

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك
الإسلامية: دراسة عن موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

محمد شريف محي مشوح

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملایا

كوالالمبور

2018

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك
الإسلامية: دراسة عن موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

محمد شريف محي مشوح

بحث مقدّم لنيل درجة الدكتوراه

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملایا

كوالالمبور

2018

UNIVERSITI MALAYA
ORIGINAL LITERARY WORK DECLARATION

Name of Candidate: **Mohammad Charif Mohi Mchwh**

Registration/Matric No: **IHA150059**

Name of Degree: **Doctor of Philosophy**

Title of Project Paper/Research Report/Dissertation/Thesis (“this Work”)

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك الإسلامية: دراسة عن

موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

Field of Study: **Islamic Management (business and administration)**

I do solemnly and sincerely declare that:

- (1) I am the sole author/writer of this Work;
- (2) This Work is original;
- (3) Any use of any work in which copyright exists was done by way of fair dealing and for permitted purposes and any excerpt or extract from, or reference to or reproduction of any copyright work has been disclosed expressly and sufficiently and the title of the Work and its authorship have been acknowledged in this Work;
- (4) I do not have any actual knowledge, nor do I ought reasonably to know that the making of this work constitutes an infringement of any copyright work;
- (5) I hereby assign all and every right in the copyright to this Work to the University of Malaya (UM who henceforth shall be owner of the copyright in this Work and that any reproduction or use in any form or by any means whatsoever is prohibited without the written consent of UM having been first had and obtained;
- (6) I am fully aware that if in the course of making this Work I have infringed any copyright whether intentionally or otherwise, I may be subject to legal action or any other action as may be determined by UM.

Candidate's Signature

Date

Subscribed and solemnly declared before,

Witness Signature

Date

Name:

Designation



Universiti Malaya

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك الإسلامية: دراسة عن موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بلورة نظرية الإدارة الإسلامية، من خلال الكشف عن الأسس والقيم والمبادئ التي تشكّلت منها المفاهيم والتصورات التي شكّلت تلك النظرية، والتعرّف على خصائص ومميزات ومقومات تلك النظرية وإجراءات عملها التنفيذية، وذلك بقصد الإجابة على إشكالية الإهمال المتعمّد لقيم وقيمة ودور ووجود نظرية إداريّة منبثقة من أحكام الشريعة الإسلامية ومقتضياتها، وأنها تضاهي النظريات الإدارية الوضعية، وتتفوّق عليها. والبحث دراسة نوعيّة (كيفية)، غير كميّة اعتمدت نتائج الدراسة الكمية لموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية على بنوك إسلامية مختارة، والتي قام بها المعهد العالمي للفكر الإسلامي. وقد وصل البحث إلى عدّة نتائج، كان أهمّها: بلورة نظرية الإدارة الإسلامية من خلال الكشف عن الأسس والقيم والمبادئ التي تشكّلت منها مفاهيم تلك النظرية، مع إمكانية تحويل الطروحات النظرية لنظرية الإدارة الإسلامية إلى إجراءات عمل تنفيذية، ووجود قصور تطبيقي على المستوى العملي لمقتضيات ومبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية في المؤسسات التي تبنت فلسفة الإدارة الإسلامية. وختم البحث بالتوصية: بضرورة تكثيف البحث العلمي في مجال الإدارة الإسلامية، وإبراز البعد القيمي فيها، والجدّ في إيجاد دراسات إدارية معاصرة: تعطي حلولاً واقعية بعمق شرعي، وتسدّ قصور نظريات الإدارة الحديثة.

كلمات مفتاحية: نظريات الإدارة، إدارة إسلامية، إجراءات العمل التنفيذية، إدارة البنوك الإسلامية.

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك الإسلامية: دراسة عن
موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

ABSTRAK

Kajian bertujuan untuk membangunkan teori pengurusan Islam, dengan mendedahkan prinsip, nilai dan asas-asas yang membentuk konsep dan perspektif teori. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti ciri-ciri, teori dan implikasi pelaksanaan, untuk menyelesaikan isu pengabaian terhadap nilai, peranan dan teori pengurusan yang sudah lama tercerakin dalam hukum-hukum Islam yang sebenarnya telah menepati bahkan melampaui teori-teori pengurusan moden. Kajian ini adalah bersifat kualitatif dan bukan kuantitatif. Bagaimanapun analisis yang dilakukan masih berasaskan kepada hasil kajian kuantitatif yang diterbitkan dalam Ensiklopedia Penilaian Prestasi Bank-bank Islam, ke atas beberapa bank Islam yang terpilih serta diterbitkan oleh Institut Antarabangsa Pemikiran Islam. Kajian ini telah mencapai beberapa kesimpulan; yang paling penting ialah pembangunan teori pengurusan Islam dengan mendedahkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang membentuk teori, bahkan memfokuskan kepada potensi teori ini untuk diterjemahkan ke dalam bentuk amali dan praktikal. Pada masa yang sama kajian ini mendapati terdapat kekurangan dalam aspek praktikal terhadap prinsip-prinsip dan nilai-nilai daripada teori pengurusan Islam di institusi yang selama ini mengadaptasi prinsip dan falsafah pengurusan Islam. Justeru, penyelidikan ini mengemukakan beberapa cadangan supaya diperbanyakkan penyelidikan berkenaan pengurusan Islam, dengan menonjolkan dimensi moral dan etika, dengan diselaraskan dengan teori pengurusan kontemporari, agar dapat memberikan penyelesaian yang realistik berasaskan Syariah, serta dapat mengisi kekurangan teori pengurusan konvensional.

Kata Kunci: Teori Pengurusan, Pengurusan Islam, Prosedur Eksekutif, Pengurusan Perbankan Islam.

نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك الإسلامية: دراسة عن
موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

ABSTRACT

The study aims to reveal the principles, values and foundations out of which the concepts and visions of the theory of Islamic management have been constituted, and define the features and characteristics of this theory and its executive principles to address the issue of deliberate negligence of the existence, role and value of a Sharia-based management theory that compares to and outperforms secular management theories. This research is a qualitative study based on the quantitative results of the Encyclopedia of Islamic Banks Performance Calendar on selected Islamic banks, carried out by the International Institute of Islamic Thought. The research has many findings, most importantly clarifying and framing the theory of Islamic management through revealing the Islamic foundations, values and principles out of which the concepts and visions, forming the theory have been constituted. The research emphasizes the potential of transforming the theoretical propositions of Islamic management theory into executive procedures and demonstrates a lack of practical application of the requirements, values and principles of Islamic management theory in institutions that have adopted the philosophy of Islamic management. The research recommends intensifying research efforts in the field of Islamic management, highlighting its ethical dimension, as well as striving to create contemporary administrative studies which should be capable of providing reasonable solutions based on Sharia and able to fill the gaps in modern management theories.

Key Words: Management Theories, Islamic Management, Executive Procedures, Management of Islamic Banks

إهداء

إلى والدَيَّ مع خالص دعائي الدائم: "ربِّ ارحمهما كما ربياني صغيراً".

إلى: سعادة الشيخ الوالد الفاضل/ علي فهد آل شهيل القحطاني، والذي لم يدّخر وسعاً في دعمي ومساندتي، سائلاً المولى عزّ وجل أن يجعل عمله ذلك: بركة في عمره وولده وماله، وأن يثقل به ميزان حسناته يوم القيامة، يوم لا ينفع مال ولا بنون، إلا من أتى الله بقلب سليم.

إلى عمِّي: أنيس الغربية، وجليس العلم، وصنو الأب: الشيخ القاضي/ أنيس مشوّح حفظه الله ورعاه، والذي كان دائم التشجيع لي على طلب العلم والمثابرة في تحصيله، فله مني برّ الوالد، ودعاء الطالب.

إلى فضيلة الشيخ الدكتور/ عمار بن سعيد المانعي حفظه الله ورعاه، له مني وافر الدعاء، وعظيم التقدير، وخالص المودّة.

إلى عناية الأخ الأستاذ شوقي محمد ميرزا حفظه الله، والذي لم يتأخر يوماً عن المساعدة وإجابة الطلب، فله مني خالص الشكر والتقدير.

إلى كل من مدّ يد المساعدة وشارك بالنصح والتوجيه.....

أهدي هذه الدراسة التي بذلت فيها ما استطعت من جهد، سائلاً المولى سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة ملايا العريقة، المتمثلة في عميدها سعادة الدكتور داتو ذو الكفل، وباقي نجوم الطاقم التدريسي في أكاديمية الدراسات الإسلامية، وفريق الموظفين في الجامعة التي أتاحت لي شرف الانتساب إليها.

كما أخص بشكري مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور: أحمد سفيان تشي عبد الله حفظه الله، عرفاناً بجهوده ومساعداته الجلية على طول رحلة البحث والدراسة.

وأقدم بجزيل شكري إلى كل الذين مدّوا لي يد العون والمساعدة والدعم والتشجيع في سبيل إخراج هذه البحث على أكمل وجه، وأخص بالذكر الأستاذ محمد حسين أبو رحمة، فله مني خالص الدعاء.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص الدراسة.....	II.....
Abstrak.....	III.....
Abstract.....	IV.....
الإهداء.....	V.....
شكر وتقدير.....	VI.....
فهرس المحتويات.....	VII.....
قائمة الرسوم التوضيحية.....	XX.....
قائمة الجداول.....	XXII.....
تمهيد: الإطار العام للدراسة.....	1.....
المقدمة.....	1.....
الخلفية التاريخية للدراسة.....	2.....
أسباب اختيار الموضوع.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مشكلة الدراسة.....	7.....
أسئلة الدراسة.....	8.....
أهداف الدراسة.....	9.....
فرضية الدراسة.....	10.....
منهجية الدراسة.....	10.....
حدود الدراسة.....	11.....

12.....	صعوبات الدراسة.....
12.....	تحديد المفاهيم، أو التعريف بمصطلحات الدراسة.....
16.....	الدراسات السابقة.....
30.....	الجديد في هذه الدراسة.....
31.....	الإجراءات المنهجية في تحليل الدراسة التطبيقية.....
32.....	هيكل الدراسة أو: "بنية الدراسة".....
35.....	الفصل الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها وأهم نظريات الإدارة الحديثة ونقدها.....
36.....	تمهيد: الإدارة الإسلامية: "لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها".....
44.....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها.....
44.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية.....
44.....	الفرع الأول: تعريف الإدارة في اللغة.....
44.....	الفرع الثاني: تعريف الإدارة في الاصطلاح.....
45.....	الفرع الثالث: تعريف الإدارة الإسلامية.....
46.....	المطلب الثاني: مصادر الإدارة الإسلامية: "مستندات الفكر الإداري الإسلامي".....
47.....	الفرع الأول: ملامح الفكر الإداري ومستنداته في القرآن الكريم.....
52.....	الفرع الثاني: ملامح الفكر الإداري ومستنداته في السنة النبوية.....
55.....	الفرع الثالث: الإجماع كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي.....
56.....	الفرع الرابع: القياس كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي.....
57.....	الفرع الخامس: الاستحسان كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي.....
57.....	الفرع السادس: المصالح المرسلة كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي.....

58.....	الفرع السابع: سد الذرائع كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي
58.....	الفرع الثامن: اجتهادات الفقهاء والقواعد الفقهية كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي
59.....	المبحث الثاني: أهم مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها
59.....	المطلب الأول: المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" والإدارة العلمية
59.....	الفرع الأول: نظرية البيروقراطية: "ماكس فيبر"
60.....	الفرع الثاني: نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور"
60.....	الفرع الثالث: نظرية العمليات الإدارية: "هنري فايول"
61.....	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
61.....	الفرع الأول: نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية: "ماسلو"
63.....	الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية: "مايو"
64.....	المطلب الثالث: نماذج نظريات إدارية معاصرة
64.....	الفرع الأول: نظرية "Z": النموذج الياباني في الإدارة
66.....	الفرع الثاني: نظرية الإدارة التشاركية، أو: "الجودة الشاملة"
70.....	خلاصة الفصل الأول
73.....	الفصل الثاني: نظرية الإدارة الإسلامية "التأصيل النظري"
75.....	تمهيد: شروط ومرتكزات النظرية
77.....	المبحث الأول: أقسام ومقومات الإدارة الإسلامية
77.....	المطلب الأول: أقسام الإدارة الإسلامية
77.....	الفرع الأول: الإدارة العامة
79.....	الفرع الثاني: الإدارة الخاصة

المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإسلامية.....	80
الفرع الأول: المقومات المعنوية للإدارة الإسلامية.....	80
الفرع الثاني: المقومات المادية في الإدارة الإسلامية.....	81
المبحث الثاني: أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية.....	83
تمهيد: تعريف الأسس والمبادئ والقيم في الإدارة الإسلامية.....	83
المطلب الأول: الأسس العقدي في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه.....	86
الفرع الأول: الأسس العقدي في الإدارة الإسلامية.....	86
الفرع الثاني: المبادئ والقيم العقدية في الإدارة الإسلامية.....	91
المطلب الثاني: الأسس التعبدية في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه.....	95
تمهيد: الحكم الشرعي والتعبد بأحكام الشارع.....	95
الفرع الأول: الأسس التعبدية في الإدارة الإسلامية.....	95
الفرع الثاني: المبادئ والقيم التعبدية في الإدارة الإسلامية.....	101
المطلب الثالث: الأسس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه.....	105
تمهيد: الأخلاق والإدارة الإسلامية.....	105
الفرع الأول: الأسس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية.....	106
الفرع الثاني: المبادئ والقيم الأخلاقية في الإدارة الإسلامية.....	110
المطلب الرابع: الأسس التطبيقي في الإدارة الإسلامية.....	112
الفرع الأول: التطبيقات الإدارية النبوية في المرحلة المكية: "إدارة الدعوة".....	112
الفرع الثاني: التطبيقات الإدارية النبوية في المرحلة المدنية: "إدارة الدولة".....	116
المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، ومقوماتها النموذجية.....	121

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإسلامية ومركزات نظرية الإدارة الإسلامية.....	121
الفرع الأول: خصائص الإدارة في الشريعة كمطلق لنظرية مستقلة للإدارة في الشريعة الإسلامية.....	121
الفرع الثاني: مركزات النظرية الإدارية في الشريعة الإسلامية.....	122
المطلب الثاني: المقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية.....	123
الفرع الأول: المقومات القيمية والقيمة العليا لنظرية الإدارة الإسلامية.....	124
الفرع الثاني: المقومات التشريعية "النظرية" الإدارة الإسلامية.....	126
الفرع الثالث: المقومات المعرفية والوظيفية "النظرية" الإدارة الإسلامية.....	127
خلاصة الفصل الثاني.....	128
الفصل الثالث: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة الإسلامية: "التأصيل والنماذج والآليات والتطبيق على وظائف الإدارة".....	130
تمهيد: إجراءات العمل التنفيذية: تحرير المصطلح ونماذج من إجراءات العمل التنفيذية للنظريات الحديثة.....	131
المبحث الأول: نماذج وآليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية.....	138
المطلب الأول: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية.....	138
الفرع الأول: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في القرآن الكريم.....	138
الفرع الثاني: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في السنة النبوية المطهرة.....	140
الفرع الثالث: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في تطبيقات الخلفاء الراشدين.....	141
المطلب الثاني: أسس ومقومات وآليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية.....	144

الفرع الأول: أسس ومقومات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية.....	144
الفرع الثاني: آليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية.....	146
المبحث الثاني: إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة في الشريعة الإسلامية ومستنداتها الشرعية.....	149
تمهيد: الطروحات النظرية للإدارة في الشريعة الإسلامية.....	149
المطلب الأول: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التخطيط" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها الشرعية.....	150
الفرع الأول: مفهوم التخطيط.....	150
الفرع الثاني: مقومات التخطيط.....	150
الفرع الثالث: مفهوم التخطيط من المنظور الإسلامي.....	151
الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التخطيط" في الشريعة الإسلامية.....	152
الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التخطيط" ووجه الاستدلال بها...154	154
المطلب الثاني: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التنظيم" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها.....	156
الفرع الأول: مفهوم وظيفة التنظيم.....	156
الفرع الثاني: مقومات وظيفة التنظيم في العملية الإدارية.....	157
الفرع الثالث: مفهوم وظيفة التنظيم من المنظور الإسلامي.....	158
الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة التنظيم في الشريعة الإسلامية.....	158
الفرع الخامس: الأدلة الشرعية على إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة "التنظيم" ووجه الاستدلال.....	160

المطلب الثالث: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوظيف" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها	163
الشرعية.....	163
الفرع الأول: مفهوم التوظيف.....	163
الفرع الثاني: مهمّات ومقومات التوظيف.....	163
الفرع الثالث: مفهوم التوظيف من المنظور الإسلامي.....	164
الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوظيف" في الشريعة الإسلامية.....	165
الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوظيف" في الشريعة الإسلامية ووجه الاستدلال بها.....	169
المطلب الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوجيه" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها.....	173
الفرع الأول: مفهوم وظيفة التوجيه.....	173
الفرع الثاني: مقومات وركائز وظيفة التوجيه.....	174
الفرع الثالث: مفهوم وظيفة التوجيه من المنظور الإسلامي.....	175
الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية في مجال وظيفة التوجيه في الشريعة الإسلامية.....	176
الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة التوجيه ووجه الاستدلال بها.....	178
المطلب الخامس: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "الرقابة" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها.....	180
الفرع الأول: مفهوم الرقابة.....	180
الفرع الثاني: مقومات الرقابة.....	182
الفرع الثالث: مفهوم الرقابة من المنظور الإسلامي.....	182
الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة الرقابة في الشريعة الإسلامية.....	184
الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية لوظيفة الرقابة ووجه الاستدلال بها.....	186

189.....	خلاصة الفصل الثالث.....
191.....	الفصل الرابع: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع وأهدافه.....
192.....	تمهيد: من النظرية إلى التطبيق.....
193.....	المبحث الأول: المعهد العالمي للفكر الإسلامي وموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية.....
193.....	المطلب الأول: التعريف بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي.....
193.....	المطلب الثاني: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع وأهدافه.....
195.....	المطلب الثالث: ميدان الدراسة: "أسماء المصارف المستهدفة التي شملتها الدراسة".....
199.....	المبحث الثاني: عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقويم أداء المصارف الإسلامية.....
199	المطلب الأول: المرحلة الأولى: وضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم ودراسته.....
199.....	الفرع الأول: الخطوة الأولى: مناقشة ورقة العمل الأصلية بالمشروع المقترح.....
200.....	الفرع الثاني: الخطوة الثانية: مناقشة الورقة الخاصة بالمعايير المقترحة للتقييم.....
202.....	الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: مناقشة الورقة الخاصة بإطار التقييم المقترح.....
203.....	الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: مناقشة الورقة الخاصة بإطار معايير التقييم.....
204.....	الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: مناقشة الخطوط العامة لبرنامج عمل اللجان الفرعية.....
205.....	الفرع السادس: الخطوة السادسة: الترشيحات الأولية لأعضاء اللجان.....
206.....	المطلب الثاني: المرحلة الثانية: وضع معايير التقييم.....
206.....	الفرع الأول: إعداد معايير تقييم الرقابة الشرعية: "اللجنة الشرعية".....
207.....	الفرع الثاني: إعداد معايير تقييم الدور الاجتماعي: "اللجنة الاجتماعية".....
209.....	الفرع الثالث: إعداد معايير تقييم الدور الاقتصادي: "اللجنة الاقتصادية".....
212.....	الفرع الرابع: إعداد معايير تقييم الجوانب الإدارية: "اللجنة الإدارية".....

215.....	الفرع الخامس: إعداد معايير تقييم الجوانب المحاسبية: "اللجنة المحاسبية"
216.....	المطلب الثالث: المرحلة الثالثة: القيام بإجراءات عملية التقييم
216.....	الفرع الأول: الخطوة الأولى: دراسة الإطار العام لعملية التقييم
216.....	الفرع الثاني: الخطوة الثانية: الاعتماد على استمارة الاستقصاء كبديل لنموذج المعايير
217.....	الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: إعداد استمارة الاستقصاء
217.....	الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: إعداد المنهجية العلمية لاستخلاص النتائج من إجابات الاستقصاء
218.....	الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: إعداد التقرير الشامل
219.....	الفرع السادس: النموذج التطبيقي في إعداد التقرير الشامل: "اللجنة الشرعية نموذجاً"
223.....	خلاصة الفصل الرابع
225.....	الفصل الخامس: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في المصارف الإسلامية وأثره من خلال تحليل نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"
226.....	المبحث الأول: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في عمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية
226.....	المطلب الأول: نتائج تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية من حيث بنية هيئة الرقابة الشرعية واختصاصها وتحليلها
226.....	الفرع الأول: تشكيل هيئة الرقابة الشرعية من حيث عدد الأعضاء
227.....	الفرع الثاني: تشكيل هيئة الرقابة الشرعية من حيث تخصصات الأعضاء
228.....	الفرع الثالث: الجمع بين عضوية هيئة الرقابة الشرعية وعضوية مجلس الإدارة
228.....	الفرع الرابع: مساهمة أعضاء هيئة الرقابة الشرعية في رأس المال
229.....	الفرع الخامس: طريقة اختيار أعضاء هيئة الرقابة الشرعية
229.....	الفرع السادس: الاختصاصات التي تمارسها هيئة الرقابة الشرعية

231.....	الفرع السابع: كيفية ممارسة الهيئة لدورها في المصرف
232.....	الفرع الثامن: إلزامية قرارات هيئة الرقابة الشرعية
233.....	الفرع التاسع: وضع هيئة الرقابة الشرعية في البناء التنظيمي للمصرف
236.....	الفرع العاشر: المعاملة المالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية
237.....	المطلب الثاني: نتائج تقييم عمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية من حيث دور الهيئة في الأنشطة المختلفة للمصارف الإسلامية وتحليلها
237.....	الفرع الأول: دور هيئة الرقابة الشرعية في الأنشطة المختلفة للمصرف
239.....	الفرع الثاني: دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاقتصادي
240.....	الفرع الثالث: الدور الشرعي للهيئة في مجال الضمانات والديون المتأخرة
242.....	الفرع الرابع: دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاجتماعي
243.....	الفرع الخامس: دور هيئة الرقابة الشرعية في التنظيم والإدارة
246.....	المبحث الثاني: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية
246.....	المطلب الأول: نتائج تقييم الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية من خلال ذاتية أنشطتها وتحليلها
246.....	الفرع الأول: نشاط الزكاة
250.....	الفرع الثاني: نشاط القرض الحسن
253.....	الفرع الثالث: التبرعات
254.....	المطلب الثاني: نتائج تقييم الدور الاجتماعي للمصارف الإسلامية من خلال تبعية أنشطتها وتحليلها
254.....	الفرع الأول: نسبة الاستثمار المحلي إلى إجمالي الاستثمارات

الفرع الثاني: مدى الاهتمام بتحقيق التوازن في تمويل القطاعات بمراعاة أهم القطاعات في الدولة التي يوجد فيها المصرف.....	254
الفرع الثالث: مدى اهتمام المصرف بالمعايير الاجتماعية عند دراسة المشروعات التي يتم تمويلها.....	254
الفرع الرابع: مدى اهتمام المصرف بتمويل المشاريع الصغيرة.....	255
الفرع الخامس: مدى اهتمام المصرف بنشر الوعي المصرفي الإسلامي.....	255
الفرع السادس: نتائج خاصّة عن بعض المصارف.....	255
المبحث الثالث: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية.....	257
المطلب الأول: نتائج تقييم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية في جذب المدخرات وتعبئة الموارد المالية وتحليلها.....	257
الفرع الأول: معدّل النمو في إجمالي حجم الموارد.....	257
الفرع الثاني: نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد.....	258
الفرع الثالث: نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع.....	258
المطلب الثاني: نتائج تقييم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية في توظيف واستثمار الموارد وتحليلها.....	259
الفرع الأول: آجال التوظيف.....	259
الفرع الثاني: أساليب التوظيف.....	260
الفرع الثالث: مجالات التوظيف.....	261
المطلب الثالث: نتائج تقييم الدور الاقتصادي للمصارف الإسلامية في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية وتحليلها.....	262
الفرع الأول: دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية محلياً.....	262

263.....	الفرع الثاني: دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي
264.....	المبحث الرابع: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الجوانب الإدارية للمصارف الإسلامية
264.....	المطلب الأول: نتائج تقييم مدى فاعلية عملية التخطيط في المصارف الإسلامية وتحليلها
265.....	المطلب الثاني: نتائج تقييم العملاء لمردود مكونات رسالة المصارف الإسلامية وتحليلها
265.....	المطلب الثالث: نتائج تقييم عملية التنظيم في المصارف الإسلامية وتحليلها
266.....	المطلب الرابع: نتائج تقييم عملية إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية وتحليلها
266.....	الفرع الأول: سياسات وأساليب التوظيف في المصارف الإسلامية
268.....	الفرع الثاني: سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
269.....	الفرع الثالث: سياسات وأسس تقييم أداء العاملين وترقياتهم في المصارف الإسلامية
270.....	الفرع الرابع: سياسات وأسس تحفيز العاملين في المصارف الإسلامية
271.....	المطلب الخامس: نتائج تقييم عملية الرقابة في المصارف الإسلامية وتحليلها
271.....	الفرع الأول: قياس مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبته
271.....	الفرع الثاني: قياس مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف المصرف
272.....	الفرع الثالث: قياس مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة
272.....	الفرع الرابع: قياس مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على تكاليف نظام الرقابة
272.....	الفرع الخامس: قياس مدى إيجابية النظم الرقابية
272.....	الفرع السادس: قياس مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة
272.....	الفرع السابع: قياس دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبق في المصرف
273.....	خلاصة الفصل الخامس

274.....	الخاتمة:
274.....	نتائج الدراسة.
277.....	التوصيات.
279.....	قائمة المراجع والمصادر.

University of Malaya

قائمة الرسوم التوضيحية

- رسم توضيحي (1) لرؤية الباحث ومنهجيته في بلورة وتأطير نظرية الإدارة الإسلامية"..... 74
- رسم توضيحي (2) يبيّن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية محل الدراسة من حيث عدد الأعضاء..... 227
- رسم توضيحي (3) يبيّن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية محل الدراسة من حيث تخصصات الأعضاء العلمية..... 227
- رسم توضيحي (4) يبيّن طريقة اختيار أعضاء هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية محل الدراسة..... 229
- رسم توضيحي (5) يبيّن الاختصاصات التي تمارسها هيئة الرقابة الشرعية ونسبها المتويزة..... 230
- رسم توضيحي (6) يبيّن كيفية ممارسة الهيئة لدورها في المصرف..... 231
- رسم توضيحي (7) يبيّن إلزامية قرارات هيئة الرقابة الشرعية..... 232
- رسم توضيحي (8) يظهر تبعيّة هيئة الرقابة الشرعية..... 233
- رسم توضيحي (9) يظهر علاقة هيئة الرقابة الشرعية بالعاملين والأجهزة المختلفة للمصرف..... 234
- رسم توضيحي (10) يبيّن النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في النظام الأساسي للمصرف..... 234
- رسم توضيحي (11) يُظهر المعاملة المالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية..... 236
- رسم توضيحي (12) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في إحداث أعراف مصرفية..... 237
- رسم توضيحي (13) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في وضع التعليمات التنفيذية الخاصة بالتشغيل..... 238
- رسم توضيحي (14) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاقتصادي..... 240
- رسم توضيحي (15) يبيّن الدور الشرعي لهيئة الرقابة الشرعية في مجال الضمانات والديون المتأخرة... 241
- رسم توضيحي (16) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاجتماعي..... 242

- رسم توضيحي (17) يظهر دور هيئة الرقابة الشرعية في التنظيم والإدارة.....244
- رسم توضيحي (18) لموارد الزكاة في المصارف الإسلامية محل الدراسة.....249
- رسم توضيحي (19) لمصارف الزكاة في المصارف الإسلامية محل الدراسة.....250
- رسم توضيحي (20) يبيّن مصادر أموال القرض الحسن في المصارف الإسلامية.....251
- رسم توضيحي (21) يبيّن مصارف أموال القرض الحسن في المصارف الإسلامية محل الدراسة.....252
- رسم توضيحي (22) يبيّن مصادر أموال التبرعات في المصارف الإسلامية محل الدراسة.....253

University of Malaya

قائمة الجداول

- 1: جدول (1) إجراءات العمل التنفيذية المقترحة لوظيفة "التخطيط" في الإدارة الإسلامية.....153
- 2: جدول (2) إجراءات العمل التنفيذية المقترحة الخاصة بوظيفة "التنظيم" في الإدارة الإسلامية....160
- 3: جدول (3) إجراءات العمل التنفيذية المقترح الخاصة بوظيفة "التوظيف" في الإدارة الإسلامية..169
- 4: جدول (4) إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوجيه" في الإدارة الإسلامية.....177
- 5: جدول (5) إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "الرقابة" في الإدارة الإسلامية.....185

University of Malaya

تمهيد: الإطار العام للدراسة

المقدمة

الحمد لله الذي أدار أمور الكون بقدرته، ودبر شؤون المخلوقات بحكمته، ﴿يُدِيرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ
الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ يَلْقَاءَ رَبَّكُمْ تَوْفًوْنَ﴾ (الرعد: ٢).

والصلاة والسلام على من طبق شرع الله بتمامه، امتثالاً لأمر ربّه وأحكامه: نبينا محمد، وعلى آله،
وصحبه، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

فإنّه وفي مرحلة تاريخية معيّنة، ولقرونٍ مديدة، قادت دفة الحضارة الإنسانية أمة خرجت من
غياهب الجاهلية إلى نور الحضارة؛ بسبب اتباعها ديناً إلهياً رسّخ قيماً ومبادئاً وأحكاماً شكّلت فكرها
الإداري، وحكمت سلوكها في إدارة شؤونها في مختلف الصّعد: من صعيد إدارة الفرد لشؤونه الشخصية، إلى
إدارة الأسرة، إلى إدارة المجتمع والدولة، والتي حدّت حدودها في يوم ما على أكثر من نصف الكرة
الأرضية؛ ولن يستقيم شكّ في نجاح وجدوى ذلك النهج الإداري الإسلامي في إدارة تلك "الإمبرطورية"
وفق مقتضيات الشريعة الإسلامية؛ لأنّ نشأتها، وانتشارها الواسع، واستمرارها، واتساع رقعتها، ورصيدها
القيمي المستند إلى شريعة إلهية كاملة، وتقديمها للإنسانية نموذجاً حضارياً فريداً في الإدارة العامة والخاصة،
كان أكبر دليل على نجاحها وتميزها.

ولكنّ الجحود والكران الغربي تجاه الحضارة الإسلامية وما قدّمت للإنسانية ظلّ حاضراً، حتى
تحوّل تدريجاً إلى عداءٍ صريح أعلن الحرب ضد الحضارة الإسلامية، وشهد بذلك بعض المنصفين منهم،
كجوستاف لوبون، والذي قال: "إنّ جميع الوسائل قد اتُّخذت لمحو الحضارة الإسلامية من سجل التاريخ،
من أجل ذلك زوّر الكتاب الغربيون التاريخ... ولو أنهم دقّقوا النظر: لوجدوا هُوةً كبيرة تفصل حضارة
أرسطو وحضارة ديكارت، وأنّ تلك الهُوة هي: "الحضارة الإسلامية"^(١).

ومن أهم معالم التزوير في المجال الإداري: إغفال الدراسات والمؤلفات الإدارية الحديثة لأيّ دور
للحضارة الإسلامية في المجال الإداري، فنلاحظ وعند مطالعتنا لأيّ كتاب غربي - إلا ما ندر - بحث في
تاريخ الإدارة، أو بسط لنظرياتها ومدارسها، أنه التفت إلى أثر الحضارة الإسلامية في مسيرة الإدارة
الإنسانية وما قدّمت للبشرية من أفكار، في حين يستعرضون تاريخ وتطور الإدارة منذ 10000 ق.م، ما

^١ ("نبي، مالك"، مشكلات الحضارة: شروط النهضة، ترجمة: عمر كامل مسقاوي، وعبد الصبور شاهين، ط1، القاهرة، دار الكتاب
المصري، 2012م، ص196.

يعني نفي الغرب لوجود نظرية إدارة إسلامية يمكن الاعتراف بفضلها، أو بقدرتها على تقديم رؤية إدارية معاصرة تضاهي نظريات الإدارة الحديثة!!!!.

هذا الجحود، بل وهذه العدوانية غير المبررة تجاه الحضارة الإسلامية عموماً، وتجاه الإدارة الإسلامية خصوصاً، أثارت في ذهن الباحث إشكالية دراسته التي احتاجت إلى بحثٍ ومعالجة تأصيلية، وبيان علمي منهجي من خلال استقراء وتحليل الأدلة الشرعية في المجال الإداري؛ ليثبت الباحث من خلاله قدرة الشريعة الإسلامية على إنتاج: "نظرية إدارة إسلامية"، وإظهارها مؤطرة بقيمها وأسسها ومبادئها، وقابلة لتحويل طروحاتها النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية، تُثبت واقعيتها، وكفاءتها على صعيد التطبيق العملي في الواقع، وفي أحدث المجالات المعاصرة: مجال البنوك الإسلامية، وذلك تحت عنوان: نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية، وأثر تطبيقها على البنوك الإسلامية: دراسة عن موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، بموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، والتي قام بها المعهد العالمي للفكر الإسلامي⁽¹⁾.

وقد استأنف الباحث دراسته وفق المنهجية التالية:

● الخلفية التاريخية للدراسة

تُعَدُّ الإدارة (أرسخ وظائف الإنسان قدماً في كلِّ مجتمع، إذ أنّ لها وجودها في البيوت، ودور العبادة، وأجهزة الحكم، وكافة الأنشطة الاقتصادية لدى جميع الشعوب)⁽²⁾، فهي ممارسة قديمة التاريخ، وضرورة حتمية لأيِّ مجتمع إنساني، ولكل أنواع التنظيمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها؛ فالجهود الجماعي لا يتم إلا بها، ولا يتحقق التعاون الكامل بين الأفراد إلا من خلالها، ولا يتم تلبية حاجات الأفراد إلا بواسطتها⁽³⁾.

¹ (**تنبيه هام:** تُعَدُّ دراسة الموسوعة قديمة نسبياً، حيث أجريت بين نهاية 1991م، وبداية 1994م، ولكن قدّمها هذا لايؤثر برأي الباحث في استخدام نتائجها؛ لأنَّ عامل الزمن لا يؤثر في القيم والثوابت الشرعية الإسلامية، والتي تمثّل الأصول التي قامت عليها نظرية الإدارة الإسلامية، وإنما تم الاستشهاد بالنتائج في: دعم وإثبات فرضية البحث، وفي كونها دليلاً تطبيقياً على إمكانية تطبيق المقررات النظرية لأحكام لشريعة الإسلامية في الجانب الإداري تطبيقاً في الواقع، وإن اعترى ذلك التطبيق قصور تنفيذي فإنه لا يحدش بسلامة المنهج الإسلامي في الإدارة.

² (ينظر: جورج، كلود س. جورج، **تاريخ الفكر الإداري**، ترجمة: أحمد حمودة، ط1، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، (د.ت)، ص17.

³ (ينظر: زويلف، مهدي حسن زويلف، **الإدارة: نظريات ومبادئ**، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة، 2001م، ص17، بتصرف.

ومع النهضة الصناعية الغربية، ومع بدايات القرن التاسع عشر الميلادي بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم له قواعده ومساربه، مستفيداً من المصنع الذي أعطى المساحة التجريبية، والفرصة التطبيقية لتنظيرات علوم الإدارة الحديثة؛ ما أسهم في تطويرها، فتتالت النظريات الإدارية، وكان من أهمها:

- **نظرية البيروقراطية**، وتنسب لرائدها: (ماكس فيبر 1864-1920)، وكان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة⁽¹⁾.

- **نظرية الإدارة العلمية**، ورائدها: "فريدريك تايلور" (1856-1915م)، والذي أحدث بما توصل إليه من أفكار: ثورة عقلية بكيفية أداء العمل في نظم العمليات الصناعية؛ حيث ساهمت أفكاره في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية، ولخص ذلك في كتابه الشهير: "مبادئ الإدارة العلمية"⁽²⁾.

- **نظرية العمليات الإدارية**، ورائدها هنري فايول (1841-1925م)، وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، ويُرجع فايول الفضل في نجاحه: لا إلى قدراته الشخصية، بل إلى نظامه الإداري الذي أكد أنه يمكن أن يتعلمه الإنسان ويعلمه⁽³⁾.

- **نظرية العلاقات الإنسانية**، ورائدها: "التون مايو" (1888-1949م)، وكان يعمل أستاذاً للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد في أمريكا، وكان مهتماً بدراسة علم النفس، وتدرّب عليه في جو من المؤثرات الاجتماعية والعلاقات الصناعية، وكان عمله تجريبياً أقرب من كونه نظرياً⁽⁴⁾.

- **نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية**، ورائدها: "أبراهام ماسلو" (1908-1970م) حيث نجح في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سمّيت بنظرية هرم الحاجات، والتي فسّر فيها-برأيه-الدافعية لدى الأفراد⁽⁵⁾.

¹ (ينظر: العبدروس، أغادير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، ط1، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى، الإدارة التربوية والتخطيط، (د. ت)، ص10، باختصار وتصرف.

² (ينظر: عبد العليم، مُجدد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جمهورية مصر، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، كود: 211، 2007م، www.pdfactory.com، ص59، باختصار وتصرف.

³ (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص181، بتصرف.

⁴ (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص219، بتصرف.

⁵ (ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص88، باختصار وتصرف.

- "نظرية Z" أو: النموذج الياباني في الإدارة والتي تنصّ ببساطة على: أنّ مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج⁽¹⁾.

- نظرية الإدارة التشاركية، أو: نظرية "الجودة الشاملة"، والتي تتلّخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المبادئ الأربعة عشر التي قدّمها "ديمنج" كمبادئ لتحسين ممارسة الإدارة، والتي يخلص فيها إلى القول: إن الإدارة في المنظمة هي المسؤولة عن بناء النظام وفهمه ووضع الإجراءات المتناسكة من أجل دعم عملية تحسين النوعية⁽²⁾.

ولكن هذه الإبداعات الإدارية الغربية التي لا يمكن أن يُنكر فضلها على علم الإدارة وتطوّر فنونه، قد سبقها بقرون إبداعات إسلامية في المجال الإداري، بحثت في السياسة والإدارة العامة والخاصة والحكم، ويذكر منها الباحث على سبيل المثال جهود بعض المتقدّمين من علماء الإسلام، مثل:

- جهود الفارابي: أبو نصر مُحمّد الفارابي، المتوفى سنة 339هـ، صاحب المؤلفات في شتى العلوم، ومن أهمها: السياسات المدنية، وآراء أهل المدينة الفاضلة، وفيه يحدد الفارابي معالم الجماعة الفاضلة التي تتركز على التعاون الكامل، كما يحدّد فيه الخصال الطبيعية والمكتسبة التي ينبغي أن تجتمع للرئيس: كأن يكون تام الأعضاء، وجيد الفهم، وجيد الحفظ، وجيد الفطنة، وحسن العبارة محباً للتعليم والاستفادة، قوي العزيمة⁽³⁾.

- جهود ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُحمّد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، المتوفى سنة: 728هـ، صاحب الفتاوى، وكتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ومن أهم جاء به فيه: بيانه لشروط الولاية، وكيفية معرفة الأصلح فيها، ومطلوب الشرع في صفات الموظف⁽⁴⁾، فبيّن من خلال ذلك:

¹ (ينظر: أوشي، وليم ج. أوشي، WILLIAM G. OUCHI، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، ط1، ترجمة حسن مُحمّد يس، مراجعة ربحي مُحمّد الحسن، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث، (د. ت)، ص15.

² (ينظر: عساف، عبد المعطي عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة: (I Theory): نظرية الإدارة بالقيم: MBV، ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م، ص115، باختصار.

³ (ينظر: سعد، فاروق سعد، مع الفارابي والمدن الفاضلة، ط1، القاهرة، دار الشروق، 1982م، ص58، وما بعدها.

⁴ (ينظر: ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُحمّد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: 728هـ)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ط1، السعودية، الناشر: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، 1418هـ، ص12، وما بعدها.

(الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري وتولية الوظائف العامة للأكفاء، وهي تمثل خطة للإصلاح الإداري)⁽¹⁾.

- جهود ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي، المتوفى سنة: 808هـ، صاحب ما اشتهر بمقدمة ابن خلدون، والتي تضمن نظريته في التاريخ الذي رآه على أنه فرع من الفلسفة، وأنه لا بد من تحليل الحوادث التاريخية، وذلك بدراسة طبائع البشر والعمران، وأنظمة الحكم والسلطان، واستقصاء عللها وأسبابها؛ لفهم التاريخ واستخلاص العبر منه⁽²⁾، فاعتُبر من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع، إذ اعتمد التأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية، ونادى بالتنظيم الاجتماعي، واعتبر العمل مصدراً للقيمة قبل "آدم سميث"، وهذا سبقٌ يشهد التاريخ له به⁽³⁾.

وفي التاريخ المعاصر تأتي بعض الكتابات والمؤلفات والدراسات الإدارية الإسلامية المعاصرة لتستكمل المسيرة، في محاولة لتأطير نظرية إسلامية في الإدارة، وكانت في غالبها معيناً للباحث في الاستهداء لما ينشده في دراسته، ومما وقعت يده عليه:

- **نظرية الإدارة في الإسلام:** "نظرية إدارية متكاملة لمعالجة السلوك الإداري"، للدكتور: أحمد إبراهيم أبو سن، صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، عمان، الأردن، 1981م، وهو مؤلف مختصر تمّ التوسّع فيه والإضافة عليه في كتاب آخر للمؤلف بعنوان: "الإدارة في الإسلام"، د. أحمد إبراهيم أبو سن، ط6، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر، 1996م.

- **النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة:** أو: (I Theory)، أو: (نظرية الإدارة بالقيم MBV)، للدكتور: عبد المعطي عساف، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013م.

- **النظرية الإدارية الإسلامية:** استنباط الأسس والمبادئ، د. محمد محمود العجلوني، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر، 2014م.

⁽¹⁾ ينظر: الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، مطبوعات جامعة الملك عبد العزيز، 2000م، ص646.

⁽²⁾ ينظر: ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد بن محمد، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (المتوفى: 808هـ)، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، تحقيق: خليل شحادة، ط2، بيروت، دار الفكر، 1988م، ص3-4.

⁽³⁾ ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص649.

ليأتي بحث: نظرية الإدارة الإسلامية وإجراءات عملها التنفيذية وأثرها التطبيقي على البنوك الإسلامية: دراسة عن موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، ضمن دراسة أكاديمية، استكمالاً للجهود السابقة، وبلورة للنظرية بشكل أوضح، ووفق القواعد المنهجية العلمية المدعومة بنماذج لإجراءات العمل التنفيذية في العملية الإدارية الإسلامية، ومن خلال عرض وتحليل النتائج التطبيقية لدراسة موسوعة تقويم البنوك الإسلامية.

• أسباب اختيار الموضوع

وقد كان من أهم أسباب اختيار الباحث للموضوع هو الأسباب التالية:

- 1- قلّة الدراسات الأكاديمية العربية التي طرقت الموضوع بشموله الجامع بين التأصيل لنظرية الإدارة الإسلامية واقتراح آليات تحويلها إلى إجراءات عمل تنفيذية، ودعم الطروحات النظرية بنموذج تطبيقي يظهر أثرها في التطبيق العملي من خلال تحليل نتائجه.
- 2- حاجة الواقع - من وجهة نظر الباحث - على مدار زمانه إلى هذه النظرية الإدارية الإسلامية "الإنسانية" المبنية على أسس قيمية ربانية تتجاوز أنانية الإنسان، وظهورها على طروحاته الفكرية المبنية على النظر إلى الأشياء من الزاوية المادية البحتة.
- 3- اعتقاد الباحث الجازم بقدرة الشريعة الإسلامية على تقديم نظرية إدارية قيمة، ذات كفاءة وفاعلية، تعبّر عن فلسفة الشريعة في ضبط وتوجيه السلوك الإداري على جميع المستويات، وفي جميع الأصعدة، وفي كل زمان ومكان؛ دفعت الباحث لإثبات ذلك.
- 4- أهمية الموضوع وسعته وصعوبته، ومحاولة استبانة خفاياه، ومضامينه، وفتح الباب أمام الباحثين اللاحقين للبناء عليه وتطويره والتوسّع فيه؛ لاعتماد التقارير الشرعية في المجال الإداري نظريّة في الإدارة الإسلامية، وأساساً للسلوك الإداري التطبيقي في الواقع.

• أهمية الدراسة

وتنبع أهمية هذه الدراسة - برأي الباحث - من كونها أصّلت لنظرية الإدارة الإسلامية من الأدلة الشرعية، وأنها أبرزت البعد القيمي المميّز لها، وأنها اقترحت وطرحت آليات تحويل طروحاتها النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية تطبيقاً على عناصر الإدارة الحديثة، وأنها أظهرت مدى كفاءة نظرية الإدارة الإسلامية مقارنة بنظريات الإدارة الحديثة في ضبط السلوك الإداري، وأنها دلّلت على أثر قيمها بالأرقام من

خلال تحليل نتائج دراسة "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"، وأنها كشفت عن مدى ومواطن القصور التطبيقي لقيم نظرية الإدارة الإسلامية في البنوك الإسلامية التي شملتها دراسة الموسوعة محل الدراسة، ما يعطي للبنوك الإسلامية خصوصاً وللمؤسسات الإسلامية عموماً فرصة الاستفادة من التجربة في تحسين الأداء الإداري؛ بالأخذ بمواطن القوة، واجتناب جوانب الضعف التي أظهرتها الدراسة في تطبيقاتها العملية.

● مشكلة الدراسة

لقد قادت دفعة الحضارة الإنسانية في مرحلة تاريخية مديدة أمة خرجت من غياهب الجاهلية إلى نور الحضارة؛ بسبب اتباعها ديناً إلهياً رسّخ قيماً ومبادئاً وأحكاماً شكّلت فكرها الإداري، وحكمت سلوكها في إدارة شؤونها في مختلف الصُّعد: من المستوى الفردي الشخصي، إلى الأسرة، إلى إدارة المجتمع والدولة، والتي تجاوزت حدودها في يوم ما نصف الكرة الأرضية؛ ولن يستقيم شكّ في نجاح وجدوى ذلك النهج الإداري الإسلامي، والدليل: نشأته وانتشاره الواسع واستمراره، ورصيده القيمي المستند إلى شريعة إلهية كاملة، وتقديمه للإنسانية نموذجاً حضارياً فريداً في الإدارة العامة والخاصة.

واليوم، وعند مطالعة كتاب: "تاريخ الفكر الإداري" مثلاً، لكلود س. جورج الابن، نلاحظه يستعرض تاريخ الفكر الإداري منذ 10000 ق.م¹، إلى منتصف القرن العشرين بعد الميلاد، دون أن يعرّج بأكثر من نصف سطر على مساهمة الفكر الإداري الإسلامي في الفكر الإداري الإنساني وتطوره⁽¹⁾.

وكذلك: "جيمس فولتشر"، في كتابه: مقدمة قصيرة عن الرأسمالية، والذي قام به لاستعراض تاريخي قيّم لنشأة الرأسمالية، نراه وعند بحثه عن تأثير الاختلافات الدينية في ظهور الرأسمالية في أوروبا، مستشهداً بأثر الدين في الحضارة الصينية والحضارات القديمة، نراه تجاوز البحث والتحقيق الدقيق الذي أجراه، دون الالتفات ولو عرضاً إلى منجزات الحضارة الإسلامية وأثر عقيدتها وأحكامها على الجانب الاقتصادي والإداري⁽²⁾.

