إنهاء الحديث حول هذا الموضوع، ينبغي التأكيد على مسألة مهمة تتعلق بمجال العمليات الفنية، وجّه الإسلام للعناية بها، وهي العلم. فالعلم الراسخ في مجال العمل سبب جوهرى لنجاح العمليات الفنية في تحقيق المراد منها، بلا شك. كما أن سلطانه أقوى أثراً في تحقيق التعاون، وحصول الاستجابة في إطار العمل الرسمي من سلطان المركز والجاه. فيكون بذلك مسألة مهمة، أيضاً، بالنسبة لمجال تطوير معاملات، وعلاقات إنسانية إيجابية وسط جماعة العمل (والذي سبق الحديث عنه). ولهذا، فمن

الضروري أن يتميز الموظف المسلم بدرجة عالية من الدراية، والمعرفة، بمجال عمله ليقوى تأثيره، ويُنظر إليه كمرجع جدير بالثقة في مجاله، خصوصاً عندما يتصل الأمر بالعلاقات الوظيفية: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾^(١).

والعلم الراسخ في مجال العمل شقان: نظري وتطبيقي. فالنظري يمثل معرفة تصورية بمجال التخصص وتفصيله الدقيقة اكتسبت بالدراسة أو الملاحظة. أما التطبيقي فيعكس مهارة الاستفادة من المعرفة النظرية عملياً. ومهارة الموظف في مجال تخصصه تكون بقدر مقدرته على ترجمة معرفته النظرية إلى ممارسات عملية مفيدة. وهي تنمو بالممارسة وتفعيل ملكة الإبداع. ويقصد بالإبداع إعمال الفكر والخيال لتجاوز المألوف في حدود المشروع والمباح لتحقيق مصالح مشروعة. وقد جاء في توجيهات الإسلام ما يؤكد قيمة المهارة في العمل والحث على تنميتها. يقول تعالى: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾^(٢). ويقول صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء"^(٣). ويقول: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"^(٤). كما حث الإسلام على تفعيل ملكة الإبداع. يقول تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ﴾^(٥).

خصائص المنهج الإداري الإسلامي:

العرض السابق يدل على أن المنهج الإداري الإسلامي يتميز بخصائص فريدة، تبرز من خلالها طبيعته كمنهج مختلف في قيمه، وآلياته، وآثاره. ولولا تلك الحقيقة، لما كان

(١) سورة الزمر: ٩.

(٢) سورة البقرة: ١٩٥.

(٣) صحيح مسلم: كتاب الصيد.

(٤) صحيح الألباني: الجزء الأول.

(٥) سورة الأنعام: ٥٠.

لدراسة المنهج مبرر وجيه. فالغاية من دراسة المنهج، في الأصل، تقديم رؤية مغايرة لما يجري العمل به اليوم من المناهج المختلفة، التي تثبت التجارب المتكررة إخفاقها في تجاوز عقبات متنوعة تواجه العمل الإداري، وتقلل من قيمة إنجازاته. وهنا ينبغي التأكيد على أن بعض المناهج الإدارية المعاصرة (كمنهج إدارة الجودة الشاملة) مناهج مفيدة حققت نتائج جيدة مقارنة بما حققته مناهج أخرى. لكن مع ذلك، لا يمكن نفي القصور عنها في جانب من الجوانب المؤثرة على نتائج النشاط الإداري، أو على استمرارية حصولها بنفس المستوى من الإيجابية. كقصورها، مثلاً، في جانب الحفاظ على الموارد، أو في جانب الحفاظ على درجة عالية من الروح المعنوية بين العاملين، أو غير ذلك. والسبب، كما أسلفت، القصور البشري، المتأصل في الإنسان بطبيعته، وذلك فيما يخص الإحاطة بالأشياء؛ وتام الإلمام بالأمر، وتفاعلاتها.

من وجه آخر قد تكون المناهج الإدارية المتاحة مفيدة في تحقيق إنجازات فائقة في الإطار الاجتماعي الذي تعكس ثقافته الخاصة الثقافة المرجعية لتلك المناهج. لكن، ليس من الضروري أن تكون بنفس الفائدة بالنسبة لأطر اجتماعية ذات ثقافة مختلفة. فالتباين الثقافي كفيل بالتأثير على نتائج التطبيقات العملية للنظريات والأفكار.

ونحن المسلمين، كغيرنا من الأمم، لا يمكن أن نتفوق في أي مجال من مجالات الحياة بمعزل عن ثقافتنا الخاصة. فالتجارب أثبتت أنه لا تصلح أحوالنا، ولا تستقيم أمورنا بتطبيق أساليب الآخرين، دونما تمييز. أجل، يمكن أن نستفيد من تجارب الأمم الأخرى الناجحة بمقدار انسجامها مع ثقافتنا الخاصة. إلا أنه لا يلزم لتحقيق هذه الاستفادة التطبيق الكامل لتلك التجارب بنفس التفاصيل والكيفية. بل لا يمكن تصور إمكانية ذلك. لأن التطبيق الكامل المماثل، الذي ينتج عنه الأثر المماثل، يقتضي التماثل في جميع الظروف: البيئية، والاجتماعية، والحضارية، والثقافية، والمادية، والفنية. وفيما يلي استعراض لأبرز خصائص المنهج الإداري الإسلامي.

قدسية المرجعية :

مصادر المنهج الإداري الإسلامي مصادر مقدسة في ذاتها، أو في مرجعيتها. والقدسية تحمل معاني الطهر، والكمال، والسلامة من النقص والعيب. وهذه صفات لا توصف، أو تتصف بها أعمال البشر

فالقرآن الكريم، كأهم مصادر المنهج الإداري الإسلامي ومنبعها، مصدر مقدس في ذاته. إذ هو كلام الله جل في علاه. وقد مضى تعريف القرآن الكريم، وبيان ما يمثله بالنسبة للمسلمين. واتضح أن توجيهاته تشمل كل ما من شأنه تمكين المسلم من تحقيق النجاح الإداري : ﴿لَا يَأْتِيهِ الْبَطْلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ خَمِيدٍ﴾^(١).

ثم تأتي بعد ذلك سنة المصطفى صلى الله عليه وسلم القولية، والفعلية، والتقريرية. وهي أيضاً مصدر مقدس. لأن ما ثبتت صحته من السنة المطهرة إما أن يكون: وحي أوحاه الله جل في علاه إلى نبيه محمد صلى الله عليه وسلم؛ أو أقوال وأفعال أيدها الوحي : ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ﴾^(٢). فهي تعكس المثل الأعلى، والنموذج القدوة لسيرة المسلم الملتزم بتعاليم القرآن في كافة شؤون الحياة، وفق فهم صحيح لمراد الله عز وجل. وكما يفهم من استعراضنا السابق للسنة المطهرة كمصدر أصلي من مصادر المنهج الإداري الإسلامي، لا يقتصر أثر السنة، بالنسبة لاهتماماتنا الإدارية، على كونها توجيهات وإرشادات نظرية تهدي إلى الرشد في التصرفات والصواب من القرارات؛ بل تؤكد ذلك بالشواهد، والأدلة المحسوسة. فالنتائج، والإنجازات المتفوقة المحققة في إطار الواقع الذي عاشه المسلمون في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وعندما اتبعوا سنته الصحيحة بعد ذلك، تثبت أثر

(١) سورة فصلت: ٤٢.

