

دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية

إبراهيم بلحيمر*

Résumé:

Le développement économique pour tout pays est basé sur les résultats positifs réalisés par ses différentes entreprises. Ceci n'est obtenu que par l'application d'une gestion active, l'absence de celle ci provoque le désordre qui aboutit à la faillite et la fermeture ces entreprises.

L'islam appel à la réalisation de développement économique en encourageant l'industrie, l'artisanat, l'agriculture.

En effet le Coran donne les meilleurs exemples des prophètes. Est ce que ceci n'indique pas la meilleure organisation et gestion ?

L'islam a tracé plusieurs principes sur les quels se base la gestion parfaite.

A partir de là nous nous sommes engagés à étudier l'organisation manageriel.

ملخص:

تعتبر المعتقدات و القيم التي يركز عليها البشر على اختلاف انتماءاتهم، ذات قيمة و أهمية كبيرة، فهي التي تدفع إلى تحقيق التقدم الفعلي. إن تطور المؤسسات لا تضمنه تلك السياسات و القوانين و القرارات التي تصدرها الإدارة إذا لم تكن مرتكزة على عقيدة تكون أساسا و منطلقا للفكر و العمل داخل المؤسسة.

و العقيدة من منطلق النظام الإسلامي عبارة عن القيم النابعة من كتاب الله عز وجل و سنة نبيه عليه الصلاة و السلام، و هي منهاج حياة يربط بين الروح و الجسد و بين الفرد و المجتمع. و إن تطور المجتمع بكافة مؤسساته يتحقق عن طريق التسيير الفعال، و لقد ابرز الإسلام عدة جوانب من أسس التسيير الفعال. و من هذا المنطلق تطرقنا إلى دراسة التنظيم الإداري.

مقدمة:

إن تحقيق النمو الاقتصادي لأي دولة قائم على أساس ما تحققه مختلف مؤسساتها من نتائج إيجابية، و يتم الوصول إلى تحقيق هذه النتائج عن طريق التسيير الفعال، و بغيا به تعيش هذه المؤسسات مراحل الفوضى و اللامبالاة و الذي يؤدي بها إلى الانسحاب من السوق.

ولقد دعا الإسلام إلى تحقيق النمو الاقتصادي، حيث رغب الإسلام في الصناعة و الاحتراف و ضرب لنا القرآن الكريم مثلا بعدد من الأنبياء و الصالحين من أهل الحرف " نوح " عليه السلام كان نجارا يصنع السفن، و " إبراهيم و إسماعيل " عليهما السلام كانا بنائين رفعا قواعد البيت، و " داود " عليه السلام كان يصنع الدروع، و " ذا القرنين " عليه السلام بنى السد العظيم من زبر الحديد و النحاس المذاب، كما دعى للزراعة و الغرس و التشجير، و حث كذلك على التجارة، ألا يدل هذا على وجود التسيير ؟.

لقد أبرز الإسلام عدة جوانب هامة من أسس التسيير الفعال سواء كان ذلك في كتاب الله عز وجل أو في سنة نبيه عليه الصلاة و السلام.
من هذا المنطلق نتطرق في هذا البحث إلى دراسة التنظيم الإداري.

يعرف التنظيم على أنه تلك الوظيفة التي يقوم بها المدير بصفة مستمرة بغرض تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و تنظيمها في إدارات و وحدات و مستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال و القائمين عليها على كافة المستويات¹.

كما يعرف على أنه " تنسيق للجهود البشرية في المنظمة قصد تحقيق الأهداف و السياسات المرسومة بكفاءة عالية و بأقل تكلفة ممكنة "².

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نقول أن التنظيم عملية يقوم بها المنظم من أجل إيجاد أفضل التوفيقات بين مختلف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد و أقل تكلفة هذا من جهة، و من جهة أخرى نلاحظ أن المفاهيم الأساسية تتعلق بالأعمال التي تمارس داخل مختلف الوحدات، العمال المتواجدين في مختلف المستويات، الإمكانيات أو الموارد المتاحة، الهيكل أو الوجهة التي تحدد كيفية توزيع العمال على مختلف المهمات، مع تحديد سلطة و مسؤولية كل واحد منهم داخل المركز الوظيفي.

و للتنظيم أهمية كبيرة و المتمثلة في توزيع أجزاء الخطط على مختلف الوحدات و الأقسام و مختلف العمال و الموظفين، و بالتالي يعمل على إخراج

¹ مجلة البنوك الإسلامية - العدد 52 - فبراير 1987 - القاهرة - ص 49

² إبراهيم عبد العزيز شيحا - الإدارة العامة - دار الكتاب العلمية - بيروت - 1983 - ص 194.

الخطط النظرية إلى حيز التنفيذ³، فهو إذن الآلية التي بواسطتها يستطيع المدير أن يجسد الخطط التي تم إنجازها و وضعها موضع التنفيذ و ذلك بتجزئة كافة الأعمال إلى أنشطة جزئية توزع على مختلف الوحدات حتى يتمكن العمال و الموظفون أن يقوموا بها بطريقة مقبولة⁴.

و من تم فإن نتائج العمل النظري لا تظهر إلا إذا تم تنفيذه و تصميمه عمليا، و التنظيم الذي لا يسقط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لا يعتبر تنظيما حتى و لو جمع العمال و الموظفين و وضعهم في مختلف الوحدات و الأقسام و جهّزهم بالموارد المالية اللازمة.