والكتابان المذكوران أعلاه يقدمهما الباحث نموذجاً ومثالاً على الجحود الغربي لأغلب – إن لم يكن كل – الكتابات الغربية تجاه الحضارة الإسلامية.

¹ (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص10.

² (فولتشر، جيمس فولتشر، مقدمة قصيرة عن الرأسمالية، ترجمة: رفعت السيد علي، ط1، القاهرة، دار الشروق، 2011م، ص 57.

مثل هذه الأمور أثارت في ذهن الباحث صدى عبارة مالك بن نبي رحمه الله واستشهاده بجوستاف لوبون حين قال: (ولا عجب، فإن الواقع كما لاحظته جوستاف لوبون: هو أن جميع الوسائل قد اتخذت لمحو الحضارة الإسلامية من سجل التاريخ، من أجل ذلك زور الكتاب الغربيون التاريخ... ولو أنهم دققوا النظر: لوجدوا هُوةً كبيرة تفصل حضارة أرسطو وحضارة ديكارت، وأنّ تلك الهُوة هي: "الحضارة الإسلامية")⁽¹⁾.

هذا الخلل المعرفي النابع من نظرة غير سوّية -أو قل: نظرة عدوانية- إلى الحضارة الإسلامية، أثار في ذهن الباحث إشكالية دراسته التي احتاجت إلى بحثٍ ومعالجة تأصيلية، وبيان علمي منهجي من خلال استقراء وتحليل الأدلة الشرعية في المجال الإداري؛ ليثبت الباحث من خلاله قدرة الشريعة الإسلامية على إنتاج نظرية إدارة إسلامية، وإظهارها مؤطرة بقيمتها وأسسها ومبادئها، وقابلة لتحويل طروحاتها النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية، تُثبت واقعيتها، وكفاءتها على صعيد التطبيق العملي في الواقع، وفي أحدث المجالات المعاصرة: مجال البنوك الإسلامية.

● أسئلة الدراسة

وقد انبثق من إشكالية الدراسة المذكورة أسئلة الدراسة التالية:

- 1- ما مفهوم الإدارة الإسلامية، وما مستنداتها الشرعية، وما جوانب القصور التي طالت نظريات الإدارة الحديثة، والتي يمكن للإدارة الإسلامية أن تسدّها وتصحّوها؟
- 2- ما مدى إمكانية بلورة وتأطير نظرية الإدارة الإسلامية، من خلال: استنباط الأسس والقيم والمبادئ والخصائص والمميّزات والمقوّمات من الأدلّة الشرعية، والذي سيمثّل مجموعها المفاهيم والتصورات التي تحتاجها النظرية، وما مكانة تلك النظرية مقارنة بنظريات الإدارة الحديثة؟
- 3- ما هي إجراءات العمل التنفيذية في العملية الإدارية، وما وظيفتها، وما فائدتها في العملية الإدارية، وما إمكانية تحويل طروحات نظرية الإدارة الإسلامية إلى إجراءات عمل تنفيذية، وما هي النماذج التطبيقية لها، وما أدلتها الشرعية؟
- 4- ما مدى تطبيق البنوك الإسلامية لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية، وما أثره في الجانبين: الاجتماعي والاقتصادي على بيئاتها الاجتماعية من خلال الدراسة الميدانية "الموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" محل الدراسة؟

⁽¹⁾ (مالك بن نبي، مشكلات الحضارة: شروط النهضة، (مصدر سابق)، ص196.

- 5- ما مدى تطبيق البنوك الإسلامية لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية في الجانب الإداري، وما أثره في عمل هيئات الرقابة الشرعية في تلك البنوك من خلال الدراسة الميدانية "الموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" محل الدراسة؟

• أهداف الدراسة

- 1- تجلية مفهوم الإدارة الإسلامية، والتأصيل لمستنداتها، والوقوف أهم معالمها ومنطلقاتها في طور نشأتها ومراحل تطورها، مع الكشف عن الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية التي تميزت بها نظريات الإدارة الحديثة من خلال نقدها بعد استعراضها؛ لبيان مدى إمكانية الإدارة الإسلامية على سدّ خللها وقصورها إن وجد.
- 2- بلورة وتأطير نظرية الإدارة الإسلامية، من خلال استنباط الأسس والقيم والمبادئ من الأدلة الشرعية، والكشف عن خصائصها ومميزاتها ومقوماتها التي شكّلت مفاهيم وتصورات تلك النظرية، وإثبات كونها نظرية إدارية تضاهي نظريات الإدارة الحديثة، وأنها قد جاءت على كل عناصر الإدارة الحديثة ووظائفها، بل وسبققتها في الجانب القيمي الذي ظلّ يعتبر التوازن بين الروحي والمادي.
- 3- إثبات إمكانية تحويل طروحات نظرية الإدارة الإسلامية النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية، بعد التعريف بها، وعرض الأبعاد والمستندات والمقومات الشرعية والنماذج التطبيقية لذلك.
- 4- بيان مدى تطبيق البنوك الإسلامية لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية، وعرض أثره في الجانبين: الاجتماعي والاقتصادي على بيئاتها الاجتماعية من خلال الدراسة الميدانية "الموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" محل الدراسة.
- 5- الكشف عن مدى وأثر تطبيق البنوك الإسلامية لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية في الجانب الإداري، وبيان أثره في عمل هيئات الرقابة الشرعية في تلك المصارف من خلال النظر في نتائج الدراسة الميدانية "الموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" وتحليلها.

• فرضيات الدراسة

وانطلاقاً من تعريف الفرض بأنه: "التفسير المبدئي للظاهرة، أو المشكلة موضوع البحث، وأنه الخيط المنظم للبحث، وأنه هو الذي يعطي وحدة البحث، وينظم أفكار الباحث ويصوغها عن التشّتت"⁽¹⁾، وأنه يعطى الإجابات الاحتمالية على إشكالية البحث، فقد تم صياغة فرضيات البحث في النقاط التالية:

- 1- أنّ نظرية الإدارة الإسلامية تقوم على مجموع المفاهيم والتصورات والخصائص والمقومات حوتها نصوص الشريعة الإسلامية، وأنها نظرية تضاهي نظريات الإدارة الحديثة، بل وتسبقها في الجانب القيمي الذي يعتبر التوازن بين الروحي والمادي.
- 2- مرونة أحكام الشريعة الإسلامية وعمليتها، تؤكد على إمكانية تحويل قيمها ومبادئها وأحكامها في الجانب الإداري إلى إجراءات عمل تنفيذية، تعطي خطة التنفيذ لأي عملية إدارية بوضوح ويُسر تام.
- 3- هناك حتماً علاقة طردية بين: أداء المنظمة الإسلامية في بيئتها الاجتماعية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والإداري، وبين تفعيل القيم والمبادئ الإسلامية التي تعتمدها إدارتها على تلك الأصعدة.
- 4- هناك وجود قصور تطبيقي على المستوى التنفيذي - لا قصوراً قيمياً - لمقتضيات قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية، ويتحمل مسؤولية ذلك: الجهات التشريعية القائمة على رأس مجتمعاته، والجهات التنفيذية القائمة على إدارة المنظمات والمؤسسات الإسلامية، وسبب ذلك القصور برأي الباحث: إقصاء الشريعة أصلاً عن إدارة المجتمع.

• منهجية الدراسة

لقد اقتضت طبيعة الدراسة النوعية (الكيفية)⁽²⁾ الاستعانة بالمنهج الوصفي⁽³⁾، والذي يعتبر المظلة التي تحوي تحتها عدّة مناهج بحثية؛ (وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة

¹ (ينظر: عقيل، عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، ط1، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1999م، ص42 وما بعدها.

² (البحث الكيفي: هي أيُّ بحث علمي يصل إلى النتائج بطرق غير إحصائية أو كمية، يسعى فيها الباحث إلى التبصّر، والفهم، والتطبيق على المواقف المشابهة، ينظر: أبو دقة، سناء إبراهيم أبو دقة، المنهج النوعي في الأبحاث التربوية: إيجابيات وتحديات، (ورقة بحث)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017م، ص8.

³ (المنهج الوصفي: هو الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، ينظر: حامد، خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2008م، ص44.

موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية⁽¹⁾، والإفادة من خلاله من المنهج التحليلي⁽²⁾ الذي يُعدُّ أحد أدوات المنهج الوصفي، وكذلك من المنهج الاستقرائي⁽³⁾ في تتبع النصوص الشرعية المتعلقة بالظاهرة الإدارية؛ ومن المنهج الاستنباطي⁽⁴⁾ في استنباط الأسس والمبادئ والقيم الإدارية الإسلامية، وإظهار الخصائص والميزات الكامنة أصلاً في النصوص والمقدمات؛ ومن المنهج التاريخي⁽⁵⁾ في الاطلاع على التدرج التاريخي لنشأة الإدارة الإسلامية، وعلى مدارس الإدارة الحديثة ونظرياتها كذلك ونقدها.

● حدود الدراسة

لقد جعل الباحث حدود الدراسة الموضوعية: الإدارة بمختلف أقسامها وأشكالها ومستوياتها، في حين شملت الحدود المكانية: البنوك الإسلامية، وفروع المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية التي شملتها دراسة: "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية" الميدانية، والتي قام المعهد العالمي للفكر الإسلامي في أكثر من سبعين بنكاً على مستوى العالم⁽⁶⁾.

وأما الحدود الزمانية، فاقترنت على الفترة التي استغرقها عمل موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، والذي استغرق حوالي سنتين ونصف: من 1991/6م إلى 1994/1م، مع التنويه على أن الباحث اعتمد هذه الدراسة في تفسير وتحليل نتائجها الرقمية من الجانب القيمي فقط؛ لأنَّ دراستها تعطي نموذجاً مثالياً تجمع بين: إدارة الأعمال والمشاريع، وبين الإدارة المالية والمالية الإسلامية من وجهة نظر

¹ (ينظر: دويدري، رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، (د. ط)، بيروت، دار الفكر المعاصر، 2005م، ص183.

² (المنهج التحليلي: هو أحد أدوات المنهج الوصفي، يتم به تحليل محتوى المادة لتحصيل التعبير الكلي عن الظواهر والأحداث من خلال الوثائق، من غير اتصال مباشر بالمصادر البشرية، ينظر: دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، (مصدر سابق)، ص215، (بتصرف).

³ (المنهج الاستقرائي: هو المنهج الذي ينتقل ذهن من خلاله من القضايا الجزئية إلى القضايا أو المفاهيم أو التصورات أو المعاني الكلية، فيضيف جديداً إلى معلوماتنا، ينظر: العيسوي، عبد الفتاح محمد العيسوي، وعبد الرحمن محمد العيسوي، مناهج البحث في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997م، ص17، (بتصرف).

⁴ (المنهج الاستنباطي: هو المنهج الذي يظهر الحقائق والنتائج الكامنة أصلاً في المقدمات، ينظر: العيسوي، مناهج البحث في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، (مصدر السابق)، ص17.

⁵ (المنهج التاريخي: هو المنهج الاستقصائي في الدراسات العلمية والاجتماعية والإنسانية... وهو الطريق العلمي المتفحص الذي يتبعه الباحث أو يسلكه بنور التاريخ، ليهتدي به إلى غايات المعرفة العلمية، معتمداً على أدلة وأدوات ومصادر يمكن استعمالها بعد التأكد منها، وهو لا يعتمد على السرد والنقل، بل على التفحص والقياس. ينظر: عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، (مصدر سابق)، ص58.

⁶ (انظر: قائمة البنوك التي شملتها الدراسة في: الفصل الرابع من هذه الدراسة، المبحث الأول، المطلب الثالث: ميدان الدراسة: أسماء البنوك المستهدفة والتي شملتها الدراسة، ص: 196-198.

الشرعية الإسلامية، فأفاد الباحث من تحليل وتفسير نتائجها في توظيف ما وصلت إليه في إثبات فرضيات بحثه، فشكّلت الموسوعة المذكورة الحدود الميدانية، أو: (مجتمع الدراسة) بأزميتها وأمكنتها.

• الصعوبات التي واجهت الباحث

لقد تمثّلت صعوبة البحث في أمرين:

الأول: العراقيل التي واجهها الباحث في عدم موافقة خمسة بنوك إسلامية على إجراء الدراسة الميدانية فيها، وذلك بعد جهد طويل قام به الباحث مع بعض أعضاء هيئة التدريس الأفاضل في جامعة ملايا في إعداد استبيان لدراسة ميدانية، واستخراج رسالة رسمية من الجامعة موجهة إلى تلك البنوك، وهي: بنك دبي الإسلامي، مصرف الشارقة الإسلامي، بنك الإمارات الإسلامي، بنك صحار الإسلامي في عمان، وبنك ميثاق الإسلامي في عمان، فكان التجاوب منهم - بكل أسف - سلبياً.

الثاني: ندرة الرسائل والدراسات والبحوث الجامعية التي تناولت: نظرية الإدارة الإسلامية وآليات تحويل الطروحات الشرعية في المجال الإداري إلى منهجيات وإجراءات عمل تنفيذية بحسب علم الباحث.

• تحديد المفاهيم، أو: "التعريف بمصطلحات الدراسة"

ويُقصد بتحديد المفاهيم في البحوث والدراسات العلميّة: (تبيان ما تعنيه مصطلحات البحث من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معانٍ، وما تظهره من صفات... من أجل إزالة أيّ لبسٍ قد يعلق بذهن المستمع أو المطلع؛ لأنّ المفهوم قد يحمل أكثر من معنى)⁽¹⁾، وقد شملت: النظرية - نظرية الإدارة الإسلامية - إجراءات العمل التنفيذية - الدراسة نوعية.

وقد تمّ تناول التعريف بالمفاهيم التي طرقها البحث بالمنهجية العلمية التالية:

أولاً: تعريف النظرية لغةً واصطلاحاً

1- **تعريف النظرية في اللغة:** من النظر، و(النظر: حسُّ العين، نَظَرُهُ ينظره نظراً ومنظراً ومنظرة

ونظر إليه... والنظر تأمل الشيء بالعين... وإذا قلت نظرت إليه لم يكن إلا بالعين، وإذا

قلت: "نظرت في الأمر"، احتمل أن يكون تفكّراً فيه وتدبّراً بالقلب⁽²⁾.

¹ (ينظر: عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، (مصدر سابق)، ص5، بتصرف.

² (ينظر: ابن منظور، مُجَدِّد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفي الإفريقي، (المتوفى: 711هـ)، لسان

العرب، ط3، بيروت، لبنان، دار صادر، 1414هـ، مادة: نظر، ج217/5.

2- تعريف النظرية في الاصطلاح: وقد عُرِّفت بتعاريف عديدة، منها:

الأول: أنها فرض علمي يربط عدّة قوانين ببعضها ويردها إلى مبدأ واحد يمكن أن نستنبط منه حتماً أحكاماً وقواعد⁽¹⁾.

الثاني: أنها مجموعة من الفرضيات تستخدم عدّة مفاهيم لتفسير وشرح العلاقة بين عدّة حوادث أو ظواهر أو معارف مترابطة وذات علاقة لها مغزى يُستنبط منها مجموعة من القوانين والقواعد التي يظهر من خلال تطبيقها نتائج واحدة ومبادئ ثابتة قابلة للتطبيق العملي مهما تعدّت تطبيقاتها⁽²⁾.

ثانياً: تعريف الإدارة لغةً واصطلاحاً

1- **تعريف الإدارة في اللغة:** لم أجد تعريفاً للإدارة في ما اطلعت عليه في المعاجم القديمة، وعرفها المعجم الوسيط في مادة: أدار بالتالي: أَدَارَ حول الشيء: دار، وأدار عن الأمر: طلب منه أن يتركه، وأدار فلاناً على الأمر: طلب منه أن يفعله، وأدار الشيء: جعله يدور، وجعله مدوراً، وأدار العمامة حول رأسه: لَقَّها، وأدار التجارة: تعاطاها وتداولها من دون تأجيل... والمدير: من يتولى تصريف أمر من الأمور كمدير الشركة ومدير المكتب ورئيس المديرية⁽³⁾، ومنها قول الله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُوهَا بَيْنَكُمْ﴾ (البقرة: 282)، ومنها قوله ﷺ: (لا تقوم الساعة حتى يُدير الرجلُ أمرَ خمسين امرأة)⁽⁴⁾.

2- تعريف الإدارة في الاصطلاح: عُرِّفت الإدارة بتعاريف كثيرة، يذكر الباحث منها:

أ- عرّف هنري فايول الإدارة بقوله: (إنّ معنى أن تُدير هو: أن تتنبأ، وتخطط، وتُنظّم، وتصدر الأوامر، وتنسّق، وتراقب)⁽⁵⁾.

ب- الإدارة هي: (المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثمّ التأكد من أنّهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها)⁽¹⁾.

¹ (مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، (د. ط)، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983م، مادة: نظر، ص202.

² (ينظر: العجلوني، محمد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ، ط1، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر، 2014م، ص92.

³ (ينظر: أنيس، إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ط2، بيروت، دار إحياء التراث العربي، (د. ت)، مادة: دار، ج302/1.

⁴ (ينظر: الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبو القاسم الطبراني، (المتوفى: 360هـ)، المعجم الكبير، ط2، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، القاهرة، مكتبة ابن تيمية، (د. ت)، ج156/19، رواه عن كعب بن عجرة، وقال الهيثمي: فيه محمد بن عيسى الرملي، ولم أعرفه وبقيّة رجاله ثقات.

⁵ (ينظر: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال: الإدارة وماهيتها، المملكة العربية السعودية، (مقرر دراسي)، ص2.

- ت- الإدارة: (النشاط المُنظَّم للوسائل والجهود التي تبذل من أجل تحقيق الغايات والأهداف)(2).
- ث- الإدارة: (وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية)(3).

والكفاءة تعني: (القدرة على التحلي بالمهارة المهنية، وليس القدرة على التوفير في التكلفة)(4)،
والفاعلية في النظرية العامة للنظم هي: (درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة)(5).

3- **تعريف الباحث:** الإدارة هي: "فنُّ الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، بأعلى كفاءة وأكبر فاعلية ممكنة، وفق منهجية معينة".

ثالثاً: تعريف نظرية الإدارة الإسلامية

عرّف بعض الباحثين النظرية الإسلامية بأنها: (مجموعة من التصورات والمفاهيم والأفكار والأحكام والقيم والأهداف ذات الحد الأقصى من التجريد والعمومية المرتبطة بإعداد الإنسان المسلم حسب الأصول الإسلامية وتسويغها وتقومها اعتباراً من أسسها ومناهجها وأساليب تحقيقها وتنفيذها)(6).

وعُرف النظام الإداري في الإسلام بأنه: (مجموعة الأحكام والتشريعات التي شرعها الإسلام؛ لتنظيم جهود البشر جماعياً وفردياً، وتوجيههم وجهة هادفة؛ لتحقيق مصالحهم وسدّ حاجاتهم الدنيوية والأخروية، وحفزهم بها إلى فعل الخير، والبعد عن الشرّ، ومنع الإفساد في الأرض)(7).

¹ (ينظر: الهندي، عبد العزيز مُجَدِّ الهندي، مفهوم الإدارة في الإسلام، (مقال)، موقع الألوكة الثقافية، تاريخ الإضافة: 2010/10/7م،

•Fredrick Taylor, shop management [http://www.alukah.net/culture/0/25987/#ixzz4WeNNDP8K.

² (علاقي، مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط9، المملكة العربية السعودية، جدة، مكتبة دار جدة، 2000م، ص6.

³ (الشميمري، أحمد عبد الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط6، الرياض، العبيكان للنشر، 2009م، ص24.

⁴ (ينظر: أوشي، OUCHI، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص266.

⁵ (ينظر: غراب، كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، جامعة الملك سعود، 1994م، ص7.

⁶ (ينظر: الشلوعوط، فريز محمود أحمد الشلوعوط، نظريات في الإدارة التربوية، ط1، الرياض، السعودية، مكتبة الرشد، 1423هـ، ص73.

⁷ (ينظر: سمارة، إحسان عبد المنعم عبد الهادي سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، ط1، عمان، الأردن، دار يافا العلمية، 2000م، ص23.

وبناءً على كل ما سبق يكون تعريف الباحث لنظرية الإدارة الإسلامية: "هي الإطار الفلسفي العام الذي حدّدته نصوص الشريعة الإسلامية وأحكامها، وما أفرزته من قيم ومبادئ ومفاهيم وتصورات وأهداف في مجال ضبط السلوك الإداري وأمثلته في جميع مناحي ومستويات العلاقات الإنسانية، في قابلية دائمة للتطبيق، واعتبار تام للبيئة المحيطة، ودون إغفال لأيّ متغيّر قد يؤثر فيه".

رابعاً: تعريف إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية

1- **تعريف إجراءات العمل:** جمع إجراء عمل، وهو: الذي يخبر أعضاء المنظمة كيفية تنفيذ

السياسات وفق تعليمات منطقية مكتوبة على شكل خطوات معينة⁽¹⁾، وهو بمثابة الخطوات المكتوبة، والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال، وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراء: خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، والتي على ضوءها يتم تنفيذ تلك الأعمال⁽²⁾

2- **تعريف التنفيذية:** نفذ الأمر تُفُوداً، ونفاذاً: مضى...، ونفّذ الحكم: أخرجته إلى العمل

حسب منطوقه... والتنفيذ في الحكم: الإجراء العملي لما قُضي به⁽³⁾.

3- **تعريف إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية**

ولأنّ الإدارة الإسلامية مبنية نظرياً على قيم ومبادئ وأحكام تلك الشريعة الإلهية الغراء، فإنّ الاجتهاد في تطبيق مقتضياتها يبدأ بتقرير إجراءات العمل التنفيذية، والتي تمثّل خطة التنفيذ الذي يسبق التطبيق العملي والتنزيل على الواقع، والذي يمثّل: (الإجراء العملي لما حصل على مستوى الفهم التجريدي للأحكام الشرعية على واقع الأفعال، وتكييف السلوك بها)⁽⁴⁾.

وبالتالي فإنّ: إجراءات العمل التنفيذية هي الوسيلة التي تحاول الربط بين التنظير وبين الواقع

العملي -وهما العالمان اللذان يختلفان عن بعضهما، والمؤثران في بعضهما في نفس الوقت- وتقدّم نفسها على أنّها: "علم معرفة عمل الشيء"، وهذا أحد تعريفات الاستراتيجية الذي يشير إلى عاملين، هما

⁽¹⁾ ينظر: السياسات والإجراءات، موقع الموارد البشرية، تاريخ الإضافة: 2011م، بتصرّف، <http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=7>

⁽²⁾ ينظر: النمر، وآخرون: سعود بن محمّد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمّد فتحي محمود، محمّد سيد حمزاوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفرزدق للنشر، 1407هـ، ص101 باختصار وتصرّف.

⁽³⁾ ينظر: المعجم الوسيط، (مصدر سابق)، مادة: نفذ، ج2/939.

⁽⁴⁾ ينظر: جحيش، بشير بن مولود جحيش، في الاجتهاد التنزيلي، ط1، الدوحة، قطر، سلسلة كتاب الأمة، مطبوعات وقفية الشيخ علي بن عبد الله آل ثاني للمعلومات والدراسات، العدد: 93، 2003م، ص19.

مقياسان مهمّان للتقدّم، وهما: العلم ثم العمل⁽¹⁾، والذي يمثّل أحد المبادئ الأساسية في الشريعة الإسلامية عموماً، وفي مجال الإدارة الإسلامية خصوصاً.

فالإجراء التنفيذي في الإدارة الإسلامية إذن: يربط التنظير (العلم) بالتطبيق (العمل)، ويبيّن المنطق الشرعي الذي تستند عليه وتتبعه الإدارة الإسلامية في شكل خطوات وقوانين تحكم وتوجّه وتضبط العمليات التطبيقية، إنّها عملية تحويل النظرية إلى تقنيات وأدوات تمكّن القائد والمدير وربّ العمل من إدارة الأعمال، مهما تطوّرت وتجدّدت وتوسّعت بالمهام والمعلومات والنظم والإجراءات⁽²⁾.

ولما كانت سياسة أيّ منظمة تعني: البيان الرسمي لمبادئ وقواعد معينة يجب أن يتّبعها أعضاء تلك المنظمة، فإنّ الإجراء هو: الذي يخبر أعضاء المنظمة كيفية تنفيذ تلك السياسة وفق تعليمات منطقية مكتوبة على شكل خطوات معينة⁽³⁾، فهو إذن بمثابة الخطوات المكتبيّة، والمراحل التفصيليّة التي توضح: أسلوب إتمام الأعمال، وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراءات هي: خط سير لجميع الأعمال التي تتمّ داخل المنظمة، والتي على ضوئها يتم تنفيذ تلك الأعمال⁽⁴⁾، وعليه: فإن الباحث يُعرّف إجراءات العمل التنفيذية لطروحات نظرية الإدارة الإسلامية بأنّها: خطة عمل داخلي توضح لأعضاء المنظمة بالتفصيل كيفية تنفيذ الأعمال بخطوات مكتوبة ومرتبّة وواضحة، وتحدّد لهم مجال حركتهم القانوني والعملي.

• الدراسات السابقة

لم تصل يد الباحث إلى بحوث أكاديمية - بحسب اطلاعه وما طالت يده من بحوث - طرقت الموضوع بشموله الجامع بين التأسيس لنظرية الإدارة الإسلامية، والبحث في آليات تحويل مقتضياتها إلى إجراءات عمل تنفيذية واقتراحها، وإثبات أثرها من خلال تحليل دراسة تطبيقية وتفسير نتائجها؛ على أنّ "عدم الوجود لا يعني وجود العدم"، ولكن الباحث استنار في بحثه بمجموعة من البحوث والدراسات والمؤلفات التي لامست جانباً مهماً من بحثه، أو أتت على جزئية منه، ويستعرضها الباحث فيما يلي:

¹ (ينظر: الزهراني، يحيى مفرح الزهراني، تطور المنهجيات الاستراتيجية: "الهندسة القيمة أمودجاً"، موقع الاقتصادية، تاريخ الإضافة: 2016/8/30، http://www.aleqt.com/2016/08/30/article_1081817.html)

² (ينظر: مرعي، مُجد مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية "إدارة الموارد البشرية أمودجاً"، ورقة بحث مقدّمة للمؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2-3/4/2002م، ص405، بتصرّف.

³ (ينظر: موقع الموارد البشرية، السياسات والإجراءات، تاريخ الإضافة: 2011م، (مصدر سابق)، بتصرّف.

⁴ (ينظر: النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (مصدر سابق)، ص101 باختصار وتصرّف.

1- دراسة الباحث: نايف شعبان عبد الله قرموط، والمعنونة بـ: الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "دراسة موضوعية"، وهي رسالة علمية حائزة على درجة الماجستير في التفسير وعلوم القرآن من الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، 2009م.

وهي دراسة قيّمة، هدفت بمنهجية علمية إلى تجلية ما يحتويه الكتاب العزيز من جوانب وأسس ومعايير علم الإدارة من خلال سورة يوسف عليه السلام؛ ليصل في نهاية بحثه إلى عدّة نتائج، كان أهمها:

أ- أن القرآن الكريم حوى في ثناياه مفاهيم الإدارة الحديثة، وأن الإدارة في تصورنا الإسلامي هي علم وفن وعقيدة.

ب- أن الابتعاد عن إدارة شؤوننا بالطريقة العلمية التي تأخذ بالأسباب يترتب عليه إثم شرعيّ كبير.

ت- أن على القائد الإداري في الإسلام أن تجتمع فيه صفتان: الحفظ: (بمعنى الأمانة)، والعلم.

ث- أن التخطيط في العملية الإدارية أساس لكل نجاح، كما يجب أن يكون التخطيط واضحاً دقيقاً.

ج- أنّ نجاح القائد الإداري متعلّق بقدرته على اتخاذ القرار الواضح والصائب، وأن اتخاذ القرار الخاطئ خير ألف مرّة من ترك الأمور بدون قرار.

ح- أن إدارة يوسف عليه السلام لأزمة الجذب تصلح أساساً لوضع نظرية علمية لإدارة الأزمات في كافّة المجالات وعلى كل المستويات.

ورغم عدم مطابقة البحث لبحث نظرية الإدارة الإسلامية الذي نحن بصددّه، إلا أن الباحث أفاد منه كثيراً، واعتبره دليلاً على قناعاته وإيمانه بقدره هذه الشريعة على إيجاد النظريات والمناهج والحلول لكافة المعضلات المعاصرة، وهي في مجال السلوك الإداري الأوفر حظاً في تحقيق الكفاية الإنتاجية بأعلى كفاءة وأتمّ فاعلية.

2- دراسة الباحث: عبد الملك ناظم عبد الله، والمعنونة بـ: منهج الخلفاء الراشدين في إدارة الدولة الإسلامية، وهي دراسة نال الباحث بها درجة "الماجستير" من كلية الآداب، جامعة الموصل، العراق، وطُبِعَ ككتاب في القاهرة، دار السلام للطباعة، 2016م.

وباتباع المنهج التحليلي لما استقرّاه الباحث من أحداث ثلاثة عقود من حكم الخلافة الراشدة (11-40هـ)، وبهدف الاطلاع أو بلورة الحقبة المعيارية التي يُقاس على ضوئها مدى استقامة الحكام، كان سبب

اختيار الموضوع: معرفة نظم الدولة الإسلامية الجديدة، ومعرفة أساليب الحكم والإدارة في تلك الحقبة التاريخية، يصل الباحث إلى عدة نتائج، كان أهمها:

أ- أن الإجراءات الإدارية التي اتخذها الخلفاء فترة خلافتهم كشفت عن استعدادهم وقدرتهم على التفاعل مع الواقع والمتغيرات.

ب- أنهم اتبعوا معايير رصينة في ومعتبرة في أسلوب اختيار موظفيهم.

ت- أنهم راعوا الحريات الفردية والجماعية.

ث- أن الشورى والاجتهاد كانت من أهم آليات اتخاذ القرار السياسي والاجتماعي.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة في كونها أعطته صورة التطبيق العملي لمقتضيات نظرية الإدارة الإسلامية محل البحث، لتبقى إضافته في قضية التأصيل للنظرية، والاطلاع على إجراءات عملها التطبيقية، ودعمها بمثال تطبيقي معاصر: تقويم أداء البنوك الإسلامية.

3- دراسة الباحث: عبد الرحيم محمود فرج حبيب، والمعنونة بـ: إدارة الدولة بين المدرستين

المثالية والواقعية في ضوء السياسة الشرعية، وهي بحث نال به الباحث درجة "الماجستير" في تخصص القيادة والإدارة من جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016م.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة الممارسات المثالية والواقعية في مجال السلوك الإداري، وتحديد مدى توافق تلك الممارسات مع السياسة الشرعية، وتقييم ممارسات بعض الحكّام في ضوء السياسة الشرعية؛ في محاولة للتعرف على إدارة الدولة في كلتا المدرستين.

وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

أ- أن ضوابط إدارة الدولة في الإسلام، والتي تُعرف بالسياسة الشرعية، قد ضمنت أرقى إدارة للحكم الرشيد وأروعها؛ حيث مثل النظام السياسي في الإسلام مدرسة واقعية قيّمة، وشكل دولة مدنية مرجعيتها الإسلام.

ب- أن الإفراط في المثالية دون النظر في متطلبات الواقع ومآلات الأمور مدخل من مداخل فساد الحكم، وضياع الحقوق، حتى لو كان الحاكم من الزاهدين الورعين.

ت- أن الواقعية المنضبطة بضوابط السياسة الشرعية، هي الحالة الأقرب لنظام الحكم الرشيد في الإسلام، وهي الأقدر على الحفاظ على أركان الدولة، وضبط الناس، ولجم المتمردين.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة كثيراً، حيث أثبتت مدى علاقة التنظير بالتطبيق، وأثر كل منهما في الواقع العملي، لتبقى إضافته في تقديم نظرية الإدارة الإسلامية، مشفوعة بنماذج إجراءات عملها التنفيذية، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية على البنوك الإسلامية.

4- دراسة الدكتور: عبد المعطي عساف، والمعنونة بـ: النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة:
أو: (I Theory)، أو: (نظرية الإدارة بالقيم MBV)، للدكتور: عبد المعطي عساف، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013م.

وفيه هدف الباحث - وهو باحث أكاديمي ومدرس جامعي - إلى: الكشف عن بعض القواعد والقوانين العقيدية التي تضمنتها رسالة الإسلام للناس، ووضعها في صورة نظرية إدارية علمية موحدة، وفق بناء منهجي يمكن من تطبيقها على الظواهر الإنسانية الأخرى.

وقد انتهى د. عساف إلى خاتمة بحثه التي دوّن فيها خلاصة قناعاته كنتائج اعتبرها حقائق لدراسته، وهي:

- أ- أن المدخل إلى العالمية يفترض البحث عن القيم العليا الجوهرية التي ينبغي أن يقام عليها النظام العالمي، فيحقق التوافق الحضاري القادر على أن يوصل الناس على اختلاف أجناسهم وأزمانهم وأوطانهم إلى غاياتهم العليا الممثلة في ثنائية: الحضارة والسعادة.
- ب- أن المعالجات الموضوعية المخلصة لقضية الإنسان وقضية الحضارة لابد أن تقوم على أساس قيم توحيدية توحد بين الفرد والجماعة، وأن النظرية الإدارية الإسلامية العلمية التي اجتهد في بنائها هي النظرية التوحيدية الوحيدة القادرة على ذلك.

لقد استفدت في دراستي كثيراً من هذه الدراسة المميزة، ولا سيما في جانب الاطلاع على فلسفات النظريات الوضعية، ومواطن قصورها ونقدها، والتي بلورت في ذهن الباحث مواطن القوة في نظرية الإدارة الإسلامية، لتأتي جسر الفجوة في الإضافة التي سيقدمها الباحث متمثلة في التأطير لنظرية الإدارة الإسلامية من خلال استقراء النصوص واستنباط الأسس والقيم والمبادئ منها، والذي لم يقدّم به الدكتور عساف، مشفوعة باقتراح إجراءات عملها التنفيذية، وآليات استنباطها، ومؤيدة بدراسة ميدانية تطبيقية كمّمت أثر تطبيق قيم ومبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة بصيغة نسب رقمية محدّدة من خلال: "موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية".

5- دراسة الباحثة: أماني عبد العزيز، والمعنونة بـ: الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز، وهي دراسة نالت درجة "الدكتوراه" في قسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب، جامعة الخرطوم، 2008م.

وقد تناولت الدراسة من خلال المنهجين التاريخي والتحليلي موضوع الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز، وهدفت إلى إبراز ما ينبغي أن تكون عليه إدارة الحكم من واقع تجربة عملية، وليس من مجرد نصوص نظرية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة، كان أهمها:

- أ- إثبات كون المرحلة التي قضاها عمر بن عبد العزيز في إدارة الحكم مثلت فترة حضارية تم فيها التطبيق العملي للمنهج الإسلامي في إدارة المال والحكم.
- ب- أن أثر الإدارة الحكيمة انعكس على حياة الناس في الجوانب الأمنية والاقتصادية والاجتماعية.
- ت- أن قيمة "العدل" التي اعتمدها عمر في إدارته الحكم كانت السبب الأقوى في نجاحه.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة في الاطلاع على مرحلة تاريخية زاهرة من حضارة الأمة الإسلامية، تثبت بشكل عملي وجهة نظره القائلة بقدرة الشريعة الإسلامية وأحكامها ومقتضياتها في الجانب الإداري على إعطاء النموذج المثالي في الإدارة وحسن التدبير، إذا ما طبقت على الوجه الصحيح الذي أريد لها، لتأتي إضافة الباحث مختلفة في الناحيتين التأصيلية والتطبيقية، في محاولة لبلورة نظرية الإدارة الإسلامية، مدعومة بنموذج إجراءات عملها التنفيذية، وتحليل نتائج تقويم أداء البنوك الإسلامية.

6- دراسة د. حمد بن محمد بن سعد آل فريّان، والمعنونة بـ: آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، آل فريّان، ط1، دار الألباب للنشر والتوزيع، السعودية، 2000م.

وأصل الدراسة بحث **دكتوراه** في السياسة الشرعية أراد مؤلفه من خلاله بيان آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، وبيان بنيته الفكرية فيهما؛ لإبراز جهوده رحمه الله في إبراز معالم الحكم والإدارة على الطريقة الإسلامية.

وقد وصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أذكر منها باختصار ما يلي:

- أ- تبين أن الإدارة الإسلامية ومن خلال فكر ابن تيمية تُعنى خاصة بأمور الدين، كما تعنى بأمور الدنيا التي لا يستقيم أمر دينها إلا بها.

ب- أن الإدارة الإسلامية متقدمة على غيرها من الإدارات بشمولها وعنايتها بكل ما يحفظ للإنسان حريته في إطار أخلاقي متوازن.

ت- أن الإدارة الإسلامية ذات أفق واسع، وذات مرونة، وقدرة على استيعاب المستجدات في إطار الأخلاق الشرعية.

ث- أنها إدارة مستقلة ذات مفاهيم خاصة وأطر محكمة تجلب المصلحة وتدفع المفسدة، وهي صالحة لكل مكان وزمان.

ج- أن الإدارة في الدولة الإسلامية نشأت وتأسست على أساس ديني منبثق من الكتاب العزيز والسنة الشريفة.

ح- أن قيام الدولة الإسلامية في الصدر الأول واتساع رقعتها وتطاول عمرها أعطى دليلاً على الإمكانات الإسلامية الإدارية، وأوضح ثراء الفكر الإداري الإسلامي وقدرته على الاحتفاظ بمساحة مميزة لا يسع أحد أن يتجاهله.

ولقد أفاد الباحث كثيراً من هذه الدراسة، ولا سيما في توفير الأدلة على ثراء الفكر الإداري الإسلامي، وفي الاطلاع على جانب النقد للنظريات الإدارية الحديثة؛ الأمر الذي دعم به قناعاته في بلورة نظرية الإدارة الإسلامية، ويسر له في حشد الأدلة على ذلك، ولكنه بقي بحثاً نظرياً أعطى الباحث فرصة التمييز عليه بالجانب التطبيقي، فضلاً عن البحث في إجراءات العمل التنفيذية وبلورة الأفكار الإدارية في تشكيل وإبراز نظرية الإدارة الإسلامية.

7- دراسة د. وليم ج. أوشي، WILLIAM G. OUCHI، والمعنون بـ: النموذج الياباني

في الإدارة، أو: نظرية "Z" في الإدارة، ط1، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ربحي محمد الحسن، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث، والتي بدأ بها مع نهايات سبعينيات القرن العشرين الميلادي، والتي استمرت لسنوات.

وقد هدف البحث إلى استقصاء الخصائص الأولية لتنظيم الإدارة اليابانية، والتي تُشكل قواعد نظرية (Z) في الإدارة، ودراسة فرضية إمكانية تطبيقها في المصانع الأمريكية.

وقد خلص أوشي في نتائج دراسته أن الخصائص الأولية لتنظيم الإدارة اليابانية إلى ما يلي:

أ- أنَّ الوظيفة في تنظيم الإدارة اليابانية تكون مدى الحياة، وهذه أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية، وهي قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية، فهي نتيجة لتوفر بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها.

ب- أنَّ التقويم والترقية في النموذج الياباني يتسمان بالبطء الذي قد لا يشجع على المبادرة، ولا يحفز على الاجتهاد، إلا أن ذلك يجعل ميول الموظف أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون ورفع مستوى الأداء، لأن النظام ينطوي على الإشارة إلى أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

ت- اعتماد النموذج الياباني أسلوب مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، وتعني: "نظام الدوران الوظيفي" الذي يعمل على تنقل الموظف بين الأقسام والدوائر لينال أكبر قسط ممكن من الخبرات المختلفة، بحيث يستطيع أن يعرف الناس والإجراءات والمشكلات في أي مجال آخر ضمن المنظمة.

ث- اعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك كل من يتأثر بالقرار في اتخاذه، من خلال تشكيل فرق تُسند إليها مهمة التحدث مع الأشخاص المعنيين ووضع البدائل.

ج- اعتماد القيم المشتركة، حيث الاهتمام القوي للإدارة اليابانية بالقيم الجماعية الموحدة، وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسؤولية: داخل المنظمة الواحدة، وبين المنظمات داخل المجتمع.

ح- النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين، وذلك من خلال توفير مجموعة من الوسائل التي تُقدّم الدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري؛ لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين.

خ- نظام ووسائل الرقابة ضمنية وغير ظاهرة للعيان، وهذا يولد جو من الثقة الذي سيؤثر حتماً في الإنتاجية.

وقد تمّ تطبيق النموذج في منطقة المصانع في فلينت بولاية "ميشغان" الأمريكية، وعلى مصنع التجميع النهائي لسيارات "بيويك"، والذي كان أكثر المستويات انحداً من حيث الكفاءة والنوعية في المؤسسة ككل، وبعد إعادة النظر في أسلوب إدارة المصنع بحيث أصبح شبيهاً بأسلوب الإدارة اليابانية، وخلال عامين: ارتقى هذا المصنع إلى المرتبة الأولى بين مصانع التجميع العديدة لمؤسسة "جنرال موتورز" من حيث الكفاءة والنوعية.

وقد أفاد الباحث من دراسة د. وليم أوشي في الاطلاع على تجربة النموذج الياباني والقيم اليابانية في الإدارة، ورصد من خلالها مواطن القوة والقصور فيها، ومدى تميز النظرية الإدارية الإسلامية عليها.

8- دراسة د. أحمد بن داود المزرجاجي الأشعري، والمعنونة بـ: مقدمة في الإدارة الإسلامية،

جدة، السعودية، (د. ن)، ط1، 2000م، وهو باحث متخصص في الإدارة العامة، وعضو هيئة تدريس في جامعة جدة.

وهي دراسة نظرية في الإدارة العامة في المنظور الإسلامي، انطلق الباحث في سبيل تحقيق أهدافه وحلّ إشكالية بحثه من فرضيتين، وهما:

أ- أن الإسلام قد أقام دولةً عظمت امتدت زمانياً ومكانياً بما جعل ليس كمثلهما دولة في تاريخ الإنسان؛ ما يعني أن الحكومة (الإدارة العامة) الإسلامية في ذلك الوقت كانت تنقذ السياسات والبرامج بوسائل إدارية في غاية الكفاءة.

ب- أن الإدارة النظرية والممارسة سلوك مصدره الإنسان وما اخترعه من أدوات ووسائل، ولا يوجد شيء يضبط سلوك الإنسان كالدين، ولا يوجد دين له دقة التوجيه وقوة الإلزام كالإسلام، وذلك من خلال الإيمان به عقيدةً وعملاً.

وقد أفاد الباحث منها-فضلاً عن موافقة فرضيات الدراسة لقناعات الباحث الفكرية والعلمية- الاطلاع على مزيد من المعلومات في هذا المجال ولاسيما تعريفات عناصر الإدارة من وجهة النظر الإسلامية، والتي اقترحها المؤلف بنفسه ولم يذكر لها نقلاً، رغم عدم موافقة الباحث عليها كلها.

وأما إضافتي كباحث على هذه الدراسة، فستكون في الاطلاع على هذه الأفكار الإدارية الإسلامية وغربلتها وجمعها بغيرها للإفادة منها في بلورة نظرية الإدارة الإسلامية مشفوعةً باقتراح إجراءات عملها التنفيذية، ومدعومة بدراسة نموذج تطبيقي والإفادة من نتائجه في دعم وتحقيق فرضية البحث.

9- دراسة د. عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، والمعنونة بـ: الإدارة والحكم في الإسلام:

"الفكر والتطبيق"، وهو "مقرر جامعي" في جامعة أبها، السعودية، 1991م، والتي هدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

أ- رفع راية الإدارة الإسلامية مرة أخرى، وإظهارها بالمظهر الذي تستحقه، لتفيد منها الأمة في ظل الصحوة، ولتكون بديلاً أصيلاً وخلفاً لما هو دخيل وغير أصيل من أفكار التضليل.

ب- أن تشارك الجامعات الإسلامية في هذا التوجّه، فتبني وتحتضن فكر الإسلام وتطرح ما سواه.

ومن فرضية تقضي بأن الإدارة سرّ نجاح الدول في كل مكان وزمان، وبها تسود الحضارات، وأن الإدارة تعني النظام والانتظام، يضع الباحث الإطار العام لبحثه، ليختم البحث بملحق من الوثائق الإدارية الإسلامية بدأت "بوثيقة" بيعة العقبة الثالثة في العهد النبوي، إلى رسالة عبد الحميد الكاتب إلى الكتاب؛ وقد اعتبر المؤلف تلك الوثائق والتي بلغت نحواً من ثلاث وثلاثين وثيقة، دليلاً فكرياً على حسن الإدارة الإسلامية من خلال ما حوت من التزام بالأصول في التعامل مع المجتمع الدولي والمحلي والمؤسسات القائمة في المجتمع الإسلامي الأول.

لقد كان بحثاً قيماً أفاد منه الباحث كثيراً في الاطلاع على عمق الفكر الإداري الإسلامي، واستدل ببعض ما ورد فيه في دعم بحثه: نظرية الإدارة الإسلامية، ولكنه بقي مختلفاً عن بحث اجتهد في إثبات وجود نظرية للإدارة في الشريعة الإسلامية وتأطيرها فنياً وتأييدها باقتراح إجراءات عملها التنفيذية، ودعمها بدراسة تطبيقية موسوعية: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية.

10- دراسة الدكتور محمد شريف بن كمال مشوّح، والمعنون بـ: أسس المنهج النبوي في إدارة

المال والأعمال وأثر تطبيقها، وهي: "بحث محكم" مشارك في الندوة العلمية الدولية المقامة في كلية الدراسات الإسلامية والعربية في دبي بعنوان: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، 2015م.

وهو بحث أبرز فيه الباحث من خلال المنهجين الاستقرائي والاستنباطي الأساليب النبوية في إرساء الأسس الشرعية التي بُني عليها منهج الإسلام في إدارة المال والأعمال وأثر تطبيقها بتلمّس مردوداتها في الواقع، ليصل بنا الباحث إلى نتائج، كان أهمها:

أ- أنّ للنبي ﷺ منهجاً في إدارة المال والأعمال، وأنه قد بناه على أسس أربعة: الأساس العقيدي، والأساس التعبدية، والأساس الأخلاقي، والأساس التطبيقي، وأنّ كل واحد من تلك الأسس منبثق من أحد مفردات الدين: عقيدةً وشرعةً وسلوكاً.

ب- أن التطبيق الحقيقي للمنهج النبوي في إدارة المال له آثاره وثماره الطيبة في الواقع، وإنه لبساطته وموافقته للفطرة، واعتباره للواقع قابل للتطوير ضمن المبادئ العامة للشرعة، ما يعني قابليته للتطبيق في كل مكان وزمان، مهما تعقدت العلاقات المالية وتشعبت طرقها وتعددت وسائلها.

ت- أن الحضّ النبوي الشريف على العمل والبناء والعطاء والكسب والتجارة والزراعة والاجتهاد في التخطيط والتنظيم والمراقبة، لا يتنافى مع المسلك النبوي في التزهيد بالمال والدنيا وزينتها، وإنما أراد به- كما ظهر للباحث - إخراج حب الدنيا ومالها الذي سمّاه: حطامًا من القلوب، وجعله في الأيدي دون تعلّق قلبي به، وتسخيره في خدمة دين الله والدعوة إليه، وإنفاقه في سبيله، والوصول بسببه إلى الجنة دار المقام.