(٢) سورة النجم: ٣ - ٤.

التطبيق السليم للتعاليم الإسلامية.

أما الاجتهاد فيعيننا منه ما كان منضبطاً بمرجعية القرآن الكريم والسنة الصحيحة، وقام به من كان ذا علم وصلاح في المعتقد، والمنهج : ﴿ فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾^(١). فهو مصدر مقدس من حيث مراجعته. وينفى عنه النقص والخطأ بمقدار موافقته للكتاب والسنة.

وقدسية مرجعية المنهج الإداري الإسلامي تطمئن الإداري المسلم إلى أنه لا يمكن أن يؤدي إلا إلى خير، إذا حسن تطبيقه : ﴿ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ﴾^(٢). وثمره هذه الطمأنينة عند الإداري المسلم، تمام اليقين والقناعة بصواب وجدوى ما يقوم به من أعمال وفق توجيهات المنهج. وهذا شرط للإنجاز المتميز. فتمام اليقين والقناعة بصحة المنهج هي الدافع الأقوى لإرادة البذل، والعطاء، والاجتهاد في تحقيق المراد. وعندما تصدق الإرادة، ويصح منهج العمل، لا بد وأن تتحقق الإنجازات. لأن الإرادة القوية مانعة للتقاعس، والقناعة بصحة المنهج مانعة للتردد. فينعدم بذلك كل ما يحول دون تحقيق الإنجاز من ضعف همة، أو يأس وعدم إصرار.

الإنسانية :

جاء الإسلام كشرعية حياة من أجل الناس ولرعاية مصالحهم الحقيقية. وهو يراعي - كحل حاسم لجميع مشكلات الحياة البشرية - حاجات الإنسان كفرد مستقل، وكعنصر في الجماعة على نحو متوازن فريد. ولا نستطيع هنا أن نشرح كيف يحقق الإسلام هذا التوازن، الذي يحترم في الإنسان إنسانيته، ولا يتنكر لبشريته. لأن ذلك

(١) سورة الأنبياء : ٧.

(٢) سورة المائدة : ١٦.

مرهون بفهم خصائص الإنسان، وما أودع الله عز وجل فيه من أسرار. وهذا الفهم غير متاح للإنسان إلا بفتح من الله، عندما يتأمل ظاهرة بشرية، أو إنسانية محددة تثير الاهتمام. لكننا نجزم بتحقيق حلول الإسلام للتوازن المنشود عند رعاية حاجات الناس وتقرير مصالحهم، وذلك من منطلق إيماناً بالله عز وجل وبعلمه، وثقتنا برحمته بخلقه سبحانه وتعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾^(١). فالإسلام كنظام حياة لا يصدر عن جهل كلي، أو جزئي بخصائص الإنسان ولا بالتعدي على بشريته. تعالى الله عن ذلك علواً كبيراً.

وإذا تأملنا منهج الإسلام الإداري، سنجد أن الحقيقة السابقة حقيقة ملازمة له. فالمنهج مشتق من هذا الدين العظيم؛ وبالتالي، يكتسب خصائصه وصفاته. وعندما ترسخ لدينا القناعة بذلك، ندرك بعض أسباب النجاح الإداري عند أتباعه. وأقصد بذلك: التعامل الإنساني مع الأفراد، حسب الظروف والأحوال، وفق توجهاته الحكيمة.

إن المنهج الإداري، عموماً، يتشكل بصفة رئيسية في ظل حقيقة مبدئية، يقرها المنهج الإسلامي، وهي: أن النشاط الإداري الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة، إما أن يكون أثر لسلوكيات العاملين؛ أو انعكاس لتلك السلوكيات. فهو أثر لسلوكيات العاملين لكونه قد ينشأ بمقتضى سلوكيات عمل سلبية، أو إيجابية يلزم التعامل معها: لتفادي إعاقته للجهود الرامية إلى تحقيق النتائج المرغوبة؛ أو من أجل الاستفادة منها في دعم تلك الجهود. وهو (أي النشاط الإداري) انعكاس لسلوكيات العاملين، لكون تلك السلوكيات أثر له، تبلورت نتيجة لممارسة جوانبه المختلفة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة). وفي كلا الحالتين يكون التفاعل بين الأفراد في محيط العمل إجراءً

(١) سورة الأنبياء: ١٠٧.

متواصلًا. ونجاح التفاعل بين الأفراد في تحقيق الثمار المرجوة مرهون بإنسانية التعامل المتبادل.

الواقعية:

الواقعية من لوازم النجاح في مواجهة المشكلات. وهي مفهوم يشير إلى قدرة الشخص على فهم الأحداث، والظروف المحيطة؛ وتصور آثارها؛ ومعرفة قيودها، وما تتيحه من فرص؛ وإدراك الممكّنات في ضوء كل ذلك؛ وبالتالي، تحديد مستلزمات المكاسب المرغوبة. والمفهوم يعاني من تشويه عند التطبيق. إذ يخلط كثير من الناس بينه وبين مفهوم التسليم بالأمر الواقع، الذي هو ضرب من الخنوع، والخضوع، والاستسلام. وسبب ذلك الخلط الاستخدام المتنامي للمصطلح اليوم، خصوصاً بين المسلمين، لتبرير الانهزام، وضعف الممارسات، أو انحرافها.

إن الواقعية التي تميز الإسلام عموماً؛ ومنهجه الإداري على وجه الخصوص؛ واقعية مثالية. فهي لا تقتضي التنازل عن الثوابت، والتكيف مع المتغيرات من خلال تغيير المبادئ، والقيم الأصيلة. بل على العكس. الواقعية بالنسبة للمسلم يجب أن تكون منضبطة بالتزام تعاليم الإسلام على نحو دقيق، وعدم التهاون في ذلك مهما كانت الذرائع. وعظمة هذا الدين تكمن في حقيقة كون تعاليمه تسمح بأن يكون المسلم واقعياً، متعايشاً مع الظروف المحيطة به في أي مكان، وزمان، دون تفريط. لأن التعاليم ذاتها واقعية فيما تأمر به وتنهى عنه وتوجه إليه. حيث تراعي حاجات الإنسان المعيشية الأساسية؛ وتراعي قدراته الطبيعية الفطرية، وظروفه النفسية والصحية. فلا يمكن أن نجد من بين تلك التعاليم ما يكون الالتزام به مضرًا بمصلحة حقيقية من المصالح المعيشية، أو الصحية، أو النفسية للمسلم.