هذا و إن للتنظيم شروطا يجب مراعاتها عند تنفيذ الخطط و المتمثلة فيما

يلي⁵:

- يجب أن يرتبط التنظيم بمهمة إجمالية تمكن المنظم من أن يول الاهتمام بكافة الأجزاء من مصالح و أقسام و وحدات بالإضافة إلى العنصر البشري و العنصر المادي لأن الكل يتوحد لتحقيق هذه المهمة.
- يجب أن يرتبط التنظيم بإمكانية تقسيم العمل، أي تجزئة المهمة الإجمالية إلى مهمات فرعية حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه على أحسن وجه.

- يجب أن يرتبط التنظيم بضرورة تكرار المهمة و هذا راجع إلى طبيعة عمل المنظمة الذي لا ينتهي بمجرد القيام بالعمل خلال دورة واحدة، فالمؤسسة الاقتصادية لا تحقق الأرباح بل لا تغطي تكاليف

³ كاسر المنصور - وظائف الإدارة - منشورات دمشق - دمشق - 1996 - ص 116

⁴ علي شريف - التنظيم و الإدارة - دار الكتاب - لبنان - 1989 - ص 198.

⁵ علي شريف - مرجع سابق - ص 119

إنشائها خلال السنوات الأولى، لدى تعمل بصفة دائمة و مستمرة و متكررة و في مهمة واحدة.

هذه الشروط رأيناها مجسدة عند " خالد بن الوليد " لما كان قائدا على جيش المسلمين المتوجه به لمحاربة الروم، بحيث قام بربط تنظيمه بمهمة إجمالية، ثم قام بتقسيم العمل، ثم بتكرار المهمة و تمت هذه العملية بتقسيم الجيش إلى خمسة أجزاء مقدمة و مؤخرة، يمينه و يساره و قلب، و عين لكل جزء أميرا مسؤولا عنه، كما قسم الجيش كله و كان يتكون من 32 ألف مقاتل إلى 32 كردوس كل كردوس يتكون من 1000 جندي يقودهم قائد و قسم الكردوس إلى عشرة وحدات كل منها يتكون من 100 محارب يقودهم نقيب و قسم كل هذه الوحدات إلى عشرة وحدات أصغر يقود كلا منهم عريف⁶.

لقد استطاع هذا القائد أن يتفوق في المهام التي أوكلت إليه بانتهاجه التنظيم بشروطه، صحيح أن هذا المثال ارتبط بمفهوم الحرب و هذا راجع إلى طبيعة الأوضاع التي كانت سائدة آنذاك، إلا أننا نقول أن المنظم المسلم داخل المؤسسة الاقتصادية و البعيد كل البعد عن مجال الحرب و القتال يتوجب عليه أن يستفيد من الدروس في واقعه العملي.

و لقد أبرز الإسلام عدة جوانب هامة من أسس التنظيم الإداري السليم حيث يقول الله تعالى: ﴿ و هو الذي جعلكم خلائف الأرض و رفع بعضكم فوق بعض درجات ﴾ (من سورة الأنعام الآية 165)، و يقول كذلك: ﴿ و لكل درجات مما عملوا و ما ربك بغافل عما يعملون ﴾ (من سورة الأنعام الآية 132)، و يقول كذلك: ﴿ يا أيها الذين ءامنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولى الأمر منكم ﴾

⁶ كمال التابعي - محاضرات في إدارة المؤسسات الاجتماعية - مكتبة نهضة الشرق -

القاهرة - 1991 - ص 62

(من سورة النساء الآية 59) و يقول كذلك: ﴿ و الله فضل بعضكم على بعض في الرزق ﴾ (من سورة النحل الآية 71)، و يقول كذلك: ﴿ و فوق كل ذي علم عليم ﴾ (من سورة يوسف الآية 76).

من هذه النصوص الشرعية يتضح و من جملة ما يتضح أن الله عز وجل قام بوضع الإطار العام المحدد للتنظيم و مختلف الأسس و المبادئ و القيم التي يجب أن تكون موجودة داخل المؤسسة، كما تتضح المعالم الأساسية للتنظيم الإداري الإسلامي، كما أبرزها الأستاذ أحمد عبد العظيم محمد في النقاط التالية⁷:

* إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين وجود هيكل إداري يتفرع إلى عدة مستويات عمودية و أفقية، تحدد مكانة و درجة العامل على أساس علمه و درجته العلمية بعيدا كل البعد عن العرقية و المحسوبية.

* إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين أن درجات التفاوت بين العمال يسمح بتحقيق مبدأ تقسيم العمل و دفع العمال لتحقيق فكرة التخصص من منطلق قدرة وخبرة و كفاءة كل واحد منهم.

* إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين أن المرجع أو المقياس الحقيقي للترقية في الهيكل التنظيمي يتمثل في العلم، هذا يعني أنه كلما كانت الدرجة العلمية مرتفعة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الوظيفة.

* إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين وجود مرونة ناتجة عن تطور الحياة البشرية و الأنشطة الوظيفية، فهو صالح لكل زمان و مكان لأنه جاء بالمبادئ والأفكار العامة و لم يتطرق إلى الجزئيات، و أن القرآن الكريم يعتبر شريعة و نظاما و أسلوب عمل في الحياة فقد أشتمل على كافة الأحكام التي يمكن أن

⁷ أصول الفكر الإداري في الإسلام - مكتبة وهبة - القاهرة - 1994 - ص 135.

يتصورها البشر و التي يمكن أن تطبق و أن يقوم عليها المجتمع الإسلامي في أي وقت .

• إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين وجود الطاعة و الاحترام المتبادل بين جميع المتعاملين داخل الهيكل التنظيمي إلا أن هذه الطاعة ليست مطلقة و ليست بالطاعة العمياء بل إن الطاعة محكومة بالقيم، حيث يقول " أبوكر الصديق " حين ولي حاكما — مديرا —: " إني وليت عليكم و لست بخيركم، فإن أحسنت فأطيعوني و إن أسأت فقوموني " ⁸.

• إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين أن ما يتحصل عليه العامل من أجر يتوافق مع ما يبذله من جهد و عمل، و الذي يوافق مستوى معين في الهيكل التنظيمي، و الأكيد أن الموظف أو العامل الذي في المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي له أجر أكبر من العامل الذي يعمل في المستوى المتدني و هكذا، إن هذه الفكرة تولد لدى جميع العمال عدم الظلم و تجعلهم يتقون في أن عملهم و جهدهم لا يضيع سدى، و أن له مقابلا حقيقيا يتفق مع جهدهم و عملهم المبذول.

• إن التنظيم الإداري الإسلامي يبين أن النظام الإداري الموجود داخل المؤسسة هو نظام جزئي أو فرعي منبثق من النظام الإسلامي الكلي و أن النظام الإداري يعالج جزء فقط و المتمثل في تنظيم شؤون العمال مع بعضهم البعض.

هذه جملة من النقاط التي تبين أن الفكر الإسلامي قد أبرز عدة جوانب هامة من أسس التنظيم الإداري الإسلامي هذا التنظيم عرف عدة مراحل هذه المراحل نتطرق إليها مؤكدين على جملة من القيم التي تحكمها فيما يلي:

⁸ الفكر الإداري في الإسلام — الماجد الثقافة و التراث — الإمارات العربية المتحدة — 1997
— ص 132.

1. الوظيفة:

تعرف الوظيفة على أنها منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة و تحمل مسؤوليات معينة سواء تفرغ لذلك كلية أو لم يتفرغ⁹. و تعرف كذلك على أنها جملة من الأنشطة و الواجبات التي يلتزم شاغلها بأدائها و يتحمل ما يترتب على هذا الأداء من تصرفات¹⁰.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن الوظيفة تعد ذلك النشاط الذي يقوم به العامل بصفة دائمة أو مؤقتة.

و لقد حث الإسلام على العمل في قوله تعالى: ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ ﴾ (من سورة الجمعة الآية 10) ، و لقد أمر الله عزو جل بالعمل إذ يقول: ﴿ وَ قُلْ اْعْمَلُوا فَسِيرَیْ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَ رُسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ سَتَرُونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةُ فَيَنْبَنُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (من سورة التوبة الآية 105) ، هذا و يقول الرسول عليه الصلاة و السلام { ما أكل أحد طعاما قط خيرا له من أن يأكل من عمل يده، و إن نبى الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده } (رواه البخاري تحت رقم 2072) ، من هذا الحديث يتضح أن العمل وسيلة للكسب و أساس التقدم و هذا ما حرص عليه الإسلام بتشجيع العمال و الموظفين على ممارسة النشاط الاقتصادية، سواء كانت زراعية أو صناعية أو تجارية¹¹، و هذا ما أكدده عليه الصلاة و السلام في الأحاديث التالية :

⁹ إبراهيم عبد العزيز شبحا - مرجع سابق - ص 200.

¹⁰ مجلة البنوك الإسلامية - العدد - 53 - أبريل - 1987 - القاهرة - ص 49.

¹¹ حمدي أمين عبد الهادي - الفكر الإداري الإسلامي و المقارن - دار الفكر العربي -

القاهرة - 1984 ص 138.

الخطاب لما كان خليفة حيث قال: "أريد رجلا إذا كان في القوم و ليس أميرهم كان كانه أميرهم، و إذا كان أميرهم كان كانه رجلا منهم"¹³.

* الوظيفة أمانة و الموظف يجب أن يختار على أساس الكفاءة و النزاهة و القوة¹⁴ و في هذا يقول عليه الصلاة و السلام: { إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل و ما إضاعتها يا رسول الله، قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة } (رواه البخاري تحت رقم 6496)، من هذا الحديث يتضح و من جملة ما يتضح أن النبي عليه الصلاة و السلام يريد أن يقول إذا و ضع على رأس الوظيفة غير الكفاء النزاهة و القوي فانتظروا زوال المؤسسة.

* الوظيفة خدمة تجلب من المسؤولية أكثر مما تحمل من الإمتيازات و في هذا يقول عليه الصلاة و السلام لأبي ذر الغفاري: { يا أبا ذر إنك ضعيف و إنها أمانة و إنها يوم القيامة خزي و ندامة إلا من أخذها بحقها و أدى الذي عليه فيها } (رواه مسلم تحت رقم 1825)، و في هذا دليل على أن الموظف يتحمل من المسؤولية التي يشغلها أكثر من الإمتيازات التي يجنيها.

* بناء التنظيم يتم على أساس الوظائف و ليس على أساس الأشخاص أو الموظفين و في هذا يقول عليه الصلاة و السلام: { يا عبد الرحمان ابن سمرة لا تسأل الوظيفة فإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها و إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها } (رواه البخاري تحت رقم 7147)، من هذا الحديث يتضح و من جملة ما يتضح أن الوظيفة إذا وضعت لموظف معين انطلاقا من علاقات خاصة مثل القرابة أو المحاباة، فإنها عبء و تكلفة على المؤسسة، و لكن إذا وضعت

¹³ سليمان محمد الطماوي - عمر ابن الخطاب و أصول السياسة و الإدارة الحديثة - دار الفكر العربي - القاهرة - 1976 ص 273.