11- دراسة الباحثة مشاعل بنت ذياب العتيبي، والمعنونة بـ: الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، وهي "ورقة عمل"، مقدّمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، السعودية، 2009/11/4م.

وقد طرحت الورقة مقترحاً للإفادة من نظرية القيم من خلال توحيد القيم الشخصية والتنظيمية وبين السلوك القيادي؛ لأن عملية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية داخل المنظمة لها تأثير إيجابي في نجاح العملية الإدارية.

ومن خلال استعراض الباحثة لبنود ومراحل تطبيق النظرية وإيجابيات استثمارها ومعالجة أوجه الصراع القيمي، تخلص الباحثة إلى القول بوجوب تفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم، واقتراح إقامة مركز للإدارة بالقيم يقوم بمهمة مساعدة المنظمات والمؤسسات في تطبيقها لأسلوب الإدارة بالقيم.

وقد أفاد الباحث من الورقة في الاطلاع على مكانة القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإداري، وفي استخدامها كدليل على الفشل الجزئي للنظريات الإدارية المعاصرة في فهم وضبط السلوك الإداري، ما حدا بالباحثين المعاصرين إلى البحث عن معايير قيمية تضبط العملية الإدارية وتُصوِّب مسارها، وهذا الذي لن يجوده إلا في النظرية الإدارية الإسلامية القائمة على القيم المنبثقة من الإيمان والعقيدة، والتي يعمل الباحث إلى بلورتها من خلال بحثه: نظرية الإدارة الإسلامية.

12- دراسة د. مُجَدّ مرعي مرعي، والمعنونة بـ: أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: "إدارة الموارد البشرية أنموذجاً"، "ورقة بحثية" مشاركة في المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، 2-3/ إبريل 2002م، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة.

وهو بحث نظري عرض فيه الباحث لنظريات الإدارة الحديثة وإجراءات عملها التنفيذية باختصار، وطرح إشكالية بحثه متسائلاً: كيف لنا - ومن خلال أخذ إدارة الموارد البشرية أمثلاً - أن نتجه إلى أسلوب تطبيق سليم للنظريات "السليمة" ملتزمين اتباع منهجيات العمل الصحيحة لتحويل النظريات إلى تقنيات وأدوات ليتمكن القيادي والمدير ورب العمل من إدارة أعماله المتطورة والمتجددة؟ وذلك بهدف النهوض بالمهام الملقة على عاتق الإداريين، ونقل مفاهيم الإدارة ونظرياتها من مستوى الطرح الأكاديمي إلى الميدان التطبيقي وصياغتها بشكل منهجيات وتقنيات وأدوات وأنظمة عمل، من خلال الاستفادة مما قام به منظرو الإدارة والباحثون من جهود كبيرة خلصت إلى إعداد منهجيات تطبيقية تستخدم أدوات وتقنيات عمل الحقل الميداني؛ بغية أمثلة الفائدة من تلك النظريات، وتطوير العمل وزيادة فاعلية الأشخاص ورفع معدلات أدائهم.

وبعد استعراض تاريخي للأبعاد التطبيقية في إدارة الموارد البشرية؛ انتقل الباحث إلى طرق الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية من خلال: ملاحظة التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية، والنشاطات الحديثة التي تغطيها، والأبحاث والمنهجيات النظرية والتطبيقية المستقبلية المطلوبة لها، ليصل إلى النتائج التي يمكن إجمالها واختصارها فيما يلي:

أ- إن النظريات والأفكار المطروحة في مجال إدارة الموارد البشرية تراكمت مع استخلاص منهجيات تطبيقية وأدوات عمل وتقنيات منذ بداية طرحها حتى اليوم، وهذا الواقع سهّل تعميق أسس البحث العلمي في ذلك الاختصاص.

ب- إن الميادين العلمية التي تمّ فيها استخدام منهجيات وتقنيات وأدوات تطبيقية قد غطت طيفاً واسعاً من نشاطات إدارة الموارد البشرية، مثل: البناء التنظيمي وتحليل مراكز العمل، وتخطيط الاستخدام، واستثمار القوى العاملة وتنميتها وتدريبها، وتحسين ظروف العمل، واعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وغيرها.

وبالجملة: فقد استفدت كباحث من هذه الورقة من الاطلاع على طروحات النظريات الإدارية الحديثة وإجراءات عملها التنفيذية، ولفت نظري إلى إمكانية العمل على جمع واستنباط واقتراح إجراءات عمل تنفيذية خاصة بالنظرية الإسلامية التي لم تخلُ الممارسات الإدارية الإسلامية منها، ولا سيما في باب: "الحسبة" أو الرقيب الإداري، لتبلور إضافة الباحث على هذه الورقة -فضلاً عن طرح النظرية الإسلامية في الإدارة- في إيجاد واقتراح وتأسيس آليات إجراءات عمل لعناصر الإدارة الإسلامية.

- 13- دراسة الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن، والمعونة بـ: نظرية الإدارة في الإسلام: نظرية إدارية متكاملة لمعالجة السلوك الإداري، د. أحمد إبراهيم أبو سن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، عمان، الأردن، 1981م، وهو مؤلف مختصر تمّ التوسّع فيه والإضافة عليه في كتاب آخر للمؤلف بعنوان: "الإدارة في الإسلام"، د. أحمد إبراهيم أبو سن، ط6، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار الخريجي للنشر، 1996م.
- وفيهما هدف الدكتور أبو سن إلى إثبات تميّز نظرية الإدارة في الإسلام على سائر النظريات الوضعية؛ بتركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وطرح العناصر المكوّنة لها، ففراه وفي سعيه لذلك استعرض أهم النظريات الوضعية ونقدها وركّز على مواطن قصورها، ليعرض بعدها خصائص النظرية الإسلامية في الإدارة، والتي يراها تنحصر في:
- أ- أنها نظرية مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي: (المتغيّر الاجتماعي الأخلاقي).
 - ب- أنها نظرية تركّز الاهتمام على المتغيّر الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية: (المتغيّر الاقتصادي المادي).
 - ت- أنها تهتمّ بالعوامل الإنسانية والروحية وتحترم الإنسان باعتباره إنساناً: (المتغيّر الإنساني).
 - ث- أنها تهتمّ بالنظام وتحترم الهيكل التنظيمي والسلطة: (متغيّر السلطة والنظام).
- وقد خلصت الدراسة إلى القول بأن: النظرية الإسلامية-وخلافاً للنظريات الحديثة-تتسم بالشمولية والتكامل، وأن عناصر نظرية الإدارة في الإسلام هي:
- أ- مدخلات: وتتمثل في متغيرين، هما: أهداف الإدارة الإسلامية، والبرنامج العملي للإدارة في الإسلام.
 - ب- العملية الإدارية: وتعني الإطار التنظيمي لأجهزة الإدارة، والتي تعتبر وعاءً يصوغ المدخلات التي تأتيه من المجتمع المسلم، ويقسمها إلى جزئيات وفروع متخصصة، ويُسكب عليها الخبرات الفنية والمهارات الإدارية، فيتمّ التفاعل داخل هذا الوعاء، فتتحوّل المدخلات إلى مخرجات.
 - ت- المخرجات: وتتمثل في عنصرين: الأول: توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المسلم، والثاني، تحقيق مجتمع الكفاية والعدل.

ث- التغذية الراجعة: وهي مجموعة الآراء والأفكار والتقييم المجتمعي الذي يغذي النظام الإداري ويوضح له مدى قدرته على أداء رسالته، ويظهر له مدى الرضى المجتمعي عن أداء الإدارة.

وقد أفاد الباحث من هذين الكتابين في الاطلاع على قصور النظريات الوضعية، ومواطن نقدها، ومن الاطلاع على بعض خصائص نظرية الإدارة الإسلامية وميزاتها، ومن الفكرة النظرية لنموذج نظرية الإدارة الإسلامية.

وقد تميزت الإضافة التي سيقدمها الباحث في استخلاص الميزات والخصائص والقيم الإدارية الإسلامية من استقراء النصوص الشرعية، وفي اقتراح إجراءات العمل التنفيذية، وطرح نماذجها، ودعمه للبحث النظري بدراسة تطبيقية على موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية.

14- دراسة الدكتور محمد محمود العجلوني، والمعنونة بـ: "النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ"، د. محمد محمود العجلوني، ط1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر، 2014م.

وتهدف الدراسة- كما صرح به المؤلف- إلى المساهمة في إيجاد حلول إدارية علمية للمشكلات الإدارية التي تعانيها المنظمات- مهما كان نشاطها- تنبع من المجتمع العربي، (مع تحفظ الباحث على لفظة عربي في مقام الحديث عن نظرية إدارية إسلامية).

وعن ماهية النظرية الإدارية الإسلامية: يرى المؤلف أنها جزء من نظرية إسلامية شاملة مستنبطة من عقيدة متكاملة محددة المنهج والهدف، تتولد منها النظرية الإسلامية في كل مجالاتها الفكرية، وأن استنباطها بعيداً عن أصولها العقائدية لن يؤدي إلا إلى مزيدٍ من الغموض والالتباس.

وقد وصل المؤلف في نهاية بحثه إلى جملة من النتائج، وقد تلخّصت فيما يلي:

أ- إثبات فشل النظريات الحديثة في تكوين نظرية إدارية متكاملة تأخذ باعتبارها كل المتغيرات المؤثرة في العملية الإدارية.

ب- الحاجة لوجود نظرية إدارية عربية تنطلق من صلب المجتمع العربي.

ث- النظرية الإدارية المطلوبة هي النظرية الإدارية الإسلامية التي تتمتع بالانسجام التام مع طبيعة الفرد والجماعة، والعقيدة والهدف، وكل ما يتعلق بالعملية الإدارية وبيئتها.

لقد أفاد الباحث من هذا الكتاب في تأكيد وجهة نظره بخصوص أسس الإدارة الإسلامية الثلاثة، والتي كانت راسخة في ذهنه قبل الاطلاع على هذا الكتاب، فجاء ما ذكره المؤلف تأييداً لما ذهب إليه الباحث، غير أن الباحث تميّز باستنباط تلك الأسس: العقيدى، والتعبدى الذي أسماه مؤلف الكتاب: "الأساس التشريعي"، والأخلاقي، من استقراء أكبر قدر ممكن من النصوص الشرعية، كما جاءت إضافة الباحث في إعطاء تعريف محدّد لنظرية الإدارة الإسلامية، والذي لم تتمكّن من تحصيله من هذا الكتاب الذي استفاد كثيراً - كما يظهر للباحث - من مؤلفات: د. أحمد إبراهيم أبو سن المذكورة آنفاً.

كما أن الكتاب لم يتعرّض لآليات استنباط إجراءات عمل نظريته التنفيذية، رغم اشتراطه في بداياته لصياغة النظرية على ضرورة تضمينها للقدر الكافي من المعارف التي يجعلها قابلة للتطبيق، وهذا ما تداركه الباحث إذ أفرد فصلاً كاملاً: "الفصل الثالث"، للتعريف بإجراءات عمل النظرية التنفيذية، فضلاً عن دعمه لبحثه بدراسة تطبيقية لم يعرّج المؤلف على مثلها من قريب ولا من بعيد.

15- دراسة الدكتور حافظ أحمد عجاج الكرمي، والمعنونة بـ: الإدارة في عصر الرسول ﷺ:

"دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى"، ط2، القاهرة، دار السلام للنشر، 2007م.

وهي دراسة- كما أفصح عنها العنوان - هدفت إلى تسليط الضوء وتتبع وتوثيق النظم الإدارية في الدولة الإسلامية في عهد رسول الله ﷺ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهمها:

أ- ظهرت ملامح النظام الإداري في فترة الرسالة من خلال نظام النقباء الذي أوجده الرسول ﷺ في بيعة العقبة الثانية، بإيجاد التسلسل الهرمي في المسؤولية، وإقرار مبدأ التفويض والإناابة.

ب- طبّق النبي ﷺ في هجرته إلى المدينة مبدأ التخطيط، ورسم الأهداف بتقسيم العمل بين أصحابه.

ت- قام النبي ﷺ بعد وصوله المدينة بإجراءات إدارية مميزة: بناء المسجد، كتابة الوثيقة، المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

ث- اتبع الرسول ﷺ في إدارته لدولته الناشئة أسلوباً مركزياً، وغير مركزيّ أحياناً في إدارة الأمصار النائية.

- ج- قسّم النبي ﷺ الدولة إلى وحدات إدارية شملت مدناً وقبائل، وعيّن على كلّ وحدة إدارية والياً يدير شؤونها.
- ح- مارس النبي ﷺ مبدأ "اختيار الأصلح" في تعيين رجال إدارته، وقام بالرقابة الإدارية عليهم.
- خ- أنشأ النبي ﷺ جهازاً إدارياً لجمع الأموال وحفظها وتوزيعها، وأخضع الموظفين للرقابة والمحاسبة.
- د- اهتم النبي ﷺ بتنظيم أمور الزراعة والتجارة والصناعة والجيش والغنائم... إلى غير ذلك.

وبالجملة: فإن الدراسة تُعدّ وثيقة تاريخية للإدارة النبوية، وقد زاد من قيمتها توثيقها من مصادرها التاريخية، وقد أفاد منه الباحث كثيراً كمرجع للأدلة التي كان يدعم بها ما ذهب إليه، وبلورت في ذهنه الجانب التطبيقي للإدارة الإسلامية، وهو أمر مطلوب لبلورة نظرية الإدارة الإسلامية، لتأتي إضافة الباحث في التأصيل لأسس ومبادئ وقيم تلك النظرية، ثم الاجتهاد في التأسيس لآلية استنباط إجراءات عملها التنفيذية، فضلاً عن الدراسة التطبيقية لموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية لإثبات أثر النظرية في الواقع.

• الجديد في هذه الدراسة

وأما الجديد الذي يسعى الباحث إلى الإتيان به ليكون إضافة معرفية مميزة في مجال الإدارة "الإنسانية" من خلال المخزون الحضاري الإسلامي في الجانب الإداري، ويفتح به الباب أمام الباحثين اللاحقين لدراسته، وتعميق البحث فيه، والبناء عليه وتطويره، يتمثل بالتالي:

- 1- بلورة نظرية الإدارة الإسلامية من خلال: تأطيرها وتعريفها وإبراز قيمها ومقوماتها ومبادئها وأسسها وخصائصها وتصوراتها ومرجعيتها الفكرية، وإثبات شمولها وعمومها.
- 2- الكشف عن: "إجراءات العمل التنفيذية" الخاصة بالطروحات النظرية للإدارة في الشريعة الإسلامية، واقتراح آليات استنباطها، وإثبات مضاهاتها لإجراءات العمل التنفيذية الخاصة بنظريات الإدارة الحديثة، وهذا الذي يظن الباحث بأنه لم يُسبق إليه بحسب علمه واطلاعه.
- 3- تقديم دراسة تقويم أداء البنوك الإسلامية ونشر فوائدها كدراسة ميدانية تطبيقية تؤكد فرضية الإمكان التطبيقية لنظرية الإدارة الإسلامية؛ ليثبت من خلالها الباحث صلاحية النظرية الإسلامية للتطبيق العملي، والذي يُعدّ شرطاً في اعتبار أيّ نظرية صالحة لأن تسمى "نظرية".

• الإجراءات المنهجية في تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية لموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

لقد مرّت الدراسة التحليلية التي تناولها الباحث في الجانب التطبيقي للبحث على نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"، بالإجراءات التالية:

- 1- النظر في موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية نظرة شاملة وقراءتها لتحصيل الفائدة بقوتها وجديتها وعلميتها.
- 2- التدقيق في المنهجية المتبعة في تقويم اللجان للبنوك الإسلامية من حيث المبادئ والمعايير وآليات التنفيذ.
- 3- النظر في النتائج النهائية ومطابقتها بالنتائج الجزئية وتدقيق الأرقام وتصحيح الأخطاء المطبعية الحاصلة بالطباع والنقل من النتائج الفرعية إلى النتائج النهائية.
- 4- تقسيم نتائج التقويم بحسب مجالاته في هيئة مباحث ومطالب وفروع؛ لتناسب التوزيع الأكاديمي للبحث.
- 5- اقتصر الباحث على إيراد ومناقشة ما له علاقة مباشرة ببحثه، وحصرها في أربعة مجالات، وهي:
 - أ- تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية.
 - ب- تقويم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية.
 - ت- تقويم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية.
 - ث- تقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية.
- 6- أورد الباحث في كل مجال من المجالات الأربعة المذكورة: نتائج دراسة اللجان في كل فرع من الفروع محل التقييم من المجالات المذكورة.
- 7- أتبع الباحث نتائج التقويم بتحليل وتفسير النتائج والتعليق عليها، وأردف بتحديد مدى الحضور والتطابق والتأثير النسبي لمقتضيات ومبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية في تلك النتائج.
- 8- دعم الباحث أغلب النتائج برسم بياني يوضّح النسب المئوية لتلك النتائج.

• هيكل الدراسة، أو: "بنية الدراسة"

لقد اقتضت طبيعة البحث تقسيمه إلى مقدمة وخمسة فصول أساسية، وذلك كالتالي:

أما المقدمة: فقد حوت بعد الاستهلال على الإطار العام للدراسة الذي طرح فيه الباحث: أسباب اختيار الموضوع، وإشكالية الدراسة، وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها، وفرضياتها، والهدف منها، والمنهج البحثي الذي اتبعه الباحث في دراسته، وبيان مفاهيم البحث ومصطلحاته، تلاه عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وعرض للجديد الذي ستضيفه الدراسة إلى المجال المعرفي الخاص بالموضوع، والصعوبات التي واجهت الباحث، وعرض للإجراءات المنهجية على الدراسة التطبيقية لموسوعة تفويم البنوك الإسلامية، فهيكل الدراسة: خطة البحث الذي نحن بصدد؛ ليدلف الباحث بعدها إلى صلب البحث مبتدئاً **بالفصل الأول** المعنون بـ: مفهوم الإدارة الإسلامية وأهم نظريات الإدارة الحديثة ونقدها، والذي تناوله الباحث في تمهيد ومبحثين، عنوان التمهيد بـ: الإدارة الإسلامية: "لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها"، أثبت فيه الباحث نقطة بدايتها بمنطقها الإسلامي المميز على يد رسول الله ﷺ؛ وإيراد أهم معالم الإدارة الحديثة ومنطلقاتها من خلال ذكر بعض المحطات والتصرفات والسلوكيات الإدارية الإسلامية باختصار، تبعه عرض مختصر لما سار عليه الأصحاب الكرام بعد رسول الله ﷺ، ليتوقف الباحث قليلاً أمام عبقرية عمر بن الخطاب الإدارية الذي أضاف إلى الإدارة الإسلامية قفزات نوعية لا يزال الباحثون الإداريون يقفون أمامها بإجلال وتعجب!!.

ثم عرض في المبحث الأول لمفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها، حيث عرّف الباحث بالإدارة لغة واصطلاحاً، وبالإدارة الإسلامية كتركيب إضافي، ثم تناول عرض مستندات الشرعية وأدلتها من الكتاب العزيز والسنة المطهرة والقياس والإجماع والاستحسان والمصلحة وسدّ الذرائع واجتهاد الفقهاء.

وأما المبحث الثاني من الفصل الأول، فقد تناول فيه الباحث العرض لأهم مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها باختصار شديد، وذلك بغية الوقوف على ما قدّمته في المجال الإداري، وملاحظة مكامن القوة والضعف فيها؛ لاستجلاء - لاحقاً من خلال هذا الفصل والفصول التالية - مدى تميّز نظرية الإدارة الإسلامية وقدرتها في سدّ قصور النظريات الإدارية الحديثة.

ثم انتقل الباحث إلى **الفصل الثاني** من بحثه، والذي جاء بعنوان: نظرية الإدارة الإسلامية "التأصيل النظري"، والذي ابتدأه الباحث بتمهيد مقتضب، عرض فيه شروط ومرتكزات بناء أي نظرية،

لتأتي المباحث التالية تحقيقاً لتلك الشروط، فعرض في المبحث الأول: أقسام الإدارة الإسلامية ومقوماتها في مطلبين، في حين جاء المبحث الثاني في أربعة مطالب، عرض فيها الباحث أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية، بعد تمهيد حرّر فيه مصطلحات الأسس والمبادئ والقيم في الإدارة الإسلامية، ليكتمل الفصل الثاني باكتمال مبحثه الثالث، والذي عرض لنموذج نظرية الإدارة الإسلامية، من خلال عرض خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، والمقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية، في مطلبين، وليختم الفصل بخلاصة وأهم النتائج التي توصل إليها.

وأما الفصل الثالث، والذي جاء بعنوان: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة الإسلامية، وتناول فيه الباحث التأصيل والنماذج والآليات والتطبيق على وظائف الإدارة الحديثة في تمهيد حرّر فيه الباحث مصطلح إجراءات العمل التنفيذية، وأورد فيه - باختصار - نماذج إجراءات العمل التنفيذية لبعض النظريات الحديثة، ومبحثين: عرض المبحث الأول لنماذج إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية وآليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية في مطلبين منفصلين، ليأتي المبحث الثاني في بيان إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية ومستنداتها الشرعية، في تمهيد وخمسة مطالب توفقاً مع وظائف الإدارة الخمس المتفق عليها، وليختمه الباحث بخلاصة الفصل الثالث.

وأما الفصل الرابع، والموسوم بـ: "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع وأهدافه ومنهجية إعداداته"، وفيه تناول الباحث - بعد تمهيد يوطئ فيه للانتقال من النظرية إلى التطبيق - في المبحث الأول: التعريف بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي الذي قام وأشرف على الدراسة، والتعريف بموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية في ثلاثة مطالب.

وفي المبحث الثاني: تناول الباحث عرضاً وصفيّاً تفصيلياً لمنهجية ومراحل وخطوات اللجان في تقويم أداء البنوك الإسلامية، بهدف إثبات الثقة بالدراسة واعتماد نتائجها مرجعاً علمياً محكماً في البحوث الأكاديمية بعد التأكد من سلامة خطواتها المنهجية وأساليبها البحثية في ثلاث مطالب، تناول كل مطلب مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تناول المطلب الأول: المرحلة الأولى: وضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم ودراسته، وتناول المطلب الثاني: المرحلة الثانية: وضع معايير التقييم، وتناول المطلب الثالث: المرحلة الثالثة: القيام بإجراءات عملية التقييم، ليختم الفصل بالخلاصة والنتائج التي وصل إليها في هذا الفصل.

وفي الفصل الخامس، والمعنون ب: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في البنوك الإسلامية وأثره من خلال تفسير نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"، عرض الباحث فيه نتائج التقويم لأربعة جوانب من نشاطات البنوك الإسلامية وما يتعلّق بها في أربعة مباحث، عرض المبحث الأول لنتائج تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وعلّق عليها لإبراز مدى تطبيق وأثر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية فيها في مطلبين، وفي المبحث الثاني قام الباحث باستعراض نتائج تقويم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية وعلّق عليها في مطلبين أيضاً، وفي المبحث الثالث عرض الباحث نتائج تقويم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في ثلاثة مطالب، وفي المبحث الرابع: عرض الباحث نتائج تقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية التي شملت عناصر: التخطيط، والتنظيم، وتقويم العملاء، والموارد البشرية، والرقابة، في خمسة مطالب، ليختتم هذا الفصل بالخلاصة والنتائج التي وصل إليها.

وفي الخاتمة، أورد الباحث نتائج البحث مسلسلة وفق أهداف الدراسة وفصولها، ثم أتبعها بالتوصيات، ليتبع ذلك كلّ بقائمة المراجع والمصادر المرتبة ترتيباً هجائياً طبقاً لشروط البحث العلمي المعتمد.

الفصل الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها وأهمّ نظريات الإدارة

الحديثة ونقدها

وفيه:

تمهيد: الإدارة الإسلامية: "لحظة تاريخية عن نشأتها وتطورها"

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها

المبحث الثاني: مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها

الفصل الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها وأهمّ نظريات الإدارة

الحديثة ونقدتها

تمهيد: الإدارة الإسلامية: "لحة تاريخية عن نشأتها وتطورها"

تُعَدُّ الإدارة -كظاهرة إنسانية- ضرورة لأيّ مجتمع إنسانيّ مهما بلغت بساطته، وهذا يحتمّ الجزم بولادتها آن ولادة الإنسان ووجوده على وجه الأرض، (فهو أرسخ وظائف الإنسان قدماً في كلّ مجتمع، إذ أنّ لها وجود في البيوت، ودور العبادة، وأجهزة الحكم، وكافة الأنشطة الاقتصادية لدى جميع الشعوب... والحقّ أن جميع القادة العظام عبر التاريخ كانوا مديرين)⁽¹⁾، فالإدارة ممارسة قديمة التاريخ، وضرورة حتمية لأيّ مجتمع إنساني، ولكل أنواع التنظيمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها، فالجهود الجماعي لا يتمّ تنظيمه إلا بها، ولا يتحقّق التعاون الكامل بين الأفراد إلا من خلالها، ولا يتمّ تلبية حاجات الأفراد إلا بواسطتها⁽²⁾، وهي -برأي الباحث- نشاطٌ تتطور آلياته وأساليبه بتطوّر نضج الإنسان الفكري وتطوّر حياته وحاجاته وإبداعاته متناسباً مع سرعة مسيرته نحو المدنية والحضارة، ويتوجّه بفلسفة معيّنة منبثقة من فكر تشكّل من مجموعة مؤثرات عقدية وقيمية وبيئية.

فالإدارة الإنسانية إذن في أصولها النظرية: تعبير عن فكر وانعكاس لفلسفة بُنيت وتكوّنت من قيم بيئتها وثقافة أهلها وما وصلوا إليه من نضج ومعرفة وتقدّم، وفي جانبها التطبيقي ترجمة عملية لأنشطة ذهنية حملة ذاك الفكر وتلك الثقافة، فالأفكار والقيم لا تعمل لوحدها في فراغ، وإنما من خلال أناس يعملون في محيط عام، يرتكز نجاح أدائهم على مهارات جبلية وأخرى مكتسبة.

وقد عرف عرب ما قبل الإسلام -كأي مجتمع إنساني- الإدارة، فلمّا تمدّنت حياتهم واستقر بعضهم في حواضر المدن، برع بعضهم في إدارة شؤونهم، وبرعت قريش منهم في إدارة الحرم الذي يأوي إليه الناس من كل فجّ عميق، وتجنّى إلى ثمرات كل شيء، مثلما برعت في إدارة قوافل التجارة التي تعجّ بها فجاج مكّة من رحلات الصيف والشتاء، حتى إذا بُعث فيهم مُحمّد بن عبد الله ﷺ نبياً، وهو ابن سيد قريش: عبد المطلب، ولدت الإدارة الإسلامية ببعثته في مهد السيادة وقلب مركز التجارة العربية، ونشأت ونمت وتطورت أساليبها مساندة لأحوال الدعوة من غار حراء ودار الأرقم في مكّة، إلى قيام الدولة

¹ (ينظر: كلود س. جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص17.

² (ينظر: زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، (مصدر سابق)، ص17، بتصرف بسيط.

الإسلامية الأولى في المدينة المنورة، مُسددة بالوحي، مستمدة أسسها وقواعدها من قيمه ومبادئه، مُبَيَّنَةً تطبيقاتها في سنته القولية والفعلية والتقريبية، مستفيدة من مهاراته الفطرية والمكتسبة، حتى غدت مكتملة الأصول العامة، اكتمال الشريعة التي تَمَّت بقوله تعالى: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتِمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ (المائدة:3)، وبقيت بعده منفتحة بمرونتها على الواقع وتطوّر الحال انفتاح الشريعة على مجارة النوازل والمستجدات الحادثات في كل مكان وزمان.

ولو أراد المتتبع استعراض بعض الجوانب الإدارية لمسيرة مَنْ ولدت الإدارة الإسلامية على يديه، متستقراً منهجه الإداري وأسباب نجاحه الفذّ فيها؛ لوجد أنّها كانت نتاج تمازج بين المنهج المكتسب من قواعد وأسس وأصول الشريعة، وبين صفاته الشخصية ومهاراته الجبلية والمكتسبة، فنجد:

1- أنه ﷺ قد بنى منهجه الإداري على أسس قيمية: صدق، أمانة، إنسانية، فاكسب ثقة من حوله؛ حيث عُرفَ بالأمانة والصدق في المعاملة قبل البعثة⁽¹⁾، والصدق يعني: رفض الكذب والسرقة والغشّ بكافة أشكاله، وأما الأمانة، فإنّها تدل على كون الرجل جديراً بالثقة، وعدم قابليته للفساد، إلى درجة يكون فيها غير قابل لخيانة الثقة أو المسؤولية أو العهد، وهي أمور مهمّة للقائد -الذي هو مدير أصلاً- لأنه يكسب بها ثقة الناس، والثقة أمر أساسي في كل العلاقات الإنسانية والمهنيّة والشخصيّة⁽²⁾.

2- أنه تميّز بصفات شخصية: ذكاء، فطنة، حكمة، أخلاق حميدة، وأنه دعم صفاته الشخصية باكتساب خبرات اجتماعية وتجارب عملية، بدأت بإدارة قطيع الغنم، عندما كان يرعاها على قراريط لأهل مكة⁽³⁾، فتحصّل له ﷺ بذلك بعض المهارات والصفات المكتسبة من خلال رعي الغنم، ما مكّنه من تحويلها والاستفادة منها في قيادة الناس، ومن ثمّ إدارة وقيادة الأمة في نهاية المطاف⁽⁴⁾.

¹ (ينظر: خليل، عماد الدين خليل، دراسة في السيرة، ط2، بيروت، لبنان، دار النفائس، 1425هـ، ص34.

² (ينظر: أدير، جون أدير، قيادة مُحمَّد، ط1، ترجمة: رامي كلاوي، دبي، الإمارات العربية المتحدة، إصدارات التراث، دار اليربوع، 2011م، ص65، وما بعدها، (بتصرّف).

³ (ينظر: البخاري، أبو عبد الله، مُحمَّد بن اسماعيل بن برزبه البخاري الجعفي، المتوفى: (256هـ)، صحيح البخاري، ط2، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 1999م، رواه البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الإجارة، باب رعي الغنم على قراريط، رقم/2262، ص360.

⁴ (ينظر: جون أدير، قيادة مُحمَّد، (مصدر سابق)، ص22.

- 3- أنه قاد الجماعة وأدار شؤونها بمبدأ: توحيد الهدف: "لا إله إلا الله"، وتوحيد القيادة: "محمد رسول الله"، وهذا لا يحتاج لدليل، لأن مقتضى الدعوة هو: الإيمان بالله وحده، واتباع الرسول، ومؤدى وحدة القيادة ووحدة الهدف سيقود حتماً إلى ما يسميه "هنري فايول" في مبادئه الإدارية بـ "مبدأ وحدة الأمر"، أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد⁽¹⁾.
- 4- أنه قام بالمشاركة الشخصية في العمل، وتحمل المشقة مع الفريق معتمداً على مبدأ: القيادة بالقدوة، فشارك في بناء المسجد⁽²⁾، وشارك في حفر الخندق حتى وارى التراب بياض بطنه⁽³⁾، إلى غير ذلك من الأعمال، فلم يغيب يوماً عن عمل جماعي يطلبه.
- 5- أنه مزج ﷺ بإدارته بين الثبات والمرونة، وبين الحزم والرحمة والعدل في التعامل وفي اتخاذ القرار، فاعتمد المشورة ومارس حسن الإصغاء⁽⁴⁾.
- 6- عمل على حفظ الجماعة بمسؤولية، وجدّ في تحقيق احتياجاتها ونأى بها عن المواجهات الخاسرة⁽⁵⁾.
- 7- عمل في مواجهة كل إجراء أو أخذ أي خطوة وفق مقتضيات الإدارة ومتطلبات وظائفها: فخطط للهجرة بدقة⁽⁶⁾، ونظم الشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فور وصوله المدينة بخطوة واحدة تجلت بكتابة الوثيقة⁽⁷⁾، وراقب السوق وتابعه ووجه الباعة والتجار⁽⁸⁾، وقيد كل إجراءات الإدارة بأوامر أحكام الدين ونواهي.

¹ (سالم، فؤاد الشيخ سالم، وآخرون: زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1982م، ص33.

² (رواه البخاري في صحيحه، عن أنس، كتاب الصلاة، باب: هل تنبش قبور مشركي الجاهلية ويتخذ مكانها مساجد، رقم/428، ص74.

³ (رواه البخاري في صحيحه، عن البراء، كتاب الجهاد والسير، باب: حفر الخندق، رقم/2837، ص470.

⁴ (ينظر: صحيح البخاري، (مصدر سابق)، باب قول الله تعالى: وشاورهم في الأمر، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، ص1267.

⁵ (ينظر: الحربي، علي بن جابر الحربي، منهج الدعوة النبوية في المرحلة المكينة، ط1، القاهرة، الزهراء للإعلام، 1986م، ص453.

⁶ (ينظر: ابن القيم، شمس الدين أبي عبد الله محمد بن أبي بكر الزرعي الدمشقي، (المتوفى: 751هـ)، زاد المعاد في هدي خير العباد، ط2، بيروت، دار ابن حزم، 2005م، ص386.

⁷ (ينظر: ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (المتوفى: 774هـ)، السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، تحقيق: مصطفى عبد الواحد، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 1976م، ج323/2.

⁸ (ينظر: مسلم، أبي الحسين مسلم بن الحجاج بن ورد بن كوشاذ القشيري النيسابوري، (المتوفى: 261هـ)، صحيح مسلم، ط2، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 2000م، رواه مسلم، عن أبي هريرة، كتاب الإيمان، باب قول النبي: من غشنا فليس منا، رقم/102، ص57.

8- ترك باب الاجتهاد الإداري مفتوحاً وفق مقتضيات الشريعة وأطرها العامة، ما يمكننا من الجزم بأن الإدارة في الدولة الإسلامية نشأت وتأسست على أساس ديني منبثق من الكتاب والسنة⁽¹⁾، وعليه:

(فمن تأمل ما بثّه النبي ﷺ من التعاليم، وأنواع الإرشاد، وما حوى القرآن من آداب الاجتماع، وسنّ من طرق التعارف والتمازج، وما أودع الله في غضون كلماته الجوهريّة من أحكام الطبيعة وأسرار الوجود وفرائد الكائنات، وما ضبط من الحقوق وسنّ من أنظمة الحياة وما تلتته به السنة النبوية من تهذيب النفوس والأخلاق والإرشاد للأخذ بالأحسن فالأحسن وأحكامته من سنن الارتقاء والإخاء البشري، والتمتع بضروب الحرية: علم أن التمدّن الإسلامي في إبان ظهوره قامت معه تلك الأعمال لتأثير تلك التعاليم على قلوب سامعيها في ذلك الحين... ولا ننكر أن التمدن الإسلامي جرى مجرى النشوء الطبيعي في كل شيء، وسار سيراً تدريجياً إلى أن وصل إلى أوجه في السمو، فمن لم يتأمل ذلك ولم يحط نظراً في الموضوع بما له وعليه، لا بدّ أن يغيب عن علمه ما بلغته الإدارات، والعمالات والصناعة والتجارة في تلك العشر سنوات، التي قضاها ﷺ في المدينة المنورة بعد الهجرة النبويّة، وأنّ الترقّي والعمران وصل فيها إلى إحداث ما يعرف من الوظائف اليوم في إدارة الكتابة والحساب والقضاء والحرب والصحة ونحو ذلك)⁽²⁾

وإذا كانت الإدارة الإسلامية قد ولدت ونشأت في عهده ﷺ، فإنها نضجت واستوت على سوقها- دون إغفال لدور أبي بكر رضي الله عنه في إدارته- لأكبر أزميتين عصفت بالأمة بعد وفاة رسول الله ﷺ: هما: الخلافة، والردّة- في عصر مجتهد الإدارة الإسلامية وعبقريّهما ومرسخ قواعدها: عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ففي عهده اتسعت رقعة الدولة الإسلامية وتنازلت النوازل التي احتاجت لاجتهادات إدارية تناسب الزمان والمكان، فكان فيها فارس الميدان، فهو الذي كان قبل إسلامه (من أشرف قريش، وإليه كانت السفارة في الجاهليّة، فكانت قريش إذا وقعت الحرب بينهم، أو بينهم وبين غيرهم، بعثوه سفيراً: أي رسولاً، وإذا نافرهم منافراً، أو فاخرهم مفاخر، بعثوه منافراً أو مفاخرأ... وكان عند المبعث شديداً على المسلمين)⁽³⁾، فلما تولى

¹ (آل فريّان، حمد بن محمد بي سعد آل فريّان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، ط1، السعودية، الألباب للنشر، 2000م، ص788.

² (ينظر: الكتاني، محمد عبّاد الحّي بن عبد الكبير بن محمد الحسني الإدريسي، المعروف بعبد الحي الكتاني، (المتوفى: 1382هـ)، التراتيب الإدارية والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدينة الإسلامية في المدينة المنورة، تحقيق: عبد الله الخالدي، ط2، بيروت، لبنان، دار الأرقم للنشر، ج12/1.

³ (ينظر: ابن الأثير، أبو الحسن علي بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، أسد الغابة، ط1، بيروت. دار إحياء التراث العربي، 1996م، ج4/157.

الخلافة قام بإضافات نوعية وإبداعات عملية في مسار الإدارة، بمنهجية فريدة، (فلم يدبر تدبيراً قطّ، تدبيراً كبيراً أو صغيراً في شؤون الدولة إلا بنظام لا يختل، أو أساس لا يجيد)⁽¹⁾.

لقد تطورت الإدارة الإسلامية على يد عمر رضي الله عنه تطوراً مذهلاً يواكب اتساع رقعة الدولة في عهده، اتساعاً استدعى إجراءات تنظيمية، وابتداع وسائل إدارية جديدة ناجزة، ففي عهده شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمامه وعنايته الفائقة بها، فرسخت في عهده التقاليد الإدارية الإسلامية⁽²⁾، ومن أهمها:

- 1- تدوين الدواوين، وتنظيم الناس في سجلات دائمة، وتسجيل أعطياتهم ودفعها إليهم على مدار العام⁽³⁾، فكان تطوراً مهماً في إدارة شؤون الدولة وضبط حقوق المستحقين، حيث تم من خلاله إحصاء النفوس، وتوزيع واردات الفيء بانتظام، وفق معايير صارمة وضعها عمر بنفسه، يتفاوت الناس في أفضلية العطاء بحسب تحققها فيهم... فكان الديوان "مؤسسة" تضع في نصب عينيها القيم النابعة من الأسس الإسلامية؛ لتلبية حاجة المسلمين⁽⁴⁾.
- 2- برع عمر رضي الله عنه بإدارة مؤسسة القضاء، حيث أتاح له طول مدّة خلافته تنظيمها، مستفيداً في ذلك من قوّة شخصيته وقدراته القيادية والعلمية والفكرية، فقد كان يتّصف بالذكاء والفتنة والفراسة والعلم والهيبة والعدل والشدة في الحق، ما أمكنه من وضع منهج قضائي لم يسمع التاريخ بمثله⁽⁵⁾، ورسائله الشهيرة لأبي موسى خير دليل على ذلك⁽⁶⁾.
- 3- وضع عمر رضي الله عنه تنظيمًا إداريًا مميّزًا لإدارة الولايات، ووضع معياراً دقيقة لتعيين الولاة، فكان لا يولّي أحداً من أقاربه، ويشترط في الوالي أن يقوم بواجباته الإدارية المتمثلة بضبط الأمن،

¹ (ينظر: العقاد، عباس محمود العقاد، عقريّة عمر، ط1، بيروت، لبنان، المكتبة العصرية، (د. ت)، ص70.

² (ينظر: البياتي، عبد الجبار ستار البياتي، التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين: "عمر بن الخطاب نموذجاً"، بغداد، الجامعة العراقية، كلية الآداب، مجلة مداد الآداب، العدد الرابع، 2012م، ترتيب الموضوع رقم/9، ص317.

³ (فائدة، مصطفى فائدة، تأسيس عمر بن الخطاب للديوان، ترجمة: مسعد بن سويلم الشامان، ط1، السعودية مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 1997م، ص6.

⁴ (فائدة، تأسيس عمر بن الخطاب للديوان، (مصدر سابق)، ص123.

⁵ (الأغيش، محمد رضا عبد الرحمن الأغيش، السياسة القضائية في عهد عمر بن الخطاب وصلتها بواقعنا المعاصر، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1416هـ، ص782.

⁶ (لاطلاع على نصّ الرسالة ينظر: الدارقطني، علي بن عمر الدارقطني، (المتوفى: 385هـ)، سنن الدارقطني، علّق عليه وخرّج أحاديثه: مجدي بن منصور بن سيد الشورى، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996م، وقد رواه عن أبي بردة، كتاب الأفضية، رقم/4426، ج132/4.

وتطبيق الأحكام، وردع مثيري الفتن، وعمارة البلدان، وتهذيب سبلها، وحراستها⁽¹⁾، فمن ثبت تقصيره في أمر الرعية يُعزل، وقد يعاقب، وكان يُراقب ويُسأل عن مصادر أمواله، وكان أكثر ولاية عمر قادة عسكريين⁽²⁾، فبذلك (تميّز العهد العمري بسياسة رد المظالم بسرعة دون مراعاة لقرى أو صداقة... ولقد أسهم هذا المنهج في إبراز قيادات فذة كان لها الأثر البالغ في صنع دولة وحضارة لم تعرف البشرية نظيراً في رشدتها وقوتها، ونبيل أهدافها، وعنايتها بالقيم والمثل والفضائل، وتحقيقها السعادة للناس)⁽³⁾.

ولو تجاوزنا- لضيق المقام- إدارة معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه الفريدة المميزة للشام، والتي زهت في عهده دولة بني أمية حتى ضُرب بها المثل، وإدارة عمر بن عبد العزيز التي أقام بها العدل وعاد بالدولة إلى عهدها الراشد⁽⁴⁾، فلم يُجْع في عهده ذو روح، حتى أن الزكاة كان يرجع بها صاحبها؛ لا يجد مستحقاً لها، ولو تجاوزنا أيضاً إدارة أبي جعفر المنصور وترتيباته الإدارية وإبداعاته القيادية: الذي بنى بغداد عاصمة الخلافة على أسس هندسية فريدة حتى غدت قبلة الدنيا في شتى العلوم- لضيق المقام أيضاً- لوجدنا الإدارة الإسلامية -كأي علم من العلوم الإسلامية الأخرى، وأي فنٍ من فنونها- قد تتالت بحوثها وتنظيراتها والاجتهاد في مسائلها، وأكثر ما ظهر ذلك ضمن مؤلفات "السياسة الشرعية"، والفكر الإداري، حيث نبغ بها علماء أفذاذ، وبرز رواد لذلك الفكر، يذكر الباحث أمثلة محدودة معدودة منهم باختصار شديد- دليلاً على تطوّر الفكر الإداري الإسلامي وما وصل في الجانب التنظيري- في الأمثلة التالية:

1- **الفارابي:** أبو نصر مُحمَّد الفارابي، المتوفى سنة 339هـ، صاحب المؤلفات في شتى العلوم، والتي بلغت نحواً من مائة كتاب، من أهمها في السياسة والإدارة: السياسات المدنية، وآراء أهل المدينة الفاضلة، وفيه يحدد الفارابي معالم الجماعة الفاضلة التي تتركز على التعاون الكامل باعتبار الإنسان فيها كائناً اجتماعياً محتاجاً لغيره، وهدفه السعادة، ويحتاج إلى تنظيم قوامه التدرج الرئاسي، كما يحدّد الفارابي فيه الخصال الطبيعية والمكتسبة التي ينبغي أن تجتمع

¹ (البياتي، التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين "عمر بن الخطاب نموذجاً"، (مصدر سابق)، ص338.

² (ينظر: علي، نافع حسين علي، الجهاز الإداري والتنظيمي للدولة في عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب: "مؤسسة الولاية أنموذجاً"، (بحث محكم)، العراق، جامعة تكريت، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، مج4، الإصدار: 11، 2012م، ص412 وما بعدها.

³ (ينظر: البياتي، التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين "عمر بن الخطاب نموذجاً"، (مصدر سابق)، ص357، وما بعدها.

⁴ (ينظر: عبد العزيز، أماني عبد العزيز، الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز، "رسالة دكتوراه"، قسم الدراسات الإسلامية، كلية الآداب، جامعة الخرطوم، 2008م، ص182.

لرئيس: كأن يكون تام الأعضاء، وجيد الفهم، وجيد الحفظ، وجيد الفطنة، وحسن العبارة محباً للتعليم والاستفادة، قوي العزيمة⁽¹⁾.

2- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُجَدِّ ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، المتوفى سنة: 728هـ، صاحب التصانيف، ومنها وتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ومن أهم جاء به فيه: بيانه لشروط الولاية، وكيفية معرفة الأصلح فيها، ومطلوب الشرع في صفات الموظف⁽²⁾، فبين من خلال ذلك (الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري وتولية الوظائف العامة للأكفاء، وهي تمثل خطة للإصلاح الإداري)⁽³⁾.

3- ابن خلدون، عبد الرحمن بن مُجَدِّ بن خلدون الحضرمي، المتوفى سنة: 808هـ، ينحدر من أصل أندلسي إشبيلي، تلقى العلم على عدد كبير من العلماء الاندلسيين، انغمس مبكراً في حياة سياسية حافلة، ثم ملّ السياسة، وانسحب من الحياة العامة، واختلى أربع سنوات، فكتب ما اشتهر بمقدمة ابن خلدون، وهي المجلد الأول لكتابه: «العبر وديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر»، والتي تضمنت نظريته في التاريخ الذي رآه على أنه فرع من الفلسفة، وأنه لا بد من تحليل الحوادث التاريخية، وذلك بدراسة طبائع البشر والعمران، وأنظمة الحكم والسلطان، واستقصاء عللها وأسبابها؛ لفهم التاريخ واستخلاص العبر منه⁽⁴⁾، فاعتُبر من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع، إذ اعتمد التأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية، ونادى بالتنظيم الاجتماعي، واعتبر العمل مصدراً للقيمة قبل "آدم سميث"، وهذا سبقٌ يشهد التاريخ له به⁽⁵⁾، وعليه، وقبل الشروع في بلورة نظرية الإدارة الإسلامية واستجلاء أسسها وقيمها ومبادئها وتأثيرها، فإنه لا بدّ من الاطلاع باختصار على أهمّ مدارس ونظريات الإدارة الحديثة واستيضاح جهودها، ونقدها؛ لتوضيح مواطن

¹ (ينظر: سعد، مع الفارابي والمدن الفاضلة، (مصدر سابق)، ص58، وما بعدها.

² (ينظر: ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُجَدِّ ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: 728هـ)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ط1، السعودية، الناشر: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، 1418هـ، ص12، وما بعدها.

³ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص646.

⁴ (ينظر: ابن خلدون، عبد الرحمن بن مُجَدِّ بن مُجَدِّ، ابن خلدون، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (المتوفى: 808هـ)، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، تحقيق: خليل شحادة، ط2، بيروت، دار الفكر، 1988م، ص3-4.

⁵ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص649.