بذلك المنطق تبرز واقعية المنهج الإداري الإسلامي. فالمنهج واقعي فيما يقدمه من حل للمشكلات الإدارية لأنه، وكما أشرت سابقاً، يوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة

الجماعة : ﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدَّلَ لِكَلِمَتَيْهِ ﴾ ^(١). ولأنه أيضاً يقرر أهمية الأسباب في كل مجال كمقدمات للنتائج : ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُزْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ ^(٢). ولأنه يؤكد على ضرورة التدرج وعدم استعجال القدرات : ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَاءً آتَلَهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴾ ^(٣). ولأنه يبحث على استخدام العقل والتبصر في الأمور قبل التقرير والتصرف : ﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا ﴾ ^(٤). ولأنه ينهى عن التهور كما ينهى عن العجز : ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا ﴾ ^(٥). ولأنه يربط الأثر بالمؤثرات : ﴿ وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴾ ^(٦) وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿ ^(٧) ثم تجزئته الجزاء الأوفى ﴿ ^(٨). ولأن توجيهاته، في كل ما سبق، تعالج خفايا الروح، وتنسجم مع متطلبات النفس السوية ؛ ولا تغفل عن، أو تتجاهل احتياجات الجسد، ومعطيات المادة : ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ ^(٩).

التجانس والانسجام :

من الأسباب الجوهرية لفعالية المنهج الإداري، أيأ كانت مرجعيته، تجانس

(١) سورة الأنعام : ١١٥.

(٢) سورة الأنفال : ٦٠.

(٣) سورة الطلاق : ٧.

(٤) سورة النساء : ٩٤.

(٥) سورة الإسراء : ٢٩.

(٦) سورة النجم : ٣٩ - ٤١.

(٧) سورة الأنعام : ٣٨.

عناصره، وانسجامها فيما بينها من جهة؛ ومع مقتضى الفطرة السليمة، والقيم الإنسانية من جهة أخرى. وهذا من أهم ما يميز به المنهج الإداري الإسلامي. وأقصد بعناصر المنهج الإداري: جميع مكوناته، خصوصاً: أسلوب القيادة، ونظام الاتصال، وشكل التنظيم، وآليات التخطيط، ومفاهيم المراقبة، وإجراءات التقرير، وعمليات التوجيه، وما يتفرع عن تلك المكونات الرئيسية من مبادئ، وعمليات، ومعاملات. ويرد تجانس وانسجام عناصر المنهج الإداري الإسلامي إلى وحدة المصدر وكماله. كما يرد، أيضاً، إلى كون تطبيقه يصدر عن إيمان بالله عز وجل، وسعياً لمرضاته، فتكون عناصره منسجمة بالضرورة، لكونها تصدر عن نفس الدافعية، ولنفس الغاية. ومن شواهد تجانس وانسجام عناصر المنهج الإداري الإسلامي: وحدة منطلقات التفكير التي ينطلق منها الإداري المسلم، عند ممارسته لمهامه الإدارية، بصرف النظر عن نوع المهمة. فلا يوجد تناقض في منطلقات الإداري المسلم، ولا تعارض بين قيم العمل التي توجهه عند التفكير، والتقرير، والتصرف؛ سواء كان اهتمامه متعلقاً بالتخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، أو المراقبة. مثال ذلك، انطلاقه عند التخطيط من توجيه المنهج له بالحرص على الاستفادة من كل ما تحصل به المصلحة المطلوبة من الأعمال والوسائل طالما كانت مشروعة: "أحرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز"⁽¹⁾. ومعلوم أن التخطيط نشاط ذهني، غايته معرفة جوانب القوة، وجوانب الضعف في الحالة الإدارية القائمة لتقرير القرار الأفضل حول ما ينبغي القيام به في ظل معطيات الحالة. ومعلوم، كذلك، أن النجاح في تحقيق غاية التخطيط، مرهون بمدى دقة المعلومات التي تستند عليها القرارات ذات الصلة، وكفايتها. لما كان الأمر كذلك، يصبح من المتعين على الإداري المسلم الاجتهاد الصادق في طلب النوعية والكمية اللازمة من المعلومات التي تعينه في تحقيق تلك الغاية. والمنهج يوجهه، من أجل ذلك، إلى الانضباط بضابط

(1) صحيح مسلم: كتاب القدر.

تحصيل المعلومات، والتحقق من صحتها: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ تَنِيدِينَ﴾^(١). وهذا توجيه منسجم تماماً مع التوجيه السابق. والمنهج يحفز به إلى بذل المستطاع لإنجاح مساعيه بحافز معنوي شرعي يدل عليه قوله صلى الله عليه وسلم في مطلع الحديث السابق: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"^(٢). وهذا الحافز بلا شك أبلغ من أي حافز آخر لدفع الإداري إلى الاجتهاد الصادق، والانضباط التام عند ممارسته لمهامه التخطيطية.

المقصود أن الانسجام المطلق بين توجيهات وعناصر المنهج الإداري الإسلامي من أهم حقائقه. وقد تبين جانب من ذلك الانسجام بالشاهد السابق، الذي ركز على مجال مهم من مجالات الإدارة، وهو التخطيط. فتبين من خلال الشاهد أن المنهج يحدد اللازم لنجاح المهمة التخطيطية (تمام الإرادة وصدق الاجتهاد)، ويحدد ضابط فعالية ذلك اللازم (الثبت من المعلومات)، ويحدد المحفزات التي لا يملك الإداري المؤمن معها إلا الاستجابة لتحقيق ذلك اللازم (محبة الله وثوابه، والمكانة المعنوية للإداري القوي في الدنيا). وهذه صورة من الانسجام لا توجد في أي منهج آخر. وسنجدها سمة ثابتة في المنهج عند تأمل توجيهاته التي تتصل بالمجالات الأخرى (التنظيم والتوجيه والمراقبة).

أما ما يخص انسجام المنهج مع مقتضيات الفطرة السليمة، والقيم الإنسانية الصحيحة (وأقصد تلك القيم التي تتفق على ضرورة احترامها الثقافات المختلفة لمشروعيتها، وارتباطها بكرامة الإنسان وتفضيل الله له على جميع مخلوقاته بالعقل والإدراك) فالشواهد التفصيلية على ذلك، من النصوص والممارسات المنضبطة شرعاً، كثيرة. وعموماً، المسلم يجزم يقيناً بحكم إيمانه بالله سبحانه وبكمال حكمته وسعة علمه،

(١) سورة الحجرات: ٦.

(٢) صحيح مسلم: كتاب القدر.