¹⁴ أحمد إبراهيم أبو سن - الإدارة في الإسلام - الدار السودانية للكتاب - السودان - 1984 - ص 80.

على قناعة وأسس موضوعية تتطلبها حاجة المؤسسة فإن إسنادها للموظف الذي تتوفر فيه كافة الشروط التي تحددها هذه الوظيفة بالذات أمر ضروري، لدى كان بناء التنظيم على أساس الوظائف و ليس على أساس الموظفين.

• يتطلب شغل الوظيفة حق الفصل منها إذا ثبت للمسؤولين داخل المؤسسة أن أحد الموظفين غير منضبط في مختلف الأنشطة التي يقوم بها و في مواعيد العمل، و هذا يعني أن الموظف إذا لم يحسن القيام بالمهام التي تحتويها وظيفته وجب عزله واستخلافه بموظف آخر ممن تتوفر فيه الشروط التي تحددها الوظيفة، و في هذا يقول أبو بكر الصديق لأحد موظفيه: "إن أحسنت زدتك و إن أسأت عزلتك"¹⁵ فما على المدير أو المسؤول إذا إلا أن يتفحص أحوال الموظفين و يرى النتائج المتحصل عليها فإذا رأى من لا يحسن القيام بأعماله فصله من وظيفته.

هذه جملة من القيم التي تضبط الوظيفة من منطلق المنهج الإسلامي، و توجد مجموعة من القيم الأخرى التي تضبط مهام القائم على هذه الوظيفة و المتمثلة فيما يلي¹⁶:

• إتقان العمل و أدائه على أحسن وجه و هذا يقول عليه الصلاة و السلام: { إن الله يحب إذا عمل أحد عملاً أن يتقنه } (رواه أبو نعيم تحت رقم 1113)، و إن العمل المتقن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية و على رأسها الرفاهية لكافة

¹⁵ حسن عبد الله أبو ركة - التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي - دار البلاد - السعودية - 1981 - ص 67.

¹⁶ مجلة الاقتصاد الإسلامي - العدد - 168 - مارس - 1995 - الإمارات العربية المتحدة

العمال و تكون على شكل تلبية حاجاتهم و تطوير مكانتهم¹⁷، إلا أن الرفاهية التي نقصدها لا تعني على الإطلاق الماديات فقط بل حتى الجانب الروحي و المتمثل في العبادة.

* طاعة المدير أو المسؤول و هذا على العامل مصداقا لقوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (من سورة النساء الآية 59) إلا أن هذه الطاعة ليست عمياء و ليست بدون قيود مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ الَّذِينَ يَفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يَصْلَحُونَ ﴾ (من سورة الشعراء الآيتين 151, 152).

* الوفاء بالعهد و التزام الصديق في المواعيد¹⁸ مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ﴾ (من سورة الإسراء الآية 34)، و الوفاء بالعهد أمر ضروري يتوجب على العامل الالتزام به في مختلف الأنشطة التي يقوم بها.

* أبداء النصيحة الصادقة للمدير أو المسؤول مع وجوب الصديق التام في الاقتراحات القولية و الفعلية، لأن إبداء النصيحة كالمرأة الصافية التي لا يرى فيها إلا حقائق الأشياء دون غرض أو مرض¹⁹.

* البعد عن المحرمات و كل ما يخل بأداء العمل من رشوة و غش و سرقة مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَالسَّارِقَ وَالسَّارِقَةَ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا

¹⁷ محمد عامر شابرا - الإسلام و التحدي الاقتصادي - المعهد العالمي للفكر الإسلامي - عمان - 1996 ص 264.

¹⁸ محمد محمد ناشد - مرجع سابق - ص 253.

¹⁹ جمال البنا - الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث - المعهد الدولي للبنوك الإسلامية و الاقتصاد الإسلامي - القاهرة - 1982 - ص 89.

كسبا نكلا مَن الله و الله عزيز حكيم ﴿ (من سورة المائدة الآية 38)، و يقول عليه الصلاة و السلام: { من غشنا فليس منا } (رواه مسلم تحت رقم 101)، و يقول كذلك: { لمن الله الراشي و المرتشي } (رواه أحمد تحت رقم 6469، و أبو داود تحت رقم 3580)

• الثقة و حسن الظن بالمسؤول و قراراته، فالعامل إذا و ثق و أحسن الظن بالقرارات و مصدرها كان أكثر ميلا و حبا لطاعة الأمر و تنفيذه.²⁰

2. بناء التسلسل الإداري:

يعد الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يرتب و ينسق العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأعمال، فالهيكل التنظيمي يعبر عن توزيع المهام و الاختصاصات بين أجزاء المنظمة و العمال هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فهو يعكس خطوط الاتصالات و الاتجاهات بين تلك الأجزاء²¹، إن بناء الهيكل التنظيمي يمر بخطوتين أساسيتين و المتمثلتين في تحليل و تركيب المهام الذي يعبر عن تلك الأعمال الجزئية التي تقوم بها الوحدات المكونة للمؤسسة، و تجميع أو تركيب هذه الأنشطة²²، و لما كانت الوظائف متعددة كان توزيعها على الهيكل التنظيمي أفقيا و عموديا مما يفسر تدرج المراكز، فالوظيفة الإدارية التي يقوم بها المدير توجد في قمة الهيكل بينما التي يقوم بها العامل البسيط توجد على مستوى قاعدته²³، و إن المنهج الإسلامي لم يختلف مع هذا الطرح، بل أكد عليه و ذلك بتدرج المهام من القاعدة إلى القمة حسب الإمكانيات و القدرات المادية و الفكرية

²⁰ جمال البنا - مرجع سابق - ص 90.