خللها وتقصيرها إن وُجد، دون إنكار لفضلها في المجال الإداري الحديث؛ لمعرفة نقاط التلاقي والافتراق وأسسها مع النظرية الإسلامية في الإدارة؛ لبيان وإبراز مكانة نظرية الإدارة الإسلامية، وذلك في المبحث التالي، والذي سيأتي وفق التقسيم المنهجي التالي:

University of Malaya

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإسلامية، ويعرضه الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف الإدارة في اللغة: وهنا يجد الباحث نفسه مضطراً لإعادة تعريف بعض

التعاريف التي كان قد ذكرها في فقرة التعريف بمصطلحات البحث؛ لضرورة البيان والتفصيل، ووصل من انقطع، وذلك كما يلي:

لم يجد الباحث للإدارة تعريفاً في المعاجم القديمة، وعرفها المعجم الوسيط في مادة: أدار بالتالي: أَدَارَ حول الشيء: دار، وأدار عن الأمر: طلب منه أن يتركه، وأدار فلاناً على الأمر: طلب منه أن يفعله، وأدار الشيء: جعله يدور، وجعله مدوراً، وأدار العمامة حول رأسه: لقها، وأدار التجارة: تعاطاها وتداولها من دون تأجيل... والمدير: من يتولى تصريف أمر من الأمور كمدير الشركة ومدير المكتب ورئيس المديرية⁽¹⁾، ومنها قول الله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ (البقرة: 282)، ومنها قوله ﷺ: (لا تقوم الساعة حتى يُديرَ الرجلُ أمرَ خمسين امرأة)⁽²⁾.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة في الاصطلاح: عُرِفَت الإدارة بتعاريف كثيرة، يُذكر منها:

الأول: تعريف هنري فايول، والذي يقول فيه: (إنَّ معنى أن تُدير هو: أن تتنبأ، وتخطط، وتُنظِّم، وتصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب)⁽³⁾، ويظهر من تعريفه أنه لم يعرف الإدارة بماهيتها، وإنما عرفها بوظائفها.

الثاني: تعريف فردريك تايلور الذي يقول بأنَّ الإدارة هي: المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثمَّ التأكد من أنَّهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها⁽⁴⁾.

الثالث: الإدارة هي: (النشاط المُنظَّم للوسائل والجهود التي تبذل من أجل تحقيق الغايات والأهداف)⁽⁵⁾.

¹ (ينظر: المعجم الوسيط، (مصدر سابق)، مادة: دار، ص302.

² (سبق تخريجه، الطبراني، المعجم الكبير، ج19/156.

³ (ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص2.

⁴ (ينظر: الهندي، مفهوم الإدارة في الإسلام، (مصدر سابق) موقع الألوكة.

⁵ (ينظر: علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (مصدر سابق)، ص6.

الرابع: هي: (وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية)⁽¹⁾، والكفاءة: (القدرة على التحلي بالمهارة المهنية، وليس القدرة على التوفير في التكلفة)⁽²⁾، والفاعلية في النظرية العامة للنظم: (درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة)⁽³⁾.

الخامس: تعريف الباحث: الإدارة هي: "فن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، بأعلى كفاءة وأفضل فاعلية ممكنة، وفق خطة مدروسة".

الفرع الثالث: تعريف الإدارة الإسلامية: وقد عُرِفَت بتعاريف كثيرة، اختار الباحث منها:

أولاً: الإدارة الإسلامية هي: تلك الإدارة التي يتحلّى أفرادها-قيادةً وأتباعاً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً-بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم، على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية⁽⁴⁾.

ثانياً: الإدارة الإسلامية هي: الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات، وفقاً للسياسة الشرعية⁽⁵⁾.

ثالثاً: الإدارة الإسلامية هي: نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدّد⁽⁶⁾.

رابعاً: تعريف الباحث: الإدارة الإسلامية: هي الإدارة الإنسانية القائمة وفق قيم ومبادئ الشريعة الإسلامية اعتقاداً وتطبيقاً.

¹ ينظر الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (مصدر سابق)، ص24.

² ينظر: أوشي، النموذج الباياني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص266.

³ ينظر: غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، (مصدر سابق)، ص7.

⁴ ينظر: المطيري، حزام بن ماطر بن عويض المهلكي المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، ط4، السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، مكتبة الرشد العالمية للنشر، 2010م، ص22.

⁵ حزام المطيري، "الإدارة الإسلامية"، (مصدر سابق)، ص22.

⁶ ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص44.

المطلب الثاني: مصادر الإدارة الإسلامية: "مستندات الفكر الإداري الإسلامي"

تمهيد: يُعرّف الفكر بأنّه: (أسمى صور العمل الذهني بما فيها من تحليل وتركيب وتنسيق)⁽¹⁾، ويعرّف المذهب الفكري بأنه (الأساس الفلسفي والنظري للنظام، ويتمثل في المبادئ والقيم التي تفسّر وجود النظام، وتحكم عملية تسييره واستمراره خلال الزمن)⁽²⁾، والفكر بمفهومه العام: هو إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أيّ من شؤون الدين والدنيا، فهو نشاط بشري: أداته العقل، وثمرته الرأي والمعرفة، التي تنتج عن هذه العمليات العقلية، فإذا ما قلنا: الفكر الإسلامي، فهذا يعني أننا نربط الفكر بفلسفة الإسلام ومقرراته؛ أي: الذي يتناول جوانب الحياة الإنسانية بالتنظيم من الناحية العقائدية والأخلاقية والروحية، بحيث يساعد الفرد على أن ينشأ إنساناً سوياً يتحمّل مسؤوليته في الحياة، في أي موقع من مواقع العمل... ولما كان الفكر الإداري: هو ما يترتب على التأمل والتفكير في مبادئ ونظريات أثبتت التجارب صحتها في مجال الإدارة في وقت معين؛ فإن الفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة-خصوصاً: المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تُعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة؛ حيث الإدارة تقوم أصلاً على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد-على وجه الشمول والعموم والدوام والاستمرار، التي هي من خصائص الإسلام؛ لأن الفكر الإداري الإسلامي ببساطة شديدة هو: جزء من الفكر الإسلامي، وتوافر ذلك في الفكر الإداري الإسلامي تتوافر أهم وأكبر وأكثر شروط ومرتكزات نظرية الإدارة في الشريعة... وإذا كانت الإدارة الإسلامية لم تحظ بما حظيت به الإدارة العلمية الحديثة من تدوين لمبادئها وأسسها وبلورة نظريتها... وهذا ما سيعمل هذا البحث على العمل على تحقيقه-إلا أنها لم تخرج عن مفاهيم الإدارات الحديثة التي سعت إلى تحقيق القدرة على استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأقصى كفاية: "أقل مجهود، أقصر وقت، أعلى جودة، أقل تكلفة"، لتحقيق أهداف معينة ومحددة، متميزة على غيرها من النظريات الوضعية في استنادها في ذلك كله على أحكام الشريعة الإسلامية وأدلتها الأصلية والفرعية: القرآن والسنة وما تفرّع عنها⁽³⁾، وهذا ما سيكرس الباحث جهده لبلورته والتدليل عليه في الفروع التالية:

¹ (ينظر: المعجم الفلسفي، (مصدر سابق)، مادة: فكر، رقم/706، ص137.

² (انظر: الغزالي، عبد الحميد الغزالي، حول جوهر الاقتصاد الإسلامي، (ورقة بحث)، جامعة الأزهر، موقع دار المشورة: موقع إلكتروني، <http://www.darelmashora.com>

³ (ينظر: خميس، محمد عبد المنعم خميس، مبادئ الفكر الإداري الإسلامي، دراسة مقارنة، بحث رقم/1 ضمن وقائع ندرة رقم 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م، ص43، وما بعدها، بتصرف واختصار.

الفرع الأول: ملامح الفكر الإداري ومستنداته في القرآن الكريم

إنّ تتبّع آيات الكتاب العزيز وتحليل بعضها يبيّن وجود الإدارة بمعناها التطبيقي فيه، وهذا دليل مشروعيتها والعمل بمفاهيمها، بل بوجوب تعاطيها والأخذ بها، لدخولها في كل أمر مهما دقّ أو جلّ من أمور ترتيب هذا الكون، فهي وسيلة تدبير سائر الأمور الإنسانية وتنظيمها، والقرآن الكريم يعطي من خلال ما ذكر من أحكام منظمة لشؤون الكون والناس، وإخباره عن نماذج بعض المديرين أو "القادة"، وبعض أنماط الإدارة: ملامح الفكر الإداري الإسلامي ومقوماته وقيمه ومبادئه، ويلفت النظر إلى ضوابطه وأساليبه الموجهة لسبل تطبيقها والاستفادة منها في الحياة الإنسانية العامة والخاصة، ويمكن التدليل على ذلك في النقاط التالية:

أولاً: التدبير الإلهي للكون وإدارة شؤونه: وفيه يُرجع المولى سبحانه إدارة شؤون الكون بكل دقائقه إليه سبحانه: إدارة عليا اتصفت بالعلم المسبق المطلق، والقدرة المطلقة، وحسن التدبير وفق نوااميس كونية دقيقة لا تعرف العتب، فيقول سبحانه: ﴿إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدِيرُ الْأَمْرَ﴾ (يونس: 3)، ويقول: ﴿اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدِيرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ﴾ (الرعد: 2)، ويقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُعَسِّكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ أَنْ تَزُولَا وَلَئِنْ زَالَتَا إِنْ أَمْسَكَهُمَا مِنْ أَحَدٍ مِنْ بَعْدِهِ إِنَّهُ كَانَ حَلِيمًا غَفُورًا﴾ (فاطر: 41)، وكل ذلك وفق علم مسبق أحاط بكلّ شيء بدقّة مطلقة.

فإذا كانت المعلومات الدقيقة على مستوى الإدارة البشرية كما هو معلوم من أهم المهمات المسببة لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، فإن إدارة الكون وتدبير شؤونه قامت على: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ غَيْبِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (الحجرات: 18)، وعلى: ﴿وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا تَسْقُطُ مِنْ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٌ فِي ظُلُمَاتِ الْأَرْضِ وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَابِسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ﴾ (الأنعام: 59)، ووفق قدرة مطلقة على إنفاذ الأمر، وقد تكررت الآيات كثيراً في تأكيد قدرته سبحانه على ما يشاء بقوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ (فاطر: 1).

وما أورده الباحث مختصراً يمكن الجزم بأن القرآن الكريم أصّل لمفهوم الإدارة بمعنى التدبير، ولفت النظر إلى سبل التدبير القويم في الأعمال، وأنّ من مقومات ذلك وجوب امتلاك المعلومات الدقيقة والعلم بها علم إحاطة كامل، وأن يمتلك المدير القدرة والسلطة على إنفاذ أوامره ومقرراته، والله المثل الأعلى.

ثانياً: وجود المبادئ والقيم العامة الموجهة للفكر الإداري في القرآن الكريم: فقد لفت القرآن الكريم إلى سياقات إقرار أحكامه وبيان خطوطه العامة لمبادئ إدارية ضرورية في مسار العمل الإداري، والتي شكّلت جزءاً مهماً في تحديد وتوجيه الفكر الإداري الإسلامي، ومنها:

1- **الشورى:** وهي طلب الرأي من أهله، وإجالة النظر فيه، وصولاً إلى الرأي الموافق للصواب⁽¹⁾، وعرفها الباحث بأنها: محاولة التوصل إلى الصواب في أمر بطلب الرأي من أهله، و(يقصد بالشورى في الإدارة الحديثة: الخدمات الاستشارية، وهي تعتبر تكملة للتنظيم، وتعني النصح والإرشاد من المتخصصين للمساعدة في رسم السياسات أو في معالجة المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ)⁽²⁾.

والشورى مبدأ معروف في الإدارة من قبل الإسلام، ولاسيما في النوازل، ذكره القرآن الكريم في مواضع: فهذه بلقيس تستشير مملأها، ويرشدنا القرآن إلى الاعتبار بذلك والاستفادة منه بقوله تعالى على لسانها: ﴿قَالَتْ يَأْئِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٌ فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ (النمل: 32)، وهذا فرعون يستشير مملأه، يقول الله على لسانه: ﴿قَالَ لِلْمَلَإِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ ۖ يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ﴾ (الشعراء: 34-35)، ثم جاء القرآن ليكرس الشورى مبدأً وقاعدة - بل أصلاً واجباً - في الإدارة والحكم، فقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159)، وقال: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38).

2- **الحكمة:** وهي وضع الأمور في نصابها، والمراد من الحكمة: إما العلم، وإما فعل الصواب... أي: إما أن تكون نظرية: وترجع إلى العلم والإدراك المطابق، وإما أن تكون عملية: وترجع إلى فعل العدل والصواب⁽³⁾، وهذا برأي الباحث: معنى الإدارة القويمة الرشيدة صورةً ومعنىً وتطبيقاً، وقد وردت في القرآن في مواضع: قال تعالى: ﴿وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ (البقرة: 269)، وقال في مقام المنّ على داود في إدارة ما آتاه من الملك: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ﴾ (ص: 20).

3- **العدل،** وهو من المبادئ الإدارية الأساسية الضرورية في تسيير عجلة الإدارة، وقد أقره القرآن الكريم كأساس للتعامل والحكم، وألزم القيادة الإدارية به، فقال سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ

¹ (ينظر: المهدي، حسين بن محمد المهدي، الشورى في الشريعة الإسلامية، تقديم: عبد العزيز المقالح، ط1، صنعاء، اليمن، وزارة الثقافة، 2006م، ص28.

² (ينظر: خميس، مبادئ الفكر الإداري الإسلامي، (مصدر سابق)، ص51.

³ (ينظر: الرازي، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي، فخر الدين الرازي، (المتوفى: 606هـ)، مفاتيح الغيب: التفسير الكبير، ط3، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1420هـ، ج58/7، بتصرف واختصار.

بِالْعَدْلِ ﴿(النحل: 90)، وقال: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: 58)، وقال: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة: 8).

4- الطاعة: والطاعة من ضرورات الإدارة وسبب استقامتها في أدائها لوظائفها، وغياها يعني الفوضى وفقدان الإدارة لسيطرتها، وجاءت الإشارة إليها في القرآن الكريم في وجوب طاعة ولي الأمر: "المدير العام"، قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، ويشتترط أن تكون الطاعة في غير معصية الله، وهذا ضابط مانع من انحراف الطاعة عن مسار الرشد الإداري المنضبط بمقررات الشريعة، حيث يقول رسول الله ﷺ: (السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإن أمر بمعصية، فلا سمع عليه ولا طاعة)⁽¹⁾.

ثالثاً: أنماط الإدارة في القرآن الكريم: ومما بلور الفكر الإداري الإسلامي وأثر في تشكيله: ما ورد في القرآن الكريم من أنماط الإدارة التي تراوحت بين التسلطي الاستبدادي، والشوري الحكيم، فذكر تعالى مثلاً عن الأول بقوله: ﴿قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَىٰ وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ (غافر: 29)، ومن الثاني أمثلة كثيرة منها: ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُون﴾ (النمل: 32)، أي: (لما قرأت عليهم كتاب سليمان استشارتهم في أمرها، وما قد نزل بها؛ ولهذا ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُون﴾ (النمل: 32)، أي: حتى تحضرون وتشيرون)⁽²⁾.

رابعاً: نماذج الإدارة والمديرين في القرآن الكريم: لقد ساهم ذكر بعض النماذج الإدارية في القرآن على تغذية الفكر الإداري الإسلامي ونضوجه بإفادته من تلك النماذج وتجربتها الإدارية، ومنها:

1- نموذج إدارة الأزمات الاقتصادية واستشراف المستقبل: ونلاحظ ذلك في قصة يوسف عليه السلام وإدارته للأزمة التي حلت بالناس بسبب القحط، والتي لم تكن مجرد تفسير لرؤيا الملك، وإنما كانت خطة عمل متكاملة للتعامل مع النازلة الاقتصادية المتوقعة، حيث قال تعالى على لسان الملك: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَىٰ سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضِرٍ وَأُخْرَىٰ

¹ (ينظر: الترمذي، أبو عيسى، مُجَدِّدُ بَنِ عِيسَى بِنِ سُوْرَةِ بَنِ مُوسَى الترمذي، (المتوفى: 279هـ)، الجامع المختصر من السنن عن رسول الله ومعرفة الصحيح والمعلول وما عليه العمل، ط1، السعودية، الرياض، دار السلام للنشر، 1999م، رواه الترمذي في جامعه، عن ابن عمر، كتاب الجهاد، باب ما جاء لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، رقم/1707، ص408، وقال: حسن صحيح.

² (ينظر: ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، (المتوفى: 774هـ)، تفسير القرآن العظيم، ط2، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، السعودية، دار طيبة للنشر والتوزيع، 1999م، ج6/189.

يَا بَسْمُتَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ ﴿يوسف: 43﴾، جاءت الوصفة الإلهية على لسان نبيّه يوسف عليه السلام لتعطي آلية التعامل مع النازلة الاقتصادية المتوقعة حين تجاوزها في ثلاث خطوات متكاملة، وفي آية واحدة فقط:

أ- **العمل على زيادة الإنتاج** لفترة محدّدة؛ لتفادي العجز والنقص المتوقع في الناتج بسبب قلة المحصول التي يسببها القحط، فقال: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا﴾ ﴿يوسف: 47﴾، و﴿تَزْرَعُونَ﴾ خبر في معنى الأمر... وإنما يخرج الأمر في صورة الخبر للمبالغة في إيجاب المأمور به⁽¹⁾، أي: ازرعوا أرضكم سبع سنين كعادتكم في زراعتها مع مزيد من الجدّ والعمل ممّن يمكنه العمل والإنتاج منكم.

ب- **إدارة التخزين**: وذلك لحفظه لأطول فترة ممكنة من الآفات التي غالباً ما تصيب المقشور منه، فلا يتسوّس، فقال: ﴿فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ﴾ ﴿يوسف: 47﴾، و(هي إشارة برأيي نبيل نافع، بحسب طعام مصر وحنطتها التي لا تبقى عامين بوجه إلا بحيلة إبقائها في السنبل، فإنّ الحبة إذا بقيت في خبائها انحفّظت والمعنى: اتركوا الزرع في السنبل إلا ما لا غنى عنه للأكل، فيجتمع الطعام هكذا ويتركب، ويؤكل الأقدم فالأقدم فإذا جاءت السنون الجذبة تقوّت الناس الأقدم فالأقدم من ذلك المدّخر)⁽²⁾، وهذا في معنى توفير مخزون "استراتيجي" يوفّر الأمن الغذائي في مواجهة الكوارث المحتملة كما يُعبّر عنه الاقتصاديون المعاصرون.

ت- **سياسة التقشّف وترشيد الاستهلاك**: ويختصره القرآن الكريم في أن يكون المستهلك أقل من المخزّن لفترة توازي وتغطّي حاجات المرحلة الحرجة المتوقعة التي ستفرضها سنين الجذب، وهي فترة كافية لتعويد الناس على قلة الاستهلاك أيضاً، وتدريبهم على الاقتصاد فيه، فقال: ﴿إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾ ﴿يوسف: 47﴾.

2- **نموذج الرقابة الإدارية على الكادر الوظيفي وضبط التزام أفراد الفريق**: وظهرت في قصّة سليمان عليه السلام مع الهدهد، ونرصدها في عدّة نقاط: بدأ بتفقد الموظفين: قال تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ﴾ (النمل: 20)، ثم افتقد الغائب منهم: ﴿فَقَالَ مَا لِي لَأَ أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْرَ كَانَ مِنْ الْغَائِبِينَ﴾ (النمل: 20)، ثم توعّد بعقاب المقصّر عن أداء واجبه، فقال: ﴿لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ

¹ (ينظر: الزمخشري، أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: 538هـ)، الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، ط3، بيروت، دار الكتاب العربي، 1407هـ، ج2/476.

² (ينظر: ابن عطية، أبو محمد، عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي (المتوفى: 542هـ)، الحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي محمد، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1422هـ، ج3/250.

لَا أَدْبَحْتَهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّ بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ ﴿النمل: 21﴾، ولم يتعجل بإيقاع العقوبة، بل استمع بحسن إنصات لمروؤسه وتبريراته لغيابه عن واجبه: ﴿فَمَكَتْ عَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبِيلٍ مَبِينٍ يَقِينٍ ﴿النمل: 22﴾، ثم اجتهد بالتحقق من صدقه: ﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴿النمل: 27﴾.

3- نموذج الإدارة بالقُدوة والتأهيل بالتدريب أو: "الإدارة التشاركية"، ويظهر ذلك في قصة ذي القرنين وإدارته في بناء السد المذكور في قوله تعالى: ﴿قَالُوا يَذَّا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾ ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا ﴿٩٦﴾ فَمَا اسْطَعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَعُوا لَهُ نَقْبًا ﴿٩٧﴾﴾ (الكهف: 94-97)، فحققت تلك الإدارة الواعية كل ما

يسمى اليوم: بمعايير "الجودة الشاملة" في إدارة عملية البناء، ومنها⁽¹⁾: مهارة الاستماع عند ذي القرنين، والتسامي عن الهدف المادي البحت، والأخذ بمعطيات الواقع وبأسبابه المادية الموجودة، وإشراكهم في العمل، والمشاركة الشخصية في التنفيذ، والتنسيق بين مختلف فرق العمل، وتدريب القوم على كيفية أداء العمل تحت إشرافه، فبعث فيهم الثقة بالنفس، وأعطاهم أجود المخرجات بدون مقابل، وأشعرهم بالرقابة والمتابعة بوجوده بنفسه معهم.

خامساً: المعايير القرآنية للصفات المؤهلة لتولي العمل الإداري والقيادي: وقد ورد بعضها في القرآن الكريم مجسدة في ثلاثة نماذج تمتعوا بصفات أهلتهم ليتبوأوا مناصبهم الإدارية، أو قل: القيادية العليا، وهي:

1- نموذج يوسف عليه السلام، قال الله تعالى على لسانه: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿يوسف: 55﴾، فذكر صفتين تؤهله ليعمل على خزائن المال، وهما: "الحفظ" الذي قد

ينصرف إلى الأمانة أو إلى قوة الذهن الحافظة أو إلى كليهما معاً، و"العلم" بإدارة الشؤون المالية وإدارة الخزينة للدولة.

2- نموذج موسى عليه السلام، إذ كانت مؤهلاته التي نال بها فرصة العمل عند الرجل الصالح:

القوة، والأمانة، فعدتا معياراً وشرطاً للتوظيف في الفكر الإداري الإسلامي، قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوَى الْأَمِينُ ﴿القصص: 26﴾.

¹ (ينظر: الشريف، عبد الرحيم خير الله عمر الشريف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني: قصة ذي القرنين نموذجاً، بحث محكم، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 20 وما بعدها، (بتصرف واختصار)، www.zu.edu.jo/MainFile/Profile_Dr_UploadFile/.../ActivityFile_1497_23_1.pdf

3- نموذج طالوت عليه السلام: حيث كان سبب اختياره مكالاً على قومه: العلم وقوة البدن، وهما من

سمات القيادة الفعالة التي سبق بها القرآن الكريم ما جاء به الفكر الإداري الحديث من الصفات الواجب توافرها في القادة فيما يُعرف بنظرية "السمات" (1)، قال تعالى: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَأَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247).

كل ذلك- وغيره مما لا يتسع المقام لذكره- ساهم بشكل مباشر في تشكيل الفكر الإداري الإسلامي، فأبرزه وميّزه وأصل للإدارة الإسلامية، فأسهل ورودها في القرآن الكريم على هيئة: أوامر، أو أخبار، أو نماذج تطبيقية، في جعلها مستنداً شرعياً يحدد الملامح العامة والإطار الفلسفي لنظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الثاني: ملامح الفكر الإداري ومستنداته الشرعية في السنة النبوية

لا خلاف بأن السنة النبوية ترجمة تطبيقية للقرآن وبيان وتفسير لما أُجمل أو أشكل منه، ولا خلاف أيضاً بأن النبي ﷺ مارس الإدارة بنجاح قبل الوحي إليه وبعده، وطبق وظائفها نبياً في جميع مناحي الحياة، وفق منهجية شكّلت-مع جملة مبادئ القرآن وأحكامه- الخطوط العامة للإدارة الإسلامية، وأطّرت فلسفتها، فأورث القوم مبادئ الإدارة الإسلامية، تاركاً الباب مفتوحاً للاجتهاد فيها بما يقتضيه الزمان والمكان، وحسب ما تفرضه النوازل والظروف والمستجدات، ولو أراد المتتبع استعراض بعض الجوانب الإدارية لمسيرة مَنْ ولدت الإدارة الإسلامية وظهرت تطبيقاً في الواقع على يديه، متلمساً منهجه الإداري وأسباب نجاحه الفذ فيها؛ لوجد أنها كانت نتاج تمازج متنسق بين المنهج المكتسب من قواعد وأسس وأصول الشريعة الإسلامية، وبين صفاته الشخصية الجبلية، ومهاراته المكتسبة من البيئة وتجارب السنين والأحداث التي مرّت به، وهذا ما سيقوم الباحث بعرضه والتدليل عليه مختصراً مرةً أخرى- حيث مرّ ذكر ذلك عند الحديث عن نشأة الإدارة الإسلامية- في الفقرات التالية:

أولاً: المبادئ القيمية للقائد الإداري: فقد بنى ﷺ منهجه الإداري قبل الوحي إليه على أسس

قيمية: صدق، أمانة، إنسانية؛ فاكسب ثقة من حوله؛ فقد عُرفَ بالأمانة والصدق في المعاملة قبل

¹ (ينظر: القوزي، بلغيت بن حمد بن علي القوزي، أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير)، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1415هـ، ص 59.

البعثة⁽¹⁾، والصدق يعني: رفض الكذب والسرقة والغشّ بكافة أشكاله، وأما الأمانة، فإنها تدل على كون الرجل جديراً بالثقة، وعدم قابليته للفساد، إلى درجة يكون فيها غير قابل لخيانة الثقة أو المسؤولية أو العهد، وهي أمور مهمّة للقائد -الذي هو مدير أصلاً- لأنه يكسب بها ثقة الناس، والثقة أمر أساسي في كلّ العلاقات الإنسانية والمهنية والشخصية⁽²⁾.

ثانياً: الصفات الشخصية والخبرات العملية: ذلك أنّه ﷺ تميّز بصفات شخصية: ذكاء، فطنة، حكمة، أخلاق حميدة، وأنه دعم صفاته الشخصية باكتساب خبرات اجتماعية وتجارب عملية، بدأت بإدارة قطيع الغنم، عندما كان يرعاها على قراريط لأهل مكة⁽³⁾، فتحصل له ﷺ بذلك بعض المهارات والصفات المكتسبة من خلال رعي الغنم، ما مكّنه من تحويلها والاستفادة منها في قيادة الناس، ومن ثمّ إدارة وقادة الأمة في نهاية المطاف⁽⁴⁾.

ثالثاً: الإدارة بتوحيد القيادة والهدف: أنّه ﷺ قاد الجماعة وأدار شؤونها بمبدأ: "توحيد الهدف": لا إله إلا الله، و"توحيد القيادة": محمد رسول الله، وهذا مقتضى الدعوة التي بُعث بها، حيث قال لمعاذ حين أرسله إلى اليمن: (ادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله، وأني رسول الله...) ⁽⁵⁾.

رابعاً: الإدارة بالمشاركة الشخصية في أداء الأعمال، وتحمل المشقة مع الفريق معتمداً على مبدأ: القيادة بالقدوة، فقد ثبت أنه شارك بنفسه في بناء المسجد⁽⁶⁾، وشارك في حفر الخندق حتى وارى التراب بياض بطنه⁽⁷⁾، إلى غير ذلك من الأعمال، فلم يغيب ﷺ يوماً عن المشاركة في أيّ عمل جماعي يتطلب وجوده ضمن الفريق.

خامساً: الشورى في اتخاذ القرار، وإذا عزم أنفذ، فمزج ﷺ بإدارته بين الثبات والمرونة، وبين الحزم والرحمة والعدل في التعامل وفي اتخاذ القرار، فاعتمد المشورة ومارس حسن الإصغاء⁽⁸⁾.

¹ ينظر: خليل، دراسة في السيرة، (مصدر سابق)، ص34.

² ينظر: أدير، قيادة محمد، (مصدر سابق)، ص65، وما بعدها، (بتصرّف).

³ سبق تخريجه: البخاري، عن أبي هريرة، رقم/2262، ص360.

⁴ ينظر: جون أدير، قيادة محمد، (مصدر سابق)، ص22.

⁵ رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب الزكاة، باب وجوب الزكاة، رقم/1395، ص224.

⁶ سبق تخريجه: البخاري، عن أنس، رقم/428، ص74.

⁷ سبق تخريجه: البخاري، عن البراء، رقم/2837، ص470.

⁸ ينظر: صحيح البخاري، (مصدر سابق)، باب قول الله تعالى: وشاورهم في الأمر، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، ص1267.

سادساً: الحرص على سلامة الفريق والجدّ في تحقيق احتياجاته، فقد عمل على حفظ الجماعة بمسؤولية، وجدّ في تحقيق احتياجاتها ونأى بها عن المواجهات الخاسرة⁽¹⁾.

سابعاً: تطبيق وظائف الإدارة العلمية من: تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة، فعمل ﷺ في مواجهة كل إجراء وفق مقتضيات الإدارة "الحديثة" مُد ذلك الوقت ووفق متطلبات وظائفها: فخطّط للهجرة بدقّة⁽²⁾، ونظّم الشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فور وصوله المدينة ونسّق بين أفرادها بخطوتي: كتابة الوثيقة⁽³⁾، والمؤاخاة بين المؤمنين⁽⁴⁾، وراقب السوق ووجّه الباعة والتجار⁽⁵⁾.

ثامناً: الاجتهاد في إدارة النوازل ومجاعة حاجات المجتمع، فاجتهد بنفسه على الصعيد السياسي، فكتب الوثيقة⁽⁶⁾ كما مرّ، وعلى الصعيد الاجتماعي: آخى بين المهاجرين والأنصار⁽⁷⁾، وعلى الصعيد الاقتصادي: بنى سوقاً خاصاً بالمسلمين⁽⁸⁾، إلى غير ذلك من الاجتهادات التي لا يمكن حصرها هنا، ثم ترك باب الاجتهاد الإداري مفتوحاً وفق مقتضيات الشريعة وأطرها العامة، فاجتهد الخلفاء من بعده في أمور إدارية حاسمة، كقتال المرتدين، وتدوين الدواوين، وغير ذلك مما ذكره الباحث في الفصل التمهيدي، وأبقوا ذلك سنّة لمن بعدهم لا ينكص عنها إلا متواكل أو جاهل.

وبإيراد ما تمّ إيراد مختصراً من تتبع السنّة الشريفة، وبعض التصرفات الإدارية النبوية، يثبت بالدليل أنّ السنة النبوية كانت أحد مصادر الإدارة الإسلامية النظرية والتطبيقية، وأحد مستنداتها الشرعية، وأنها بأحكامها وتطبيقاتها قد ساهمت بأكبر نصيب في تشكيل الفكر الإداري الإسلامي، لأنها حوت القول والفعل والتقرير، وجمعت بين التنظير والتطبيق؛ وكل ذلك يدفع إلى الجزم بأنّ الإدارة في الدولة الإسلامية

¹ (ينظر: الحربي، منهج الدعوة النبوية في المرحلة المكيّة، (مصدر سابق)، ص453.

² (ينظر: ابن القيم، زاد المعاد في هدي خير العباد، (مصدر سابق)، ص386.

³ (ينظر: ابن كثير، السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، ج2/323.

⁴ (رواه البخاري في صحيحه، عن أنس، كتاب النكاح، باب الوليمة ولو بشاة، رقم/5167، ص924.

⁵ (سبق تخريجه: مسلم، عن أبي هريرة، رقم/102، ص57.

⁶ (ينظر: ابن كثير، السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، (مصدر سابق)، ج2/323.

⁷ (سبق تخريجه: البخاري، عن أنس، رقم/5167، ص924.

⁸ (ينظر: ابن ماجه، أبي عبد الله محمد بن يزيد الربيعي، ابن ماجه القزويني، (المتوفى: 273هـ)، سنن ابن ماجه، ط1، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 1999م، رواه ابن ماجه في سننه، عن أبي أسيد الساعدي: مالك بن ربيعة، كتاب التجارات، باب الأسواق ودخولها، رقم/2233، ص319.

نشأت وتأسست على أساس ديني منبثق من الكتاب والسنة⁽¹⁾، حيث شكّلت الشريعة - بلا شك- رافدها الأول والأكبر.

الفرع الثالث: الاجماع كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي: والاجماع يعني:

اتفاق مجتهدي أمة محمد ﷺ بعد وفاته في عصر من الأعصار على أمر من الأمور⁽²⁾، والإجماع في باب الإدارة العامة طبّقه كبار الصحابة، ويمكن الاكتفاء بذكر المثاليين التاليين للتدليل على ذلك:

أولاً: الخلافة وإمامة المسلمين: وهذا أول إجماع إداري على مستوى قيادة الدولة الإسلامية، وقد عصم الله به الأمة، ونتج عن تطبيق أهم مبدأ إداري إنساني هو: "مبدأ الشورى"؛ فبادر أبو بكر من فوره إلى حيث اجتمعت الأنصار في سقيفة بني ساعدة يريدون الإمارة لأنفسهم دون المهاجرين، فحاورهم إلى أن قالوا: "منا أمير ومنكم أمير"، فقام باحتواء الأزمة- وهي: (استراتيجية تهدف إلى "محاصرة الأزمة" والعمل على عدم استفحالتها، عبر امتصاص الضغط المولّد لها)⁽³⁾ - ، فقال أبو بكر: لا، ولكنّا الأمراء، وأنتم الوزراء فأدرك الأمر قبل أن يتفاقم، فقال عمر: ابسط يدك يا أبا بكر، فبسط يده فبايعته، وبايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار⁽⁴⁾، فأجمعوا بذلك على بيعه أبي بكر الصديق خليفة لرسول الله وإماماً للمسلمين.

ثانياً: قتال مانعي الزكاة: فقد ثبت أنّ أبي بكر عزم على قتالهم، فقال له عمر: كيف تقاتل الناس يا أبا بكر وقد قال رسول الله ﷺ: أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله، فإذا قالوا لا إله إلا الله، فقد عصموا مني دماءهم وأموالهم إلا بحقها وحسابهم على الله، فقال أبو بكر: "والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة، فإنّ الزكاة حقّ المال، والله لو منعوني عناقاً كانوا يؤدّونها إلى رسول الله ﷺ لقاتلتهم عليها"، قال عمر: فوالله! ما هو إلا أن رأيت أن الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنّه الحق⁽⁵⁾، فأمر أبو بكر الناس بالتجهيز وأجمع على المسير بنفسه لقتال أهل الردّة ... وقد توافى المسلمون وحشدوا،

¹ (ينظر: آل فريّان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (مصدر سابق)، ص788.

² (ينظر: محمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليميني (المتوفى: 1250هـ)، إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، تحقيق: أحمد عزو عنابة، ط1، دمشق، سوريا، دار الكتاب العربي، 1999م، ج1/193.

³ (ينظر: البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، أزماتنا ... كيف نديرها؟، الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، المملكة العربية السعودية، بيت الأفكار الدولية للنشر، 1999م، ص7،

http://kl28.com/books_pdf/view/alaebdaa-ykhng-alazmat

⁴ (رواه البخاري في صحيحه، عن عائشة، كتاب فضائل الصحابة، باب قول النبي: لو كنت متخذاً خليلاً، رقم/3668، ص615.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، باب الاقتداء بسنن رسول الله، رقم/7284، ص1253.

فلم يبق أحد من أصحاب رسول الله من المهاجرين والأنصار من أهل بدر إلا خرج⁽¹⁾، فتحقق بذلك إجماعهم على إدارة الأزمة، و(تبين أن الذي عزم عليه أبو بكر من قتال المرتدين هو الذي ثبتت الاسلام في جزيرة العرب، ومكّن المؤمنين أن ينساحوا في أقطار الأرض فاتحين هادين مرشدين)⁽²⁾، بسبب اعتماد "استراتيجية كبت الأزمة"، ووأدها في مهدها والتي تقضي: (بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على "مولّداتها")⁽³⁾.

الفرع الرابع: القياس كمستند شرعي للفكر الإداري الإسلامي

والقياس هو: (إلحاق فرع بأصل في حكم؛ لاشتراكهما في علّة الحكم)⁽⁴⁾، وهو في الإدارة-برأي الباحث-يعطي المديرين فرصة الاجتهاد في إدارة الأمور في مؤسساتهم وما يعرض لهم ممّا لا نصّ فيه من قانون أو إجراء، دون خروجهم عن الخطوط والأصول العامة للمؤسسة، أو خروج عن ثوابت الشريعة وقطعياتها، ويمكن الاستدلال على دوره كمستند في مجال الإدارة الإسلامية بإيراد المثالين التاليين:

أولاً: أن رسول الله ﷺ لما أراد أن يبعث معاذاً إلى اليمن قال: كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ قال: أقضي بكتاب الله، قال: فإن لم تجد في كتاب الله؟ قال: فبسنة رسول الله ﷺ، قال: فإن لم تجد في سنة رسول الله ﷺ، ولا في كتاب الله؟ قال: أجتهد رأيي، ولا آلو، فضرب رسول الله ﷺ صدره، وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي رسول الله⁽⁵⁾، ووجه الاستدلال هو: أن القضاء حكم وولاية، والولاية بحاجة لإدارة، ومرجع الإدارة الإسلامية الكتاب والسنة، والقياس اجتهاد في إلحاق ما لا نصّ إلى ما فيه نصّ، وهذا ما سيجتهد به معاذ برأيه في إدارة القضاء عند عدم النصّ.

¹ (ينظر: الديار بكري، حسين بن محمد بن الحسن الديّار بَكْرِي (المتوفى: 966هـ) تاريخ الخميس في أحوال أنفس النفيس، ط1، بيروت، دار صادر للنشر، (د. ت)، ج2/202-204 باختصار شديد.

² (ينظر: السباعي، مصطفى بن حسني السباعي (المتوفى: 1384هـ)، السيرة النبوية: دروس وعبر، ط3، لبنان، المكتب الإسلامي للنشر، 1985م، ص119.

³ (ينظر: البريدي، أزماتنا... كيف نديرها، (مصدر سابق)، ص6.

⁴ (ينظر: إرشاد الفحول، الشوكاني، (مصدر سابق)، ج89/2 وما بعدها.

⁵ (ينظر: أبو داود، سليمان بن الأشعث بن إسحاق الأزدي السجستاني، (المتوفى 275هـ)، سنن أبي داود، ط1، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر والتوزيع، 1999م، رواه أبو داود، في سننه، عن معاذ بن جبل، كتاب القضاء، باب اجتهاد الرأي في القضاء، رقم/3592، ص516، ولم يعلّق عليه، وقد قال في مقدمة سننه، ص10: (ذكرت في السنن الصحيح وما يقاربه، فإن كان فيه وهن شديد بينته).

ثانياً: وقد برز القياس واضحاً-برأي الباحث-كمستند شرعي وداعم لسلوك الإدارة الإسلامية وترتيباتها في مجال إدارة القضاء والحكم بين الناس في رسالة عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأبي موسى الأشعري في القضاء، والتي جاء فيها "واعرف الأمثال والأشباه ثم "قس" الأمور بعد ذلك"⁽¹⁾.

الفرع الخامس: الاستحسان

وهو: (أن يعدل الإنسان عن أن يحكم في المسألة بمثل ما حكم في نظائرها إلى خلافه لوجه أقوى يقتضي العدول عن الأول)⁽²⁾، وللاستحسان أهمية بالغة في مصادر التنظيم الإداري في الإسلام؛ حيث أن أحكامه تُحقق المنافع، وتُعاش واقع المجتمع... فهو تعبير عن واقعية الشريعة وحرصها على تحقيق مصالحهم وقضاء حاجاتهم)⁽³⁾، وهذا يجعله مستنداً شرعياً يُفزع إليه عند الحاجة؛ لضبط السلوك الإداري بشكل شرعي، وليفتح الآفاق أمام المديرين في تجاوز ما قد ينزل بهم من نوازل.

الفرع السادس: المصالح المرسلة

والمصالح من حيث اعتبار الشارع لها على ثلاثة أقسام: مصالح معتبرة، وهي التي اعتبرها الشارع وقام الدليل على رعايتها، ومصالح لم يعتبرها الشارع، بل نصّ على إلغائها، ومصالح مرسلة، وهي: التي لم يَقم دليل على اعتبارها، كما لم يَقم دليل على إلغائها وعدم اعتبارها)⁽⁴⁾، وهذه التي يمكن الإفادة منها في تسيير العمل الإداري وإدارة الأموال والأعمال والشؤون العامة والخاصة؛ لما في العمل بها من مساهمة لمصالح الناس في ما لا يخالف أصلاً، والإسلام في غالب شؤون الناس-ولاسيما في شؤون الإدارة العامة والخاصة-لم يأت إلا بكليات ومبادئ عامة، أما التطبيقات والتفصيلات، فهي متركبة للاجتهاد فيها بما يتفق والمصلحة التي تتغير عادةً بتغير الزمان والمكان، بشرط عدم الخروج على مقررات الشريعة العامة ونصوصها الثابتة)⁽⁵⁾، وهذا أيضاً يعطي للإدارة مساحة أوسع، ومرونة أكثر، تخرجها من الجمود.

¹ (ينظر: سنن الدارقطني، (مصدر سابق)، رواه عن أبي بردة، كتاب الأقضية، رقم/ 4426، ج4/132.

² (ينظر: الرازي، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي، الملقب بفخر الدين الرازي، (المتوفى: 606هـ)، المحصل، ط3، تحقيق: طه جابر فياض العلواني، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1997م، ج6/123.

³ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص190.

⁴ (ينظر الخن، مصطفى سعيد الخن، الكافي الوافي في أصول الفقه الإسلامي، ط1، بيروت، مؤسسة الرسالة، 2000م، ص207، وما بعدها، بتصرف واختصار.

⁵ (ينظر: طبلية، القطب محمد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، (مقرر جامعي، جامعة أم درمان، السودان)، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978م، ص12، بتصرف واختصار.

الفرع السابع: سد الذرائع

والذريعة: هي التوسّل بما هو مصلحة إلى ما هو مفسدة، وسدّ الذريعة: حسمها والمنع منها⁽¹⁾، وهو تنظيم يحظر ممارسة ما هو جائز شرعاً خشية أن يؤدّي إلى ما هو غير جائز⁽²⁾، وهو مستند شرعي يمكن الاستفادة منه في معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها الإدارات المعاصرة، كالفساد المالي والإداري الذي قد يكون مبدأه المصلحة والجواز الشرعي ومآله إلى المفسدة العامة والحرمة.

الفرع الثامن: اجتهادات الفقهاء والقواعد الفقهية

واجتهادات الفقهاء في الجانب الإداري على جميع المستويات والصّعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أضفت إلى مرونة التشريع الإسلامي مساحة أوفر للإدارة، فاستوعبت الحوادث والنوازل والمستجدات؛ فتراهم اجتهدوا للنوازل، معتمدين على أصول الشريعة وما تخرّج عليها من قواعد فقهية جمعت الفروع المتشابهة الكثيرة بقاعدة، حتى شاع بينهم: لا ينكر تغيّر الأحكام بتغيّر الأزمان، والأصل الإباحة، والأمر إذا ضاق اتّسع، والعرف معتبر ما لم يخالف نصّاً، واليقين لا يزول بالشكّ، والمشقة تجلب التيسير، والعادة محكمة، إلى غير ذلك من قواعد ضبط البيوع والمعاملات المالية وإدارتها⁽³⁾، والتي لو تمّ تفعيلها لأعطت للإدارة الإسلامية أفقاً رحباً في مجال تنظيم السلوك الإداري وتطبيقاته العملية، ولا سيما في جانب الإدارة المالية، حيث المعاملات نالت النصيب الأوفر من مسائل الفقه وأحكامه.

¹ ينظر: الحن، الكافي الوافي في أصول الفقه، (مصدر سابق)، ص227.

² ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص195.

³ ينظر: الندوي، علي بن أحمد الندوي، القواعد الفقهية: مفهومها، نشأتها، تطورها، دراسة مؤلفاتها، أدلتها، مهمتها، تطبيقاتها، ط1، دمشق، دار القلم، 1986م، (غالب صفحات الكتاب حوت قواعد فقهية يمكن الاطلاع عليها).

المبحث الثاني: أهمّ مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها

المطلب الأول: المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" والإدارة العلمية

وأبرز ما ميّز المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" ثلاث نظريات، تناول الباحث عرضها في الفروع التالية:

الفرع الأول: نظرية البيروقراطية: وتنسب النظرية لرائدها: (ماكس فيبر 1864-1920)، وكان

عالمًا ألمانيًا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من وضع تعريف البيروقراطية، واشتهر بكتابه: "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" الذي اعتُبر أهم أعماله المؤسسة في علم الاجتماع الديني⁽¹⁾، وكان أول من دعا إلى بناء نموذج البيروقراطية على مستوى منظمات الدولة والمجتمع بناءً على قاعدة الكفاية⁽²⁾؛ والكفاية تتمثل بامتلاك الشخص المعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء⁽³⁾.

وتقضي النظرية البيروقراطية بأنّ: الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجرّدات لا ترتبط بالإنسان ذاته، وتوفّر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز... وأنّ أيّ منظّمة لا بدّ أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة إلى القاعدة⁽⁴⁾، والمجردات هي: (...الكُم، والكيف، والأين)⁽⁵⁾.

ومن الجوانب السلبية وأوجه النقد التي تؤخذ على النظرية: الرقابة الشديدة، والتناقض والتعارض بين المبادئ التنظيمية: (كتعارض مبدأ الترقية بالكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية)، والجمود والالتزام المبالغ فيه باللوائح في اتخاذ القرارات والعمل، إهمال الجوانب الإنسانية واعتبار الفرد في التنظيم كآلة أو كجزء من آلة، وليس كإنسان⁽⁶⁾.

¹ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص10، باختصار وتصرف.

² ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص203، باختصار.

³ ينظر: أبو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود أبو شاويش، دور برنامج "إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى

مديري مدارس الأنروا بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م، ص9.

⁴ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص10، بتصرف.

⁵ (المعجم الفلسفي، (مصدر سابق)، حرف الميم، رقم/891، ص171.

⁶ ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص71، باختصار وتصرف.

الفرع الثاني: نظرية الإدارة العلمية: ورائدها: "فريدريك تايلور" (1856-1915م)، الذي ولد في

أمريكا، وبدأ حياته في ورشة صغيرة، ثم التحق بشركة "ميدفيل" لصناعة الصلب، وتدرّج في عمله حتى أصبح مهندس الشركة الأول، واعترفت الهيئات العلمية وغير العلمية بعبقريته؛ حيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث، بهدف إيجاد فلسفة جديدة في الإدارة، وأطلق عليها: "الإدارة العلمية"⁽¹⁾، فأحدث بما توصّل إليه من أفكار: ثورة عقلية بكيفية أداء العمل في نظم العمليات الصناعية؛ حيث ساهمت أفكاره في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية، ولخص ذلك في كتابه الشهير: "مبادئ الإدارة العلمية"⁽²⁾.

لقد بقيت الفكرة الأساسية لدى "تايلور" تتلخّص في: إنّ أكبر قدرٍ من الخير للمجتمع كله لا يمكن أن يتحقّق إلا عن طريق التعاون بين الإدارة والعمال في تطبيق الأساليب العلمية في جميع المشروعات المشتركة⁽³⁾، وهذا يقتضي قيام ثورة ذهنية كاملة من جانب العامل المشتغل بأي منشأة، ثورة تتعلق بواجباتهم نحو عملهم ونحو زملائهم ونحو أصحاب أعمالهم، وثورة بالمثل من جانب الإدارة نحو عمّالهم ونحو جميع مشاكلهم اليومية⁽⁴⁾، فبدلاً من الخلافات والنزاع بينهما حول الأرباح والأجور، فإن كلا الطرفين يجب عليه أن يعمل على زيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تؤدي إلى زيادة الأجور⁽⁵⁾.