أن ما يقدمه الإسلام من توجيهات وأحكام في كل شؤون الناس والحياة هي كاملة نافعة. ويجزم بالتالي، أنه لا يمكن أن يوجد في منهج الإسلام الإداري ما تعافه النفس لاصطدامه مع الفطرة التي فطر الله الناس عليها. فيؤمن أن المنهج لا يتجاهل حاجة الروح إلى الإيمان، وحاجة النفس والجسد إلى الأمان. ويؤمن أيضاً بأن تعاليمه ومبادئه ستسد كل منفذ لوقوع الانحرافات الفكرية، والسلوكية التي تناقض الفطرة. ولن تكون سبباً لآثارٍ مقلقةٍ تثير الهموم، لخطورة عواقبها العاجلة، والآجلة. أو تكون مصدراً لما يقلل من قيمة الإنسان، ويمتحن كرامته، ويؤثر على معنوياته، ثم أدائه سلباً.

الشمول:

أيضاً، يتميز المنهج الإداري الإسلامي بالشمول. والكلام عن شمول المنهج الإداري الإسلامي يخص جانبين مهمين بالنسبة للنشاط الإداري: جانب آداب وأخلاقيات العمل، وجانب آليات ووسائل التنفيذ. والعرض التالي يوضح ذلك.

من المسلمات أن العلاقات بين الناس لا يمكن أن تستقيم على نحو مفيد بالنسبة لكل إلا بضوابط ينتج عنها سلوك فردي وجماعي يشجع التفاعل، والتعاون بين أطراف العلاقة؛ ويمنع الخلاف، والنزاع بينهم إلى أدنى حد. والضوابط المطلوبة لهذا السلوك الإيجابي ضوابط أخلاقية، وقانونية. ولا بد من تفاعل النوعين من الضوابط في ضمير الإنسان ليستقيم سلوكه. وتفسير ذلك أن تفاعل الضوابط الأخلاقية والقانونية داخل الضمير ينشأ عنه إرادة ذاتية لالتزامها سلوكياً. ولكن لا بد لذلك من مؤثر قوي محفز. والحقيقة، أنه لا يمكن أن نجد حافزاً أقوى في تأثيره على إرادة التزام ضوابط السلوك الإيجابي عند التعامل مع الآخرين والاحتكاك بهم من الإيمان بأهمية الأخلاق، وقوة أثرها في صياغة نتائج العلاقات الإنسانية على نحو مثمر.

والإيمان اللازم لتفعيل إرادة الانضباط بضوابط السلوك الإيجابي، عند التعامل مع الآخرين في جميع أطر العلاقات الإنسانية - الرسمية وغير الرسمية -، يرسخ في

أعماق الإنسان كأثر لعقيدته. والعقيدة هي: القيم والأصول المرجعية التي يعقد الإنسان عليها ضميره، ويجعلها مذهباً يدين به. ووفقاً لهذا التعريف، تكون عقيدة المرء هي المصدر الذي يشرح له معنى وجوده، وأسباب تصرفاته، ويعرفه بكل ما ينبغي أن يوجه خياراته، ويضبط نزاعاته مع الآخرين. فهي، إذاً، المصدر الثقافي الأقوى الذي يحدد له مجموعة القواعد الآمرة، التي يلتزم بتعاليمها في هذه الحياة؛ سواء ما كان التزامه مرتبطاً بقوته الأدبية (القواعد الآمرة التي تمثل ضوابط أخلاقية)؛ أو كان التزامه مرهوناً بقوة سلطان خارجي (القواعد الآمرة التي تمثل ضوابط قانونية). وقد سبق الإشارة إلى أن القواعد الآمرة التي قررها الإسلام هي الأكمل، والأكثر شمولاً من بين كل القواعد الآمرة التي يلتزمها الناس؛ وذلك لكمال مصدرها عز وجل، وشمول إحاطته بكل ما يصلح به حال البشر من أخلاق، وأحكام. وقد سبق في هذا البحث ذكر التوجيهات التي حث الإسلام على التزامها، مما له صلة بالنشاط الإداري؛ واتضح من خلال ذلك، شمول تلك التوجيهات لكل الآداب، والأخلاق التي من شأنها تحقيق أثر إيجابي للعمل الإداري في المجتمع المسلم.

أما فيما يخص شمول المنهج الإداري الإسلامي في جانب الآليات والوسائل، فالحديث في هذا الشأن حديث عن اهتمام المنهج الإداري الإسلامي بالعناصر المختلفة للحالة الإدارية، وهي: المنظمة، والعاملون، والموارد التنظيمية، وبيئة الإدارة، وعملياتها. والشواهد على شمولية اهتمام المنهج الإداري الإسلامي بهذه العناصر كثيرة. فتعاليم الإسلام ذات الصلة بالعمل تحث على الكفاءة، والجدارة، والإتقان. وهذا مما يدل على رعاية منهج الإسلام الإداري لمصالح المنظمة، واهتمامه بها ككيان اعتباري قام لغرض محددة. كما تهتم تعاليم الإسلام بحاجات العاملين النفسية والمادية؛ وهذا مما يدل على رعاية المنهج للعاملين، واهتمامه بما ينفعهم، ويدفع الضرر عنهم مادياً، ومعنوياً، وصحياً. ونجد أيضاً في تعاليم الإسلام اهتماماً مثالياً بالواقعية، وحفظ

المال، وحسن استخدامه، وتنمية روح الابتكار، وملكية الإبداع عند العاملين، والموضوعية، واستثمار الموجودات، والاستفادة من الثروات الطبيعية، والمحافظة عليها، والتحقق من نوعية المعلومات التي تستند عليها التصرفات، وغير ذلك مما يدل على اهتمام منهج الإسلام الإداري بالموارد التنظيمية المطلوبة للعمل. ثم إن تعاليم الإسلام توجه إلى العناية بمختلف المؤثرات التي تتصل بإطار العمل الداخلي، ومحيطه الخارجي؛ سواء كانت مادية، أو إنسانية، أو ظرفية، تجسداً لاهتمام منهج الإسلام الإداري ببيئة الإدارة الداخلية والخارجية. وأخيراً، توجه تعاليم الإسلام إلى العناية بمفاهيم الشورى، والسلطة، والمسؤولية، والرقابة، والتدرج، والاستعداد، والتعاون، والتنسيق، وتبسيط الأداء، وتقييمه، وتطويره باستمرار، وغير ذلك مما يدل على اهتمام منهج الإسلام الإداري بضبط العمليات، وتقريرها، وتنفيذها وفقاً لما يحقق أمثل النتائج في ظل معطيات الحالة الإدارية. وقد سبق، عند الحديث توجيهات المنهج الإداري الإسلامي، من الأدلة الشرعية ما يثبت اهتمام الإسلام بعناصر العملية الإدارية.

أسباب تفوق المنهج الإداري الإسلامي:

قيمة النتائج المحققة هي دائماً البرهان الأقوى على فعالية، أو عدم فعالية المنهج الإداري المتبع، أياً كانت الثقافة التي ينبثق منها. وقيمة النتائج لا تقدر فقط بمدى موافقتها للمطلوب باعتبار الظرف المباشر. بل يجب تقييم قيمتها على المدى الطويل، وباعتبار تكاليفها، ووسائلها، والآثار التي خلفها السعي لتحقيقها. هذه هي المعايير الصحيحة لتقدير قيمة النتائج المحققة.