²¹ أحمد عبد العظيم محمد - مرجع سابق - ص 139.

²² كاسر المنصور - مرجع سابق - ص 131.

²³ محمد محمد جاهين - التنظيمات الإدارية في الإسلام - الهيئة المغربية للكتاب - مصر -

1984 - ص 67.

فهو لا يمنع التفاوت في أقدار البشر و إن كانوا من الأنبياء و المرسلين²⁴، و في هذا يقول الله عز وجل:

﴿ تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ مِّنْهُمْ مَّنْ كَلَّمَ اللَّهُ وَ رَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَاتٍ ﴾ (من سورة البقرة الآية 252) و يقول كذلك: ﴿ وَ لِكُلِّ دَرَجَاتٍ مَّمَّا عَمِلُوا ﴾ (من سورة الأنعام الآية 132-)، إلا أن هذا التدرج مقيد بالقيم النابعة من المنهج الإسلامي و منها مايلي²⁵ :

• وجود هينات استشارية مهامها تقديم النصائح من حين لآخر و ذلك بتوجيه الموظفين، و أن هذه النصائح يجب أن تلقى احتراما و تقديرا كبيرا.

وهذا مصداقا لقول الله عز وجل ﴿ وَ أَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (من سورة الشورى الآية 38)، من هذه الآية يتضح و من جملة ما يتضح (من تفسير ابن كثير) أن الهيئة الاستشارية ليس لها طابع الأمر فعلاقتها استشارية فقط.

• التدرج الوظيفي قائم على أساس معيار الكفاءة و الخبرة و الإيمان و الذي يختار على رأس الوظيفة له حق الطاعة، و في هذا يقول عليه الصلاة و السلام: { من أطاع أميري فقد أطاعني و من عصى أميري فقد عصاني } (رواه مسلم تحت رقم 1840).

• توفير الظروف المعيشية المناسبة التي تساعد الموظف على القيام بمهامه أحسن قيام و التفرغ لها، و ذلك بإعطائه المقابل أو الأجر الذي يصون به كرامته و بقي نفسه منزلة السؤال، و لقد وضع عليه الصلاة و السلام وقاية لهذا فقال: { من كان لنا عاملا و لم يكن له زوج فليتخذ زوجا، و من لم يكن له مسكنا فليتخذ مسكنا، و من لم يكن له مركب فليتخذ مركبا، و من أخذ فوق هذا فهو غال

²⁴ حسن عبد الله أبو ركة - مرجع سابق - ص 31.

²⁵ أحمد عبد العظيم محمد - مرجع سابق - ص 137.

أ) السلطة:

تعرف السلطة على أنها الحق الرسمي لطلب العمل من الآخرين²⁶ و تعرف كذلك على أنها المقدرة على التصرف²⁷، و تعرف كذلك على أنها القدرة على اتخاذ القرار و التصرف النهائي الذي يلزم الآخرين الذين يتعين عليهم تنفيذه و العمل بموجبه و طاعة مصدره²⁸.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن السلطة تعني القدرة و الحق في جعل الآخرين ينفذون مجموعة من الأوامر هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن السلطة كخلفية تعني أولئك الأشخاص، أو الرؤساء أو المدراء الذين يمتلكون هذا الحق. و يتم عن طريقها تحقيق الانسجام و التكامل بين مختلف الأعضاء المتواجدين عبر مختلف المستويات الموضحة في الهيكل التنظيمي من الرئيس إلى المرووس و بالتالي فهي لا تتركز في مستوى واحد بل تتنوع عبر مختلف المستويات. و لا يكون الانسجام و التكامل إلا إذا تم وضع جملة من القيم التي تنظمها، و لقد اعتنى الإسلام بوضع جملة منها، و هي على الشكل التالي:²⁹

* السلطة في المنهج الإسلامي لا تمارس إلا في ضوء أحكام الله تعالى و سنة نبيه عليه الصلاة و السلام و من ثم فهي ليست شخصية كما أنها لا تعني التسلط، فالمنهج الإسلامي لا يقر أن تكون السلطة وليدة الجبر و الإكراه على

²⁶ مجلة البنوك الإسلامية - العدد - 53 - مرجع سابق - ص 50.

²⁷ ماجد راغب الحلو - علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية - دار الكتاب - الإسكندرية - 1988 ص 158.

²⁸ حمدي أمين عبد الهادي - مرجع سابق - ص 151.

²⁹ أحمد عبد العظيم محمد - مرجع سابق - ص 147.

خلاف إرادة العمال المسلمين، إذ أن الإرادة و الرضا سند كل حكم شرعي³⁰، و هي نفس الوقت لولي الأمر — المدير — الذي أوجب الله طاعته، و في هذا يقول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (من سورة النساء الآية 59).

• السلطة في المنهج الإسلامي توجب حق الطاعة لصاحب السلطة — المدير — مادام ملتزما بمنهج الله تعالى و يعمل لصالحه، فالمدير داخل المؤسسة إذا أراد أن يطاع في ممارسته للسلطة يجب عليه أن لا يحيد عن المنهج الإسلامي، هذا يعني أن مختلف أعماله تصب في تحقيق المصلحة العامة و المتمثلة في مصلحة المؤسسة و مصلحة كافة العمال على السواء، و هاهو أبو بكر الصديق يؤكد هذا لما أصبح خليفة — مديرا — حيث قال: " أطيعوني ما أطعت الله فيكم " ³¹.