وقد بقي النقد الأساسي الموجه لنظرية تايلور بنظر بعض الباحثين هو: نظره إلى العامل على أنه إنسان غير رشيد، تُحرّكه غرائزه إلى حدّ كبير، وتحكمه المادة، والمادة هي العنصر الوحيد الذي يحفّزه، ولم يأخذ في حسبانته الجانب الإنساني⁽⁶⁾، في حين أضاف آخرون⁽⁷⁾: افتقار نظريته إلى التعميم، وكونها مثالية فيما يتعلق بضرورة الانسجام والتوافق بين اهتمامات العمال والمديرين والملاك، وأن التركيز الشديد على الإنتاجية لتحقيق الربحية دفع الإدارة في بعض المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء.

الفرع الثالث: نظرية العمليات الإدارية: ورائدها هنري فايول (1841-1925م)، وهو أحد

علماء الإدارة الكلاسيكية، ولد في فرنسا، وكان مهندساً، وعمل مديراً تطبيقياً لشركة صناعية صغيرة هناك، ونال من خلال ذلك خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وقد تولّى فايول

¹ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص19، بتصرف.

² ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص59، باختصار وتصرف.

³ ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص154، بتصرف.

⁴ ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص159، بتصرف.

⁵ ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص61، باختصار وتصرف.

⁶ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص20، بتصرف.

⁷ ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص62، ومابعد باختصار وتصرف.

منصب المدير العام لشركة كومامبو عام 1860م وهي على شفا الإفلاس، وعندما تقاعد عام 1918م كان مركزها المالي حصيناً، ويُرجع فايول الفضل في نجاحه: لا إلى قدراته الشخصية، بل إلى نظامه الإداري الذي أكد أنه يمكن أن يتعلمه الإنسان ويعلمه⁽¹⁾.

قام هنري فايول بتحليل العملية الإدارية إلى عناصرها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتنسيق والرقابة، ووضعها في إطار نظري ينظر إلى مبادئ الإدارة نظرة شمولية، أي: يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة، دون أن تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة⁽²⁾.

وعليه: فقد قضت نظرية فايول بأنّ الإدارة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية أو المهام، وهذه المهام توجد في كل منظمة مهما كان حجمها، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية، فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة⁽³⁾.

ورغم ما قدمته النظرية وما تبعها من تطوير على أيدي منظري المدرسة العلمية، إلا أنّ قصورها في بعض المجالات فتح باب الانتقاد لها، ومن ذلك⁽⁴⁾: أنّ القول بأن العقلانية هي التي تحكم سلوك العمال غير صحيح دائماً، وأنّ التركيز على الإنتاجية لأجل تحقيق الربحية دفع إدارة المنظمات إلى استغلال العمال والعملاء على حدّ سواء، وأنّ أبحاث النظرية لا يمكن تعميمها؛ لأنها أجريت في أماكن وبيئات محدّدة.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

وقد تميّزت المدرسة السلوكية بنظريتين مهمتين، كان لهما الأثر البالغ في تطوّر مسيرة الدراسات الإدارية الحديثة، ويستعرضهما الباحث في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية: ورائدها: "أبراهام ماسلو" (1908-

1970م)، وقد اهتمّت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة، وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل، وتعدّ إسهامات "أبراهام ماسلو" من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم

¹ (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص181، بتصرف.

² (ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص27، باختصار وتصرف.

³ (ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص24، باختصار وتصرف.

⁴ (ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص66، باختصار وتصرف.

السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز⁽¹⁾، حيث نجح في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية هرم الحاجات، والتي فسّر فيها-برأيه-الدافعية لدى الأفراد⁽²⁾، حيث اعتبر أن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، وقد رتبها على شكل هرم على الترتيب التالي من القاعدة إلى الرأس:

- 1- الحاجات الطبيعية الأساسية، وهي: حاجات الطعام والشراب والمأوى.
 - 2- حاجات الأمن والحماية.
 - 3- الحاجات الاجتماعية، وهي حاجته للعيش في جماعة يحسّ بالانتماء إليها ويتعاون معها.
 - 4- الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
 - 5- حاجة تحقيق الذات... فبنى "ماسلو" بذلك نظريته على كون الحاجات المذكورة هي من أهم محدّدات ودوافع السلوك الإنساني، وأنّ سلوكه انعكاس لهذه الحاجات⁽³⁾.
- ورغم أهمية نظرية ماسلو، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات، ومنها⁽⁴⁾:

- 1- افترض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتمّ إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي، فلا يُعقل أن ينتج الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية والحاجة إلى الأمان.
- 2- افترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعد الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي، لأن الأمر يتوقف على الظروف والموقف ونوعية الأفراد، فقد تغلب الحاجة إلى الاحترام الحاجات الفسيولوجية أحياناً.
- 3- عمومية النموذج الهرمي للحاجات الذي قد لا يتوافق أحياناً مع خصوصية الأفراد وظروفهم.
- 4- اتسام نموذج ماسلو للحاجات والدافعية بالطابع النظري، وذلك لعجزه عن الإجابة عن بعض الأسئلة، منها: كيف يمكن قياس وتحديد وفصل الحاجات الإنسانية عن بعضها؟ وماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها؟ وما هو التفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟.

¹ (ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص33، باختصار وتصرف.

² (ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص88، باختصار وتصرف.

³ (ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص33-34، باختصار وتصرف.

⁴ (ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص91-92، باختصار وتصرف.

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية: ورائدها: "التون مايو" (1888-1949م)، وهو

الذي ولد في استراليا، كان يعمل أستاذاً للبحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد في أمريكا، وكان مهتماً بدراسة علم النفس، وتدرّب عليه في جو من المؤثرات الاجتماعية والعلاقات الصناعية، وكان عمله تجريبياً أقرب من كونه نظرياً⁽¹⁾.

لقد أضاف "مايو" بجهوده بعداً جديداً للمفاهيم القائمة إذ ذاك، وهو: أنه لكي يكون المدير مديراً ناجحاً، فلا بدّ له من أن يعترف بالفرد (الموظف والعامل في المنظمة)، ويفهمه كشخص له رغباته ودوافعه وميوله وأهدافه الشخصية، وأنّ هذه كلّها تحتاج إلى تلبية⁽²⁾، ووجد "مايو" أيضاً أن هناك عوامل سلوكية تؤثر على إنتاجية العاملين، من أهمّها⁽³⁾:

- 1- أنّ معنوية العاملين هي التي تحدّد إلى درجة كبيرة مدى إنتاجية العامل.
 - 2- أن عدم كفاية ظروف العمل - كنقص الإضاءة والتهوية أو الإرهاق والتعب - ليس لها أهميّة إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية.
 - 3- أن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج.
- ورغم ما يُسجّل لهذه النظرية من اعتراف واضح بأثرها في رفع الروح المعنوية لفريق عمل المنظمة، وتأكيداها على الجانب الإنساني، إلا أن بعض الانتقادات وجّهت لها، ومنها⁽⁴⁾:

- 1- مغالاة النظرية في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية كحواجز أساسية لجميع الأفراد.
- 2- إغفال العوامل الاقتصادية والتقنية في العلاقات الإنتاجية.
- 3- اتباع أسلوب الإشراف والقيادة الإنساني الرحيم للأفراد واعتبار العامل العاطفي والمعنوي أساساً لحفز الفرد على زيادة إنتاجه.
- 4- حصرت النظرية اهتمامها بالفرد والجماعة داخل المنظمة مع إهمال البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة.

¹ (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص219، بتصرف.

² (ينظر: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص242، بتصرف.

³ (ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص29-30، باختصار وتصرّف.

⁴ (ينظر: العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ، (مصدر سابق)، ص157، بتصرّف.

المطلب الثالث: نماذج نظريات إدارية معاصرة

ويكتفي الباحث بإيراد نموذجين إداريين معاصرين، وهما: نظرية "Z" التي تمثل النموذج الياباني في الإدارة، ونموذج الإدارة التشاركية، أو ما يُسمى: "إدارة الجودة الشاملة"، وذلك في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: نظرية "Z"، أو: النموذج الياباني في الإدارة

لقد ازداد مستوى الإنتاج في اليابان بنسبة 400% مقارنة بالولايات المتحدة خلال السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، السبب الذي جعل الكثيرين ينظرون إليه بإعجاب عارم، لكنه بقي شعور بعض الباحثين بأن الطرق والأساليب اليابانية غير قابلة للتطبيق في البيئة الأمريكية، ما دفع المهندسين والمدراء إلى افتراض إمكانية تطبيقها في منطقة المصانع في فلينت بولاية "ميشغان"، فاختاروا مصنع التجميع النهائي لسيارات "بيويك"، والذي كان أكثر المستويات انحداراً من حيث الكفاءة والنوعية في المؤسسة ككل، وبعد إعادة النظر في أسلوب إدارة المصنع بحيث أصبح شبيهاً بأسلوب الإدارة اليابانية، وخلال عامين: ارتقى هذا المصنع إلى المرتبة الأولى بين مصانع التجميع العديدة لمؤسسة جنرال موتورز من حيث الكفاءة والنوعية... والواقع أن الأفكار التي صيغت على أساسها عملية إعادة التشكيل الإداري للمصنع المذكور هي القاعدة التي تُبنى عليها نظرية (Z) في الإدارة، والتي تنصّ ببساطة على: أنّ مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج⁽¹⁾.

إن تفحص جوانب المهارات اليابانية التي تتسم بالحدق واللياقة والتهذيب في المعاملة الإدارية، دفعت وليم أوشي لاستقصاء الخصائص الأولية لتنظيم الإدارة اليابانية، والتي تُشكّل قواعد النظرية، فلاحظ أوشي الملاحظات التالية⁽²⁾:

- 1- الوظيفة مدى الحياة، وهذه أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية، وهي قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية، فهي نتيجة لتوفر بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها.
- 2- التقويم والترقية، حيث أنهما في النموذج الياباني يتسمان بالبطء الذي قد لا يشجّع على المبادرة، ولا يحفز على الاجتهاد، إلا أن ذلك يجعل ميول الموظف أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون ورفع مستوى الأداء، لأن النظام ينطوي على الإشارة إلى أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

¹ (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص15.

² (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، (مصدر سابق)، ص31 ما بعدها باختصار وتلخيص من عشرات الصفحات.

- 3- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، وتعني: "نظام الدوران الوظيفي" الذي يعمل على تنقيح الموظف بين الأقسام والدوائر لينال أكبر قسط ممكن من الخبرات المختلفة، بحيث يستطيع أن يعرف الناس والإجراءات والمشكلات في أي مجال آخر ضمن المنظمة.
 - 4- المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك كل من يتأثر بالقرار في اتخاذه، من خلال تشكيل فرق تُسند إليها مهمة التحدث مع الأشخاص المعنيين ووضع البدائل.
 - 5- القيم المشتركة، حيث الاهتمام القوي للإدارة اليابانية بالقيم الجماعية الموحدة، وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسؤولية: داخل المنظمة الواحدة، وبين المنظمات داخل المجتمع.
 - 6- النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين، وذلك من خلال توفير مجموعة من الوسائل التي تُقدّم الدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري؛ لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين.
 - 7- نظام ووسائل الرقابة ضمنية وغير ظاهرة للعيان، وهذا يولد جو من الثقة الذي سيؤثر حتماً في الإنتاجية.
- ولكن ذلك كله وبكلّ إيجابياته لم يجنب النظرية بعض النقد، والذي التقطه الباحث مما لاحظته وليم أوشي نفسه في دراسته لذلك النموذج، ومن ذلك:
- 1- الوظيفة مدى الحياة، وبطء عملية تقويم وترقية الموظفين، يبقى قتل الحافز وتخطيم روح المبادرة احتمالاً قائماً غير مستبعد⁽¹⁾.
 - 2- لا بد لنظام الدوران الوظيفي في نموذج (Z) أن يؤثر على قضية التخصص في أداء عمل معين، والذي سيكون له أثره على الاتقان والجودة بوجه ما.
 - 3- تنجح المنظمات التي تعتمد نظرية (Z) في فلسفتها الإدارية غالباً عندما يكون القائم على إدارتها هو المؤسس نفسه، وأما إذا كانت الشركة ملكاً لعدد كبير من المساهمين، فإنه لن يكون لديهم أساس للثقة بقدرة المديرين على حسن تصريف الأمور⁽²⁾.
 - 4- يعلم المديرون غير المؤسسين بأن استقرارهم في الوظيفة وترقيتهم في المستقبل يعتمدان على النتائج الملموسة لما يتخذونه من قرارات على المدى القصير، وبالتالي: فإنهم يتجنبون اتخاذ

¹ (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص43، باختصار وتصرف.

² (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص267، باختصار.

القرارات الطويلة الأمد؛ لما تنطوي عليه من مخاطر، وعليه: فإن من الشروط الضرورية لتطوير النوع (Z) من المنظمات: أن يكون المدير من المؤسسين أو المالكين⁽¹⁾.

5- أن الشركة من نوع (Z) تتطلب نوعاً خاصاً من البيئات، ومحرباً فريداً تتطور فيه، ومنها مثلاً: الشركات التي على هيئة مدن متكاملة من أمثال: "كوداك"، وهذه الشركات قد تصبح بيئة مستبدة إذا انعكست علاقات السلطة الهرمية في الشركة على الحياة الاجتماعية للعاملين، وهذه طبيعة المجتمعات الصغيرة التي تشبه المستعمرات، أو القرية الزراعية التي تسودها الهيمنة الأبوية⁽²⁾.

الفرع الثاني: نظرية الإدارة التشاركية، أو: نظرية "الجودة الشاملة"

نشأت الجودة الشاملة في اليابان مع بداية خمسينيات القرن العشرين، وقد لاقى تطبيقها نجاحاً في اليابان، وبعض البلدان الآسيوية أكثر من أوروبا وأمريكا التي بدأت بتبنيها مع بداية الثمانينات. ولإدارة الجودة الشاملة ثمانية عناصر لا بد من توافرها لضمان تحقيق جودة شاملة على أرض الواقع، وتعتبر الأخلاق أساس تلك العناصر، ويعتبر الإصرار على هرمية التنظيم سبباً رئيسياً في فشل تطبيق الجودة الشاملة، لأن تقوية العاملين وعدم التوقف عند الحدود التنظيمية من أهم مبادئها⁽³⁾.

وتتلخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المبادئ الأربعة عشر التي قدّمها "ديمنج" كمبادئ لتحسين ممارسة الإدارة، والتي يخلص فيها إلى القول: إن الإدارة في المنظمة هي المسؤولة عن بناء النظام وفهمه ووضع الإجراءات المتناسكة من أجل دعم عملية تحسين النوعية من خلال تنفيذ مهمتين⁽⁴⁾:

الأولى: التقليل من الأسباب الاستثنائية للاختلاف عما هو مخطط له بالتعاون مع الأخصائيين.

الثانية: التحسين في النظام والعمليات من خلال تحديد وتصحيح الأسباب العادية للاختلاف عما هو مخطط له.

¹ (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص267-268، باختصار.

² (ينظر: أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، (مصدر سابق)، ص268-269، باختصار.

³ (عبد اللطيف، عبد اللطيف عبد اللطيف، والعجلوني، إبراهيم طه العجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام: محاولة

للتجسير والتطوير، ورقة بحثية مقدّمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة، محور

إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن، 26-27/4/2006م، ص2، بتصرف.

⁴ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق) ص115، باختصار.

وقد قام الباحثون بعد إجراء دراسات تجريبية تختبر قوة ونتائج هذه النظرية بتلخيص مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر في سبعة مكونات أساسية تعبر عن ماهية النظرية وخلاصة الفكر الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، وهي⁽¹⁾:

- 1- قيادة ذات رؤية: أي توفير أفراد بصفات قيادية يملكون رؤية.
 - 2- التعاون الداخلي والخارجي: بين أفراد المنظمة من جهة، وبين المنظمة والمجتمع من جهة.
 - 3- التعلم: ويعني استمرار التعلم والتدريب لتطوير العامل مهاراته وتوسيع معارفه.
 - 4- إدارة العملية: ويعني الوعي بإجراءات العمليات، وإدارتها، ومتابعة تفاصيلها بدقة.
 - 5- التحسين المستمر: وتعني التطوير الدائم والتحسين في الأداء.
 - 6- مؤاتمة العامل: وتعني جاهزية العامل لتلبية متطلبات الجودة.
 - 7- تحقيق رضا العميل: من خلال تحسين المنتج أو تحسين الخدمة باستمرار.
- ويمكن رصد نقد النظرية بما أورده "ديمنج" واضع النظرية وأسماء: الخطايا السبع، والتي اعتبرها معوقات أمام تطبيق نظريته، وهي⁽²⁾:

- 1- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، وعدم اتساقه عند وضع الخطة للمنتج.
- 2- التركيز على الربح قصير المدى.
- 3- عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين.
- 4- التغيير المستمر في الإدارات العليا.
- 5- إنجاز القرارات على أساس الأرقام الكمية، وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى تحليل.
- 6- عدم بناء المنتج منذ الخطوة الأولى.
- 7- ارتفاع تكاليف ضمان جودة المنتج الناتجة عن التكاليف الصحية والاستشارات القانونية.

وفي نهاية هذا الفصل، وبعد الاطلاع على مفهوم الإدارة الإسلامية بعد استعراض: نشأتها، وأهم مراحل تطورها، وبعض أئمتها وأساطينها، وبعد عرض مستنداتها وأدلتها الشرعية، وبعد استعراض أهم مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها، وبعد الكشف عن جوانبها السلبية والإيجابية، ولو حاول

¹ (عبد اللطيف، والعجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام، (مصدر سابق)، ص3 وما بعدها باختصار وتصرف.

² (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص116، باختصار.

الباحث تجاوز المقارنة المبكرة إلى النظر من خلال ما ذُكر إلى إمكانية الإدارة الإسلامية على سدّ القصور الذي اعتري نظريات الإدارة الحديثة، لأنه يمكن أن يدوّن على عجل الملاحظات التالية:

1- أنّ الإدارة الإسلامية مستندة في مفهومها وتطبيقها إلى شريعة ودين يعتبر كل تصرف في المجال الإداري تصرفاً ذي علاقة بعقيدة وشريعة وأخلاق، وأنها اعتبرت الرقابة الذاتية (الإلهية) في أداء الأعمال، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من جوانبها السلبية: الرقابة الشديدة.

2- أنّ الإدارة الإسلامية إدارة راشدة، ذات أهداف نبيلة ووسائل شريفة، تعتني بالقيم والمثل والفضائل، وتعتبر رشد الإنسان، وتنشد تحقيق سعادته، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من جوانبها السلبية: إهمال الجوانب الإنسانية واعتبار الفرد في التنظيم كآلة أو كجزء من آلة، وليس كإنسان، كما تجبر النقد الأساسي الموجه لنظرية تايلور العلمية، وهو: نظره إلى العامل على أنه إنسان غير رشيد، تُحرّكه غرائزه إلى حدّ كبير، وتحكمه المادة، والمادة هي العنصر الوحيد الذي يحقّزه، ولم يأخذ في حسابه الجانب الإنساني.

3- أنّ الإدارة الإسلامية إدارة ذات بعد اجتماعي إنساني متوازن، تعتبر مصلحة الجماعة من غير أن تحضم حقوق الفرد، الأمر الذي يمكن أن يجبر خلل نظرية Z اليابانية التي قد تصبح بيئة مستبدّة إذا انعكست علاقات السلطة الهرمية في الشركة على الحياة الاجتماعية للعاملين، حيث تصبح أشبه بالمستعمرات، أو القرية الزراعية التي تسودها الهيمنة الأبويّة.

4- أنّها إدارة واقعية تتعامل مع النوازل بجدية، وتعتمد في مبادئها الشورى والعدل والحكمة وتشترط الطاعة في المعروف، وتحثّ على زيادة الإنتاج، وتحرص على ترشيد الاستهلاك، وعلى مصلحة المنتجين، وتحافظ على المنتج، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور نظرية ماسلو للحاجات والدافعية بالطابع النظري والبعد عن الواقعية، وقصور نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو التي غالت وبالغت في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية كحواجز أساسية لجميع الأفراد، وأغفلت العوامل الاقتصادية والتقنية في العلاقات الإنتاجية، وبالغت في اعتبار العامل العاطفي في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج.

5- أن الإدارة الإسلامية إدارة ديناميكية مرنة تركت للمديرين باب الاجتهاد الإداري مفتوحا وفق مقتضيات الشريعة وأطرها العامة، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من أهم جوانبها السلبية: الجمود والالتزام المبالغ فيه باللوائح في اتخاذ القرارات والعمل.

6- أن الفكر الإداري الإسلامي فكر ناضج، قدّم للبشرية في مرحلة حضارية مبكرة مؤلفات فذة في الإدارة والسياسة.، ومن الطبيعي لأيّ سبق حضاري أن يقدم لمن بعده من أجيال الإنسانية خدمات فكرية ومعرفية، الأمر الذي يجعل الباحث أن يجزم -منطقياً- بإفادة النهضة الأوروبية مما قدمته الحضارة الإسلامية في عموم المجالات، وفي المجال الإداري خصوصاً.

إن ما أورده الباحث هنا على عجل في بيان قدرة وإمكانية الإدارة الإسلامية بما استندت عليه من مخزون فكري ناتج من شريعة إلهية عرفت حال الإنسان ومكونات نفسه، وما يصلح حاله، وعملت من خلال أحكامها على جلب المصالح ودرء المفاسد: هو حقيقة ابتدائية ستتجلى أكثر من خلال الفصول التالية من هذه الدراسة، وبذلك يكون قد تمت الإجابة على السؤال الأول من هذا البحث، ومن تحقق الهدف الأول منها، والقاضي بتجلية مفهوم الإدارة الإسلامية، والتأصيل لمستنداتها، والوقوف أهم معالمها ومنطلقاتها في طور نشأتها ومراحل تطورها، مع الكشف عن الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية التي تميزت بها نظريات الإدارة الحديثة من خلال نقدها بعد استعراضها؛ لبيان مدى إمكانية الإدارة الإسلامية على سدّ خللها وقصورها إن وجد.

خلاصة الفصل الأول

لقد عرض الفصل الأول: "لمفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها وأهمّ نظريات الإدارة الحديثة ونقدها، والذي تناوله الباحث في تمهيد ومبحثين، عنوانَ التمهيد بـ: الإدارة الإسلامية: " لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها"، أثبت فيه الباحث نقطة بدايتها بمنطقها الإسلامي المميز على يد رسول الله ﷺ؛ وإيراد أهم معالم الإدارة الحديثة ومنطلقاتها من خلال ذكر بعض المحطات والتصرفات والسلوكيات الإدارية الإسلامية باختصار، تبعه عرض مختصر لما سار عليه الأصحاب الكرام بعد رسول الله ﷺ، ليتوقف الباحث قليلاً أمام عبقرية عمر بن الخطاب الإدارية الذي أضاف إلى الإدارة الإسلامية قفزات نوعية لا يزال الباحثون الإداريون يقفون أمامها بإجلال وتعجب!!.

ثم عرض في المبحث الأول في مطلبين لمفهوم الإدارة الإسلامية ومستنداتها، حيث عرّف الباحث بالإدارة لغة واصطلاحاً، وبالإدارة الإسلامية كمركب إضافي، ثم تناول عرض مصادرها كمستندات شرعية لها، فذكر مستنداتها الشرعية من الكتاب العزيز والسنة المطهرة والقياس والإجماع والاستحسان والمصلحة وسدّ الذرائع واجتهاد الفقهاء.

وأما المبحث الثاني من الفصل الأول، فقد تناول فيه الباحث العرض لأهمّ مدارس ونظريات الإدارة الحديثة ونقدها باختصار شديد، وذلك بغية الوقوف على ما قدّمته في المجال الإداري، وملاحظة مكان القوة والضعف فيها؛ لاستجلاء - لاحقاً - مدى تميّز نظرية الإدارة الإسلامية وقدرتها في سدّ قصور النظريات الإدارية الحديثة.

وقد لاحظ الباحث من خلال ما عرضه في الفصل الأول الأمور التالية:

- 1- أن نقطة بداية الإدارة الإسلامية ونشأتها كان على يد رسول الله ﷺ، وأنّ إدارته ﷺ لم تتخلّف في ممارساته التطبيقية عن أغلب أو كل عناصر الإدارة الحديثة: تخطيط، تنظيم، توجيه، توظيف، رقابة....!!!.
- 2- أنه ﷺ تتمتع بمؤهلات جبيلة ومؤهلات مكتسبة جعلت منه مديراً وقائداً فذاً.
- 3- أنّ مستندات الإدارة الإسلامية دينيّة، بنت فلسفتها على الكتاب والسنة وباقي الأدلة الشرعية.
- 4- أن التاريخ الإسلامي ثريّ بالعبقرات الإدارية التي تركت بصمتها وأثرها في مسار الإدارة والحكم، وأنّ المفكرين المسلمين كتبوا وألّفوا في الإدارة وتركوا أفكاراً مميزة، انطلقت من رؤيتهم الفلسفية المتحصّلة من فكر تشكّل وفق مقتضيات ورؤى الشريعة الإسلامية.

5- أن للمدارس والنظريات الإدارية الحديثة أثر إيجابي في الفكر الإداري وفي تأصيله العلمي المبني على التجريب.

6- لاحظ الباحث أن اهتمام النظريات الحديثة كان منصباً على المصنع، ما يفسر النظرة المادية للأشياء التي رافقت النهضة الصناعية مع بدايات القرن التاسع عشر الميلادي.

7- أن النظريات الحديثة- ورغم مساهمتها الجليلة في علوم الإدارة وتطبيقاتها- لم تسلم من النقد بتركيزها على جانب واحد أو أكثر، فغالباً ما أغفلت جانباً ما، ما أفقدها الشمول والعموم في مجالها، وهو الشرط الذي يجب أن تتمتع به النظرية لتسمى نظرية.

8- أن مواطن الخلل والقصور الذي طال نظريات الإدارة الحديثة، لا يمكن سده وتجاوزه إلا باعتماد مقررات نظرية الإدارة الإسلامية التي استندت إلى أدلة شريعة إلهية مرنة اعتبرت المصلحة، وتستطيع استيعاب اختلافات الزمان والمكان والأشخاص، ومن ذلك تفصيلاً على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

أ- أن الإدارة الإسلامية مستندة في مفهومها وتطبيقها إلى شريعة ودين يعتبر كل تصرف في المجال الإداري تصرفاً ذي علاقة بعقيدة وشريعة وأخلاق، وأنها اعتبرت الرقابة الذاتية (الإلهية) في أداء الأعمال، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من جوانبها السلبية: الرقابة البشرية الشديدة التي تفرضها الإدارة على أفرادها.

ب- أن الإدارة الإسلامية إدارة راشدة، ذات أهداف نبيلة ووسائل شريفة، تعتني بالقيم والمثل والفضائل، وتعتبر رشد الإنسان، وتنشد تحقيق سعادته، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من جوانبها السلبية: إهمال الجوانب الإنسانية واعتبار الفرد في التنظيم كآلة أو كجزء من آلة، وليس كإنسان، كما تجبر النقد الأساسي الموجه لنظرية تايلور العلمية، وهو: نظره إلى العامل على أنه إنسان غير رشيد، تُحرّكه غرائزه إلى حدّ كبير، وتحكمه المادة، والمادة هي العنصر الوحيد الذي يحقّزه، ولم يأخذ في حسبانها الجانب الإنساني.

ت- أن الإدارة الإسلامية إدارة ذات بعد اجتماعي إنساني متوازن، تعتبر مصلحة الجماعة من غير أن تهم حقوك الفرد، الأمر الذي يمكن أن يجبر خلل نظرية Z اليابانية التي قد تصبح بيئة مستبدة إذا انعكست علاقات السلطة الهرمية في الشركة على الحياة الاجتماعية للعاملين، حيث تصبح أشبه بالمستعمرات، أو القرية الزراعية التي تسودها الهيمنة الأبوية.

ث- أنها إدارة واقعية تتعامل مع النوازل بجديّة، وتعتمد في عملها مبادئ الشورى والعدل والحكمة وتشترط على الأفراد الطاعة في المعروف، وتحثّ على زيادة الإنتاج، وتحرص على ترشيد الإستهلاك، وعلى مصلحة المنتجين، وتحافظ على المنتج، وثبت ذلك بما أورد الباحث من أدلة، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور نظرية ماسلو للحاجات والدافعية التي اتسمت بالطابع النظري والبعد عن الواقعية، وقصور نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو التي غالت وبالغت في تقدير أهمية العوامل النفسية والاجتماعية كحواجز أساسية لجميع الأفراد، وأغفلت العوامل الاقتصادية والتقنية في العلاقات الإنتاجية، وبالغت في اعتبار العامل العاطفي في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج.

ج- أن الإدارة الإسلامية إدارة ديناميكية مرنة تركت للمديرين باب الاجتهاد الإداري مفتوحاً وفق مقتضيات الشريعة وأطرها العامة، الأمر الذي يمكن أن يجبر قصور النظرية البيروقراطية التي كان من جوانبها السلبية: الجمود والالتزام المبالغ فيه باللوائح في اتخاذ القرارات والعمل.

الفصل الثاني: نظرية الإدارة الإسلامية "التأصيل النظري"

وفيه:

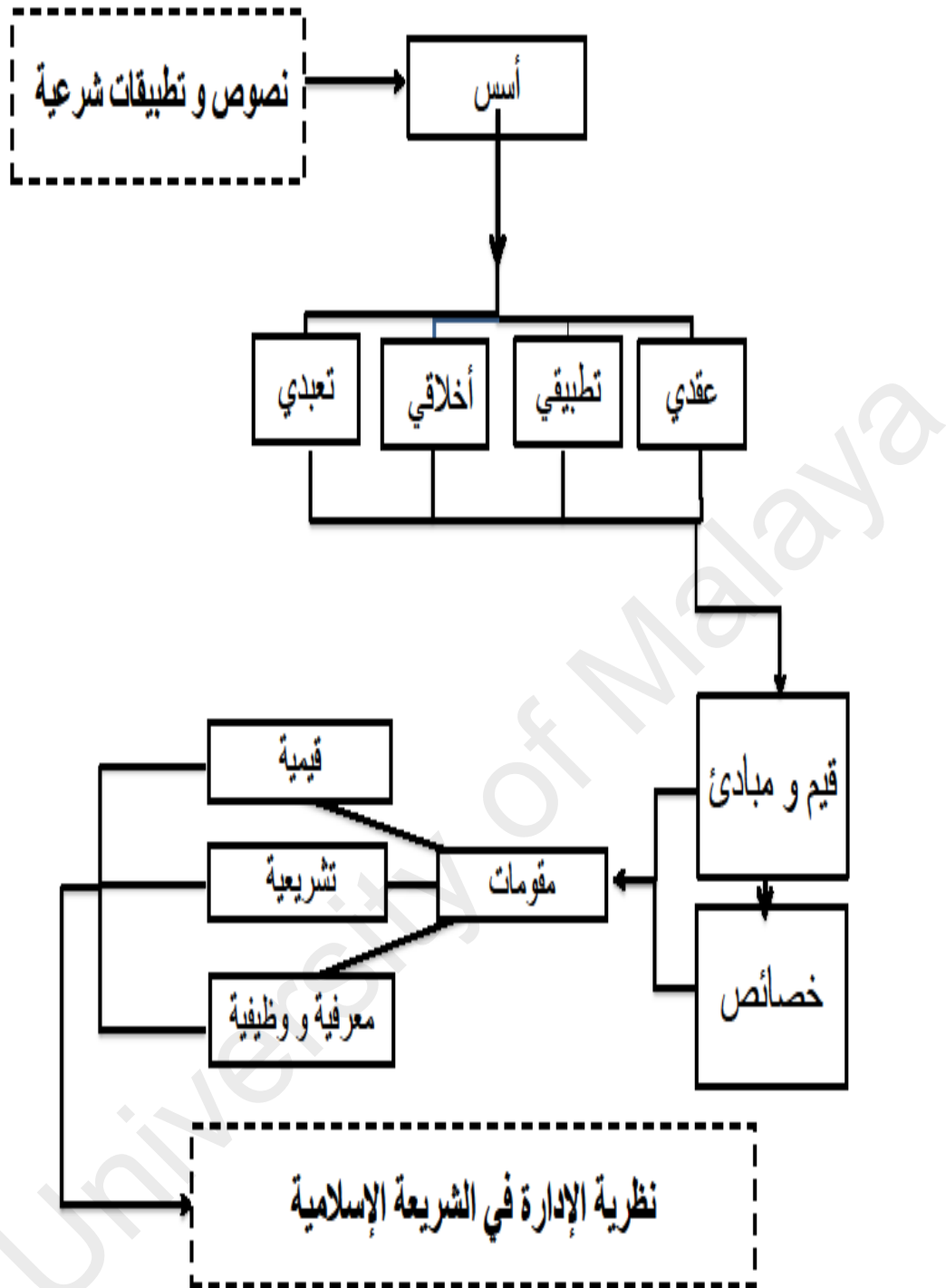
تمهيد: شروط ومرتكزات النظرية

المبحث الأول: أقسام ومقومات الإدارة الإسلامية

المبحث الثاني: أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية

المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها،

والمقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية.



"رسم توضيحي (1) يبيّن رؤية الباحث ومنهجيته في بلورة وتأطير نظرية الإدارة الإسلامية"

الفصل الثاني: نظرية الإدارة الإسلامية "التأصيل النظري"

تمهيد: شروط ومرتكزات النظرية

إنَّ العمل على إخراج نظرية الإدارة الإسلامية ينبغي - ولكي يكون علمياً - أن يلتزم بالضوابط المنهجية العامة لبناء النموذج؛ وذلك بتوفير مقوماته الماديّة، وأن يأخذ بالعوامل والاعتبارات التي يجب الأخذ بها في أيّ محاولة لصياغة أيّ نظرية في السلوك الإداري، ولتمام ذلك: يرى الباحث أن يكون منطلق ذلك من تحقيق مقتضيات وعناصر تعريف نظرية الإدارة الإسلامية، وبلاستعانة أيضاً بخلاصة ما اعتمده باحثوا الإدارة من شروط ومرتكزات واعتبارات وضوابط في بناء أي نظرية.

وبتعريف الباحث لنظرية الإدارة الإسلامية بأنها: "الإطار الفلسفي العام الذي حدّدته نصوص الشريعة الإسلامية وأحكامها، وما أفرزته من قيم ومبادئ ومفاهيم وتصورات وأهداف في مجال ضبط السلوك الإداري وأمثّلته في جميع مناحي ومستويات العلاقات الإنسانية، في قابلية دائمة للتطبيق، واعتبار تامّ للبيئة المحيطة، ودون إغفال لأيّ متغيّر قد يؤثر فيه"، ومن الاعتبارات والشروط الواجب توافرها في صياغة وبناء أي نظرية، والتي ذكرها بعض باحثي الإدارة، ونوّه إليه أبو سن⁽¹⁾، ولخصّها الباحث في النقاط التالية:

- 1- ينبغي أن تكون النظرية نموذجاً مثالياً تدعمه أسسه ومبادئه في أن يكون الأقرب إلى التطبيق العملي.
- 2- ينبغي أن تكون النظرية مقنعة، وممكنة التطبيق، وأن تكون أدواتها قادرة على تفسير السلوك الإداري، ومناقشة المتغيرات التي تؤثر فيه.
- 3- ينبغي أن تكون النظرية عامة شاملة تتوحد مع فلسفة المجتمع الذي تعمل فيه، وتعتبر الإدارة جزءاً من نظامه الاجتماعي⁽²⁾.
- 4- ينبغي أن تكون النظرية: مفيدة، واضحة، قابلة للتطبيق، تعطي توجيهات للراغبين، وتقودهم نحو تحقيق الكفاية⁽³⁾.

¹ (ينظر: أبو سن، أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط6، الرياض، السعودية، دار الخريجي، 1417هـ، ص182، بتصرّف.

² (ينظر أيضاً: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص120.

³ (ينظر: العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية، (مصدر سابق)، ص95، بتصرّف واختصار شديد.

من ذلك كلّ، ومن قناعة الباحث بتحقيق ذلك كلّ في نظرية الإدارة الإسلامية؛ يمكن للباحث أن يحدّد مسار هذا الفصل المعني بإثبات وإخراج وبلورة وتأطير نظرية الإدارة الإسلامية، وذلك من خلال تحقيق شروط واعتبارات بناء نظرية الإدارة الإسلامية، عن طريق استعراض: أقسامها، ومقوماتها في الشريعة الإسلامية، واستنباط: أسس، ومبادئ، وقيم الإدارة الإسلامية من أدلة الشريعة، واستخلاص: خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، والمقومات النموذجية لتلك النظرية، وتأطير ذلك كلّ فلسفياً في نموذج "نظرية الإدارة الإسلامية"، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أقسام الإدارة الإسلامية ومقوماتها.

المبحث الثاني: أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية.

المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، والمقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية.

المبحث الأول: أقسام ومقومات الإدارة الإسلامية

المطلب الأول: أقسام الإدارة الإسلامية، ويتناول الباحث عرضه في الفروع التالية:

الفرع الأول: الإدارة العامة: تنقسم الأعمال في المجتمع الإنساني إلى: أعمال عامة، وأعمال خاصة؛ والأعمال العامة هي: التي تكون متعلقة بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أو الأشخاص المعنوية- (والشخص المعنوي هو: كل شخص تثبت له الشخصية القانونية دون أن يكون له وجود حسي⁽¹⁾) - العامة الأخرى، وهي بهذا المعنى تكون شاملةً للأعمال الحكومية مهما اختلفت أنواعها، سواء منها ما كان متصلاً بالناحية التعليمية أو الدفاعية أو الصحية أو الاقتصادية أو غير ذلك؛ وهذه كلها إدارات، ولكنها إدارات عامة؛ لأنها متعلقة بالأعمال العامة، وتُعرّف الإدارة العامة بأنها: (نشاط جماعي ينشأ داخل الوحدات الحكومية، وذلك من خلال تقديم خدمة أو سلعة معينة إلى الجمهور في وقت محدد، ليس بقصد الحصول على الربح، وإنما بغية تحقيق أهداف عامة، وبصياغة إسلامية أكثر وضوحاً للإدارة العامة هي: نشاط جماعي مشروع يُؤدّى في داخل الوحدات الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى الجمهور، ليس بقصد الربح وإنما بغية تحقيق أهداف عامة مباحة⁽²⁾)، وهي ورغم ارتباطها الوثيق بالسياسة، إلا أنها تفترق عن السياسة بكون معنى الأخيرة: فلسفة الحكم وخطوطه العريضة وأهدافه العليا، وأما الإدارة العامة، فمعناها: التطبيق العملي والتفصيلي واليومي لهذا كله⁽³⁾)، والإسلام في شؤون الإدارة والحكم، لم يأت إلا بكليات ومبادئ عامة، أما التطبيقات والتفصيلات، فقد تركها للأجيال، يجتهدون فيها بما يتفق والمصلحة العامة، هذه المصلحة التي تتغير عادةً بتغير الزمان والمكان، بشرط أن يكون هذا الاجتهاد في إطار تلك المبادئ العامة والكليات⁽⁴⁾.

وقد غني الفكر الإداري الإسلامي والفقه السياسي الإسلامي بدراسة الإدارة العامة وتأصيلها-من خلال دراسة: منظومة الحكم في الشريعة الإسلامية، ومؤسسة الخلافة، وإدارة الشؤون العامة-عناية عميقة

¹ (ينظر: طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، (مصدر سابق)، ص38.

² (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص48-49.

³ (ينظر: عثمان، محمد رأفت عثمان، بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام، بحث رقم 2/ ضمن وقائع ندرة رقم 31: الإدارة في الإسلام، ط2، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، 2001م، ص108، وما بعدها بتصرف بسيط واختصار.

⁴ (ينظر: طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، (مصدر سابق)، ص12، بتصرف بسيط.

مستفيضة أصلت لكل دقائقها، وتركت مورثاً فقهياً ثرياً يجيب ويعالج كل أسئلة ومشكلات إدارة الدولة الإسلامية، ولم يغفل الفكر الإداري عن تقرير الشروط التي ينبغي توافرها في المدير العام المؤهلة لإدارة شؤون الأمة العامة: الإمام أو الخليفة أو رئيس الدولة ووظائفه، ويذكر الباحث من ذلك مثلاً- باختصار- ما حدّده الماوردي في هذا الشأن، في النقطتين التاليتين:

النقطة الأولى: الشروط التي ينبغي توافرها في المدير العام لإدارة شؤون الأمة العامة:

وحصرها الماوردي في سبعة شروط: الأول: العدالة على شروطها الجامعة، والثاني: العلم المؤدي إلى الاجتهاد في النوازل والأحكام، والثالث: سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان؛ ليصح معها مباشرة ما يدرك بها، والرابع: سلامة الأعضاء من نقص يمنع عن استيفاء الحركة وسرعة النهوض، والخامس: الرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح، والسادس: الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيضة وجهاد العدو، والسابع: النسب⁽¹⁾.

النقطة الثانية: مهام المدير العام في إدارة شؤون الأمة العامة ومسؤولياته:

وحصرها الماوردي في عشر مهمّات: الأولى: حفظ الدين على أصوله المستقرة، والثانية: تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين، وقطع الخصام بين المتنازعين حتى تعمّ النصفة، والثالثة: حماية البيضة والذب عن الحرم؛ ليتصرّف الناس في المعاش، وينتشروا في الأسفار آمنين من تغيير بنفس أو مال، والرابعة: إقامة الحدود؛ لتصان محارم الله تعالى عن الانتهاك، وتحفظ حقوق عباده من إتلاف واستهلاك، والخامسة: تحصين الثغور بالعدّة المانعة والقوة الدافعة، والسادسة: جهاد من عاند الإسلام بعد الدعوة حتى يسلم أو يدخل في الذمة، والسابعة: جباية الفبيء والصدقات على ما أوجبه الشرع نصّاً واجتهاداً من غير خوف ولا عسف، والثامنة: تقدير العطايا وما يستحق في بيت المال من غير سرف ولا تقتير، والتاسعة: استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة، العاشرة: أن يباشر بنفسه مشاركة الأمور، وتصفح الأحوال؛ لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة، ولا يعوّل على التفويض تشاغلاً بلدّة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغشّ الناصح⁽²⁾.

¹ (ينظر: الماوردي، أبو الحسن علي بن محمّد بن محمّد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي، (المتوفى: 450هـ)، الأحكام السلطانية، ط1، القاهرة، دار الحديث، (د. ت)، ص20، "باختصار".

² (ينظر: الماوردي، الأحكام السلطانية، (مصدر سابق)، ص41، "باختصار".

الفرع الثاني: الإدارة الخاصة: وهي تلك التي تتعلق بتنفيذ مشروعات مملوكة لفرد أو مجموعة

من الأفراد في شكل شركة مشاركة خاصة، ويسمى العلم المتعلق بدراسة هذه الأعمال الخاصة أو المشروعات في الفكر الإداري المعاصر: "علم إدارة الأعمال"⁽¹⁾، وتُعرف إدارة الأعمال بأنها: (تنفيذ الأعمال وشؤون الأموال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودهم)⁽²⁾، وهذا التعريف ينسحب طبعاً بشكل مباشر على سائر أعمال التجارة وإدارة الأنشطة الاقتصادية الأخرى غير العامة.

وقد عُرِّفت إدارة الأعمال الخاصة واُقتُرح مفهومها من وجهة نظر إسلامية بأنها: (أي نشاط مشروع ومقصود، فردي أو جماعي، يتم من خلاله تقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور في فترة زمنية معينة؛ بغية تحقيق أهداف مباحة تتمثل في أقصى قدر ممكن من الأرباح المشروعة)⁽³⁾.

ولقد حاز هذا القسم من الإدارة أيضاً حظاً وافراً من اهتمام الشريعة الإسلامية، حيث قننت بأحكامها حدود التعاملات المالية والإدارية، فحرمت وحللت وأباحت وكهرت وندبت، وحددت بمبادئ إيمانية وتعبدية وأخلاقية، تضبط من خلالها مسار الإدارة المالية وإدارة الأعمال الخاصة، وتركت مساحة الاجتهاد والابتكار في أساليب وأدوات الإدارة لمقتضى الزمان والمكان والظروف، بشرط عدم مخالفته لأحكام الشريعة ووكلائها وخطوطها العامة، بل تركته رهناً بالمصلحة المعتبرة من الشارع، وبذلك يمكن ملاحظة وتقرير أمرين لمسلك الشريعة في تسيير وتدبير إدارة الأموال والأعمال الخاصة:

الأول: أن الدولة قامت بتنظيم مسار الإدارة الخاصة وفق ما تمليه أحكام الشريعة ووكلائها.

الثاني: أن الشريعة تركت الحرية لمديري الإدارات الخاصة في اختيار أسلوب إدارتهم وطرق تعاملهم بشرط عدم الخروج على مقررات الشريعة، فحققت بذلك ثباتاً في النظام، ومرونة في الأسلوب، ما يوفّر للإدارة الإسلامية في مجال إدارة الاقتصاد الإسلامي إمكانية مجازاة التطور، وهذا أقرب إلى ما يسميه عالم الاقتصاد: مُجد شوقي الفنجري في كتابه: "ذاتية السياسة الاقتصادية الإسلامية وأهمية الاقتصاد الإسلامي": خاصية المذهب والنظام، والذي يرى فيه: أن السياسة الاقتصادية في الإسلام سياسة إلهية من حيث أصولها، ثابتة على ما ورد في القرآن والسنة؛ فهي غير قابلة للتغيير مهما تغيّرت أشكال الإنتاج أو بلغت

¹ (ينظر: طلبة، نظام الإدارة في الإسلام، (مصدر سابق)، ص3، بتصرف.

² (ينظر: عابنه، مارية بسام عابنه، إدارة المال والأعمال في السنة النبوية "القيم والثواب"، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، ط1، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م، ج1/246.

³ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص45.

من تطوّر، وهذا ما يعبر عنه باصطلاح: "المذهب الاقتصادي الإسلامي"؛ ووضعية من حيث تطبيقها: أي مرنة متطورة بما يتلاءم وظروف الزمان والمكان وطبيعة المجتمعات، وهذا ما يعبر عنه باصطلاح: "النظام الاقتصادي الإسلامي"، وهذه الخاصية أعطت الاقتصاد الإسلامي الصلاح لكل زمان ومكان، مع إمكانية تعدّد صوره التطبيقية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإسلامية

لقد قامت الإدارة الإسلامية بما يميّزها عن الإدارة الوضعية على: اعتنائها بالجانب القيمي المنبثق عن تعاليم وأحكام الشريعة الإسلامية، وعلى مرونتها في تفاعلها في مواجهة الطوارئ والمستجدات؛ فقد استمدّت قوانينها وأحكامها ومرونتها من مرونة الشريعة وأحكامها التي لم تخل يوماً من الأبعاد الإنسانية والروحية والعملية؛ (لأن المنهج الإسلامي يقدم مفهوماً للإدارة يتّصف بالشمولية والإطلاق، بعيداً عن الانحصار المعرفي في إزاء التعامل مع المفهوم المجرد للإدارة)⁽²⁾، ما أعطى الإدارة حيوية وحركية مميّزة، وهذا ما دفع الباحث إلى تقسيم مقومات الإدارة الإسلامية إلى: مقومات معنوية- لما لتلك المقومات من قيمة ومكانة في الشريعة- ومقومات إدارية مادية، لم تغفل الشريعة أبداً عن اعتبارها ومراعاتها، وذلك في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: المقومات المعنوية للإدارة الإسلامية: وتشمل المبادئ القيمية الشخصية

للمدير، والمبادئ التنظيمية التي تحكم منهجية الإدارة وتضبط مسارها في المنظمة أو المؤسسة، والتي انبثقت في الإدارة الإسلامية من مجموع الأحكام الإسلامية وتحصّلت من تشريعاتها، فقام عليها الفكر الإداري الإسلامي، وأنتج نظاماً إدارياً عرّفه بعض الباحثين بأنه: (مجموعة الأحكام والتشريعات التي شرعها الإسلام لتنظيم جهود البشر جماعياً وفردياً، وتوجيههم وجهة هادفة لتحقيق مصالحهم وسدّ حاجاتهم الدنيوية والأخروية، وحفّزهم بها إلى فعل الخير، والبعد عن الشر، ومنع الإفساد في الأرض)⁽³⁾، فينضبط بذلك مسار وحركة العملية الإدارية التي ارتكزت في نظريتها وقيمها المعنوية على مرتكزات: استمدت أساسها من

¹ (ينظر: الفنجري، محمد شوقي الفنجري، ذاتية السياسة الاقتصادية الإسلامية وأهمية الاقتصاد الإسلامي، مصر، وزارة الأوقاف، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، مطابع الأهرام التجارية في قليب، 1993م، ص18.