وقد سبق أن الشواهد التاريخية تثبت إنجازات باهرة للأمة المسلمة في مجالات اهتماماتها المختلفة، عندما أجادت ترجمة تعاليم الإسلام إلى سلوكيات عملية تعكس التطبيق الصحيح للمنهج الإداري الإسلامي. وإذا راجعنا قيمة تلك الإنجازات في ضوء

المعايير الصحيحة للحكم على قيمة النتائج (موافقتها للمطلوب - تكاليفها - وسائل تحقيقها - آثارها)، سيتبين تفوقها مقارنة بالنتائج المحققة من قبل الآخرين عبر التاريخ. وسيكون هذا دليلاً على تفوق المنهج الإداري الإسلامي عند التطبيق الصحيح. وأعلم أن هذا القول يعد رأياً بالنسبة للبعض. لكنه حقيقة تاريخية بالنسبة لنا. والمراجعة التاريخية الموضوعية للنتائج التي حققها المسلمون بتطبيق المنهج الإداري الإسلامي ستقنع المراجع بتفوق تلك النتائج من حيث قيمتها الإنسانية، والحضارية مقارنة بالنتائج التي تحققت بتطبيق مناهج أخرى. وصدق المصطفى صلى الله عليه وسلم حيث قال: "الإسلام يعلو ولا يُعلى"^(١).

النتائج سثبتت من جديد تفوق المنهج الإداري الإسلامي إذا ما تمت تجربة تطبيقه بشكل صحيح. والتطبيق الصحيح للمنهج الإداري الإسلامي مرهون بتوفر أسبابه. وأهم أسبابه:

١- الفهم الصحيح لمقاصد المنهج وللمفاهيم المكونة له:

مقاصد المنهج الإداري الإسلامي تعكس مقاصد الإسلام الكبرى المقررة إجماعاً عند الأمة. ومفاهيمه تمثل ضوابط شرعية، أمرنا بالتزامها على سبيل الوجوب، أو الاستحباب. وهي مضمونة الأثر عند التطبيق الصحيح. لكن فهم مقاصد المنهج، ومفاهيمه لا يصلح أن يترك لاجتهادات الإنسان المجردة، وما يستحسنه من تأويل. بل ينبغي أن يؤسس على علم صحيح، يأتي من مصادر ثقة من حيث دينها، وسعة إدراكها، ودقة معرفتها بتفاصيل الإسلام الحنيف.

٢- صدق الالتزام بمفاهيم المنهج عند التطبيق:

وهذا يتجسد من خلال شاهدين. الأول، أن يكون تطبيق مفاهيم المنهج كلياً، لا انتقائياً. فالتطبيق الانتقائي تطبيق جزئي لا يعكس يقين جهة التطبيق بجدوى الالتزام بكل

(١) صحيح البخاري: كتاب الجنائز.

توجيهات المنهج. والحقيقة، أن توجيهات المنهج لا تظهر قيمتها التطبيقية إلا بالتزامها بشكل كلي؛ وذلك لتكاملها، وارتباطها العضوي. الشاهد الثاني، أن يكون التطبيق قوياً، يجسده الإصرار على المنهج برغم الصعوبات. وهذا أثر للإرادة الجادة، والاجتهاد النافذ. فالإرادة الجادة، والاجتهاد النافذ أقوى العوامل التي يعالج بها الإداري المسلم صعوبات التطبيق الحقيقية، أو الوهمية.

٣- اليقين بنجاح المنهج:

لا أمل في تحقيق النجاح الإداري من خلال منهج لا يثق القائمين على تطبيقه بجدواه. وانعدام الثقة بالمنهج يعكس قناعات مسبقة بأن التزامه لن يوصل إلى النتائج المرغوبة. وهذا سبب لتركه، أو للتحفظ منه على أقل تقدير. لذا، يجب أن يوقن الإداري المسلم بجدوى المنهج قبل تطبيقه. فاليقين بالمنهج يجعل الإداري المسلم في حالة من القناعة التامة به. وهذا دافع لحماس دائم تجاه التزامه. وإذا وجد الدافع، حصل الأثر المطلوب، في الغالب. وقد علم أن باعث القناعة بالمنهج عند الإداري المسلم هو إيمانه بالله عز وجل.

٤- الثبات على المنهج:

وهذا مطلب مهم للتطبيق الصحيح الذي تحصل به النتائج المباركة المتفوقة. وسيساعد على تقييد الإداري المسلم بهذا المطلب، إدراك حقيقتين. الحقيقة الأولى، أن المنهج بحمد ذاته ثابت من حيث أصوله، وقواعده إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. وهذا حكم قطعي، ناتج عن انقطاع الوحي، الذي لا يُعدل المنهج، أو تُغيّر أصوله، وقواعده إلا من خلاله. وعليه، فإن الإداري المسلم لن يكون مشغولاً، في أي وقت، بتقييم ما يجد من تحسينات، أو تعديلات على أصول المنهج، وقواعده لتحديد موقفه الجديد منه. الحقيقة الثانية، أن فعالية المنهج تتوقف دائماً على قيمة نتائجه على المدى الطويل. وهذا يقتضي الصبر، وإعطاء الجهود التي تُبذل على أساس توجيهات المنهج

فرصة لتبين آثارها. فاستعمال النتائج، والانسياق وراء رغبة غير ناضجة لتعديل الأصول، والمبادئ، والقيم التي تُميز المنهج؛ واستبدالها بأخرى تشوّهه، وتغير ملامحه منافية لحقيقة أن أثر أي علاقة لا يتبين إلا بعد إتمام الدورة الزمنية الملائمة لظهور نتائج تلك العلاقة. ونحن نؤمن أن أثر علاقة الأمة بالمنهج الإداري الإسلامي سيكون باهراً عند الثبات عليه.

٥- المبادرة إلى تصحيح الممارسات عندما مخالفتها للمنهج أو بعض مكوناته:

احتمال الخطأ في الممارسات البشرية أمر وارد. وسبب ذلك التسرع، أو الإهمال، أو الوهم عند تقرير التصرف. وقد يتبين خطأ الممارسة فوراً؛ وقد لا يدرك المعنيون الخطأ إلا مع مرور الوقت. وعموماً، وبصرف النظر عن سرعة اكتشافه، يتبين الخطأ من خلال ما يتركه من أثر مباشر، أو غير مباشر في محيط العمل، أو على محاولات الوصول إلى النتائج المستهدفة. والمطلوب المبادرة الفورية لإجراء التصحيح اللازم بمجرد اكتشاف الخطأ. وذلك لكي لا تتحول آثاره إلى مشاكل معقدة. وهذا يقتضي دقة الملاحظة، وسرعة اتخاذ القرار، وعدم التسويف، أو التراخي.