• السلطة في المنهج الإسلامي لا تعرف الطاعة العمياء بل الطاعة المحكومة بالقيم الإسلامية، و في هذا يقول أبو بكر الصديق: " إني وليت عليكم و لست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني و إن أسأت فقوموني " ³²، من خلال هذه الجملة نجد أن أبا بكر الصديق يريد أن يقول للرعية — العمال — أن لا يكونوا إمعة، صحيح أن الطاعة واجبة عليهم، لكن إذا لم يؤمروا بمخالفة شرعية و هذا ما ينبغي أن يتصف به المدير مع العمال، بالإضافة إلى هذا يجب أن تكون

³⁰ حسن السيد بسيوني — الدولة و نظم الحكم في الإسلام — عالم الكتاب — القاهرة — 1985 ص 60.

³¹ أحمد شابي — الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب — دار الفكر العربي — القاهرة — 1991 ص 78.

³² محمد محمد ناشد — مرجع سابق — ص 132.

الطاعة بقدر الاستطاعة و في هذا يقول الله تعالى: ﴿ لا يَكْفِي الله نفسا إلاّ وسعها ﴾ (من سورة البقرة الآية 286).

* السلطة في المنهج الإسلامي ليست من أجل النفوذ بل هي أمانة في عنق صاحبها و إنها مرتبطة بالوظيفة و ليست بالموظف، فإن الذي يتقلد و يمارس هذه السلطة يجب عليه أن يعتقد أنه قد أوكلت إليه أمانة ضخمة يعمل من خلالها على تحقيق أهداف الجميع.

كما أن لصاحب السلطة الحق في تفويض جزء منها إذا اقتضت الضرورة، و يقصد بالتفويض نقل حق التصرف و اتخاذ القرار إلى المرؤوسين و ذلك بأن لا يمسك المدير كافة الأعمال وحده لأن طاقته محدودة و جسده في حاجة إلى الراحة و عقله يكل و يتعب من كثرة التفكير و ذاكرته لا تستطيع أن تتحمل كل شيء³³، و أن الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى إضاعة الوقت دون تحقيق النتائج المطلوبة³⁴.

من هذه الفكرة يمكن أن نقول أن تفويض السلطة يعني تنازل المدير أو المسؤول عن جزء من سلطته إلى العامل الذي يليه و الذي هو تحت إشرافه من أجل أن يتفرغ الأول إلى المهام الرئيسية و تدريب الثاني على المهام المساعدة.

هذا المفهوم رأيناه مطبقا مع الخليفة الأول " أبو بكر الصديق " رضي الله عنه و أرضاه، حيث كان يعهد إلى بعض الصحابة جزءا من واجباته³⁵، و كذلك

³³ محمود عصف - المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال - دار الفكر العربي - القاهرة -

1991 - ص 406.

³⁴ مراد محمد علي - الأساليب الإدارية في الإسلام - دار الاعتصام - القاهرة - بدون تاريخ

- ص 107

³⁵ أكرم رسلان ديرانية - الحكم و الإدارة في الإسلام - دار الشروق - السعودية - 1979

ص 85.

الحال بالنسبة للخليفة الثاني " عمر بن الخطاب " رضي الله عنه و أرضاه حيث كان يقول: « ما كان بحضرتنا بأشرفنا ه بأنفسنا و ما غاب عنا و لنا فيه أهل القوة و الأمانة فمن يحسن نزده و من يسيء نعاقبه »³⁶.

إن الهدف من سرد هذا المثال و غيره لم يكن ذكر أحداث الماضي، و لكن حتى أوضح أن هذا المفهوم جسد في أرض الواقع هذا من جهة، و من جهة أخرى حتى أوضح للعامل و الموظف بأن هذه المفاهيم يمكننا أن نطبقها اليوم في مختلف مؤسساتنا الاقتصادية.

هذا و إن عملية التفويض في الإسلام يجب أن تقيد بجملة من القيم و التي نذكر منها مايلي:³⁷

* يجب أن يتضمن التفويض تحديد الاختصاصات، وهذا يعني أن التفويض لا يكون إلا جزئيا، فالمفوض و ليكن المدير يتنازل عن جزء من سلطته إلى العامل الذي يليه مباشرة في السلم الإداري، فهو إذن لم يفوض كافة أعماله و إلا فما هو مبرر وجوده داخل المؤسسة³⁸، و إن الجزء المفوض يتمثل في الأعمال اليومية أو الروتينية التي تعرقل المفوض في التفكير و إنجاز المهمات المصيرية.

* لا يسقط التفويض حق المفوض في الإشراف و المتابعة و الرقابة و في هذا يقول عمر ابن الخطاب: * رأيتم لو أني وليت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل أ أكون قد قضيت ما علي ؟ قالو: بلى، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا³⁹ و في هذا دليل على أن يتابع و يراقب المدير المفوض العامل

³⁶ سليمان محمد الطماوي - مرجع سابق - ص 270.

³⁷ أحمد عبد العظيم محمد - مرجع سابق - ص 150.

³⁸ مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - دار البازوري العلمية - عمان - 1993 - ص 217.

³⁹ سليمان محمد الطماوي - مرجع سابق - ص 270.

المفوض له، فإن أحسن هذا العامل كان خيراً له و للمؤسسة التي يعمل فيها و إن أساء فيجب على المفوض أن يصحح له الأخطاء أو يحرمه من التفويض.

• يجب أن يكون المفوض إليه أهلاً لتولي المسؤولية و يجب أن تتوفر فيه كل الشروط المطلوبة، و في هذا يقول علي ابن أبي طالب: " اختر للوظيفة بين الموظفين أفضلهم"⁴⁰، هذا يعني أن المفوض إليه يجب أن يكون على دراية بكافة الأعمال و التقنيات التي تتطلبها هذه الأعمال حتى يتم تفويضه.

• تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية إذ أن مسؤولية المفوض عن أعمال المفوض إليه تبقى دائماً قائمة، و هذا ما أكدّه عمر ابن الخطاب في قوله: "لو أن بغلة عثرت في العراق لسألني الله عنها، لما لم تمهد لها الطريق يا عمر"⁴¹، من هذا القول نلاحظ أن عمر ابن الخطاب رغم أنه فوض السلطة للعمال إلا أنه كان يخشى من أن يسأل عن تلك الدابة — بغلة — و في هذا دليل على عدم تفويض المسؤولية في المنهج الإسلامي.

للسلطة نوعان، السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية:

• السلطة التنفيذية و التي تعد أساسية لأنها تعكس العلاقة الموجودة بين الرئيس و المرووس في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر المتعلقة بمختلف النشاطات، فهي علاقة إشرافية تسيير من الرئيس إلى المرووس⁴².

⁴⁰ حسن عبد الله أبو ركة — مرجع سابق — ص 73.

⁴¹ عبد الغني بسيوني عبد الله — مبادئ الإدارة العامة في الإسلام — دار الكتاب — لبنان —

1992 — ص 56.

⁴² 281 ص — ركة — مرجع سابق — ص 284.

⁴² مصطفى نجيب شوايش — مرجع سابق — ص 284.

• السلطة الاستشارية و التي تتعلق بإعداد الاقتراحات و التصورات و النصيح، فهي سلطة مساعدة⁴³ هذا يعني أن هذه السلطة ليس لها الحق في إصدار الأوامر بل مهمتها النصيح و المشورة لأصحاب السلطة التنفيذية⁴⁴.

ب) المسؤولية:

و تعرف على أنها الوجه الآخر للسلطة، و تعني الالتزام بتنفيذ التعليمات القيام بالأعمال في ضوء القواعد المعمول بها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تعرف على أنها المحاسبة على ممارسة السلطة⁴⁵، هذا المفهوم رأيناه مجسدا في المنهج الإسلامي حيث يقول النبي عليه الصلاة و السلام: { كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته } (رواه البخاري تحت رقم 893)، من هذا الحديث يتضح من جملة ما يتضح أن المدير داخل المؤسسة له سلطة تخوله القيام بمهام معينة، و هو في نفس الوقت مسؤول عن نتائج أعماله التي قام بها من منطلق سلطته، إن المسؤولية في المنهج الإسلامي فردية شخصية، فكل عامل سواء كان مديرا أو منفذا يحاسب و يسأل عن أعماله، و في هذا يقول الله تعالى: ﴿ ولا تزر وازرة وزرى أخرى ﴾ (من سورة الأنعام الآية 164)، و لقد فرض المنهج الإسلامي هذا المبدأ حتى لا يظلم و لا يطغى أي عامل على الآخر و لا يتخفى كل واحد وراء الآخر، وهذا يعني أن كل عامل يسأل عن أعماله و لا يسأل عن أعمال غيره.

و للتأكيد أكثر على وجوب المسؤولية أو المحاسبة يسوق لنا النبي عليه الصلاة و السلام حديث السفينة، حيث يقول: { مثل القائم على حدود الله و الواقع

43. محمد محمد جاهين - مرجع سابق - ص 77.

44. كاسر المنصور - مرجع سابق - ص 185.

45. حمدي أمين عبد الهادي - مرجع سابق - ص 151.

فيها كمثل قوم إستهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها، و بعضهم أسفلها، فكان الذي في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أن خرقنا في نصيبنا خرقا و لم نؤذ من فوقنا، فإن تركوهم و ما أرادوا هلكوا جميعا و إن أخذوا على أيديهم نجوا و نجوا جميعا { (رواه البخاري تحت رقم 2493) من هذا الحديث يوضح لنا عليه الصلاة و السلام بأن القوم الذين كانوا في أسفل السفينة لو أنهم لم يسألوا و لم يحاسبوا لغرق الجميع ، و في هذا عبرة للعامل و المدير داخل المؤسسة فإن أساء العامل وجب على المدير أن يحاسبه و أن يسأله عن أعماله من أجل تصحيح العيوب و النقائص .

4. التنسيق الإداري:

التنسيق وظيفة إدارية يقصد بها دفع الحيوية في أوساط الجهاز الإداري من خلال التوفيق بين أنشطة مختلف العمال لتحقيق أغراض التنظيم و الهدف الأساسي لهذه الوظيفة تحقيق الانسجام و التفاعل بين أجزاء التنظيم ببعضها البعض⁴⁶، و منع حدوث التشابك و التداخل و الازدواج، فالتنسيق إذن عملية لا تنتهي، و هي جزء لا يتجزأ من مستويات و وظائف الإدارة، و هي عملية تتم على كافة المستويات و في جميع الاتجاهات⁴⁷، و تحكم هذه العملية أو الوظيفة التنسيقية عدة قيم و قواعد ناتجة عن المنهج الإسلامي و التي نذكر منها مايلي⁴⁸:

- * وضوح الهدف و دقته.

- * سياسة الباب المفتوحة بأن يكون المدير على أتم الاستعداد للقاء جميع العمال أو الموظفين.

⁴⁶ محمود عساف – مرجع سابق – ص 90.

⁴⁷ مصطفى نجيب شاويش – مرجع سابق – ص 564.

⁴⁸ أحمد عبد العظيم محمد – مرجع سابق – ص 164.