² (ينظر: بمان، هناء عبد الرحيم بمان، السلوك الإداري في صحيح البخاري في فصول: (التييم، الصلاة، صفة ثياب الصلاة)، (موقع إلكتروني): www.riyadhalelm.com/book/10/195w_idari.doc، تاريخ الإضافة: 2014م، ص2.

³ (ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص23.

القرآن الكريم والسنة الشريفة، فاتّصفت بشمولها على: نظرية المنهج والمعرفة والأساليب والوسائل والإدارة، وعملت على توجيه السلوك الإنساني وقيمه، واعتمدت على التفاعل ما بين النظرية والممارسة العملية⁽¹⁾.

ومن تتبّع أدلة الشرع واستقراء نصوصه، يمكن تقسيم المقومات المعنوية للإدارة الإسلامية إلى:

أولاً: مقومات إيمانية: وهي المقومات المنبثقة من الإيمان برسالة الإسلام في جانبها الغيبي؛ كالإيمان بالله والملائكة واليوم الآخر، ولكون الدين الإسلامي هو الرافد الأصيل للإدارة الإسلامية؛ فإن المقومات الإيمانية هي أهم عناصر الإدارة الرشيدة المؤدية إلى الإنتقان؛ فهي المولدة لعنصر المراقبة الذاتية في أداء الأعمال الإدارية، ولعنصر البعد الإنساني في التعاملات الإدارية، وبكون الإنسان إنساناً محترماً، له حقوقه مثلما عليه من الواجبات، لا مجرد آلة إنتاج أو أداة مصممة جامدة في وحدة الجهاز الإداري أو الإنتاجي، وأنّ معاملته بالطريقة الإنسانية هي دين له أجره من الله، ويثاب فاعله، والعكس بالعكس؛ فالإدارة في الإسلام تهتم بالإنسان وتُعنى بحاجاته وتهتمّ به؛ لأنها إدارة منضبطة بالأحكام الشرعية، والإنسان محور اهتمام الشريعة⁽²⁾.

ثانياً: مقومات أخلاقية: وهذه المقومات التي تتمثل ثمرة الدين وخلاصة مبادئه وقيمه؛ كالإخلاص والأمانة والعدالة والتقوى الحلم والأناة والصبر والرفق والرحمة واللين والتواضع والسماحة، وكلها مقومات مؤثرة بشكل مباشر في السلوك الإداري وحسن سيره ورشد مساره، وهي سجايا كريمة تؤيدها الفطرة السليمة والعقول الحكيمة، وهي المسلم بضرورتها في المجال الإداري⁽³⁾.

الفرع الثاني: المقومات المادية للإدارة الإسلامية: وهي تشمل على عنصرين:

الأول: العنصر البشري المؤهل: وهو المقوم الذي لا تقوم العملية الإدارية إلا بوجوده، لأنّ الإنسان هو محورها ومحركها الأساسي، ولأنّ الإدارة ظاهر إنسانية لا تقوم بدونه، وتتطلب لتحقيق أهدافها المخطط لها والنتائج المرجوة منها: عنصراً بشرياً بمؤهلات ومهارات تتمثل بالمهارات الشخصية الجبلية، والإمكانات البدنية، والمهارات العلمية والفنية المكتسبة، ومن ذلك تتشكّل السلطة الشخصية التي تُشكّل بانضمامها إلى السلطة الرسمية أحد مبادئ "فايول" الإدارية، التي قصد بها السلطة التي وصفها بأنها: المزيج

¹ (ينظر: الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، (مصدر سابق)، ص74، بتصرف واختصار.

² (ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص138، (بتصرف).

³ (ينظر: عبد الرحمن، محمد أبو بكر عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، ط1، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية، 2015م، ج290/1.

من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الإداري، والسلطة الشخصية، أي: من الصفات الشخصية التي يتمتع بها⁽¹⁾، والتي سبق إليها تقرير القرآن الكريم ذلك أساساً مؤهلاً لاعتلاء صهوة الإدارة بقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ (البقرة: 247)، وقال سبحانه في موضع آخر: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَبَاطُي أَتَيْتِ اسْتَجِرَّةً إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصاص: 26)، وهذه مؤهلات في المديرين، إن تحققت: حققت العدل والمساواة والمراقبة والمحاسبة والامتثال والطاعة، وأبرزت القدرة والكفاءة في رسم الخطط ووضع الأهداف، والحزم في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة، على أساس من النزعة الشورية⁽²⁾.

الثاني: عناصر الإنتاج الأخرى: كالأرض والبناء والمرافق والأدوات والآلات والمواد الأولية، ووسائل النقل والاتصال، وكلها مقومات مادية تحتاجها الإدارة في تحقيق أهدافها، وتخلّفها-أو عدمها-يفضي حتماً إلى خلل في اتزان المسار الإداري في أي منشأة، ويؤيد كل ذلك ما ذهب إليه "كمبل" في تقريره لمقومات الإدارة ومشتملاتها بقوله: (تشتمل الإدارة على: جميع الواجبات، والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع، وتمويله، وسياساته الرئيسية، و"توفير كل المعدات اللازمة"، ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه، واختيار موظفيه الرئيسيين)⁽³⁾، فالإدارة وفقاً لهذا التقرير تشمل خمس عناصر مهمة لا تقوم إلا بها، وهي: التمويل، ورسم السياسات، والتنظيم، وتوفير المعدات، واختيار الأفراد⁽⁴⁾.

¹ ينظر: سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (مصدر سابق)، ص33، (بتصرّف بسيط).

² ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص99، وما بعدها، باختصار وتصرّف.

³ ينظر: سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (مصدر سابق)، ص15.

⁴ ينظر: يماني، السلوك الإداري في صحيح البخاري في فصول: (التيمم، الصلاة، صفة ثياب الصلاة)، (مصدر سابق)، ص2.

المبحث الثاني: أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية

تمهيد: تعريف أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية

وخلال سعي الباحث الحثيث إلى بلورة نظرية الإدارة الإسلامية - دون ادعاء إيجادها- من خلال بيان أسسها ومبادئها وقيمها- والذي سيعرض له في هذا المبحث- وإبراز مفاهيمها وتصوراتها، وصولاً إلى عرض مميزاتها وخصائصها وإجراءات عملها التنفيذية في مقارنات نقدية محدودة بالنظريات الوضعية الأخرى، يرى الباحث وجوب التنبيه على التداخل بين مفاهيم الأسس والقواعد والأصول، وبين المبادئ والقيم- التي لا يمكن حصرها؛ لأنها في الشريعة الإسلامية اشتملت وندبت إلى كل القيم الإنسانية المحمودة، والتي أصّل لها الشارع الحكيم بعموم أحكامه- وبين ما هو قيمة أو مبدأ عقدي، وما هو تعبدية، وما هو أخلاقي، واقع لا محالة؛ حتى أن ما يعتبره بعض الباحثين مبدأً، قد يعتبره بعضهم الآخر قيمةً، والعكس بالعكس، ذلك لأنّ نظرية الإدارة الإسلامية مستمدة من صُلب الدين الإسلامي الذي يُشكّل وحدةً متجانسةً بكلياته وجزئياته من مجموع تلك المبادئ والقيم والقواعد المتداخلة، وعليه: فسوف يتناول الباحث مبحثه هذا بالمنهجية التالية:

أولاً: تعريف الأسس: وقد سبق تعريفه، والإعادة لضرورة التسلسل المنهجي في عرض المقصود.

والأسس: جمع أساس، وهو في لغة العرب: كلٌّ مُبْتَدَأُ شَيْءٍ، والأسُّ والأساس أصل البناء⁽¹⁾، ولكن السياق القرآني يشي للباحث بأنّ: أصل الشيء وقاعدته غير أساسه؛ ذلك أن أصل الشيء جزء منه، والأساس ما يوضع عليه ذلك الأصل الذي هو جزء من مادة الشيء وطبيعته، والدليل: قوله تعالى: ﴿وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ وَإِسْمَاعِيلُ﴾ (البقرة: 127)، فقال يرفع القواعد ولم يقل يرفع الأسس، فبان جلياً أن القاعدة غير الأساس، وأن الأساس ما يسبق القاعدة من الأرضية الممهدة لوضع قواعد المبني عليه، وهذا في البناء الحسي، وأما في البناء المعنوي ومعنى الأساس فيه، فيتّضح في قوله تعالى: ﴿أَقَمْنَا اسَسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أَسَسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ﴾ (التوبة: 108)، (وتأسيس البناء على تقوى إنما هو بحسن النية وقصد وجه الله تعالى وإظهار شرعه... والتأسيس على شفا جُرُفٍ هارٍ إنما هو بفساد النية وقصد الرياء والتفريق بين المؤمنين)⁽²⁾، وهذه أمور معنوية من أعمال

¹ (ينظر: ابن منظور، لسان العرب، (مصدر سابق) مادة: أسس، ج6/6.

² (ينظر: ابن عطية، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، (مصدر سابق)، ج82/3.

القلوب تسبق العمل المحسوس الظاهر للعيان، وأما تعريف الأساس اصطلاحاً: فهو مجموع ما تتقوم به الأرضية التي تُبنى عليها أي قاعدة من الأمور الحسية والمعنوية⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف المبادئ: والمبادئ كما عرّفها الجرجاني في تعريفاته: (هي المقدمات التي تنتهي الأدلة والحجج إليها من الضروريات والمسلمات، وهي التي لا تحتاج إلى برهان)⁽²⁾، وعرّفها غيره بقوله: (حقيقة أساسية، تشرح الظواهر والعلاقة بينها، وأسباب وجودها، وكيفية التأثير فيها، والنتائج المتوقعة حدوثها)⁽³⁾، و(مبادئ العلم أو الفن: قواعده الأساسية التي يقوم عليها ولا يخرج عنها)⁽⁴⁾، وهي لا تتحصّل في مجال الإدارة الإسلامية- برأي الباحث- إلا من خلال تربية الأجيال عليها وإقرارها أساساً فلسفياً، وثقافة مجتمعية منبثقة من عقيدة إلهية متّزنة، تربط الغائب بالشاهد وتعطي الدنيا والعمل الصالح فيها عمراً يمتدّ إلى الآخرة، فهي- أي المبادئ- لا تتغيّر ولا تتزحزح، أو هكذا يجب أن تكون؛ لذلك فهي تشمل على أصول الأخلاق، وثوابت الحقائق والمعلومات، وما لم يكن كذلك فإنه قد يدخل في إطار العموميات التي تصحّ في أحيان ومواطن دون أخرى، ولكنه لا يُعدّ مبدأً⁽⁵⁾.

ثالثاً: تعريف القيم: و(القيمة: وَاحِدَةُ الْقِيَمِ، وَقَوْمَ السِّلْعَةِ تَقْوِيماً)⁽⁶⁾، أي ثمنها، وتأتي القيمة في لغة العرب بمعنى: الثبات، والاستقامة، والاعتدال، والاتزان، والتقدير، والتمن⁽⁷⁾.

وأما معنى "القيم" في الدراسات المعاصرة، فهي: مفاهيم تتعلق بمعتقدات واتجاهات وقناعات يتبنّاها الفرد، ويدخلها في بنائه المعرفي، فتحدّد غاياته وأهدافه، فتمثّل معياراً للفرد تحدّد سلوكه وتصرفاته وآراءه، وتعكس نمط علاقاته بأسرته ووطنه والعالم من حوله، فإذا ما قلنا: القيم الإسلامية، فهذا يعني أنها تلك القناعات والمعتقدات المستمدة من الشرع الحنيف، وهي الأحكام المعيارية ذات الأصول الإسلامية، والتي تستمد ثباتها من القرآن الكريم والسنة المشرفة؛ لتنظيم علاقة الإنسان برّبّه سبحانه، وبنفسه وبغيره من المخلوقات، وبمحيطه العام الذي يعيش فيه، بحيث تربط سلوكه بالكيفية التي تشكّل طباعه تبعاً لها؛ ممّا

¹ (ينظر: الحجار، عدي جواد الحجار، الأسس المنهجية في تفسير النص القرآني، ط1، العراق، كربلاء، قسم الشؤون الفكرية والثقافية في العتبة الحسينية المقدسة، 2012م، ص21.

² (ينظر: الجرجاني، علي بن محمّد بن علي الزين الشريف الجرجاني (المتوفى: 816هـ)، كتاب التعريفات، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1983م، ص197.

³ (ينظر: الهواري، سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د.ت)، ص26.

⁴ (ينظر: موقع قاموس المعاني الإلكتروني، (www.almaany.com).

⁵ (ينظر: الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (مصدر سابق)، ص26.

⁶ (ينظر: الرازي، أبو عبد الله، محمّد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (المتوفى: 666هـ)، مختار الصحاح، ط1، تحقيق: أحمد شمس الدين، بيروت، دار الكتب العلمية، 1994م مادة: قوم، ص286.

⁷ (ينظر: ابن منظور، (مصدر سابق)، لسان العرب، مادة: قوم، ج500/12، وما بعدها باختصار.

يجعله يلتزم بها قولاً وفعلاً، ومن خلالها يمكنه الحكم على ما يجوز وما لا يجوز⁽¹⁾، وعلى ضوء ذلك يعرف بعض الباحثين القيم الإسلامية بأنها: (الأحكام المعيارية المستمدة من الشرع الحنيف، والتي تهدف لتنظيم العلاقات، وتشكيل السلوك وضبطه)⁽²⁾، ويعرفها الباحث بأنها: "معايير ثابتة تحصّلت من مبادئ الشريعة، وترسّخت في الوجدان، ، تؤثر في صياغة السلوك الظاهري، ويُرجع إليها في ضبطه وتقويمه"، ويؤكد ذلك ما يراه علم النفس بأن: السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة؛ والوجه الآخر هو: الإدراك الباطني، وكل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن رصده هو في الواقع: المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية، وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك، هو في حدّ ذاته حكم مرده القيمة باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات الشخصية⁽³⁾.

وفي تقسيم لطيف للقيم: تقسيم له علاقة عضوية ببحث الإدارة أيضاً، فسّمت مشاعل العتيبي متفقة مع بعض الباحثين الذين سبقوها القيم في المجال الإداري إلى⁽⁴⁾:

- 1- "قيم شخصية"، ومثّلت لها بالنزاهة والشفافية اللتان تؤثران في الحفاظ على ممتلكات النظام؛ والتعاون والمرونة اللتان تؤثران في انسجام المدير داخل النظام.
- 2- قيم "تنظيمية"، وصنّفت تحتها أربع قضايا:
 - أ- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ، والقيم التي تتبع هذه الإدارة: القوة، والمكافأة.
 - ب- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع هذه الإدارة: الفاعلية، والكفاية، والاقتصاد.
 - ت- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، والقيم التي تتبع هذه الإدارة: العدل، والقانون، والنظام.
 - ث- قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير فيها، والقيم التي تتبع هذه الإدارة: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

¹ ينظر: مفهوم القيم والثوابt والمنغبرات، موقع: مركز صناعة الأفكار للاستشارات، (موقع إلكتروني: alafkarc.com)، مؤسسة عبد اللطيف الخيرية، تاريخ الإضافة: 2014/4/28م.

² (عبانه، إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (مصدر سابق)، ص247.

³ ينظر: السامرائي، نبیه صالح السامرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، ط1، الأردن، زهران للنشر، 2003م، ص138.

⁴ (العتبي، مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، (ورقة عمل)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009م، ص11 وما بعدها، (بتصرف بسيط).

وبناءً على التمهيد أعلاه، يشرع الباحث بعرض أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية في المطالب

التالية:

المطلب الأول: الأساس العقدي في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه، وفيه فروع:

الفرع الأول: الأساس العقدي في الإدارة الإسلامية، ويتناول الباحث التعريف به في

الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: دعوى الباحث: تشكّل العقيدة أصل الشريعة الإسلامية، حيث يمثّل الإيمان

بالغيبيات: الإيمان بالله سبحانه، والملائكة، واليوم الآخر، وسائر ما أخبر به الرسل مما لا طريق للحسّ أو العقل بمعرفته الأساس الأول من الدين؛ والعقائد الدينية عموماً-والإسلامية خصوصاً- ذات تأثير على تصورات الفرد الفكرية، ولذلك يكون سلوك الفرد ترجمة لقيم عقيدته، والممارسة الإدارية سلوك إنساني يتأثر ويتوجّه حتماً بتلك القيم العقيدية⁽¹⁾.

ولما كانت الشريعة الإسلامية الرافد الفكري الأول للإدارة الإسلامية، فقد عملت العقيدة الإسلامية وما استقرّ منها في وجدان الإسلامي على التأثير المباشر في فلسفة الإدارة الإسلامية ومنهجها وضبط مسيرها وتقويم سلوكها، فأكسبها تميزاً على سائر الإدارات الوضعية التي ترجع في موجهاتها الفكرية إلى قناعات بشرية يغشاها القصور غالباً؛ حيث مدّ الإيمان الجزاء على العمل إلى ما وراء عالم الشهادة، وجعل الرقابة على عامة السلوك الإنساني-والإدارة بعضها- رقابة إلهية أورثت رقابة ذاتية، فتشكّل بذلك في وجدان الإنسان المؤمن أساساً عقدياً، سيؤدي تفعيله حتماً إلى تقويم السلوك والوصول بإدارة أيّ عمل إلى حدّ الإتقان، الذي يُعدّ أحد مسالك التقرب إلى الله تعالى ونوال حبه، وهو أحد مميزات نظرية الإدارة الإسلامية ومصادر قوتها وكما لها التي تفتقده النظريات الإدارية الوضعية، وقد تمّ إقرار ذلك الأساس في الوجدان بمنهجية فريدة اتبعتها الشريعة، ويمكن استنباطها باستقراء أدلتها، وإليك الأدلة في الفقرات التالية:

الفقرة الثانية: أدلته من القرآن الكريم: لقد نَحَج القرآن الكريم في إقرار الأساس العقدي في

وجدان المؤمنين مسلكين: الأول: مسلك عام يرمي إلى إيجاد نظام الرقابة الذاتية في وجدان المؤمن من خلال استحضر الرقابة الإلهية، والثاني: مسلك خاص يؤطر عقيدياً لمنهج إدارة التعاملات الإنسانية فيما بينها، وفيما بينها وبين محيطها وبيئتها، وسيعرض الباحث لذلك كما يلي:

¹ (ينظر: العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية، (مصدر سابق)، ص34، بتصرّف.

أولاً: المسلك العام في إقرار الأساس العقدي للإدارة الإسلامية: وظهر ذلك في النصوص التي حصلها الاستقراء والتتبع، والتي لا يتسع المقام لإيرادها كلها، والتي أصلت للعقيدة كجهاز رقابي يرمق كل الأعمال ويلحظ كامل الأفعال، ويُنبيئ بدوام اطلاع الله تعالى على سائر التصرفات وكل الأفعال، فيدفع إلى الإحسان والإتقان في تنفيذ الأعمال، وليضع بعدها ذلك الأساس العقدي نفسه قائداً لنظام ضبط وتوجيه الإدارة في سائر التعاملات الإنسانية وفق منهجية دقيقة، ومنها قوله تعالى: ﴿أَوَلَا يَعْلَمُونَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُعْلِنُونَ﴾ (البقرة: 77)، وقوله سبحانه: ﴿وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا تَكْتُمُونَ﴾ (المائدة: 99)، وقوله: ﴿وَهُوَ اللَّهُ فِي السَّمَوَاتِ وَفِي الْأَرْضِ يَعْلَمُ سِرَّكُمْ وَجَهْرَكُمْ وَيَعْلَمُ مَا تَكْسِبُونَ﴾ (الأنعام: 3)، وقوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ﴾ (النحل: 91)، وقوله: ﴿وَإِنْ تَجَهَّرَ بِالْقَوْلِ فَإِنَّهُ يَعْلَمُ السِّرَّ وَأَخْفَى﴾ (طه: 7)، وقوله: ﴿وَرَبُّكَ يَعْلَمُ مَا تُكِنُّ صُدُورُهُمْ وَمَا يُعْلِنُونَ﴾ (القصص: 69)، وقوله: ﴿وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ﴾ (العنكبوت: 45)، وقوله: ﴿وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ﴾ (البقرة: 220)، وقوله: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (الحديد: 4)، وقوله: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (الملك: 14)، وقوله: ﴿أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَى﴾ (العلق: 14)، وقوله: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52)، وغيرها كثير، وهي نصوص أصول تثبت علم الله سبحانه واطلاعه ودوام رقبته على الأعمال والأفعال والسر وما يخفى؛ الأمر الذي يغرس في نفس المؤمن عقيدة دوام اطلاع الله تعالى عليه، فيدفعه ذلك حتماً إلى تقويم تصرفاته وتصويبها بما يوافق أحكام الشارع، فإذا ما ثبت ذلك بالنص لم يبق إلا تفعيله في محله لتحقيق أثره في الواقع.

ثانياً: المسلك الخاص في إقرار الأساس العقدي، وذلك بعد أن أصل القرآن الكريم من خلال الآيات المذكورة وأمثالها لمبدأ الرقابة الإلهية على الأقوال والأفعال والنوايا في قلب المؤمن، وجعل من ذات ضمير المؤمن رقيباً على تصرفاته ولجماً لجماح نفسه ورغباته، انتقل إلى تربية الأفراد على عقيدة خاصة تؤثر وتضبط إدارته لشؤونه في محيطه، وهي في مجال إدارة الأموال والأعمال العامة والخاصة أوجب، ليهديهم بذلك إلى طرق التعامل مع الكون وسائر محيطهم وفق رؤية وأحكام شريعة الإسلام ومبادئها العامة، والتي رصدها الباحث بالاستقراء، وصاغ من تدرجها المنطقي الإطار العقدي لمنهج الإدارة في القرآن الكريم، وذلك كما يلي:

- 1- أوضح سبحانه الغاية من خلق الإنسان، فقال: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْإِنْسَ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: 56).
- 2- كشف سبحانه للإنسان عن منتهى عليه بمقام التشريف باستخلافه في الأرض، فقال: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30).

- 3- ميّز تعالى الإنسان بمقام التكليف بتحمّله الأمانة باختياره، فقال: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ﴾ (الأحزاب: 72).
- 4- منّ سبحانه على الإنسان بأدوات تمكّنه من التعامل مع الكون، قال تعالى: ﴿ قُلْ هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴾ (الملك: 23).
- 5- سخر له ما في الكون جميعاً لخدمته تكريماً له وتفضيلاً على سائر مخلوقاته، فقال: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ﴾ (الحجّة: 13).
- 6- نديه سبحانه إلى عمارة الأرض عمارة ماديّة ومعنويّة وفق المنهج الإلهي، فقال: ﴿ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ ﴾ (هود: 61).
- 7- عرّف الإنسان بالمالك الحقيقي لما بين يديه، فقال: ﴿ وَءَاوَاهُمْ مِنْ مَّالِ اللَّهِ الَّذِي ءَاتَاكُمْ ﴾ (النور: 33).
- 8- ضمن للإنسان رزقه بقوله: ﴿ وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ ﴾ (الذاريات: 22).
- 9- قضى الله سبحانه على الناس بالتفاضل في الرزق، فقال: ﴿ وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضُكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ ﴾ (النحل: 71)، ليوجّه بذلك التفاوت في الرزق إلى تسخير البعض للبعض، فيدفع ذلك إلى العمل والإعمار، ويؤكد هذا المعنى قول الله تعالى: ﴿ أَهْمُ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾ (الزخرف: 32).
- 10- أمره بتحريّ مصادر رزقه وتحصيله حلالاً طيباً، فقال: ﴿ وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ مُؤْمِنُونَ ﴾ (المائدة: 88).
- 11- جعل رؤية الله والرسول والمؤمنين للعمل منوطاً بقيم له، وحافز دفع لإتقانه، وضرب له موعد ردّ وإنباء، فقال سبحانه: ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة: 105).
- وعليه: وبما أورد الباحث من أدلّة، نلاحظ بوضوح كيف رسخ الشارع الحكيم الأساس العقدي في وجدان المؤمن، ليؤطر له حركته بما توافّق مع: قوانين طبيعة الأرض وما أودع الله تعالى فيها من إمكانيات مسخرة ومذلّة للإنسان، وبين: طبيعة ما أودع الله سبحانه في الإنسان من ملكات وقدرات ذهنية وبدنية، وبين: أحكام منظّمة ضابطة لسبل تعامل الإنسان مع ما حوله من موجودات في سبيل القيام بالمهمات المناطة به وتحقيق الغايات التي خلّق لها؛ فيهديه إلى إدارة شؤونه وتعاملاته ووظائفه في الحياة الدنيا، وهو مستحضر للمحددات العقدية التي وضعها الشارع الحكيم.

الفقرة الثالثة: أدلته من السنة النبوية: وبذات المنهجية القرآنية نرى السنة النبوية وقد حوّلت النصوص القرآنية الكريمة إلى تطبيق، ورستخت للأساس العقدي في الإدارة، من خلال التأكيد عليه وتعميق مفهومه بأحاديث شريفة تباينت بين القول والفعل والتقرير، فبدأ ﷺ في ترسيخ الأساس العقدي وتفعيله بتدرّج منطقي محكم، استنبطه الباحث وصاغه من استقراء ما تيسر له من أحاديث السنة النبوية الشريفة، ليعرضه في النقاط التالية:

أولاً: الإيمان: حيث بدأ ﷺ بعد الإسلام بترسخ قيم الإيمان الذي قضى جُلَّ المرحلة المكية في تثبيت دعائمه في النفوس وتثبيت أركانه في الوجدان، والذي عرفه ﷺ بأركانه فقال: (الإيمان: أن تؤمن بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، وتؤمن بالقدر خيره وشره)⁽¹⁾، والإيمان: التصديق، فالمؤمن مُبْطِنٌ من التصديق مثل ما يظهر⁽²⁾.

ثانياً: اليقين: انتقل النبي ﷺ بالمسلم من الإسلام إلى الإيمان الذي هو التصديق، إلى اليقين الذي هو كمال الإيمان، في تدرّج ينقله من حال إلى حال أعلى وأقوى، في ترسيخ لقيم الإيمان ومقتضياته، فقال: (واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء، لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، ولو اجتمعوا على أن يضروك بشيء، لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رُفعت الأقلام وجُفّت الصحف)⁽³⁾، والحديث المذكور أصل في حسن التوكل وكمال الإيمان، وله أثره الذي لا يُنكر في الإدارة عموماً وإدارة الأعمال خصوصاً، ولا سيما التجارية القائمة غالباً على المغامرة.

ثالثاً: الإحسان: لينطلق به صعوداً من الإيمان إلى: الإحسان الذي عرّفه النبي ﷺ بقوله: (أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك...)⁽⁴⁾، والحديث أصل في دوام استحضار رقابة الله تعالى، وتوليد المراقبة الذاتية في النفس البشرية، والمراقبة أحد الوظائف الأساسية في السلوك الإداري.

رابعاً: المراقبة: و(مقام المراقبة: هو أن يستحضر العبد قرب الله منه واطلاعه عليه، فيتخيّل أنه لا يزال بين يدي الله فيراقبه في حركاته وسكناته وسرّه وعلايته)⁽¹⁾، وقد عدّ النبي ﷺ دوام استشعار المراقبة أفضل الإيمان، فقال: (إنّ أفضل إيمان المرء: أن يعلم أنّ الله معه حيث كان)⁽²⁾.

¹ (رواه مسلم في صحيحه، عن عبد الله بن عمر، عن أبيه، كتاب الإيمان، باب بيان الإيمان والإسلام والإحسان، رقم/8، ص24)

² (ينظر: ابن منظور، لسان العرب، (مصدر سابق)، مادة: سلم، ج23/13).

³ (رواه الترمذي في جامعه، عن ابن عباس، كتاب الزهد، باب حديث حنظلة، رقم/2516، ص572، وقال: هذا حديث حسن صحيح).

⁴ (رواه مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الإيمان، باب الإيمان ما هو؟ وبيان خصاله، رقم/9، ص25).

خامساً: التقوى: والتقوى مقام متولد من الإيمان والعبادة، والتزامها يؤلّد دوام المراقبة، فيعيش المؤمن في حذرٍ دائمٍ من الوقوع في الحرام، أو في شبهه، قال ﷺ: (الحلال بين والحرام بين وبينهما أمور مشتبّهات، فمن اتقى الشُّبُهات فقد استبرأ لدينه وعرضه، ومن وقع في الشُّبُهات وقع في الحرام....)(³).

سادساً: المسؤولية: والمسؤولية تقع من جهة الشارع على المكلف بسبيلين: مسؤولية أخروية متحقّقة بما جاء من النصوص من الوعد والوعيد ووجب الإيمان بها، ومسؤولية دنيوية تقع بالتقصير عند عدم العذر أو عدم العفو، قال رسول الله ﷺ: (كلّكم راع ومسؤول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل في أهله راع وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيته، والخادم في مال سيده راع وهو مسؤول عن رعيته)(⁴).

سابعاً: الإتيقان: ومقام الإتيقان غاية ما قبله من المقامات؛ لذلك حتّى النبي ﷺ على الإتيقان في العمل والجودة في أداء الأعمال الموكلة إلى الإنسان، وإظهار ذلك كأثر من آثار العقيدة التي رسخت في وجدان الإنسان فترقّت به من الإسلام إلى الإيمان إلى الإحسان، وتدرجت به في درجة الإحسان من مقام المراقبة إلى مقام التقوى، فمقام الاتقان، الذي يُعد السبيل الأقصر والأوفر في تحقيق الغايات والأهداف من إنشاء المشاريع وإدارتها، حتى ربط النبي ﷺ بين الإتيقان ومحبة الله العبد برباط عقدي شريف، فقال: (إنّ الله عزّ وجلّ يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)(⁵).

إنها المنظومة الإلهية الدقيقة كتاباً وسنةً في خطوات ربانية تراتبية متكاملة، يتكامل من خلال وحدة موضوع نصوصها واشتراكها في وجهة غايتها: تأليف أساس عقديّ، شكّل الركن الأول والأهم في وضع المنهج الإلهي في إدارة الإنسان لشؤون حياته، وأحد أسس نظرية الإدارة الإسلامية.

¹ (ينظر: ابن رجب الحنبلي، زين الدين عبد الرحمن بن أحمد بن رجب بن الحسن السلمي الدمشقي، (المتوفى: 795هـ)، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط1، تحقيق: محمود شعبان وآخرون، المدينة النبوية، مكتبة الغرباء الأثرية، حقوق النشر: مكتب تحقيق دار الحرمين، القاهرة، 1996م، ج1/211).

² (ينظر: البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخسروجدي الخرساني البيهقي، (المتوفى: 458هـ)، شعب الإيمان، ط1، تحقيق: عبد العلي عبد الحميد حامد، أشراف: مختار أحمد الندوي، الرياض، السعودية، مكتبة الرشد للنشر بالرياض بالتعاون مع الدار السلفية بومباي بالهند، 2003 م، رواه البيهقي في شعبه، عن عبادة بن الصامت، رقم/727، ج2/200، وحسنه اللالكائي في اعتقاد أهل السنة.

³ (رواه مسلم في صحيحه، عن النعمان بن بشير، كتاب البيوع، باب أخذ الحلال وترك الشبهات، رقم/1599، ص698.

⁴ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عمر، كتاب النكاح، باب المرأة راعية في بيت زوجها، رقم/5200، ص930.

⁵ (رواه البيهقي في شعب الإيمان، (مصدر سابق)، عن عائشة، باب الأمانات وما يجب من أدائها إلى أهلها، رقم/4931، ج7/233، وقال الألباني: حديث حسن، صحيح الجامع، الألباني، محمد ناصر الدين نجاتي الألباني، (المتوفى: 1420هـ)، بيروت، المكتب الإسلامي للنشر، (د. ت)، رقم/1880، ج1/383.

الفرع الثاني: المبادئ والقيم العقدية في الإدارة الإسلامية، وهي المبادئ والقيم المتحصلة

من الأساس العقدي المذكور، والمبنية عليه، والمتولدة منه، والتي يمكن عرضها في الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: المبادئ العقدية في الإدارة الإسلامية⁽¹⁾، ومنها:

أولاً: مبدأ التصديق بالأخبار والوعد والوعيد والسنن الغيبية: ومعناه: أن يكون ذلك التصديق

اليقيني أحد المرجعيات الأساسية والقناعات المبدئية الثابتة عند التعامل في المسائل والمعاملات الإدارية،

فيؤمن المديرون والمستثمرون أن الأخبار التي جاء بها الوحي، والوعد التي قطعها، والوعيد الذي هدد به،

والسنن التي تبه إليها حق، وأنها كائنة لا تتخلف: ﴿إِنَّ مَا تُوعَدُونَ لَآتٍ وَمَا أَنْتُمْ بِمُعْجِزِينَ﴾ (الأنعام: 134).

ثانياً: مبدأ تحمل المسؤولية المتحققة: ومبناه على أن من نجا من الحاسبة وأفلت من العقاب حال

تعيده في الدنيا، فإنه لن يفلت من العقاب في الآخرة، فالمسؤولية متحققة ولا ريب، قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة: 8)، والمسؤولية في مسائل إدارة المال والأعمال العامة والخاصة غاية في الخطورة؛

لأنها تتعلق في غالب الأحيان بحقوق الناس، وحقوق الناس كما هو معلوم مبنية على المشاخة.

ثالثاً: مبدأ البركة واليقين بالإخلاف: والبركة: هي (النماء المعنوي الذي يضعه الله في الشيء

منه)⁽²⁾، وهو مبدأ عقدي قرره التصديق بالأخبار الواردة فيه من القرآن والسنة، وتوافرت النصوص فيه،

وحددت كثير منها أسباب تحصيله، قال تعالى: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَى وَاتَّقَى ۖ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَى ۖ فَسَنبَئُهُ لِلْيُسْرَى ۖ وَأَمَّا

مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَى ۖ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَى ۖ فَسَنبَئُهُ لِلْعُسْرَى ۖ﴾ (الليل: 5-10)، (والمعنى: أعطى من ماله في طاعة الله مصداقاً

بما وعده الله من الخلف الحسن... والحسنى لفظة تسع كل خصلة حسنة)⁽³⁾.

رابعاً: مبدأ دوام المراقبة الإلهية: وهو مبدأ عقدي أصيل، وغاية مقصودة، وأثره عميق في ضبط

سائر التصرفات، ولا سيما في مجال إدارة الأموال وعموم الأعمال الخاصة والعامة، وتفعيله في المجال الإداري

يفضي حتماً إلى الضبط الذاتي لسلوك الفريق الإداري في كل مستوياته، قال تعالى: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (الحديد: 4).

¹ ينظر: عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (مصدر سابق)، ج1/298، وما بعدها، (بتصرف واختصار).

² (قلعجي، محمد رواس قلعجي، وحامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء، ط2، عمان، الأردن، دار النفائس، 1988م، ج1/106).

³ (ينظر الرازي، مفاتيح الغيب، (مصدر سابق) ج31/181).

خامساً: مبدأ الاستخلاف: وهو المبدأ الذي يقضي بكون المال مال الله، وأنّ الإنسان مستخلف فيه، وأنه في يد العبد عارية مستردة، وأنه مسؤول عنه: (من أين اكتسبه وفيما أنفقه؟)(¹)، قال تعالى: ﴿لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ﴾ (البقرة: 284)، وقال: ﴿وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَحْلِفِينَ فِيهِ﴾ (الحديد: 7). وعليه: فإن هذه المبادئ الإدارية المستخلصة من الأساس العقدي تمثل: (مرشداً هاماً للمديرين ورجال المال والأعمال في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، بحيث يجنبون أنفسهم وأمواهم وأعمالهم سنن الهلاك والخسران، ويعرضونها لسنن النمو والحفظ والثمار)(²)

الفقرة الثانية: القيم العقدية في الإدارة الإسلامية، وهي التي يقرّها مبدأ معين بكونها ثمرة من ثماره ونتاجه وحصيلته، وعليه: فيمكن تقرير أهمّ القيم العقدية بناءً على ما أورد الباحث من مبادئ عقدية توجّه وتضبط مسار الإدارة الإسلامية، فيما يلي:

أولاً: القيم المتحصلة من مبدأ التصديق بالأخبار والوعد والوعيد والسنن الغيبية، وأهمّها:

- 1- **اليقين،** ومقتضاه مطلق التصديق دون ريبة أو تردّد بما ثبت عن الشارع الحكيم من أخبار وأحكام ومقررات وسنن غيبية، ووعيد ووعد، وتفعيل ذلك واستحضاره أثناء ممارسة الوظائف الإدارية؛ لتحصيل أثره في تقويم السلوك الإداري على جميع الصُّعد.
- 2- **الخوف:** وهو الخوف بمعناه الإيجابي المانع من الجرأة على الحقوق، أو التعدي عليها، والدافع للقيام بالواجبات متقنَةً، وهو في الشريعة قيمة معنوية ناتجة من التصديق، ومورثة لدوام الحذر والتحري.
- 3- **الرجاء:** وهو قيمة إيجابية يرجو الإنسان بها بإحسان عمله وإتقان أدائه ثواب الله تعالى، وهي من القيم المعنوية الدافعة لإحسان العمل، وإتقان الأداء، والجدّ في تجويده لغاية عليا تتجاوز عالم الشهادة.

ثانياً: القيم المتحصلة من مبدأ تحمّل المسؤولية المتحققة، وأهمّها:

- 1- **الحاسبة الذاتية:** وهي قيمة تجعل الإنسان دائم الحاسبة لنفسه، فيصحّح العمل وفق معايير الإيمان، ويضبط التصرفات وفق قيمه التي أصبحت في ضميره بمقام الجهاز الموجّه لسلوكه.

¹ (رواه الترمذي في جامعه، عن أبي برزة الأسلمي، كتاب الزهد، أبواب صفة القيامة والرقائق والورع، رقم/2417، ص550، وقال: هذا حديث حسن صحيح.

² (ينظر: عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (مصدر سابق)، ج1/301.

2- صلاح النية وإصلاحها: إن مبدأ تحمّل المسؤولية المتحقّقة يتعدى إلى العمل على إصلاح النية والقصد قبل أداء أي عمل؛ لأنّ يقين المؤمن بتحقيق المسؤولية والحساب عليها واقع لا محالة، ولأنّ النية مؤثرة في صلاح العمل أو فساده، فهي مرهونة به، والدليل: (إنما الأعمال بالنيّات، وإنما لكلّ امرئ ما نوى..)(¹).

ثالثاً: القيم المتحصّلة من مبدأ بركة المال وإخلافه، وأهمّها:

- 1- الطمأنينة والسعادة: وهما قيمتان متلازمتان لا يكادان ينفكان عن بعضهما، فالطمأنينة راحة نفسية تؤهل النفس للشعور بالسعادة، ولا تتصور السعادة في غياب الطمأنينة، وتلكما القيمتان متحصّلتان من الشعور بالبركة والنماء المعنوي له، وإخلافه المادي بعد إنفاقه في سبيل البر، بناءً على تصوّر يقيني رسّخه الإيمان والتصديق بوعد الله سبحانه ورسوله ﷺ بالإخلاف مضاعفاً.
- 2- الثقة: والثقة قيمة تعني التصديق المطلق بموعودات الله سبحانه ورسوله، وتحصيلها من مبدأ البركة والإخلاف يعني اليقين بذلك بطمأنينة وثبات.

رابعاً: القيم المتحصّلة من مبدأ دوام المراقبة الإلهية:

- 1- الإحسان: والإحسان في باب المراقبة بيّن رسول الله ﷺ بقوله: (أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك...)(²)، وفي المعاملات تعني التسامح والتجاوز والمنّ والانبساط والأريحية، قال تعالى يصف انطباع من عامل يوسف عليه السلام: ﴿إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف:78).
- 2- الإصلاح: والإصلاح ضد الإفساد، ومجمل رسالة الدين الإسلامي مرّدها إلى درء المفساد وجلب المصالح، فالإصلاح قيمة غائية مقصودة، ودوام المراقبة لله تعالى يدفع إلى دوام السعي في تحصيله.
- 3- الإتقان: والإتقان مقام عظيم، وهو أيضاً قيمة مقصودة في أداء الأعمال، وفي إدارة المنظمات العامة أو الخاصّة أيضاً، وجزاءه تحقيق ما يحبه الله: (إنّ الله عزّ وجلّ يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)(³).

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن عمر بن الخطاب، كتاب: بدء الوحي، باب: كيف كان بدء الوحي، رقم/1، ص1).

² (سبق تخريجه، مسلم، عن أبي هريرة، رقم/9، ص25).

³ (سبق تخريجه، البيهقي في شعب الإيمان، عن عائشة، ج233/7، رقم/4931، وحسنه الألباني).

خامساً: القيم المتحصلة من مبدأ الاستخلاف: ومن أهم قيم هذا المبدأ برأى الباحث: قيمة الأمانة، والأمانة قيمة مشتركة في التحمل من جهة الله تعالى للإنسان، ومن جهته في الأداء لعباد الله، وهي أيضاً من القيم الأخلاقية التي قد يتحلّى بها غير المؤمن، ولكنها في الشريعة الإسلامية داخلية في كلّ عمل، ومرتبطة بالإيمان مباشرة، ومما يُتعبّد الإنسان به، وبقيت قرينة الصدق، وأثرها في المجال الإداري لا جدال فيه.

University of Malaya

المطلب الثاني: الأساس التعبدي في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه

تمهيد: الحكم الشرعي والتعبد بأحكام الشارع، ومقتضى التعريف بالأساس التعبدي يتطلب

نبذة مختصرة عن التعريف بالحكم الشرعي ووجوب التعبد بأحكام الشارع الحكيم، وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف الحكم الشرعي: عرفه الأصوليون بأنه: (خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين بالاعتضاء أو التخيير)⁽¹⁾.

ثانياً: أقسام الحكم الشرعي⁽²⁾: ويقسم الحكم الشرعي إلى:

1- حكم شرعي تكليفي، وهو: خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين بالاعتضاء أو التخيير،

والاعتضاء: الطلب، والطلب: طلب فعل، وطلب نهي، وما لا طلب في ولا نهي فهو على الإباحة، والإباحة حكم شرعي؛ لأنّ الشارع أباحه.

2- حكم شرعي وضعي، وهو: خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين بجعل الشيء سبباً أو شرطاً أو مانعاً أو صحيحاً أو فاسداً.

ثالثاً: مراتب الحكم الشرعي: وهي مراتب خمس على قول الجمهور خلافاً للحنفية، هي: الواجب أو الفرض، والمندوب، والمحرم، والمكروه، والمباح⁽³⁾.

الفرع الأول: الأساس التعبدي في الإدارة الإسلامية: ويسميه بعض الباحثين: الأساس التشريعي⁽⁴⁾، وآثر الباحث تسميته بالتعبد ليشمل الدياني والقضائي، ويتناول الباحث عرضه في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: دعوى الباحث: إنّ الله تعالى تعبدنا بأحكامه في المعاملات مثلما تعبدنا بأحكامه في العبادات، وإنّ استقراء النصوص الشرعية في الكتاب العزيز والسنة النبوية الشريفة، وتتبع ما يخصّ المعاملات المالية والإدارية وسبل التعامل معها وطرائق إدارتها، يثبت بلا أدنى شكٍّ -برأي الباحث- بأنّ الشارع الحكيم قصد من جملة نصوصه التي ضمنها أحكاماً شرعية تدور بين: الواجب، والحرام، والندب،

⁽¹⁾ ينظر: الإسنوي، عبد الرحيم بن الحسن بن علي الإسنوي الشافعي، أبو محمد، جمال الدين (المتوفى: 772هـ)، نهاية السؤل شرح منهاج الوصول، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1999م، ص16.

⁽²⁾ ينظر: الخن، الكافي الوافي في أصول الفقه الإسلامي، (مصدر سابق)، ص45 وما بعدها (بتصرف واختصار).

⁽³⁾ ينظر: الخن، الكافي الوافي في أصول الفقه، (مصدر سابق)، ص46.

⁽⁴⁾ ينظر: العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية، (مصدر سابق)، ص35.

والكراهة، والإباحة؛ وَضَعَ أساس شرعي لمنهج الإدارة العامة والخاصة، ولاسيما في مجال إدارة المال والأعمال، وأنّ هذا الأساس أساس تعبدّي تشريعيّ، ذو مصدر رباني مؤثر في ضبط مسار السلوك الإداري وتنميته وتصويبه عند الحاجة، ويُشكّل أحد أركان نظرية الإدارة الإسلامية ومصادر قوتها وكمالها وتميّزها؛ إذ يربط التصرف الإداري بحكم شرعيّ تعبدّي، كما يربط الإتقان الديني بالاجر الأخروي، وإليك الدليل على ذلك في الفقرات التالية:

الفقرة الثانية: أدلته من القرآن الكريم: وباستقراء النصوص الكريمة نجد أن الشارع الحكيم: أحلّ

البيع، بقوله تعالى: ﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ﴾ (البقرة: 275)، وأباح التجارة، فقال: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ﴾ (النساء: 29)، وحرم الربا بقوله: ﴿وَحَرَّمَ الرِّبَا﴾ (البقرة: 275)، وأمر بالوفاء بالعقود، فقال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة: 1)، وحرم الاتجار ببعض السلع، فقال تعالى: ﴿إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَيْزِرِ وَمَا أَهْلَ بِهِ لغيرِ اللَّهِ﴾ (البقرة: 173)، وما يحرم أكله يحرم بيعه والاتجار به، ونهى عن أكل أموال الناس بالباطل، فقال: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ﴾ (النساء: 29)، ونهى عن التطفيف بالميزان والتنقص في المكيال وأمر بإقامتهما بالقسط: قال تعالى: ﴿وَتِلْكَ لِمُطَفِّفِينَ﴾ (المطففين: 1)، والتطفيف: (البخس في المكيال والميزان بالشيء القليل على سبيل الخفية)⁽¹⁾، وقال: ﴿أَلَا تَقْطَعُ فِي الْمِيزَانِ﴾ (الرحمن: 8)، (فنهى عن الطغيان الذي هو: اعتداء وزيادة)⁽²⁾، وقال أيضاً: ﴿وَأَقِمْوُا الزِّنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ﴾ (الرحمن: 9)، وقال: ﴿أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ﴾ (هود: 85)، ونهى عن بخس الناس أشياءهم، فقال: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ (هود: 85)، ويقال: (بخسته حقه: إذا نقصته إياه)⁽³⁾، وندب إلى الإشهاد على البيوع، فقال تعالى: ﴿وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ﴾ (البقرة: 282)، وندب سبحانه إلى كتابة الدين إلى مدته، فقال سبحانه: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ﴾ (البقرة: 282)، وأجاز الرهن وأمر بالأمانة ونهى عن كتمان الشهادة: قال تعالى: ﴿وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَنَّ مَقْبُوضَةً فَإِنْ أَتَى بَعْضُكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِنَ أَمْنَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ ءَانِثٌ قَلْبُهُ﴾ (البقرة: 283)، وأباح إجارة العمال، فندب إلى استعمال الجدير بالعمل، وهو القوي فيه الأمين عليه: قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَبَآبُتْ أُسْتَجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، وشرع الشورى قبل العزم، ولربما أوجبها في أمور، فقال سبحانه: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾

¹ (ينظر: الرازي، مفاتيح الغيب، (مصدر سابق)، ج 82/31.