٦- الإصرار على تجاوز التحديات:

الإصرار سر النجاح. فالعامل سيواجه تحديات شتى أثناء سعيه للوصول إلى النتائج التي يريد. وأصعب تلك التحديات ما يكون سببه متعلق بإرادات الآخرين؛ أو يكون مضمونه مفروض بظروف الواقع التي تشكل بلا إرادة من العامل. وبدون إصرار من العامل على مواصلة السعي لتحقيق ما يريد برغم كل الصعوبات، لن يتغلب على تلك التحديات. وبالتالي، لن ينجح في تحقيق الإنجازات المستهدفة. وهذا الإصرار لا يكون إلا بروح معنوية عالية، تؤمن بإمكانية كسر كل الحواجز التي تقع في طريق الإنجاز المستهدف، بسبب إيمانها بصواب المنهج وكماله، وبقدرة القائمين على تطبيقه.

٧- الاستفادة من التجارب والأخطاء:

ينبغي أن لا يتجاوز الإداري المسلم الأحداث، والوقائع، والمعاملات دون رصد، وتحليل يستفيد منهما في محاولات تطوير عمليات التطبيق، وتحسينها. لأن الأحوال لا تثبت على وتيرة واحدة. وكلما كان الإداري المسلم مستوعباً للدروس المستفادة من تجاربه السابقة، مدركاً لمضامينها الإدارية، كان أقدر على تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق المنهج على نحو صواب عندما تتغير ظروف التطبيق.

* * *

خاتمة:

العالم المعاصر في حاجة لقوة موازنة تعالج الوضع الدولي المختل، وغير المتوازن اليوم فيما يخص العلاقات الدولية؛ بسبب تفرد قوة مادية عظمتى واحدة، صارت تثير الأمم، والشعوب بتصرفاتها. والأمة المسلمة مهيأة وبالمقاييس المعنوية والمادية المختلفة لأن تكون هذه القوة. يؤيد ذلك ما يلي:

- ١- ثراء وعظمة ثقافة الأمة المسلمة الذاتية، وتضمنها لعوامل النهضة والبروز والبقاء، وقدرتها على مواجهة الثقافة الغربية المهيمنة اليوم، ومنافستها في ميادين العطاء الفكري، والعملي لأنها تعكس عقيدة الإسلام التي لا يأتيها الباطل من بين يديها ولا من خلفها.
- ٢- أصالة الأمة، واستمرار تعلقها عاطفياً وتصورياً بقيم الإسلام، وإمكانية عودتها سريعاً للسلوك الإيماني السليم، إذا وُجِعت الجهود نحو تحقيق تلك العودة، وذلك لوجود اتجاهات قوية داخلها تجتهد في مقاومة الملوثات الفكرية والمفاهيمية الغازية.
- ٣- مركزية وجودها بالنسبة للعالم، لإستراتيجية موقعها الجغرافي، وكثافة سكانها، وتنوع ووفرة مواردها الطبيعية.
- ٤- كفاية مواردها المختلفة لتحقيق حياة كريمة لمواطنيها وفق مقاييس صحيحة، وانطلاقاً من إستراتيجية الاكتفاء الذاتي، والاستقلال في تقرير المصير، إذا ما تم استثمار تلك الموارد بشكل سليم، وجرى تصريفها على نحو رشيد يحقق مصالحها الحقيقية.
- ٥- قدرتها على التأثير بقوة في العالم لحاجة العالم؛ واعتماد حضارته، ومدنيته، وتقنيته المعاصرة على أهم مواردها الطبيعية، خصوصاً البترول، بشرط أن تتحقق السيطرة التامة على تلك الموارد إنتاجاً، وتصنيعاً،

وتسويقاً، وصيانة.

٦- حيوية عناصرها البشرية، وإمكانية تطوير إنتاجيتهم، وعطائهم لاستعدادهم الذاتي للتعلم والنمو، ولقدراتهم الإبداعية، كما ثبت بالتجربة كلما تهيأت لهم فرص حقيقية لتحقيق الذات، وإثبات الوجود. وهذه الحقيقة كفيلة - في حال توفرت الظروف الملائمة - لإحداث تغييرات، وتحولات نوعية متميزة في مجالات التقنية، والتصنيع، والتنظيم، تحقيقاً لطموحات الأمة.

هذه بعض العوامل التي ستؤدي عند استغلالها وفق منهج سليم إلى ظهور أمة الإسلام قوية عزيزة بين أمم العالم، اليوم. وتمكنها من إحداث توازن نسبي في ميزان القوى العالمي، الذي يتأرجح اليوم لصالح الحضارة الغربية. فأمة الإسلام هي خير أمة أخرجت للناس: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ﴾^(١). ووضعها الطبيعي أن تكون في موقع الريادة في العالم؛ لا أن يتوقف مصيرها على ما يجري في العالم من أحداث، لا تملك أمراً حولها. والمنهج السليم الذي سيكون سبباً في تحقيق ذلك الطموح للأمة لا بد وأن يُشتق من مرجعيتها المتميزة، والمتمثلة بشريعة الإسلام الحكيم. وهذا البحث عاجل جانباً من هذا المنهج، وهو الجانب الإداري.

والبحث لم يهدف إلى التدليل على سمو منهج الإسلام في مجال الإدارة من خلال تقديم نماذج للتطبيقات الإدارية في عصور ازدهار الأمة المسلمة منذ بزوغ فجرها. فهذا الموضوع تولته كثير من المؤلفات الحديثة. وإنما كان الهدف منه تقديم رؤية حول المنهج الإسلامي في مجال العمل الإداري، تحدد أصوله، وأهم التوجيهات التي تضمن كفاءة الأنشطة الإدارية المنبثقة عنه (سواء ما اتصل من تلك الأنشطة بجانب العلاقات والمعاملات الإنسانية، أو جانب العمليات الفنية)، وخصائصه، وأسباب نجاح تطبيقه

(١) سورة آل عمران: ١١٠.

(وليس أسباب نجاحه ، لأن نجاحه من المسلمات ، وسببه حقيقة واحدة وهي استناده إلى توجيهات الشريعة الربانية). ولقد تبين من خلال عرض وتحليل عناصر موضوع البحث أن النشاط الإداري وفق منهج الإسلام ذو صلة وثيقة بالقيم الإيمانية ، والمبادئ الأخلاقية التي أمر الإسلام بالتزامها ، وحث أتباعه على أتباعها. وهذا سر عظمة وتفوق المنهج الإداري الإسلامي.

إلا أنه ينبغي ملاحظة أمر مهم يتصل بمسألة تطبيق المنهج بنجاح ، ليكتمل الطرح. وهو أن النجاح في تطبيق المنهج مرهون بإرادته. وهذه مسألة مهمة سبق الإشارة إليها عند الحديث عن أسباب نجاح تطبيق المنهج ، وتحتاج إلى مزيد تعليق وتأكيد هنا. وهي مسألة تتضح سبل معالجتها بشكل صواب ، من خلال تقرير حقيقة تُشكّل بالنسبة لكثير من المسلمين سبباً للحيرة ، وقلة الحيلة ؛ ومن ثم الاستسلام للأمر الواقع (مع رغبتهم في زوالها ، أو إزالتها ، لأنها تعيق قدرتهم المعنوية ، والعملية للتحرك إلى الأمام).