• الرجل المناسب في المكان المناسب. يجب ان يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.
الخاتمة:

هذا و قد توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج و التوصيات و المتمثلة فيما يلي:
أولاً: النتائج:

1. يرتبط التطور الفعلي للمجتمع بتطور مختلف المؤسسات الموجودة فيه، و ذلك بالقضاء على البطالة و استخدام كافة الإمكانيات المادية و الفكرية و جعلها تسيير وفق المعايير و المقاييس المنهجية.

2. يرتبط تسيير المؤسسة بنجاعة الوظائف الإدارية التي تطبقها لإنجاز مختلف المشاريع، و هذا راجع إلى أن هذه الوظائف تعتبر المفتاح الذي عن طريقه يتم الدخول إلى كل الأنشطة و الأعمال المكونة لهذه المشاريع.

3. يرتبط نجاح الوظائف الإدارية بمدى تقيدتها بالقيم النابعة من الدين الإسلامي، من القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة.

4. يعتبر الفكر الإسلامي القاسم المشترك للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، فعن طريقه يتم توحيد كافة الأفكار المتواجدة في مختلف أذهان العمال و جعلها تصب في نفس المصبب دون نزاع أو صراع.

ثانيا: التوصيات:

1. فتح فروع داخل مختلف المعاهد و الجامعات بل حتى الثانويات لدراسة الفكر الإداري الإسلامي، و هذا لتهيئة ذهنية الطالب قبل أن يكون عاملا أو مديرا للتفتح و التعرف على الحقائق الكامنة في هذا الفكر لتجسيدها في واقعه و الاستفادة منها.
 2. إختيار العمال الإداريين و المنفذين بإجراء الامتحانات للتعرف على قدراتهم الإيمانية بفكرة البديل الإسلامي.
 3. تدريب العمال الذين تم اختيارهم و ذلك لتزويدهم بمختلف القيم الإدارية الإسلامية التي لها علاقة بمختلف نشاطاتهم و أعمالهم، و هذا حتى يتمكنوا من التأقلم و التكيف مع طبيعة المهام.
 4. فتح وسائل الإعلام للتعريف بفكرة البديل الإسلامي و تشجيع كافة العمال الذين يتبنون هذه الفكرة بتقديم الهدايا و التسهيلات الحياتية.
 5. الإسهام في تثقيف عائلات العمال بالإرسال إليهم المنشورات الكتيبات التي تعالج مختلف المفاهيم و القيم الإسلامية حتى يكون للعامل نفس المحيط، و هذا ما يجعله في استقرار دائم.
- المراجع:
1. إبراهيم عبد العزيز شيحا — الإدارة العامة — دار الكتاب العلمية — بيروت — 1983 —.
 2. أحمد إبراهيم أبو سن — الإدارة في الإسلام — الدار السودانية للكتاب — السودان — 1984 —.
 3. أحمد شابي — الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب — دار الفكر العربي — القاهرة — 1991 —.

4. أحمد عبد العظيم محمد أصول الفكر الإداري في الإسلام — مكتبة وهبة — القاهرة — 1994 —.
5. أكرم رسلان ديرة نية — الحكم و الإدارة في الإسلام — دار الشروق — السعودية — 1979 —.
6. جمال البنا — الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث المهد الدولي للبنوك الإسلامية و الاقتصاد الإسلامي — القاهرة — 1982 —.
7. حسن السيد بسيوني — الدولة و نظام الحكم في الإسلام — عالم الكتاب — القاهرة — 1985 —.
8. حسن عبد الله أبو ركة — التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي — دار البلاد — السعودية — 1981 —.
9. حمدي أمين عبد الهادي — الفكر الإداري الإسلامي و المقارن — دار الفكر العربي — القاهرة — 1984 —.
10. سليمان محمد الطماوي — عمر ابن الخطاب و أصول السياسة و الإدارة الحديثة — دار الفكر العربي — القاهرة — 1976 —.
11. عبد الغني بسيوني عبد الله — مبادئ الإدارة العامة في الإسلام — دار الكتاب — لبنان — 1992 —.
12. علي شريف — التنظيم و الإدارة — دار الكتاب — لبنان — 1989 —.
13. علي محمد الدمشقي الفكر الإداري في الإسلام — الماجد الثقافة و التراث — الإمارات العربية المتحدة — 1997 —.
14. كاسر المنصور — وظائف الإدارات منشورات دمشق — 1996 —.
15. كمال التابعي — محاضرات في إدارة المؤسسات الاجتماعية — مكتبة نهضة الشرق — القاهرة — 1991 —.

16. ماجد راغب الحلو — علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية — دار الكتاب — الإسكندرية — 1988 — .
17. محمد عامر شابرا — الإسلام و التحدي الاقتصادي — المعهد العالمي للفكر الإسلامي — عمان — 1996 — .
18. محمد محمد جاهين — التنظيمات الإدارية في الإسلام — الهيئة المغربية للكتاب — مصر — 1984 — .
19. محمود عساف — المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال — دار الفكر العربي — القاهرة — 1991 — .
20. مراد محمد علي — الأساليب الإدارية في الإسلام — دار الاعتصام — القاهرة — بدون تاريخ — .
21. مصطفى نجيب شاويش — الإدارة الحديثة — دار اليازوري العلمية — عمان — 1993 — .

المجلات:

- 1- مجلة الاقتصاد الإسلامي — العدد — 168 — مارس — 1995 — الإمارات العربية المتحدة — .
- 2- مجلة البنوك الإسلامية — العدد — 53 — أبريل — 1987 — القاهرة — .
- 3- مجلة البنوك الإسلامية — العدد — 52 — فبراير — 1987 — القاهرة — .