² (ينظر: الزمخشري، الكشاف، (مصدر سابق)، ج 444/4.

³ (ينظر: الزمخشري، الكشاف، (مصدر سابق)، ج 127/2.

(آل عمران: 159)، ولفت إلى اعتبار مؤهلات المديرين والقادة، فقال: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجَسَمِ﴾ (البقرة: 247)، وقال على لسان يوسف عليه السلام: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ (يوسف: 55).

والأدلة المذكورة في جملة الآيات الكريمة أعلاه، والتي ركزت على موضوع ضبط التعاملات المالية ووجهت إلى أسس ومبادئ وقيم وكيفية إدارة شؤون المال والتجارة والأعمال وسائر العمليات الإدارية العامة والخاصة، وتقرير الشارع لها على هيئة أحكام شرعية تدور بين الوجوب والتحريم والندب والكره والإباحة، يُثبت مقصود الشارع من تكريس أحكامه في مجال الإدارة أساساً تعدياً ومنطقاً شرعياً لممارسة تلك الأنشطة وإدارتها ليستحق متبعتها الثواب، وقد يستحق مخالفها العقاب.

الفقرة الثالثة: أدلته من السنة النبوية الشريفة

وفي سائر إدارة الأعمال الخاصة والعامة، ولاسيما في باب إدارة التعاملات المالية والتجارية منها، جاءت السنة النبوية الشريفة أيضاً بالفعل والقول والتقرير، لتُطبّق ما قرّره القرآن الكريم من أحكام؛ ليكتمل الأساس التعدي لإدارة المال والأعمال الخاصة والعامة في الشريعة، والأدلة على ذلك في النقاط التالية:

أولاً: منع الشارع مزاولة التجارة ممن لا يفقه أحكامها الشرعية الخاصة بها، والدليل: ما رواه الترمذي عن عمر رضي الله عنه قوله: (لا يبيع في سوقنا إلا من قد تَفَقَّه في الدين)⁽¹⁾، وبذلك بدأ الشارع في ضبط شروط النزول إلى ميدان البيع والشراء وإدارة المال والأعمال، وقد (حكى الإمام الشافعي رحمه الله في الرسالة، والغزالي في الإحياء: الإجماع على أنّ المكلف لا يجوز له أن يُقدّم على أمر حتى يعلم حكم الله فيه، وقال القرافي في الفروق: فمن باع وجب عليه أن يتعلّم ما عيّنه الله وشرعه في البيع، ومن آجر وجب عليه أن يتعلّم ما شرعه الله في الإجارة، ومن قارض وجب عليه أن يتعلّم حكم الله في القراض)⁽²⁾.

ثانياً: حرّمت السنة المطهرة -فضلاً عن القرآن- الاتجار ببعض السلع والتحليل فيما يتولّد منها؛ قال عليه السلام: (إن الله ورسوله حرّم بيع الخمر والميتة والخنزير والأصنام، فقليل يا رسول الله: أرايت شحوم الميتة؟

¹ (رواه الترمذي في جامعه، عن العلاء بن عبد الرحمن بن يعقوب: مولى الحرقة، كتاب الصلاة، باب ما جاء في فضل الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم، رقم/487، ص129، وقال: هذا حديث حسن غريب.

² (ينظر: القرافي، أبو العباس أحمد بن إدريس الصنهاجي القرافي، (المتوفى: 684هـ)، الفروق، أو: أنوار البروق في أنواء الفروق، ط1، الرياض، السعودية، عالم الكتب للنشر، (د. ت)، ج2/148.

فإنها يطلّى بها السفن، ويدهن بها الجلود، ويستصبح بها الناس، فقال: لا، هو حرام، ثم قال ﷺ عند ذلك: قاتل الله اليهود، إن الله لما حرّم شحومها، جملوه، ثم باعوه، فأكلوا ثمنه⁽¹⁾.

ثالثاً: حرّمت السنّة النبوية الشريفة التعامل بالرّبا، (فلعن رسول الله ﷺ آكل الربا وموكله وكاتبه وشاهديه، وقال: هم سواء)⁽²⁾، وذلك لما يحدثه نظامه البغيض من اضطراب في عالم المال والأعمال والتجارة، وما يعكسه ذلك على عموم المجتمع، وما يجرّه من ويلات، والواقع خير شاهد بذلك.

رابعاً: نهي رسول الله ﷺ عن الاحتكار، فقال: (لا يحتكر إلا خاطئ)⁽³⁾.

خامساً: امتنع رسول الله ﷺ عن التسعير للناس، ليركّز لقوى العرض والطلب التأثير في تحديد ثمن السلع، والدليل: أنه لما غلا السعر على عهده ﷺ، قالوا: يا رسول الله، سّعّر لنا، فقال: (إنّ الله هو المسعّر القابض الباسط الرزّاق، وإني لأرجو أن ألقى ربي وليس أحد منكم يطلبني بمظلمة في دمٍ ولا مال)⁽⁴⁾.

سادساً: نهي ﷺ عن تلقّي الركبان، وذلك لإعطاء البادي فرصة الوصول للسوق والاطلاع على سعر اليوم الذي هو فيه؛ فلا يُعَبّن في سلعته، فيبيع بسعر يومه، قال رسول الله ﷺ: (لا تلقوا الركبان، ولا يبيع حاضر لباد)⁽⁵⁾.

سابعاً: نهي رسول الله ﷺ عن بعض صور البيع والتصرفات التجارية لما فيها من الغرر، ونذكر منها: (نهي عن بيع الثمار حتى يبدو صلاحها، نهي البائع والمبتاع)⁽⁶⁾، و(نهي عن الملامسة والمنابذة في البيع، واللامسة: لمس الرجل ثوب الآخر بيده بالليل أو النهار، ولا يقلّبه إلا بذلك، والمنابذة: أن ينبذ الرجل إلى الرجل بثوبه، وينبذ الآخر ثوبه ويكون ذلك بيعهما عن غير نظر ولا تراض)⁽⁷⁾، و(نهي عن المزابنة، والمزابنة: بيع الثمر بالتمر كيلاً، وبيع الزبيب بالكرم كيلاً)⁽⁸⁾، و(نهي عن النجش)⁽⁹⁾، و(النجش: أن

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن جابر بن عبد الله، كتاب البيوع، باب بيع الميتة والأصنام، رقم/2236، ص356.

² (رواه مسلم في صحيحه، عن جابر بن عبد الله، كتاب البيوع، باب لعن آكل الربا وموكله، رقم/1598، ص697.

³ (رواه مسلم في صحيحه، عن معمر بن عبد الله بن نضلة، كتاب البيوع، باب تحريم الاحتكار في الأقوات، رقم/1605، ص702.

⁴ (رواه الترمذي في جامعه، عن أنس، كتاب البيوع، باب ما جاء في التسعير، رقم/1314، ص319، وقال: هذا حديث حسن صحيح.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب البيوع، باب هل يبيع حاضر لباد بغير أجر، رقم/2158، ص345.

⁶ (رواه البخاري في صحيحه، عن عبد الله بن عمر، كتاب البيوع، باب: بيع الثمار قبل أن يبدو صلاحها، رقم/2194، ص350.

⁷ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي سعيد الخدري، كتاب اللباس، باب: اشتغال الصماء، رقم/5820، ص1026.

⁸ (رواه البخاري في صحيحه، عن عبد الله بن عمر، كتاب البيوع، باب: بيع التمر بالتمر، رقم/2171، ص347.

⁹ (رواه البخاري في صحيحه، عن عبد الله بن عمر، كتاب البيوع، باب النجش، رقم/2142، ص344.

يأتي الرجل الذي يفصل السلعة إلى صاحب السلعة، فيستام بأكثر مما تسوى، وذلك عندما يحضره المشتري، يريد أن يغتّر المشتري به، وليس من رأيه الشراء، إنما يريد أن يخدع المشتري بما يستام، وهذا ضرب من الخديعة⁽¹⁾.

ثامناً: كره عليه السلام بيع الدور والعقار، إلا لوضعه في مثله: فقال: (من باع داراً أو عقاراً فلم يجعل ثمنه في مثله كان قمنٌ أن لا يُبارك فيه)⁽²⁾، وفيه إشارة إلى هديه في إدارة العقارات.

تاسعاً: أجاز عليه السلام بيع: من يزيد أو المزاد؟ فقد روى أنس أن رسول الله عليه السلام باع حلساً وقدحاً وقال: من يشتري هذا الحلس والقدح؟ فقال رجل: أخذتهما بدرهم، فقال عليه السلام: من يزيد على درهم؟ من يزيد على درهم؟ فأعطاه رجل درهمين، فباعهما منه)⁽³⁾.

عاشراً: أجاز الوكالة، وأجاز بيع الفضولي إن أجاز له صاحبه المال أو وليه، فعن عروة البارقي رضي الله عنه قال: (دفع إلي رسول الله عليه السلام ديناراً لأشتري له شاة، فاشتريت له شاتين، فبعثت إحداهما بدينار وجئت بالشاة والدينار إلى النبي عليه السلام، فذكر له ما كان من أمره، فقال له: بارك الله لك في صفقة يمينك)⁽⁴⁾، فؤكله بالشراء الأول، ثم أجاز تصرفه بالبيع، فالشراء الثاني.

الحادي عشر: رخص رسول الله عليه السلام في السلم، فعن ابن عباس رضي الله عنهما، قال: قدم النبي عليه السلام المدينة وهم يسلفون بالتمر السنتين والثلاث، فقال: من أسلف في شيء، ففي كيل معلوم، ووزن معلوم، إلى أجل معلوم)⁽⁵⁾، ويقال: السلم والسلف، وأسلم وسلّم، وأسلف وسلّف، والسلم: إثبات مال في الذمة بمبدول في الحال؛ وحده: أنه عقد على موصوف في الذمة ببذل يُعطى عاجلاً، وسمي سلماً لتسليم رأس المال في المجلس)⁽⁶⁾.

¹ (ينظر: الترمذي، الجامع الصحيح، (مصدر سابق)، في تعليقه على حديث أبي هريرة، رقم/1304، ص316.

² (رواه ابن ماجه في سننه، عن سعيد بن حريث، كتاب الشفعة، باب: من باع عقاراً ولم يجعل ثمنه في مثله، رقم/2490، ص357، وحسنه شعيب الأرناؤوط في تعليقه على مسند أحمد بمتابعاته.

³ (رواه الترمذي في جامعه، عن أنس، كتاب البيوع، باب: ما جاء في بيع من يزيد، رقم/1218، ص297، وقال: هذا حديث حسن لا نعرفه إلا من حديث الأخضر بن عجلان.

⁴ (رواه الترمذي في جامعه، عن عروة البارقي، كتاب البيوع، باب الشراء والبيع الموقوفين، رقم/1258، ص307، وقال: وقد ذهب بعض أهل العلم إلى هذا الحديث وقالوا به، وهو قول أحمد وإسحاق، ولم يأخذ بعض أهل العلم بهذا الحديث، منهم الشافعي.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب السلم، باب السلم في كيل معلوم، رقم/2240، ص357.

⁶ (ينظر: العطار، علي بن إبراهيم بن داود بن سلمان بن سليمان، أبو الحسن، علاء الدين ابن العطار، (المتوفى: 724 هـ)، العدة في شرح

العمدة في أحاديث الأحكام، ط1، بيروت، دار البشائر الإسلامية للطباعة، 2006م، ج2/1143.

الثاني عشر: أجاز عليه السلام الصرف، فعن البراء بن عازب وزيد بن أرقم رضي الله عنهما، قالوا: (كُنَّا تاجرِينَ على عهد رسول الله عليه السلام، فسألنا رسول الله عليه السلام عن الصَّرْف، فقال: إِنْ كَانَ يَدًا بِيَدٍ فَلَا بَأْسَ، وَإِنْ كَانَ نَسِيئًا فَلَا يَصْلُحُ) ⁽¹⁾، والصرف: (بيع الذهب بالفضة أو أحدهما بفلوس) ⁽²⁾، (وسمي بذلك لصرفه عن باقي البيوع في اشتراط المماثلة والتقابض والحلول ومنع الخيار) ⁽³⁾، وهذا حكم شرعيّ بالجواز لتيسير حركة التجارة، وتسهيل المال، وتسهيل إدارتهما في البيع والشراء، دفعًا للمشقة عن الناس ورفعًا للحرَج عنهم.

الثالث عشر: ثبت أنه عليه السلام شاور أصحابه من الخاصة والعامة، والشورى أصل في الإدارة، وقد بَوَّب له البخاري في باب قول الله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: ٣٨)، ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: ١٥٩)، وأنَّ المشاورة قبل العزم والتبيين، لقوله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ﴾ (آل عمران: ١٥٩) ... وشاور النبي عليه السلام أصحابه يوم أحد في المقام والخروج، فرأوا له الخروج ... وشاور عليًّا، وأسامة فيما رمى به أهل الإفك عائشة فسمع منهما ... وكانت الأئمة بعد النبي عليه السلام يستشيرون الأمراء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها، فإذا وضع الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره، اقتداء بالنبي عليه السلام ⁽⁴⁾.

الرابع عشر: أنه عليه السلام استعمل القوي، واستبعد الضعيف عن القيام بإدارة أمر العامة، فعن أبي ذرٍّ رضي الله عنه، قال: قلت: يا رسول الله، ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: (يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها) ⁽⁵⁾، ومنع الولاية عمن طلبها وتشوّف إليها وحرص عليها، فعن أبي موسى رضي الله عنه، قال: دخلت على النبي عليه السلام أنا ورجلان من قومي، فقال أحد الرجلين: أمَرْنَا يا رسول الله، وقال الآخر مثله، فقال: (إنا لا نوليّ هذا من سألَه، ولا من حرص عليه) ⁽⁶⁾.

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن البراء بن عازب وزيد بن أرقم، كتاب البيوع، باب التجارة في البَرِّ وغيره، رقم/2060، ص331.

² (ينظر: الرصاع، أبو عبد الله، مُجَدُّ الْأَنْصَارِي الرِّصَاعِ التُّونِسِيِّ الْمَالِكِيِّ، (المتوفى: 894هـ)، شرح حدود ابن عرفة، (لهداية الكافية الشافية لبيان حقائق الإمام ابن عرفة الوافية)، ط1، بيروت، المكتبة العلمية، 1350هـ، ص241.

³ (ينظر: النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: 676هـ)، تحرير ألفاظ التنبيه، تحقيق: عبد الغني الدقر، ط1، دمشق، دار القلم، 1408هـ، ص175.

⁴ (ينظر: صحيح البخاري، (مصدر سابق)، باب قول الله تعالى: وشاورهم في الأمر، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، ص1267.

⁵ (رواه مسلم في صحيحه، عن أبي ذرٍّ، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم/1825، ص819.

⁶ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي موسى الأشعري، كتاب الأحكام، باب ما يكره من الحرص على الإمارة، رقم/7149، ص1230.

الخامس عشر: أنه ﷺ راقب وحاسب السُّعاة، وتابع موظفيه، ووجه عمّاله، فعن أبي حميد الساعدي، قال: (استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم، يدعى ابن التُّبَيْة، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مالكم وهذا هدية، فقال رسول الله ﷺ: فهلاًّ جلست في بيت أبيك وأملك، حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً⁽¹⁾).

والخلاصة: فإن الناظر في الأحاديث الشريفة أعلاه كنموذجٍ للتشريعات النبوية في مجال إدارة المال والأعمال الخاصة والعامة؛ ليجدها أحكاماً شرعيةً قررها النبي ﷺ، وقد دارت بين الوجوب والندب والإباحة والكراهة والتحريم، والتعبّد حاصل بواحدٍ منها بالنّية، وأنها شكّلت ضوابط العمل الإداري الإسلامي وحدّدت حدوده، وصاغ اجتماعها أساساً تعبدياً حافزاً وموجّهاً وضابطاً للسلوك الإداري العام والخاص، وأنه ساهم ولا شكّ في إيضاح حدود الرؤية الإسلامية في ضبط الظاهرة الإدارية، وتحديد جزءٍ من معالم نظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الثاني: المبادئ والقيم التعبدية في الإدارة الإسلامية، وفيه فقرات:

الفقرة الأولى: المبادئ التعبدية في الإدارة الإسلامية، ومن أهم المبادئ المستنبطة من الأساس التعبدية المذكور:

أولاً: مبدأ التعبد بأحكام المعاملات: ذلك لأنّ شأنها شأن أحكام العبادات، ولربما كانت أشدّ، إذ غالباً ما تتعلّق بها حقوق العباد، وحقوق العباد قائمة على المشاحّة، فتستدعي التحرّز في أحكامها، بخلاف حقوق الله تعالى المبنية أصلاً على المساحّة، ومن مقتضيات التعبد: الامتثال، والطاعة، وهما في الإدارة الإسلامية يوجبان: الالتزام والتسليم للأحكام والقواعد والنظم والسياسات والخطط وتطبيقها، في استجابة تامّة للأوامر والتعليمات والتوجيهات، في غير مخالفة للأصول⁽²⁾.

ثانياً: مبدأ الحلال والحرام: ويسمى هذا المبدأ بالقاعدة الذهبية التي يتمسك بها الاقتصاد الإسلامي⁽³⁾ كأحد مبادئه الإدارية المميزة له؛ ذلك (لأنّ قضية الحلال والحرام في الإسلام تمتد إلى جميع

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي حميد الساعدي، كتاب الحيل، باب احتيال العامل ليُهدى له، رقم/6979، ص1203.

² (ينظر، عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (مصدر سابق)، ج1/320.

³ (انظر: عبد الرسول، علي، عبد الرسول، المبادئ الاقتصادية في الإسلام، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980م، ص34.

النشاطات الإنسانية، وألوان السلوك: سلوك الحاكم والمحكوم، وسلوك البائع والمشتري، وسلوك المستأجر والأجير، وسلوك العامل والمتعطّل؛ فكل وحدة من وحدات هذا السلوك هي إما حرام وإما حلال⁽¹⁾.

ثالثاً: مبدأ التيسير ورفع الحرج: وهو مبدأ معتبر في سائر الأحكام الشرعية، والحاجة إليه في التعاملات المالية والإدارية أشدّ، وأصله: قوله تعالى: ﴿ مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ ﴾ (المائدة: 6)، وقوله: ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ ﴾ (البقرة: 185)، وغير ذلك من الأدلة؛ وذلك تيسيراً على العباد في بعض المعاملات ورفعاً للحرج عنهم، وذلك مثل: ترخيصه بيع السكّ.

رابعاً: مبدأ المراقبة والمحاسبة: وهو مبدأ يُحتاج إليه في تسيير سائر الأعمال الإدارية؛ لقطع أسباب الفساد ومنع وقوع التقصير، فإذا ما وقعت؛ دفعت المدير إلى التوجيه بما يراه مناسباً، أو العقوبة، والله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن، وشواهد في القرآن والسنة حاضرة كثيرة، منها: قوله تعالى على لسان سليمان: ﴿ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْهَدَ أَمْرَ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ، لَأَعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَنِ مُؤَيَّنٍ ﴾ (النمل: 20-21)، وثبت أنّ رسول الله ﷺ استعمل رجلاً من الأزديّة على صدقات بني سليم، يدعى ابن التّنبية، فلمّا جاء حاسبه⁽²⁾، فكان النبي ﷺ يستوفي الحساب على عمّاله، يحاسبهم على المستخرج والمصرف⁽³⁾، وكان ﷺ يتعاهد السوق بالزيارة، والرقابة، والرصد، وكان يقول: "من غشّ فليس مني"⁽⁴⁾.

خامساً: مبدأ العلم قبل العمل: وذلك بناءً على تقرير الشارع بأن أحكام المعاملات للتعبّد، فلا يجوز التعبّد دون علم، وقد ذكر الباحث ما ذكر الغزالي من إجماع، وما حكاه الشافعي رحمه الله، ونقله القرافي: على أنّ المكلف لا يجوز له أن يقدّم على أمر حتى يعلم حكم الله فيه، فإن فعل فقد عصى الله⁽⁵⁾.

سادساً: مبدأ الشورى: والمشاورة هي: الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ما عنده⁽⁶⁾، وهو مبدأ تمّ الحديث عنه، وفيه تُبرز الإدارة أهمية الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ قرارات المنظمة، وبه أيضاً يفتح أمام المديرين أبواب من الخيارات الشتى.

¹ (ينظر: الصدر، محمد باقر الصدر، اقتصادنا، ط3، بيروت، دار الفكر، 1969م، ج2/347.

² (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي حميد الساعدي، كتاب الأحكام، باب محاسبة الإمام عماله، رقم/7197، ص1240.

³ (ينظر: ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد، شمس الدين ابن قيم الجوزية، (المتوفى: 751هـ)، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، ط1، سوريا، مكتبة دار البيان، (د.ت)، ج1/209.

⁴ (سبق تحريجه: مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، رقم/102، ص57.

⁵ (ينظر: القرافي، الفروق، (مصدر سابق)، ج2/148.

⁶ (ينظر: ابن العربي، محمد بن عبد الله أبو بكر بن العربي المعافري الاشبيلي المالكي، (المتوفى: 543هـ)، أحكام القرآن، ط3، بيروت، دار الكتب العلمية، 2003م، ج1/389.

سابعاً: مبدأ الجدارة في شغل المناصب: والجدارة: الارتفاع والارتقاء إلى مستوى الأهلية لما ينسب إلى الإنسان من صفة أو يسند إليه من عمل، وللجدارة معالم توضح إطارها وشكلها العام، وليس مجرد مصطلح فضفاض يُتخذ مطيّة لركوب المناصب وتفويضها، وأهم معالمها القدرة الوافية على أداء العمل، والصفة الأخلاقية التي تمنع من التعدي على الحقوق⁽¹⁾، ونظامه التطبيقي المعاصر: هو النظام الذي يقضي باختيار القادة عن طريق اختبارات الجدارة، والتي تتمثل في إجراء المسابقات والامتحانات العامة والخاصة التي تكشف مدى صلاحية بعض الأشخاص لتولي المراكز القيادية⁽²⁾.

ثامناً: مبدأ النصح والتبيان، وثبت ذلك باستقراء النصوص التي نهي فيها الشارع عن الغش والتدليس وبيع الجاهالة وعقود الغرر، ويسمّيه بعض الباحثين بـ: "مبدأ الشفافية" والانفتاح والوضوح، وهذه المعاني معنيّة مباشرة بسلوك البائع والمشتري، بالإضافة إلى جميع العمليات الإدارية، بل وتعدّ شرطاً لازماً في التعاملات الاقتصادية والتجارية في الإسلام الذي سمّاها: الصدق في التبيين⁽³⁾، وقد قال ﷺ: البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا مُحقت بركة بيعهما⁽⁴⁾.

الفقرة الثانية: القيم التعبدية في الإدارة الإسلامية، وينتج من المبادئ التعبدية قيم عدّة، منها:

أولاً: قيمة التعبد لله بالعمل الصالح: والتعبد لله هو الغاية من خلق الجنّ والإنس، والتعبد بالعمل الصالح في السلوك الإداري يشمل فعل المأمورات، واجتناب المنهيات، بنية التعبد لله، وإذا كانت الغاية من ممارسة النشاطات الاقتصادية في الأنظمة الوضعية تحقيق ما يعود على الشخص نفسه بالرعاية بمعناها المادي البحث، فإنّ قيمة التعبد بالعمل الصالح في الشريعة الإسلامية وصلت إلى مثالية عالية لم ولن تصلها

¹ (ينظر التفصيل: عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السّنة النبوية، (مصدر سابق)، ج 318/1، وما بعدها بتصرف.

² (ينظر: أبو شادي، مُجد إبراهيم أبو شادي، طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي، بحث رقم/6 ضمن وقائع ندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م، ص511.

³ (ينظر: العاني، أثير أنور شريف العاني، أخلاقيات إدارة التسويق في الإدارة العربية الإسلامية، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، 21-23/4/2015م، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ج 124/1، وما بعدها، (بتصرف واختصار).

⁴ (رواه البخاري في صحيحه، عن حكيم بن حزام، كتاب البيوع، باب إذا بين البيعان، رقم/2079، ص334.

الأنظمة الأخرى⁽¹⁾؛ لأنها تتعدى عالم الشهادة، وأصل ذلك قوله تعالى: ﴿وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (الأنعام: 162)، وهذا يوجب تحسُّس القيمة التعبدية وقصدها عند القيام بالعمل وأداء مهماته.

ثانياً: قيمة الحرص على التعلُّم قبل القول والعمل، ولها بؤب البخاري في صحيحه⁽²⁾، وذكر قول الله تعالى أصلاً لذلك: ﴿فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ﴾ (نُحْد: 19)، فبدأ بالعلم، وقوله: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ (فاطر: 28)، وذلك في كلِّ باب من أبواب التعاملات الإنسانية، ولكنها في باب إدارة الأموال والأعمال والشؤون العامة أوجب، لتعلقها بحقوق الناس الذين هم محور اهتمام الشريعة الإسلامية.

ثالثاً: قيمة الحلال الطيب، وهي قيمة متحصلة من مبدأ الحلال والحرام، وهي مفروضة في باب الأموال تحصيلاً وإنفاقاً، وهي قيمة توضح بأن الإسلام يؤسس النظام الاقتصادي والاجتماعي على أساس احترام أسس ومبادئ معينة، تشكّل في مجملها دستور هذه الأمة⁽³⁾.

¹ (ينظر: البيهقي، فهد بن عبد الرحمن البيهقي، الخصائص الإيمانية للسلوك المالي في القرآن والسنة، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، 21-23/4/2015م، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ج 38/1، وما بعدها، مع الهامش، (بتصرف واختصار).

² (ينظر: صحيح البخاري، (مصدر سابق)، كتاب العلم، باب العلم قبل القول والعمل، ص 16.

³ (ينظر: عبد الواحد، السيد عطية عبد الواحد، القيم الأخلاقية في السياسة المالية الإسلامية، نموذج للإعجاز القرآني والنبوي في المجالين الاقتصادي والمالي، المؤتمر العالمي الثامن للإعجاز العلمي في القرآن والسنة، القاهرة، 2007م، ص 199.

المطلب الثالث: الأساس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية ومبادئه وقيمه

تمهيد: الأخلاق والإدارة الإسلامية

و(الخلق، بضم اللام وسكونها: وهو الدين والطبع والسجية، وحقيقته: أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة)⁽¹⁾، وعرفه الجرجاني في تعريفاته بأنه: (عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلاً وشرعاً بسهولة، سميت الهيئة: خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة، سُميت الهيئة: خلقاً سيئاً)⁽²⁾.

والأخلاق تمثل: مجموعة من القواعد والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن ما هو صواب وما هو خطأ، أي: تمثل قيماً معيارية يتم الحكم بها على ما هو صواب، وما هو خطأ، في سلوك الفرد، أو الجماعة؛ والسلوك الأخلاقي للفرد يتأثر حتماً بصفاته وخصائصه الشخصية، مثلما يتأثر بالبيئة التي يعمل ويعيش فيها، وسلوك الفرد ذاك، له دور مهم في التأثير على عموم أداء المنظمة وسلوكها، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة: من انتظامه في العمل، واتصاله بالآخرين، وسائر انفعالاته وتفاعلاته وقيامه بأداء مهامه؛ إذ يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المنظمة، وأخلاق إدارتها، التي تمثل مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك المنظمة، وبذلك تكون أخلاق الإدارة: هي التوجه الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم، للمفاضلة بين الوسائل المؤدية إلى تحقيق الأهداف، مما يدفع-أو يجب أن يدفع- باتجاه إضافة بُعد موضوعي لدورها في منظومة العمل الإداري⁽³⁾، وهذا ما حرصت عليه الشريعة الإسلامية عموماً-ولاسيما في باب الإدارة الإسلامية التي حرصت الشريعة على جعلها إدارة إنسانية موجهة بقيم الإسلام، منضبطة بأحكامه، فدأبت على تفعيل دور الأخلاق والاستفادة من سلطانها المعياري على السلوك، فجعلت الحسن منها ديناً، صاغت من مفرداتها أساساً مؤثراً في ضبط مسار الإدارة، وهذا ما سيثبته الباحث في الفرع التالي:

¹ (ينظر: ابن منظور، لسان العرب، (مصدر سابق)، مادة: خلق، ج86/10.

² (ينظر: الجرجاني، كتاب التعريفات، (مصدر سابق)، ص101.

³ (ينظر التفصيل: العاني، أخلاقيات إدارة التسويق في الإدارة العربية الإسلامية (مصدر سابق)، ج111/1، وما بعدها بتصرف واختصار.

الفرع الأول: الأساس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية، وفيه فقرات:

الفقرة الأولى: دعوى الباحث: إن الأساس الأخلاقي للإدارة في الشريعة الإسلامية هو ثمرة الأساسين السابقين: التعبدية والعقدي؛ ذلك أنّ الشارع غرس العقيدة في الوجدان، وأمر بأحكام شرعية تعبدية تُصدّقها بالأفعال، لتثمر أخلاقاً تنفياً ظلماً للفرد في الواقع، فتنعكس في حياة المجتمع وتعاملات أبنائه في صور الإخاء والتواد والسماحة والطمأنينة والاستقرار النفسي، فيندفع المجتمع نحو مزيدٍ من العطاء والبناء التنموية، فالإكتفاء والكفاية، ومزيدٍ من الرفاهية المشروعة؛ وقد سلك الشارع الحكيم في نصوصه من الكتاب والسنة مسلكاً أظهر من خلال تضافرها ووحدة وجهتها واشتراكها في المعنى والقصد: أساساً أخلاقياً فاضلاً، يشرف على السلوك ويضبطه ويصوّبه بقيم راقية تمنعه من الفساد، فساهم ذلك كله في تشكيل الأساس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية وبيان معالم نظريتها، وهذا ما سيثبته الباحث في الفقرات التالية:

الفقرة الثانية: أدلة الأساس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية من القرآن الكريم: لقد دأب الخطاب القرآني الحكيم على إقرار قيم راقية في الذات الإنسانية، ويظهر ذلك جلياً من وفرة النصوص التي حصّلها الاستقراء، والتي تحضّ عليها عن طريق الترغيب بها وامتداح من تحلّى بها، ودمّ ضدها من الصفات المؤدية إلى اتصاف الإنسان بما يخرج من إنسانيته، والذي سيؤدي إلى ظهور آثارها في المجتمع وفي سائر معاملاته فيه، حتى لمح المتتبع قصد الشارع من إقرارها أساساً مؤثراً في تقويم التعاملات الإنسانية عموماً، وفي السلوك الإداري خصوصاً، ونلاحظ ذلك في الآيات التالية:

أولاً: حضّ الله تعالى على قيمة الصدق وامتدح الصادقين، فقال: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة: 119)، وقال: ﴿لَيْسَ لَ الصَّادِقِينَ عَن صِدْقِهِمْ﴾ (الأحزاب: 8).

ثانياً: أمر الله تعالى بأداء الأمانة، فقال: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58).

ثالثاً: أمر تعالى بإقامة العدل، فقال: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: 58).

رابعاً: أمر سبحانه بالإحسان إلى الناس، فقال: ﴿وَلَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ (القصص: 77).

خامساً: حضّ الشارع على السماحة والتيسير على المعسر وندب إلى الرحمة والإحسان بالتجاوز، فقال: ﴿وَإِنْ كَانَ دُونُ عُسْرٍ فَنُظَرٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 280).

سادساً: حضّ سبحانه على التكافل والتعاون في مطلق وجوه البر، ونهى عن الإثم والعدوان، فقال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2).

سابعاً: قصد إلى التوازن في توزيع الثروة، قال تعالى: ﴿مَا آفَاءَ اللَّهِ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَلِلْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَلِأَنْتَ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ﴾ (الحشر: 7).

الفقرة الثالثة: أدلة الأساس الأخلاقي في الإدارة الإسلامية من السنة النبوية الشريفة

ولما كانت إدارة الأموال والأعمال الخاصة والعامة ميدان واسع للتفاعل والاحتكاك بين الناس، والنفوس البشرية جُبلت على حب المال والشغف بالجاء؛ جاءت الحاجة ملحةً إلى تهذيب الأخلاق وتكوين السلوك وفق مقتضيات العقيدة وأحكام الشريعة، ليتحلّى المسلم بأخلاق حسنة تنعكس في سلوك قويم، فنتج تعاملات صحيحة على المستوى المالي والإداري، فتضمن حقوق المتعاملين، وتبرز المجتمع الإسلامي بوجهه المتراحم وصبغته المترابطة، وتتجلّى بذلك صورة الأمة بهيئة الجسد الواحد الذي سعى الشارع إلى تحقيقه والذي يعتبر مقصداً من مقاصده.

ومن خلال تتبع أحاديث النبي ﷺ في باب إدارة المال والأعمال، نلاحظ تركيز الهدي النبوي على تركية النفس البشرية وتنقيتها من ترسبات استعباد المادة وعبادة المال، والجدّ في إشاعة روح الودّ والإخاء والترابط والتراحم بين أفراد المجتمع الإسلامي، وذلك من خلال الحضّ على التزام قيم العفو، واللين، والتجاوز، والتيسير، والسماحة في سائر التعاملات التجارية والترتيبات المالية والإدارية، وذلك بعد الإفاضة بالنهاي عن جميع أساليب الغشّ والخداع والتدليس والغبن والغرر والخيانة فيهما؛ لينأى بالمجتمع المسلم عن أسباب الفساد والتقاطع والتناحر والتدابير والتحاسد، فيصل إلى تحقيق مقصده في إيجاد مجتمع متماسك، بصبغة مميزة وشخصية مستقلة، ويؤكد ذلك قول النبي ﷺ: (لا تحاسدوا، ولا تناجشوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، ولا يبيع بعضكم على بيع بعض، وكونوا عباد الله إخواناً، المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره، التقوى هاهنا، ويشير إلى صدره ثلاث مرات، بحسب امرئ من الشرّ أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام دمه وماله وعرضه)⁽¹⁾، وواضح من الحديث الشريف أنّ الانتهاء عن المنهي عنه سببٌ للإتيان بضده، فلا تحلية إلا بعد التحلية، فنبذ الحسد والبغضاء والتناحر والتدابير سبب تحقق الأخوة الإيمانية في مجتمع متعاظم متناغم كالجسد الواحد، يشدّ بعضه بعضاً.

إنّ الدليل على وجود أساسٍ أخلاقيٍّ للإدارة في السنة النبوية الشريفة، وأنّ النبي ﷺ قد دأب قاصداً إلى إرسائه، يثبت بوجود طائفة من الأحاديث والتوجيهات النبوية المطهرة، ركّزت على تكريس القيم

⁽¹⁾ (رواه مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب البر والصلة، باب تحريم ظلم المسلم وخذله واحتقاره، رقم/2564، ص1124).

السامية وعلى تفعيل الأخلاق العالية في سائر التعاملات، ولاسيما المالية والإدارية، بل وجعلت منها أحد دعائم منهجية الإدارة الإسلامية، ومقصداً من مقاصد الدين، ويذكر الباحث من بعض أدلة النهي ما يلي:

أولاً: نهي رسول الله ﷺ عن الغش في البيع، فقال: (من غش فليس مني)⁽¹⁾، والغش ليس حكراً على معاملات البيع والشراء، وإنما يطال بمعناه العام سائر المعاملات، والإدارات الخاصة والعامة، (وقوله: من غش فليس مني، لم يرد به نفيه عن دين الإسلام، إنما أراد أنه ترك اتباعي؛ لأنّ هذا ليس من أخلاقنا وأفعالنا، أو ليس هو على سنتي وطريقي في مناصحة الإخوان)⁽²⁾، فمناصحة الإخوان سبب في بثّ أسباب الودّ والرحمة في المجتمع، ما يؤديّ حتماً إلى وحدته وتعاضده وترابطه بوشائج الحبّ والإخوة الإيمانية التي تُعدّ مقصداً شرعياً سعى الشارع الحكيم إليه.

ثانياً: نهي ﷺ أيضاً عن الاحتيال في البيع، فقال: (بيع المسلم: لا داء، ولا خبثة، ولا غائلة)⁽³⁾، (ومعنى الغائلة: الحيلة، أي: لا حيلة عليك في هذا البيع يُغتال بها مالك، يقال: اغتالي فلان: إذا احتال بحيلة يتلف بها مالك، وأراد بالداء: الجنون، والجذام، والبرص، ونحوها مما يرد به، والخبثة: ما كان خبيث الأصل... وكلّ حرام خبيث)⁽⁴⁾

ثالثاً: منع ﷺ الخداع في البيع، ودلّ على الوسيلة الشرعية التطبيقية للنجاة منه، ذلك أنّ رجلاً ذكر للنبي ﷺ أنّه يُخدع في البيوع، فقال: (إذا بايعت، فقل: لا خلافة)⁽⁵⁾، (ومعنى لا خلافة: لا خديعة: أي: لا تحل لك خديعتي، أو لا يلزمني خديعتك)⁽⁶⁾.

رابعاً: نهي عن كثرة الحلف في البيع، فقال: (إياكم وكثرة الحلف في البيع؛ فإنّه يُنفق، ثمّ يَمَحِق)⁽⁷⁾، (وفيه النهي عن كثرة الحلف في البيع، فإن الحلف من غير حاجة مكروه، وينضم إليه ترويج السلعة، وربما

¹ (سبق تخريجه: مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، رقم/102، ص57.

² (ينظر: البغوي، الحسين بن مسعود البغوي، (المتوفى: 516هـ)، شرح السنة، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، ومُجد زهير الشاويش، ط2، دمشق، وبيروت، المكتب الإسلامي للنشر، 1983م، ج167/8.

³ (رواه الترمذي في جامعه، عن العلاء بن خالد بن هوزة، كتاب البيوع، باب ما جاء في كتابة الشروط، رقم/1216، ص296 وقال: حسن غريب، لا نعرفه إلا من حديث عباد بن ليث.

⁴ (ينظر: شرح السنة، البغوي، (مصدر سابق)، ج45/8.

⁵ (رواه مسلم في صحيحه، عن ابن عمر، كتاب البيوع، باب من يخدع في البيع، رقم/1533، ص665.

⁶ (ينظر: النووي، أبو زكريا يحيى بن شرف بن مري النووي، (المتوفى: 676هـ)، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، ط2، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1392هـ، ج176/10.

⁷ (رواه مسلم في صحيحه، عن أبي قتادة الأنصاري، كتاب البيوع، باب النهي عن الحلف في البيع، رقم/1607، ص703.

اغترّ المشتري باليمين⁽¹⁾، ثمّ إنه يُفقد الثقة بالخالف، ويوهن من قداسة اليمين، والذي يظهر من الأحاديث المذكورة-والله أعلم- أنّ نهيهِ ﷺ عن الغشّ والاحتيال والخداع وإنفاق السلعة بالخلف، قُصد به إغلاق الباب أمام تفشّي الحقد والكراهية والتناحر والتدابير بين أفراد المجتمع الواحد، والدفع نحو وفاق اجتماعي يُوصّل إليه من بوابة التعاملات المالية، بحيث تسود الثقة والطمأنينة والود بين أفراد المجتمع.

وبعد تنقية التعاملات المالية من الأخلاق الذميمة، وتحلية النفوس من شهواتها، يأتي دور التحلية النبوية في توجيه إدارة الأموال والأعمال وسائر التعاملات وتركيتها بأخلاق ترقى بأفراد المجتمع الإسلامي إلى التمتع بعلاقات إيمانية تفيض ودّاً وإخاءً وثقة وطمأنينة، وهو ما دلّت عليه الأحاديث الشريفة التالية:

أولاً: ندب ﷺ إلى السماحة في البيع، فقال: (رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع، وإذا اشترى، وإذا اقتضى)⁽²⁾، (وفيه الحضّ على السماحة في المعاملة، واستعمال معالي الأخلاق، وترك المشاحّة والحضّ على ترك التضيق على الناس في المطالبة، وأخذ العفو منهم)⁽³⁾.

ثانياً: حضّ رسول الله ﷺ على إنظار المعسر والسماحة مع الموسر، فقال: (تلقت الملائكة روحَ رجلٍ ممن كان قبلكم، فقالوا: أعملت من الخير شيئاً، قال: لا، قالوا: تذكّر، قال: كنت أداين الناس، فأمر فتياي أن ينظروا المعسر ويتجوّزوا عن الموسر، قال: قال الله عز وجل: تجوّزوا عنه)⁽⁴⁾.

ثالثاً: دعا إلى المصالحة بين الغرماء، وندب إلى وضع بعض الدين، وأمر من وجب عليه القضاء بتعجيل دفعه، فعن كعب بن مالك رضي الله عنه، قال: (إنه تقاضى ابن أبي حذرٍ ديناً له عليه في عهد رسول الله ﷺ في المسجد، فارتفعت أصواتهما حتى سمعها رسول الله ﷺ وهو في بيته، فخرج إليهما رسول الله ﷺ حتى كشف سحف حجرته ونادى كعب بن مالك، قال: يا كعب، قال: لبيك يا رسول الله، فأشار بيده أن ضع الشطر من دينك، قال كعب: قد فعلت يا رسول الله، قال رسول الله ﷺ: قم فاقضه)⁽⁵⁾.

¹ (ينظر: النووي، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، (مصدر سابق)، ج4/11.

² (رواه البخاري في صحيحه، عن جابر بن عبد الله، كتاب البيوع، باب السهولة والسماحة في الشراء والبيع، رقم/2076، ص333.

³ (ينظر: ابن حجر، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، (المتوفى: 852هـ)، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: مُجَدُّ فَوَادِ عَبْدِ الْبَاقِي، (د.ط)، بيروت، دار المعرفة للنشر، 1379هـ، ج4/306.

⁴ (رواه مسلم في صحيحه، عن حذيفة بن اليمان، كتاب البيوع، باب فضل إنظار المعسر والتجاوز في الاقتضاء، رقم/1560، ص683.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن كعب بن مالك، كتاب الصلح، باب الصلح بالدين والعين، رقم/2710، ص443.

رابعاً: أمر صلى الله عليه وسلم بالرفق والرحمة والتلطّف في معاملة العمال والأجراء والخدم والمماليك، فقال: (...إخوانكم خولكم، جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده، فليطعمه مما يأكل، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم)⁽¹⁾؛ يقول النووي رحمه الله: (وأجمع العلماء على أنه لا يجوز أن يكلفه من العمل ما لا يطيقه، فإن كان ذلك، لزمه إعانته بنفسه أو بغيره)⁽²⁾، والحديث برأي الباحث أصل في معاملة وإدارة الموظفين والعمّال.

الفرع الثاني: المبادئ والقيم الأخلاقية في الإدارة الإسلامية

وعلى الأساس الأخلاقي تنبني عدّة مبادئ أخلاقية للإدارة الإسلامية، يذكرها الباحث في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: المبادئ الأخلاقية في الإدارة الإسلامية، وأهمّها:

أولاً: مبدأ الوضوح والنصح: وقد يتولّد هذا المبدأ من الأساس العقدي والأساس الأخلاقي معاً، فيشتركا فيه؛ ذلك أن الأسس الدينية في الشريعة الإسلامية يفرض بعضها إلى بعض، ومبدأ الوضوح والنصح الذي تكرر ذكره في الأحاديث النبوية الشريفة، هو ذاته ما ذكر بتسميته: مبدأ "الشفافية" التي تنادي به الدراسات الإدارية المعاصرة، وكثير من منظمات المجتمع المدني، لما له من أثر إيجابي على استقرار المجتمعات وتنميتها، وقطع أسباب الفساد المالي والإداري، ولا سيما في الإدارات الحكومية العامة، فلا غشّ، ولا كذب، ولا تدليس، ولا خيانة، ولا محاباة؛ وتلك أسباب كافية لاستقرار التعاملات وسواد روح الطمأنينة والثقة في أوساط المجتمع وإدارات المال والأعمال الخاصة والعامة.

ثانياً: مبدأ التوازن والاعتدال في توزيع الثروة وإشغال الوظائف الإدارية: فلا استئثار في المناصب الإدارية، ولا طبقية أو تمايز مجتمعي على أساس الغنى والفقر، ولا استبعاد أصحاب المال والنفوذ للفقراء، بل: عدالة اجتماعية، وتوازن وكفاية اقتصادية، وتكافؤ بالفرص على أساس المؤهّلات.

ثالثاً: مبدأ التكافل والتعاون: وتظهر من خلاله وحدة الأمة وتماسك المجتمع كالجسد الواحد، وغالب متعلّقه بالمال، ونظرية الإسلام في لزوم التكافل الاجتماعي في مجال التعاون المالي تقضي: وإن كان

⁽¹⁾ رواه البخاري في صحيحه، عن أبي ذر، كتاب الإيمان، باب المعاصي من أمر الجاهلية، رقم/30، ص8.

⁽²⁾ ينظر: النووي، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، (مصدر سابق)، ج11/132.

الفرد قد كسب المال وتملكه بجهده ومهارته، إلا أن المجتمع قد شاركه في ذلك؛ فلولا المجتمع ما استطاع الفرد أن يحقق شيئاً وحده، ومن هنا: فمن المنطقي أن يتضامن المجتمع كله، فيكفل بعضه بعضاً⁽¹⁾.

الفقرة الثانية: القيم الأخلاقية في الإدارة الإسلامية: ومن المبادئ أعلاه، يمكن استنباط

بعض القيم المتعلقة بها باختصار وعرضها فيما يلي:

أولاً: الصدق والأمانة: والصدق والأمانة قيمتان متلازمتان، وتعبيران في المجال الإداري-ولاسيما الإدارة المالية-عن فكر استراتيجي ناجح للإدارة والمدير، إذ هما أساسيان في كسب الثقة واستمرار العمل، وضدّهما الكذب، والخيانة، وهما قيمتان مذمومتان، وما كان حُلُقُ أبغض إلى رسول الله ﷺ من الكذب⁽²⁾.

ثانياً: العدل والمساواة: وهما قيمتان متلازمتان غالباً، وإن كانت قيمة العدل أعمّ وأشمل، وغالباً ما عبّر عنها القرآن الكريم بلفظ: القسط، واعتبرها بعض الباحثين القيمة الجوهرية العليا التي تتمحور حولها كل القيم الإنسانية الأخرى، لأنها اختيار إلهي من جهة، ولأنها القيمة التوحيدية الوحيدة التي تضمن التوازن في النظام الحضاري العام للناس⁽³⁾.

ثالثاً: قيم الرفق والرحمة والتقوى والسماحة والتجاوز والتيسير: وهي بعض القيم الإسلامية الإنسانية المحمودة، ويقابلها من القيم المذمومة: القسوة والشدة والفُحش والفجور والكرازة والتعسير، وهنّ قيم نهى الشارع الحكيم عنهنّ، وندب إلى أضدادهنّ، وأرسى ذلك معياراً حاكماً على السلوك.

¹ (ينظر: لالوسي، عبد الحليم لالوسي، منظومة قيم المعاملات المالية من خلال السنة النبوية، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م، ج2/607.

² (رواه الترمذي في جامعه، عن عائشة، كتاب البر والصلة، باب ما جاء في الصدق والكذب، رقم/1973، ص457 وقال: هذا حديث حسن.

³ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص494، وما بعدها باختصار.