تلکم الحقيقة هي ، أن واقع الأمة المسلمة حالياً ، بالنسبة لواقع الأمم الأخرى ، خصوصاً التي تنتسب للحضارة الغربية ، واقع يتجسد فيه البعد الشاسع بين الحالتين ، من حيث الإمكانيات ، والقدرات العلمية ، والفكرية ، والتقنية ؛ مما يجعل حدود السيطرة المادية بشكل مستقل عند الأمة تبدو تافهة مقارنة بأمم الغرب. والإشكال هنا هو أن أمة الغرب ما فتئت توجس خيفة من نهوض أمة الإسلام ، ومن طموحاتها. وهي تعمل جاهدة من منطلقات عقديّة ، ولأطماع مادية ، على أن تبقى أمة الإسلام ، وحضارتها المعاصرة ، دائماً ، في منزلة أدنى بالنسبة للحضارة الغربية. وهذا ما يدعو إليه نماذج من قادة الفكر الغربيين ؛ ويتعامل كثير من قادة الغرب السياسيين مع الأمة الإسلامية على أساسه. وتكرار الشواهد الدالة على ذلك في سياق الأحداث التي يعيشها الناس يومياً يغني عن إعطاء أمثلة.

الحقيقة إذن هي أن دول الغرب - بقيادة قوة عظمى منها- لا تخفي توجسها من أمة الإسلام. وبسبب ذلك التوجس، يُحاصر المسلمون علمياً، وتقنياً، إلى أبعد مدى ممكن لمنعهم من النهوض، والتطور كقوة بارزة بالمقاييس المادية المختلفة. فهل هذا مبرر للاستسلام؟ الإجابة قطعاً لا. حتى وفقاً للمقاييس المادية البحتة، التي تدل من وجهة نظر كثير من المسلمين، على عدم إمكانية تغيير واقعنا بسهولة، في ظل ظروفنا، وقدراتنا الحالية.

لا؛ لا يوجد مبرر للاستسلام، وإن تعرضت الأمة للحصار العلمي، والتقني النوعي اليوم؛ وصارت نتيجة لذلك متخلفة علمياً، وتقنياً مقارنة بأمر أخرى. بل العكس: يجب أن تكون تلك الحقيقة حافزاً يدفعنا، وبارادة فذة، نحو مزيد من الإصرار على تحقيق النجاح في تغيير الواقع القائم. ولا يضر كون السيطرة المادية اليوم لحضارة أخرى. فنحن أمة تستلهم قوتها من إيمانها بالله عز وجل، وما يقتضيه ذلك من عبادته، والتزام شرعه على الوجه الذي يرضاه، وأمر به. هذا هو المصدر الحقيقي لقوة الأمة المسلمة، وليس مقدار ما تملكه من سيطرة مادية في هذا العالم. لأن السيطرة المادية في العالم أمر يقدره الله عز وجل، ويجعله حيث شاء بحكمته. ولم تكن الأمة، عند ظهورها في العالم على الأمم الأخرى، الأقوى بالمقاييس المادية الصرفة عسكرياً، واقتصادياً، وتقنياً. ومع ذلك نصرها الله تعالى، وأظهرها على غيرها من الأمم الأقوى منها باعتبار تلك المقاييس. فالله هو خالق هذا الكون، وموجد خصائصه المادية. وهو الذي قدر أن نواجه قوى هائلة، تمكنت من الهيمنة على كوكبنا اليوم بما أعطاه الله من أسباب القوة المادية، التي لا تخفى عليه سبحانه. وبما أن الله هو الواهب سبحانه، فهو المانع أيضاً: ﴿ قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ

وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ^(١). فكما أعطى، ينزع؛ وكما أعز، يذل. وهذه عقيدة بالنسبة لنا. ولا يجوز تغييبها، أو تجميدها، أو عزلها تربوياً وثقافياً، أو التشكيك في جدوى وأهمية الوعي الكامل بها، وبمقتضاها عند صياغة برامج العمل الهادف لتغيير حال الأمة، ورفع شأنها. والأمة ستستطيع بإمكاناتها المتاحة، وإن قلَّتْ مقارنة بالإمكانات المتاحة للآخرين، الوصول إلى طموحاتها، بشرط أن تحقق لازم ذلك، وهو الإيمان الجازم بالله عز وجل، والعمل بمقتضى ذلك الإيمان؛ وهذا ما فهمه الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين قال: "نحن قوم أعزنا الله بالإسلام فمهما ابتغينا العزة بغيره أذلنا الله"^(٢). ومن يتورط في مخالفة ذلك من عامة المسلمين، أو خاصتهم لضعف، أو شك، أو ربط مطلق للنتائج بأسبابها المادية فقط، فعليه أن يدرك أنه يسهم في تردي حال الأمة.

وبعد، لا يدعي الكمال إلا ناقص. وحسبي أنني حاولت أن أضيف جديداً لما سبق من أعمال حول موضوع الإدارة الإسلامية، بالرجوع إلى كتاب الله الكريم، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم. وما توفيقى إلا بالله؛ والحمد لله رب العالمين.

* * *

(١) سورة آل عمران: ٢٦.

(٢) انظر: سليمان الطماوي. عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة. دار الفكر العربي: القاهرة. ١٩٧٦.

فهرس المصادر والمراجع:

القرآن الكريم:

كتب التفسير:

- ابن كثير، الإمام الحافظ إسماعيل. تفسير القرآن العظيم. دار إحياء التراث العربي: بيروت ١٣٨٨هـ.

- السعدي، الشيخ عبدالرحمن بن ناصر. تيسر الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. مؤسسة الرسالة: بيروت ١٤١٧هـ.

كتب السنة:

- البخاري، الإمام عبدالله بن محمود بن إسماعيل. صحيح البخاري. المكتبة الإسلامية: استانبول ١٩٨١.

- ابن حنبل، الإمام أحمد بن عبدالله. مسند الإمام أحمد. المكتب الإسلامي: بيروت ١٣٨٩هـ.

- ابن ماجه، محمد بن يزيد. سنن ابن ماجه. دار إحياء التراث العربي: بيروت ١٣٩٥هـ.

- مسلم، الإمام مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم بشرح النووي. نشر وتوزيع رئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد: الرياض. بدون تاريخ.

- المنذري، الإمام عبدالعظيم بن عبدالقوي. مختصر سنن أبي داود. دار المعرفة: بيروت ١٣٦٧هـ.

كتب السيرة:

- ابن القيم، شمس الدين. زاد المعاد في خير هدي العباد. مؤسسة الرسالة: بيروت ١٤٠٢هـ.

- ابن هشام، عبدالملك. السيرة النبوية. تراث الإسلام: بيروت. بدون تاريخ.

- المباركفوري، صفي الرحمن. الرحيق المختوم. دار الريان للتراث: القاهرة. ١٩٨٨م.

مؤلفات للسلف تتصل بالموضوع:

- ابن تيمية، شيخ الإسلام أحمد بن عبدالخليم. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية. دار الكاتب العربي: بيروت. بدون تاريخ.

- ابن خلدون، عبدالرحمن بن محمد. المقدمة. دار الكتاب اللبناني: بيروت ١٩٦١.
- القلقشندي، أحمد. صبح الأعشى في صناعة الإنشاء. دار الكتب الخديوية: القاهرة. بدون تاريخ.
- الماوردي، علي بن محمد. الأحكام السلطانية والولايات الدينية. دار الكتب العلمية: بيروت ١٤٠٥.
- دراسات معاصرة حول الموضوع:
- أبوحمد، محمد علي. فن الكتابة والتعبير. مكتبة الأقصى: عمان ١٤١٤هـ.
- أبوسن، أحمد إبراهيم. الإدارة في الإسلام. دار الخريجي: الرياض ١٩٩٦.
- البوطي، محمد سعيد رمضان. ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية. مؤسسة الرسالة: بيروت ١٣٩٧هـ.
- الجربوي، عبدالرحمن عبدالعزيز. السياسة الشرعية في إدارة الأزمات. رسالة دكتوراه. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المعهد العالي للقضاء. ١٤٢٧هـ.
- الحشروم، محمد مصطفى؛ مرسي، نبيل محمد. إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات. مكتبة الشقري: الرياض. ١٤٢٠هـ.
- الخضير، محسن. الفكر الإداري في الإسلام. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- السامرائي، حسام قوام. المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية خلال الفترة ٢٤٧-٣٣٤هـ. مكتبة دار الفتح: دمشق. ١٣٩١هـ.
- السلطان، فهد صالح. النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة. المؤلف: الرياض. ١٤١٢هـ.
- الشقحاء، فهد محمد. الأمن الوطني: تصور شامل. جامعة نايف للعلوم الأمنية: الرياض. ١٤٢٥هـ.
- الشمري، حامد صالح. إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات. المؤلف: الرياض. ١٤٢٨هـ.

- الشميميري، عبدالرحمن؛ هيجان، عبدالرحمن؛ غنام، بشرى. مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. العبيكان: الرياض. ١٤٢٧هـ.
- الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم. الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق. دار الشروق: جدة. ١٤٠٧هـ.
- الظاهر، خالد خليل. نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام. دار المعراج للنشر والتوزيع: الرياض. ١٤٢١هـ.
- العلي، محمد مهنا. الإدارة في الإسلام. الدار السعودية للنشر والتوزيع: جدة. ١٤٠٥هـ.
- العمر، فؤاد عبدالله. أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب: جدة. ١٤١٩هـ.
- القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبدالرحمن. منهج البحث في العلوم السلوكية. المؤلفين: الرياض. ١٤٢٥هـ.
- القين، غسان عبد العزيز. إدارة الأسرة. دار المعرفة: بيروت. ١٤٢٧هـ.
- الكتاني، عبدالحفي. التراتيب الإدارية. دار إحياء التراث الإسلامي. بيروت. بدون تاريخ.
- المبارك، محمد. الإدارة والتدبير. مجلة الإدارة العامة. عدد ٥١، ١٤٠٥هـ.
- النادي، فؤاد. بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- بريمان، ألن. مناهج البحث والدراسات التنظيمية. أنوين هيومان: لندن. ١٩٨٩م.
- جبلين، لس. كيف تتمتع بالثقة والقوة في التعامل مع الناس (مترجم). مكتبة جرير: الرياض. ٢٠٠٠.
- بسيوني، إسماعيل. اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.

- حران، تاج السر أحمد. العلوم والفنون في الحضارة الإسلامية. دار إشبيلية للنشر والتوزيع: الرياض. ١٤٢٢هـ.
- حسنين، محمد علي. رقابة الأمة على الحكام: دراسة مقارنة بين الشريعة ونظم الحكم الوضعية. المكتب الإسلامي: بيروت. ١٤٠٨هـ.
- خليل، محمد. تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- خميس، محمد. مبادئ الفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- راغب، حسين. القيم والمعتقدات الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية: دراسة تحليلية مقارنة. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- شحاته، حسين حسين. المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- الشنقيطي، سيد محمد ساداتي. الإعلام الإسلامي: المنهج. دار عالم الكتب للطباعة والنشر: الرياض. ١٤١٩هـ.
- الطماوي، سليمان. عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة. دار الفكر العربي: القاهرة ١٩٧٦.
- عبدالهادي، حمدي أمين. الفكر الإداري والإسلامي المقارن. دار الفكر العربي: القاهرة ١٩٨٨.
- عبده، جمال محمد أحمد. دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية. دار الفرقان: بيروت ١٤٠٤هـ.
- عثمان، محمد. بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- عسكر، سمير أحمد. أصول الإدارة. دار القلم للنشر والتوزيع: دبي. ٢٠٠٥م.
- عمارة، محمد. الإسلام والسياسة. دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة:

- القاهرة. ٢٠٠٥م.
- قادري، عبدالله أحمد. الكفاءة الإدارية. في السياسة الشرعية. دار المجتمع للنشر والتوزيع: جدة ١٤٠٦هـ.
- قاسم، محمد فتحي السيد. نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي: دراسة نظرية سلوكية مقارنة. في "الإدارة في الإسلام". المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية: جدة. ١٤١٦هـ.
- كوكس، داني، هوفر، جون. القيادة في الأزمات. ماك جرو هيل: نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية. ١٩٩٨م.
- ماكسويل، جون س. قوانين القيادة. توماس نيلسون: ناشفيل، الولايات المتحدة الأمريكية. ١٩٩٨م.
- ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي. الدار الجامعية: الأسكندرية. ٢٠٠٣م.
- مرسي، محمد عبدالعليم. ميسرات البحث العلمي عند المسلمين. إدارة الثقافة وانشر في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض. ١٤٠٨هـ.
- مصطفى، إبراهيم؛ الزيات، أحمد حسن؛ عبدالقادر، حامد؛ النجار، محمد علي. المعجم الوسيط. دار المعارف: القاهرة. ١٤٠٠هـ.
- المطيري، حزام ماطر. الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. مكتبة الرشد: الرياض. ١٤٢٤هـ.
- منتصر، عبدالحليم. تاريخ العلوم ودور العلماء العرب في تقدمه. دار المعارف: القاهرة. ١٩٨٠م.
- نجاتي، محمد عثمان. القرآن وعلم النفس. دار الشروق: القاهرة. ١٤٠٩هـ.
- ويليامز، ريتشارد ل. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. (كتاب مترجم). مكتبة جرير: الرياض ٢٠٠٣م.

* * *