المطلب الرابع: الأساس التطبيقي للإدارة الإسلامية

وهذا الأساس هو الترجمة العملية المادية للأسس الثلاثة السابقة، وهو الأساس الذي لا تكتمل أركان النظرية إلا به، وإثباته دليل على قابلية وإمكانية تطبيق النظرية في الواقع؛ فهو من أهم الاعتبارات والشروط الواجب توافرها في النظرية كما تقرّر في تمهيد هذا الفصل، وهو في الشريعة الإسلامية يعبر عن اتساق التنظير والتطبيق على الشمول والعموم من غير انفصام بينهما؛ وذلك أن من أهمّ ميزات الشريعة الخاتمة التي نزلت لتُطبّق في جميع ميادين الحياة، ولتضبط كل التصرفات الإنسانية بواقعية واعتدال يعطي كلّ ذي حقّ حقه، بدون تحليق يشطح بعيداً عن الواقع، فلا جموح للروح على حساب المادة، ولا طغيان للمادة على حساب الأخلاق والقيم، ولا استبداد للفرد بالجماعة، ولا هضم لحقوق الفرد باسم مصلحة الجماعة، وقد برز جلياً-إذا تجاوزنا النماذج الإدارية التطبيقية المذكورة في القرآن الكريم التي سبق ذكرها: كإدارة يوسف عليه السلام، وإدارة ذي القرنين، وإدارة سليمان عليه السلام، وتطبيقات الخلفاء واجتهاداتهم الإدارية ومن بعدهم على مرّ التاريخ الإسلامي-قابلية تطبيق المقررات والأحكام الشرعية النظرية وصلاحياتها في تطبيقات النبي ﷺ وترتيباته الإدارية العملية الفدّة، والتي تعدّ أساساً تطبيقياً يساهم بامتياز في تشكيل نظرية الإدارة الإسلامية، وإليك الفرعين التاليين دليلاً على ذلك:

الفرع الأول: التطبيقات الإدارية النبوية في المرحلة المكية: "إدارة الدعوة"

الفقرة الأولى: إدارة مرحلة الدعوة السرية والاجتماع سرّاً في دار الأرقم⁽¹⁾، وهذه المرحلة كانت مرحلة دقيقة من عمر الدعوة، وتحتاج لأقصى درجات الدقّة في الإدارة، لأنها مرحلة انطلاق المشروع، وتعتمد على انتخاب النوع الذي سيكون نواة المجتمع الإسلامي الوليد، والعمل على تربيته تربية نوعيّة تغرس فيه قيم عقيدة توحيد، دون إفساد الأمر من بدايته برد فعل المحيط المعايير تماماً لقيم التوحيد، في اعتبار دائم للمؤثرات الداخلية والخارجية، فكانت كل خطوة فيه تحتاج لخطّة، وكل تصرف يحتاج لفقه إداري راشد، وإذا كان أهل الإدارة الحديثة يعرفونها بأنّها: (وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع

⁽¹⁾ (دار الأرقم بن أبي الأرقم المخزومي التي عند الصفا، يقال لها: دار الخيزران، كان بيتاً، وكان رسول الله ﷺ محتجباً فيه، وفيه أسلم عمر بن الخطاب رضي الله عنه، ينظر: الأزرق، أبو الوليد محمد بن عبد الله بن أحمد بن محمد بن الوليد بن عقبة بن الأزرق الغساني المكي المعروف بالأزرق (المتوفى: 250هـ)، أخبار مكة وما جاء فيها من الآثار، تحقيق: رشدي الصالح ملحس، ط1، بيروت، دار الأندلس للنشر، (د. ت)، ج2/200.

مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية)⁽¹⁾، فيلاحظ هنا أنه ﷺ قد أخذ بكل عناصر الإدارة المذكورة، حيث اعتبر بيئة مكة ومؤثراتها الداخلية والخارجية، وأنه عمل أيضاً على توظيف المسلمين الجدد في دعوة غيرهم، والدليل كما تروي لنا كتب السيرة أنه: ما إن دعا أبا بكر حتى أسرع ﷺ بالتصديق، فأسلم بدون تردد، فعمل أبو بكر بعدها فوراً على دعوة من يثق به من رجال قريش، فأجابه جمع، منهم: عثمان بن عفان، والزبير بن العوام، وعبد الرحمن ابن عوف، وسعد بن أبي وقاص وطلحة بن عبيد الله، وغيرهم⁽²⁾، وكل منهم اجتهد بدعوة أهله ومواليه ومن يثق من أصحابه وأترابه سرّاً، حتى بلغوا بإسلام عمر بن الخطاب ﷺ أربعين، لا يوحد الله على وجه الأرض غيرهم، وكانت إدارته ﷺ تعتمد على مبدأ إداري فريد في حينه، تمثل بوحدة الهدف: "لا إله إلا الله"، ووحدة القيادة: "محمد رسول الله".

الفقرة الثانية: إدارة مرحلة الجهر بالدعوة، والتي بدأت بأمره تعالى له: ﴿وَأَنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ (الشعراء: 214)، وكانت من أصعب مراحل تاريخ الدعوة، حيث شكّلت نقطة الخروج على مجتمع قائم بعاداته وتقاليده ودينه وعلاقاته، والانقضاض على كل ذلك ونقضه وبناء مجتمع جديد على أسس نظيفة، وقيم منيفة، فكانت الحاجة ملحة للحكمة المطلقة في إدارة المرحلة وتجاوزها، فبدأ تنفيذ الأمر الإلهي بخروجه ﷺ حتى صعد الصفا، فهتف: يا صباحاه!، فقالوا: من هذا، فاجتمعوا إليه، فقال: أرايتم إن أخبرتكم أنّ خيلاً تخرج من سفح هذا الجبل، أكنتم مصدقي؟ قالوا: ما جرّبنا عليك كذباً، قال: فإني نذير لكم بين يدي عذاب شديد⁽³⁾.

الفقرة الثالثة: إدارة التدريب على الصبر والعمل على حماية كيان الجماعة المسلمة:

وبدأت هذه المرحلة فور ردّ قريش الدعوة، ورفضها والصدّ عنها، والعمل على وأدها في مهدها، فكان من أهم ما يلاحظ في إدارة هذه المرحلة أنّ الرسول ﷺ عمد إلى:

- 1- النأي بالجماعة المسلمة والحفاظ عليها وإبعادها عن المواجهة في حينها⁽⁴⁾، وذلك باتباع أسلوب التّصبير والتّبشير، والدليل على ذلك: أنه عندما سأله الدعاء بالنصرة، قال: (كان الرجل فيمن قبلكم يحفر له في الأرض، فيجعل فيه، فيجاء بالمنشار فيوضع على رأسه، فيشقّ باثنتين، وما

¹ (الشميري، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، (مصدر سابق)، ص24.

² (ينظر: الباجوري، محمد بن عفيفي الباجوري، المعروف بالشيخ الخضري (المتوفى: 1345هـ)، نور اليقين في سيرة سيد المرسلين، ط2، دمشق، دار الفحاء للنشر، 1425هـ، ص32، وما بعدها، "باختصار وتصرف".

³ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب التفسير، باب تفسير سورة: (تبت يدا أبي لهب)، رقم/4971، ص891.

⁴ (ينظر: الحربي، منهج الدعوة النبوية في المرحلة المكية، (مصدر سابق)، ص453 "بتصرف".

يصدّه ذلك عن دينه، ويمشط بأمشاط الحديد ما دون لحمه من عظم أو عصب، وما يصدّه ذلك عن دينه، والله ليتمنّى هذا الأمر، حتّى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت، لا يخاف إلا الله، أو الذئب على غنمه، ولكنكم تستعجلون⁽¹⁾.

2- شراء العبيد المسلمين من مواليهم الكفار وإعتاقهم، وكان ذلك من خلال توجيه أبي بكر رضي الله عنه - لملائته وسخائه في الانفاق على الدعوة في سبيل الله- لفعل ذلك، وقد روى ابن إسحاق في سيره بسنده عن يونس عن هشام بن عروة عن أبيه، قال: إنّ أبا بكر أعتق ممن كان يعذب في الله عز وجل سبعة، أعتق: بلالاً، وعامر بن فهيرة، والزيرة، وجارية بني عمرو بن مؤمل، والنهدية وابنتها، وأم عبيس⁽²⁾.

الفقرة الرابعة: إدارة أزمة الحصار في شعب أبي طالب

ذلك أنه وبعد فشاء الإسلام في العرب، (اجتمعت قريش، واثتمروا بينهم أن يكتبوا كتاباً يتعاقدون فيه على بني هاشم وبني المطلب، على ألا ينكحوا إليهم ولا ينكحوهم، ولا يبيعونهم شيئاً، ولا يبتاعوا منهم، فلمّا اجتمعوا لذلك، كتبوه في صحيفة، ثم تعاهدوا، وتوثقوا على ذلك، وعلّقوا الصحيفة في جوف الكعبة، تأكيداً على أنفسهم)⁽³⁾، واستمر الحصار على المسلمين ثلاث سنين كاملة، جعل النبي صلى الله عليه وسلم يتحرك على جميع الأصعدة لفك الحصار عن المؤمنين، فحاول بدقّة تخطيطه تحريك عاطفة القرابة والرحم عند بعض الوجوه الفاعلة في المجتمع المكي؛ لكسر هذا الطوق الذي فرضته قريش عليهم، واستطاع أن ينجح في ذلك، ومُزّقت الصحيفة، وفُكّ الحصار⁽⁴⁾.

الفقرة الخامسة: إدارة الهجرة إلى الحبشة

وكان السبب في الهجرة إلى الحبشة أن المشركين لما نصبوا لرسول الله العداوة، وبالغوا في أذاه وأذى أصحابه، فمنعه الله تعالى بعمه أبي طالب، أمر أصحابه بالخروج إلى أرض الحبشة، وقال لهم: (إن فيها

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن خباب بن الأرت، كتاب المناقب، باب علامات النبوة، رقم/3612، ص606.

² (ينظر: ابن إسحاق، محمد بن إسحاق بن يسار المدني، (المتوفى: 151هـ)، سيرة ابن إسحاق: (كتاب السير والمغازي)، تحقيق: سهيل زكار، ط1، بيروت، دار الفكر، 1978م، ص191.

³ (ينظر: الندوي، أبو الحسن على بن عبد الحي بن فخر الدين الندوي، (المتوفى: 1420هـ)، السيرة النبوية، ط1، دمشق، دار ابن كثير، 1425هـ، ص205.

⁴ (ينظر: الكرمي، حافظ أحمد عجّاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، ط1، القاهرة، دار السلام للطباعة، 2006م، ص66، "بتصرّف".

ملكاً لا يظلم الناس ببلاده، فتحزّروا عنده حتى يأتيكم الله بفرج منه)⁽¹⁾، فحقّق هذا الإجراء الإداري الحازم في إدارة الصراع -فضلاً عن التفريغ عن المهاجرين- عدّة أهداف⁽²⁾:

الأول: إعلامي، وغايته: خلخلة المجتمع المكّي وهزّه بعنف بهجرة أبنائه.

الثاني: الخروج بالدعوة من إطارها المحلي إلى الإطار العالمي.

الثالث: كسب تعاطف قوى دولية، تمثّلت بحاكم الحبشة وملكها النجاشي.

الفقرة السادسة: إدارة الإعداد للهجرة إلى يثرب والمهجرة: ذلك أنه لما اشتدّ التضيق على المسلمين، واستحكم البلاء، أوجب ذلك على إدارتهم متمثلة برسول الله ﷺ البحث عن سبل للخروج من الوضع القائم، فقام بالتالي:

1- عرض نفسه على القبائل، والخروج إلى ثقيف، فقد ذكر ابن إسحاق وغيره أن النبي ﷺ كان بعد موت أبي طالب قد خرج إلى ثقيف بالطائف يدعوهم إلى نصره، فلما امتنعوا منه، رجع إلى مكة، فكان يعرض نفسه على قبائل العرب في مواسم الحج، وذكر بأسانيد متفرقة أنه أتى: كندة، وبني كعب، وبني حذيفة، وبني عامر بن صعصعة، وغيرهم، فلم يجبه أحدٌ منهم إلى ما سأل⁽³⁾، ويلاحظ في هذا الخروج إلى ثقيف، والعرض على القبائل أن النبي ﷺ كان يفكر لأول مرة في نشر الدعوة خارج مكة، وتغيير مركز الانطلاق، بعد أن يأس من قريش، فكان لابدّ من إجراء إداري يعيد للدعوة حيويّتها وانطلاقتها⁽⁴⁾.

2- إبرام معاهدة العقبة الأولى والثانية مع الأوس والخزرج، فبعدما قام رسول الله ﷺ بمكة يعرض نفسه على قبائل العرب، قبيلة، قبيلة، في الموسم، وما يجد أحداً يجيبه إلى ما يدعو إليه، حتى جاء إليه هذا الحي من الأنصار، لما أسعدهم الله، وساق إليهم الكرامة فأووا ونصروا⁽⁵⁾، وكان ذلك حصيلة متابعة ودأب منه ﷺ على مدار موسمي حجّ متتاليين، فانبجست بذلك آفاق

¹ (ينظر: ابن الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد الجوزي (المتوفى: 597هـ)، كشف المشكل من حديث الصحيحين، تحقيق: علي حسين البواب، ط1، الرياض، دار الوطن للنشر، (د. ت)، ج1/164.

² (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، (مصدر سابق)، ص65.

³ (ينظر: ابن حجر، فتح الباري، (مصدر سابق)، ج7/220.

⁴ (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، (مصدر سابق)، ص67.

⁵ (ينظر: ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي (المتوفى: 774هـ)، مسند أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب، وأقواله على أبواب العلم، تحقيق: عبد المعطي قلعجي، ط1، المنصورة، مصر، (د. ن)، 1991م،

جديدة للدعوة، ضمنت لها المأوى والملجأ والعصاة والاستمرار، ثم الانطلاق بنورها إلى أرجاء المعمورة.

3- تأهيل وهيئة بيئة ومحضن الدعوة الجديد بإرسال الدعاة إلى يثرب: فأرسل ﷺ مصعب بن عمير، وكانت مهمته أن يطلع على أحوالها عن قرب، ويتعرف إلى طبيعة أهلها وحقيقة شعورهم تجاه الدعوة ورسولها، وليعطي صورة صادقة لهذا البلد الذي توجهت إليه أنظار الرسول عليه السلام؛ ليكون منطلقاً للدولة الإسلامية... وكان يتولى دعوة الناس إلى الإسلام وتعليمهم أحكامه، وإمامتهم في الصلاة، وبذلك غدت يثرب تشهد طلائع تنظيم إداري جديد يقوم على أساس الدين بمفاهيمه الجديدة⁽¹⁾.

4- الهجرة إلى المدينة: وإذا كان هنري فايول قد عرّف التخطيط بأنه: (عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)⁽²⁾، وعرفه الباحث بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من خبرات الماضي ومعطيات الحاضر، فإنّ ما اتبعه النبي ﷺ في الترتيبات السابقة لهجرته هو تطبيق له، فتراه قد حدّد أهدافه -بعد اشتداد الأمر عليه وما لقي من أذى- بالهجرة إلى المدينة المنورة، فأمر أبي بكر رضي الله عنه بإعداد راحلتين، وأمر علياً رضي الله عنه أن يبيت في مضجعه تلك الليلة، واستأجر هادياً ماهراً بالطريق هو: عبد الله بن أريقط الليثي، وسار ليلاً مع صاحبه إلى غار ثور في عكس وجهته، وجنّد عامر بن فهيرة -وكان راعياً على غنم لأبي بكر- ليكون له عيناً يأتيهما بخبر قريش، وعهدا إلى أسماء بنت أبي بكر مهمة تزويدهما بالطعام مدّة إقامتهما في الغار، وهي ثلاث ليال حتى خمد عنهما نار الطلب، فجاءهما بعدها عبد الله بن أريقط بالراحتين، فارتحلا⁽³⁾.

الفرع الثاني: التطبيقات الإدارية النبوية في المرحلة المدنية "إدارة الدولة": وحيث أن الدولة

الإسلامية بمفهوم الدولة الحديث قد ولدت في العهد المدني حيث اجتمع لها: الحيز الجغرافي: "المدينة"، وولي الأمر: رسول الله، والكتلة البشرية: "جماعة المسلمين"، وأول دستور ينظم العلاقات فيه: "الوثيقة"، فقد تناول الباحث الإجراءات الإدارية للرسول ﷺ باختصار شديد بما يتناسب ومختلف الصّعد الإدارية التي تناسب إدارة الدولة الحديثة في الفقرات التالية بإيراد شاهد واحد لكل صعيد:

¹ (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، (مصدر سابق)، ص 69.

² (ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص 18.

³ (ينظر: ابن القيم، زاد المعاد، (مصدر سابق) ص 386، (بتصرف واختصار).

الفقرة الأولى: على الصعيد السياسي: كتابة "الوثيقة"⁽¹⁾: وكتابة الوثيقة تمثل برأي الباحث

أعلى مستويات التنظيم والتنسيق الإداري، حيث جاءت تلبية لضرورات سياسية واجتماعية واقتصادية لضبط وتنظيم العلاقات وتنسيق العمل بين مكونات المجتمع المدني برباط قانوني مكتوب يمثل أول وأسبق نظام دستوري في تاريخ الدولة الإسلامية، بل به وضعت ووضحت أسس التعامل بين مكونات المجتمع المدني في تعاملها مع بعضها ومع غيرها، ولن يأتي الباحث على نص الوثيقة لطوله، حيث يمكن مراجعته في موضعه المذكور في الهامش، ولكن سيحاول الباحث تسليط الضوء على مواطن التنظيم والتنسيق النبوي فيها في النقاط التالية:

- 1- أنها نظمت العلاقة بين المؤمنين ومحيطهم من غير المسلمين.
- 2- أنها نسقت العمل في مواجهة الحوادث جميع مكونات المجتمع المدني.
- 3- أنها قننت التعاملات وحددت المسؤوليات بين الجماعات بعضها، وبين الأفراد بعضهم بعضاً، وبين الأفراد والجماعات، فأبرزت وحدة الأمة الإسلامية، وتساوي أبنائها، وتكاتفهم، واشترآكهم في تقرير العلاقات مع أعداء الأمة، ومنعت البغي والظلم بين كل المكونات⁽²⁾.

الفقرة الثانية: على الصعيد الاجتماعي: "المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار": والمؤاخاة

ليست مسألة عاطفية عابرة، وإنما تعني عملية دمج جذرية ذات تبعات اقتصادية واجتماعية دمجاً توحيدياً للمجتمع الإيماني وإظهاره جسداً واحداً متجانساً، وقد استطاع ﷺ من خلاله تنظيم المجتمع الوليد، فوزع الواجبات، ونسق بين المتأخين تنسيقاً منظماً يضمن كفاية الغني من الأنصار للمحتاج من المهاجرين، باقتسام الأموال وغيرها مناصفة على أساس من الأثرة، فتجاوز ﷺ بذلك أزمة المهاجرين وتبعاتها المادية والنفسية، والدليل أنهم: (...) لما قدموا المدينة، نزل المهاجرون على الأنصار، فنزل عبد الرحمن بن عوف على سعد بن الربيع، فقال سعد: أقاسمك مالي، وأنزل لك عن إحدى امرأتي...⁽³⁾، وبلغ الدمج حتى حلت الإخوة الإيمانية محل إخوة الرجم حتى توارثوا فيما بينهم فترة حتى أنزل الله: ﴿وَأُولُوا الْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ﴾ (الأنفال:75).

⁽¹⁾ ينظر: السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، (مصدر سابق)، ج2/323.

⁽²⁾ ينظر التفصيل في: السباعي، السيرة النبوية: دروس وعبر، (مصدر سابق)، ص65، وما بعدها "بتصرف".

⁽³⁾ سبق تخريجه: البخاري، عن أنس، رقم/5167، ص924.

الفقرة الثالثة: على الصعيد الاقتصادي: وقد طالت التنظيمات الإدارية للرسول ﷺ في

الجانب الاقتصادي تنظيم الشؤون التجارية الزراعية والصناعية، وغيرها، ويمكن رصدها باختصار فيما يلي:

أولاً: على الصعيد التجاري: "بناء سوق المدينة ومتابعته ومراقبته": فقد روي أنه ﷺ لما قدم المدينة المنورة نظر في السوق، وفي الحالة التجارية والاقتصادية السائدة آنذاك، فإذا باليهود وقد سيطروا بشكل كامل على حركة المال والتجارة واستبدّوا بها، (ذهب إلى سوق النبط، فنظر إليه، فقال: ليس هذا لكم بسوق؛ ثم ذهب إلى سوق، فنظر إليه، فقال: ليس هذا لكم بسوق؛ ثم رجع إلى هذا السوق، فطاف فيه ثم قال: هذا سوقكم فلا ينتقصن ولا يضربن عليه خراج)⁽¹⁾، ودأب بعدها على متابعته ومراقبة من يتجر فيه، والدليل ما روي أنه: (مرّ ﷺ على صبرة طعام، فأدخل يده فيها، فنالت أصابعه بللاً فقال: ما هذا يا صاحب الطعام؟، قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟! من غشّ فليس مني)⁽²⁾.

ثانياً: على صعيد الزراعة: حثّ ﷺ على استغلال الأراضي وزراعتها، وكره حبسها بوراً دون إنتاج، ذلك أنه نظر ﷺ في المدينة، ورأى أن المجتمع المدني في غالبه مجتمعاً زراعياً، فوجد الأراضي الصالحة للزراعة لم تُستغل بشكل صحيح أو كامل، ووجدتها بأيدي من حبسها دون استثمار، فدأب على التشجيع على استغلالها وإحياء مواتها، فقال: (من كانت له أرضٌ فليزرعها، فإن لم يستطع أن يزرعها، وعجز عنها، فليمنحها أخاه المسلم، ولا يؤاخرها إياه)⁽³⁾، وأما موات الأراضي التي لا تعود ملكيتها لأحد، فقد شرع امتلاكها بإحيائها لمحييها باستغلالها فقال: (مَنْ أَحْيَا أَرْضًا مَيْتَةً فَهِيَ لَهُ...) ⁽⁴⁾.

ثالثاً: على صعيد الصناعة: ويمكن رصد التطبيقات النبوية على صعيد الصناعة في النقاط التالية:

1- كانت العرب قبل الإسلام تأنف الصناعة وتنظر إلى محترفها بدويّة واحتقار، فجاء النبي ﷺ

ليرفع هذه النظرة، ويزيل الاحتقار عن محترفي الصناعة وأهل المهن تشجيعاً لهم ودفعاً لهم على الاحتراف والإنتاج، ويبيّن أنهم جزء من المجتمع ويساؤون باقي الناس في الحقوق والواجبات، والدليل: ما رواه البخاري رحمه الله عن أنس رضي الله عنه قال: (إنّ خيَّاطاً دعا رسول الله ﷺ لطعام صنعه، قال أنس بن مالك: فذهبت مع رسول الله ﷺ إلى ذلك الطعام)⁽⁵⁾.

¹ (سبق تخريجه، ابن ماجه، عن أبي أسيد الساعدي، رقم/2233، ص319.

² (سبق تخريجه: مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، رقم/102، ص57.

³ (رواه مسلم في صحيحه، عن جابر بن عبد الله، كتاب البيوع، باب كراء الأرض، رقم/3920، ص672.

⁴ (رواه أبو داود في سننه، عن سعيد بن زيد، كتاب الخراج، باب في إحياء الموات، رقم/3073، ص450، وسكت أبو داود عنه.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن أنس، كتاب الأطعمة، باب من ناول أو قدم إلى صاحبه على المائدة شيئاً، رقم/5439، ص969.

2- شَجَّعَ رسول الله ﷺ على الاحتراف والكدّ والأكل من عمل اليد، فقال: (إن الله يحب المؤمن

المحترف)⁽¹⁾ وقال: (كان زكرياء عليه السلام نجاراً)⁽²⁾، وقال أيضاً: (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وإنّ نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده)⁽³⁾، وكان داود عليه السلام يصنع من الحديد عُدد الحرب ولبوسها، وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُودَ مِنَّا فَضْلًا يَاجِبَالُ اَوْبِي مَعَهُ وَالطَّيْرُ وَآلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ ۖ اَنْ اَعْمَلَ سَيِّغَتٍ وَقَدِّرَ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا اِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (سبا: 10-11).

3- أنه ﷺ أبقي ثلاثين حدّاداً وصائغاً من سبي خيبر في السنة السابعة للهجرة؛ لينتفع المسلمون من صنعتهم، ويتقوّن بها على جهاد عدوهم⁽⁴⁾.

4- عمد ﷺ إلى استغلال ثروات الأرض الباطنية؛ لتستفيد الدولة والناس من معادنها، فأقطع النبي ﷺ بلال بن الحارث المزني معادن قبيلته، وهي من أعمال الفرع بالمدينة وكتب له بذلك كتاباً، ونصّه: (بسم الله الرحمن الرحيم، هذا ما أعطى مُحمّد رسول الله ﷺ بلال بن الحارث المزني: أعطاه معادن القبلية غوريّتها وجلسيّتها، عشبة وذات النصب، وحيث يصلح الزرع من قدس، ولم يُعطه حقّ مسلم)⁽⁵⁾.

5- على صعيد العمران: ومن ترتيباته ﷺ وتطبيقاته النبوية على صعيد البناء والعمران أنه لما هاجر ﷺ بأمر الله عز وجل إلى المدينة، ونزل بقباء، وأسس المسجد: مسجد قباء، ثم شارك رسول الله ﷺ بنفسه في بناء المسجد النبوي الشريف، ونقل اللبن معهم، فقد جاء في الصحيح: (لبث رسول الله ﷺ في بني عمرو بن عوف بضعة عشرة ليلة، وأسس المسجد الذي أسس على التقوى، وصلى فيه رسول الله ﷺ، ثم ركب راحلته فسار يمشي معه الناس حتى بركت عند مسجد الرسول ﷺ بالمدينة، وهو يصلي فيه يومئذ رجال من المسلمين وكان مربداً للتمر لسهيل وسهل: غلامين يتيمن في حجر أسعد بن زرارة، فقال رسول الله ﷺ حين بركت به راحلته: هذا إن شاء الله المنزل، ثم دعا رسول الله ﷺ الغلامين، فساومهما بالمربد ليأخذاه مسجداً فقالا: لا،

¹ (ينظر: البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الحُسَروجردي الخراساني، أبو بكر البيهقي (المتوفى: 458هـ)، شعب الإيمان، تحقيق: عبد العلي عبد الحميد حامد، ط1، السعودية، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع بالرياض بالتعاون مع الدار السلفية ببومباي بالهند، 2003م، رواه البيهقي، عن ابن عمر، باب التوكل بالله، ج441/2، وقال: تفرد به أبو الربيع عن عاصم، وليس بالقويّين.

² (رواه مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الفضائل، باب من فضائل زكرياء عليه السلام، رقم/2379، ص1045.

³ (رواه البخاري في صحيحه، عن المقدم بن معد يكرب، كتاب البيوع، باب كسب الرجل وعمله بيده، رقم/2072، ص333.

⁴ (ينظر: الكتاني، التراتيب الإدارية، (مصدر سابق)، ج52/2.

⁵ (رواه أبو داود في سننه، عن عوف بن عمر المزني، كتاب الخراج، باب في إقطاع الأرضين، رقم/3062، ص448، وسكت عنه.

بل نخبه لك يا رسول الله، فأبى رسول الله أن يقبله منهما هبة حتى ابتاعه منهما، ثم بناه مسجداً، وطفق رسول الله ﷺ ينقل معهم اللبن في بنيانه ويقول وهو ينقل اللبن: هذا الحمال لا حمال خبير⁽¹⁾.

6- على صعيد إدارة الموارد وترشيد الاستهلاك الخاص والعام، ومقتضاه الاقتصاد في استخدام الموارد والاستفادة من التوالف وإعادة استخدام ما يمكن استخدامه من المواد المستعملة، وهو ما يُعرف اليوم بـ: **إعادة التدوير**، إذ لم يكتفِ ﷺ بالنظر والتركيز على الإنتاج وإدارة أدواته، وإنما حضّ على المحافظة على المواد الأولية والموارد العامة، تلك التي يمثل الاقتصاد فيها تخفيض المصاريف والحدّ من تبديدها، ما يعني رفع نسبة الربح والمردود المادي كمّاً ونوعاً، بما يعود بالفائدة على المجتمع كلّ، ومن تلك التوجيهات النبوية الشريفة التي تبرز جانباً من إدارة المال والأعمال في السنة الشريفة نذكر:

أ- نهى ﷺ عن السرف في استخدام الموارد وأنكر على المسرفين، ولا سيما المياه التي تمثل الحياة لعموم العوالم، فعن عبد الله بن عمرو: (أن رسول الله ﷺ مرّ بسعد وهو يتوضأ فقال: ما هذا السرف؟! فقال سعد: أفي الوضوء إسراف؟ قال: نعم وإن كنت على نحر جار⁽²⁾)، وطبّق ذلك في نفسه، (فكان النبي ﷺ يتوضأ بالمدّ ويغتسل بالصاع إلى خمسة أمداد)⁽³⁾.

ب- أمر ﷺ بالحفاظ على الطاقة وأخذ أسباب الأمان في استخدامها، فقال رسول الله ﷺ: (خمروا الآنية، وأوكوا السقية، وأجيفوا الأبواب... وأطفئوا المصابيح عند الرقاد، فإن الفويسقة ربما اجتزت الفتيلة فأحرقت أهل البيت)⁽⁴⁾.

ت- أمر ﷺ بالاستفادة من المخلفات والتوالف، ومن ذلك: (أن رسول الله ﷺ مرّ بشاة ميتة، فقال هلاً استمتعتم بإهابها؟ قالوا: إنها ميتة!، قال: إنما حرم أكلها)⁽⁵⁾.

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن عروة بن الزبير عن أبيه، كتاب مناقب الأنصار، باب هجرة النبي، رقم/3906، ص658.

² (رواه ابن ماجه في سننه عن عبد الله بن عمرو بن العاص، كتاب الطهارة وسننها، باب ما جاء في القصد في الوضوء وكراهية التعدي، رقم/425، ص62، وقال ابن حجر: رواه ابن ماجه وغيره وإسناده ضعيف، ينظر: ابن حجر، أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: 852هـ)، التلخيص الخبير في تخرّيج أحاديث الرافعي الكبير، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1989م، ج1/387.

³ (رواه مسلم في صحيحه، عن أنس بن مالك، كتاب الطهارة، باب القدر المستحب من الماء في غسل الجنابة، رقم/325، ص145.

⁴ (رواه البخاري في صحيحه، عن جابر، كتاب بدء الخلق، باب إذا وقع الذباب في شراب أحدكم، رقم/3316، ص551.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب البيوع، باب جلود الميتة قبل أن تدبغ، رقم/2221، ص354.

المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، ومقوماتها

النموذجية

وبعد ما سلف من التأصيل النظري لأسس ومبادئ وقيم ومقومات وأقسام الإدارة الإسلامية، وفي محاولة لبناء هيكل نظريتها بجمع مفاهيم الإدارة وتصوراتها في الشريعة الإسلامية، يستمر الباحث بالتأصيل الذي يفرضه التسلسل المنطقي لصياغة نموذج النظرية الذي يبلورها بتقرير مقوماتها ومرتكزاتها وميزاتها وخصائصها، للوصول إلى بيان المقومات العلمية لنموذج النظرية الإسلامية والعلاقات الوظيفية بين تلك المقومات، وذلك بعد المرور -سريعاً- على أهم خصائص الإدارة الإسلامية ومرتكزات نظريتها التي تحكم العلاقات بين أجزاء الظاهرة الإدارية؛ لتتشكّل الصورة الكلية لتلك الظاهرة في: هيئة (نظرية الإدارة الإسلامية)، وهذا ما سيعمل الباحث على عرضه وبيانه والتأصيل له في المطالب التالية:

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإسلامية ومرتكزات نظرية الإدارة الإسلامية،

ويتناوله الباحث في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: خصائص الإدارة في الشريعة كمطلق لنظرية مستقلة للإدارة في

الشريعة الإسلامية

لقد تفاوتت آراء كتّاب الإدارة الإسلامية واختلفت في تحديد خصائص الإدارة الإسلامية، بين مجمل ومفصل، ففي حين يرى صاحب كتاب الإدارة في الإسلام أنّ أهمّ خصائص الإدارة الإسلامية -مستنداً على منهجية القرآن في تناوله لموضوع الإدارة- هي⁽¹⁾:

- 1- أنّها إدارة ذات: كفاءة، وجدارة، وأخلاق.
- 2- أنّها إدارة شوريّة، أي تعتمد مبدأ الشورى في قراراتها الإدارية.
- 3- أنّها إدارة تهتم بالحاجات: النفسية، والروحية، والمادية للإنسان.
- 4- أنّها إدارة ذات مسؤولية رعوية من جهة القائد أو المدير، وسلطة مطاعة من جهة الموظفين.
- 5- أنّها إدارة ذات رقابة ذاتية منبثقة من رقابة إلهية، مع عدم إهمالها لجانب الرقابة البشرية.

¹ (ينظر: العلي، محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ط1، جدة، السعودية، الدار السعودية للنشر، 1405هـ، ص112، بتصرف واختصار شديد.

يرى صاحب كتاب: "الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام" أن من أهم خصائص الإدارة في الإسلام أنها⁽¹⁾:

- 1- تمتاز الإدارة في الإسلام بأنها ذات بُعد روعي إضافةً لبعدها المادي؛ لأن الإسلام لا يفصل بين الدين والدنيا.
- 2- الإدارة في الإسلام ذات بُعد إنساني: فهي تكرم الإنسان وتعنى بحاجاته وتهتم به؛ وذلك لأنها إدارة منضبطة بالأحكام الشرعية والإنسان في الشريعة الإسلامية هو محور اهتماماتها.
- 3- الإدارة في الإسلام ذات بُعد قيمي: ففي الإسلام يتعين على الأفراد والمجتمع الإسلامي مراعاة القيم التالية: (القيمة المادية - القيمة الإنسانية - القيمة الخلقية - القيمة الروحية).
- 4- النظام الإداري الإسلامي نظام يركز على العقيدة الإسلامية ويصطبغ بالصبغة الإسلامية في كافة المجالات والأنماط الإدارية، وهذا يعطي الإدارة الإسلامية: "الهوية الإسلامية" المميزة لها.
- 5- الإدارة في الإسلام ذات بُعد ثقافي وأخلاقي، فرسالة الإسلام إنما بُعث بها النبي ﷺ ليتّم مكارم الأخلاق.
- 6- أن الممارسات الإدارية في الإسلام تعتمد على مبدأ: "الشورى".
- 7- أن الإدارة في الإسلام تهتم بعمق بالرقابة الذاتية، المؤصلة على الرقابة الإلهية.
- 8- أن الإدارة في الإسلام تراعي اليسر ورفع الحرج في الأداء الإداري كلّ، بما لا يُقوّض النظام العام ولا يخالف المقررات الشرعية أو خطوطها العامة.

وعليه: فإن المتفق عليه حتماً بالإجمال هو: أن الإدارة الإسلامية إدارة ذات مصدر إلهي ومرجعية دينية، علم واضعها سبحانه مكنونات النفس البشرية وما يعترها من فساد، وعلم سبل إصلاحه، وعلم ما يلزمها في رحلة سيرها نحو تحقيق أهدافها التي وضعها، فضمّنها أحكامه وتشريعاته وتوجيهاته؛ فهي إدارة لها خصائصها المميزة لها، لاختلافها في المرجعية عن مرجعيات الإدارات الوضعية ونظرياتهم.

الفرع الثاني: مرتكزات النظرية الإدارية في الشريعة الإسلامية

ومن مجمل ما تمّ ذكره من خصائص الإدارة الإسلامية وميّزاتها، وما سبقه من بسط مصادرها ومستنداتها وأسسها ومبادئها وقيمها، ومن تعريف النظرية الإسلامية على أنها: (مجموعة من التصورات والمفاهيم والأفكار والأحكام والقيم والأهداف ذات الحد الأقصى من التجريد والعمومية المرتبطة بإعداد

¹ (ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص137.

الإنسان المسلم حسب الأصول الإسلامية وتسويغها وتقويمها اعتباراً من أسسها ومناهجها وأساليب تحقيقها وتنفيذها)⁽¹⁾، ومن تعريف النظام الإداري في الإسلام على أنه: (مجموعة الأحكام والتشريعات التي شرعها الإسلام؛ لتنظيم جهود البشر جماعياً وفردياً، وتوجيههم وجهة هادفة؛ لتحقيق مصالحهم وسدّ حاجاتهم الدنيوية والأخروية، وحفزهم بها إلى فعل الخير، والبعد عن الشرّ، ومنع الإفساد في الأرض)⁽²⁾؛ فإنّ الباحث يستطيع إجمال مرتكزات النظرية الإسلامية في النقاط التالية⁽³⁾:

أولاً: أن نظرية الإدارة الإسلامية مستمدة في أساسها من القرآن الكريم والسنة وباقي الأدلة الشرعية.

ثانياً: أن نظرية الإدارة الإسلامية تتّصف بالشمولية، وأنها تستمدّ شموليتها من الشريعة الإسلامية التي شملت كل مسار الحياة، فهي تشمل كل أبواب وأصناف وأشكال ومستويات الإدارة.

ثالثاً: أنها نظرية الإدارة الإسلامية اشتملت على المعارف والعلوم والأسس النظرية، كما اشتملت على المناهج والأساليب والوسائل، فهي بذلك تحمل بعدين: البعد الفكري الذي يشمل الأفكار والقيم، والبعد العملي الذي يعني إمكانية التطبيق وفق قواعد وأساليب المعرفة الإنسانية.

رابعاً: أنّ نظرية الإدارة الإسلامية تعمل على توجيه السلوك الإنساني وقيمه، لأنها تعمل على تنظيم جهود البشر بشكل مستمر وفق قيم الدين، وهذا الاستمرار يوفّر عامل الصيانة المستمرة الواقية من الانحراف القيمي أو السلوكي.

خامساً: أنّ نظرية الإدارة الإسلامية تعتمد على التفاعل ما بين النظرية والممارسة العملية، وهذا نتيجة حتمية لما سبق من المرتكزات، ودليل على الفاعلية والكفاءة في الأداء في الواقع.

المطلب الثاني: المقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية

وبناءً على مما سبق: يستطيع الباحث أو يحدد مقومات نموذج نظرية الإدارة الإسلامية التي تمتلكه النظرية الإسلامية بثلاثة مقومات أساسية متكاملة تُشكّل الأبعاد الثلاثة لأي نظرية، ويتبلور باجتماعها نموذج "نظرية الإدارة الإسلامية"، وهي:

¹ (ينظر: الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، (مصدر سابق)، ص73.

² (ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص23.

³ (ينظر: الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، (مصدر سابق)، ص74، (بتصرف).

1- **المقومات القيمية**، وتشمل مجموعة التصورات والمفاهيم والأفكار شكّلت القيم الحاكمة على السلوك الإداري، بحيث غدت تلك المفاهيم فلسفة وثقافة مجتمع العلاقات الإنسانية الذي تعمل به النظرية.

2- **المقومات التشريعية**، وتشمل مجموعة الأحكام والقوانين العامة والمجردة، والتي تحكم العلاقات الإنسانية، وتنظّم قانونية السلوك الإداري بأثر عقدي وتعبدي.

3- **المقومات المعرفية والوظيفية**، وتشمل المعرفة بالعمليات الإدارية والتشغيلية وبالتراتب اللازمة لصيانة عملية السلوك الإداري على سبيل الوجوب الشرعي.

إن وجود هذه المقومات -والتي تمثّل أيضاً الأبعاد الثلاثية للنظرية- مجتمعة واجب لازم لتشكيل الإطار الفكري المهيّج المنظم المتناسك الذي يدعى اصطلاحاً: "نظرية"، وسيتناول الباحث بيانه في الفروع التالية:

الفرع الأول: المقومات القيمية والقيمة العليا لنظرية الإدارة الإسلامية، ويتناول الباحث عرضه في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: القيم الإسلامية كمقوم لنظرية الإدارة الإسلامية: يرى بعض الباحثين بأنّ القيم الإسلامية التي وردت في الأدلة الشرعية لا تخرج عن أربعة قيم رئيسية، وهي⁽¹⁾:

أولاً: القيم الروحية: والمقصود بها إرضاء الخالق في الأعمال كلها، ويندرج تحتها القيم الإيمانية وما تعلّق بها من قيم الاعتقاد، والقيم المتولدة منها: كالرقابة والتقوى والإحسان وغيرها مما ذكر من القيم.

ثانياً: القيم الخلقية: وهي مراعاة بعض الصفات الأخلاقية عند القيام بالأعمال، وتشمل قيم: الصدق والأمانة والسماحة والتيسير وغيرها مما مرّ ذكره.

ثالثاً: القيم الإنسانية: وهي معيار سلوكي عام، يرتبط بالإنسان من حيث كونه إنساناً بغض النظر عن جنسه ولونه وشكله، وتحوي تحتها قيم: العدل والمساواة والحيدة وغيرها مما مرّ ذكره.

رابعاً: القيم المادية: وهي معيار سلوكي مرتبط بالنتائج المادية التي يهدف إليها الإنسان في نشاطاته المادية كلها، كالربح والمكانة الاجتماعية، وغيرها مما مرّ ذكره.

⁽¹⁾ (ينظر: سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص 71، بتصرّف.

إن القيم المذكورة - برأي الباحث - قيم مؤثرة في السلوك الإداري، وقد اعتبرتها الشريعة الإسلامية في القيم الإدارية الإسلامية؛ لأن الإدارة الإسلامية أحد فروع الشريعة المشمولة بأحكامها ومقرراتها، وإسقاط تلك القيم الإسلامية المعتبرة على السلوك الإداري الإسلامي بمثابة المحددات المعيارية الضابطة لحركته، والحاكمة عليه، والمانعة من نشوزه، فهي تمثل القانون الضابط الذي يُحتكم عليه ويوزن به السلوك الإداري، وهو في نظرية الإدارة الإسلامية أحد المقومات الأساسية لها؛ لاستحالة قيامها بدونه؛ لأنها في مجال الظاهرة الإدارية التي تعمل في ميدان العلاقات الإنسانية، هي تعبير عن دين يشتمل على: عقيدة وشريعة وأخلاق، ومحور اهتمامه الإنسان.

الفقرة الثانية: القيمة العليا ومحور القيم الإدارية الإسلامية

إنّ تحديد القيمة العليا في مجال العلاقات الإنسانية عموماً - وفي مجال الظاهرة الإدارية بكونها مبنية على منظومة العلاقات الإنسانية خصوصاً - يضبط تشعبات تحديد القيم، وينظم التسلسل القيمي حول محور القيمة العليا بترتيب رئيسية، وأخرى بحسب المستوى الوظيفي في الظاهرة الإدارية، وعليه: فقد اجتهد الدكتور عبد المعطي عساف في كتابه: "النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة" على تحديد - أو اقتراح - تلك القيمة، منطلقاً من رؤيته القائلة: بأنّ العمل على تحليل أي علاقة إنسانية تحليلاً نهائياً للتعرف على طريقة تشكّلها ورصد وحدة بنائها وكشف حقيقتها الجوهرية يفضي إلى: أنّ جميع علاقات الناس - على اختلاف أشكالها ومجالاتها - تتمحور حول وحدة بناء أساسية تسمى: "القيم"، وبالتالي: فإنّ نظام العلاقات الإنسانية الذي تقوم عليه الظاهرة الإدارية نظام قيمي، ويفرز منظومات قيمية مختلفة ومتنوعة بحسب اختلاف القيم الإنسانية، ولكنها يجب أن تكون مرتبطة بـ "قيمة عليا" توجه إلى الترابط والتناغم الواضح والدقيق بين جميع العناصر والمكونات والتراتب داخل المنظومة، وتكون بمثابة معيار ثابت يتمّ ترشيد وضبط ومحكمة أي أداء وظيفي على ضوئه، وتحديد الاختيارات الوظيفية على أساسه، وهذه القيمة العليا لا بد من اكتشافها؛ لأنها تمثل المحور الذي تنتظم حوله وعلى أساسه جميع القيم الأخرى، ويرى الدكتور عساف أن هذه القيمة العليا هي: قيمة العدل، لأنها القيمة القادرة على توحيد ثنائية الوجود الإنساني: الفرد والجماعة⁽¹⁾، وهي أحد القيم العليا في الشريعة الإسلامية، إن لم تكن القيمة العليا الأولى في مجال العلاقات الإنسانية وضبط توازنها، وقد قرّرتها نصوص شتى، منها قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى﴾ (المائدة: 8)،

¹ (عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص53، وما بعدها، (تلخيص الفكرة بتصرف من 20 صفحة تقريباً).

وقوله: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: 58)، وقوله: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ﴾ (النساء: 135).

الفرع الثاني: المقومات التشريعية "لنظرية" الإدارة الإسلامية

وتشمل مجموعة الأحكام والقوانين العامة والمجردة التي تحكم العلاقات الإنسانية، وتنظم قانونية الأداء الإداري وفق فلسفة الشريعة، وهي أساسية في تكوين وبناء نظرية الإدارة الإسلامية؛ لتمييز الأحكام والقوانين في الشريعة الإسلامية بمميزات خاصة لم تطالها القوانين الوضعية، ويمكن اختصارها في النقاط التالية:

أولاً: أنّ مصدر الأحكام في الشريعة الإسلامية مصدر إلهي، وهذا يعني أنها أحكام دقيقة شاملة عامة مجردة، قائمة على مبادئ قيمية، جزاءها ثواباً أو عقاباً يتعدى عالم الشهادة؛ ذلك أنّ ما تحتاجه أي إدارة في ضبطها القانوني لسلوك أدائها الإداري: الدقة، الشمول، العموم، التجريد، غير أن النظام التشريعي الإسلامي تميّز بنظام الثواب والعقاب المتعدي لعالم الشهادة إلى عالم الغيب، وهذا ما عجزت عن إيجادها مجتمعات كل العبقريات التشريعية البشرية.

ثانياً: أن الأحكام في الشريعة الإسلامية تحوي على القطعي الذي لا يمكن تجاوزه، وعلى الظني الذي يمكن الاجتهاد فيه وفق ضوابط معينة، وهذا يعطي ميزة فريدة للإدارة الإسلامية للجمع بين الثبات على أحكام ومبادئ وخطوط عامة تحدد مسار العملية الإدارية وتضبط وجهتها، وبين المرونة المكتسبة من إمكانية الاجتهاد والتعامل مع القوانين بما يحقق المصلحة المعتبرة دون الخروج عن المسار العام، وهذا يعطي حركية أكبر وأسرع، ومساحة أوسع للمديرين في التعامل مع التطور والتعاطي مع الأزمات.

ثالثاً: أن الأحكام الشرعية تتمتع بالسعة والاستيعاب لأبعاد: الزمان، المكان، والأفراد، والنوازل، والمستجدات، وهذا يُكسب الإدارة الإسلامية ذات الميزات.

رابعاً: أن الأحكام الشرعية أحكام واقعية، فلا تتعامل بالخيال، ولا من خارج الواقع، إنما تتعامل مع الوقائع كما هي، وتعالجها بمنطق واقعها وظروفها المكانية والزمانية.

الفرع الثالث: المقومات المعرفية والوظيفية "لنظرية" الإدارة الإسلامية

وهي المقومات العملية التي تبرز قابلية النظرية للتطبيق، وذلك من خلال المعرفة العلمية والتقنية لمراحل العملية الإدارية من بدايتها إلى حين تحقيق أهدافها، بعد المعرفة التامة بمقومي: القيم، والتشريعات؛ لتنضبط بمقرراتهما، وهذا-أي العلم قبل القول والعمل الذي نقل الباحث آنفاً قول بعض العلماء الإجماع على وجوب التزامه- ما دعت له الشريعة الإسلامية في جميع ما يهم الإنسان من أعمال، ومن باب أولى في مجال العلاقات الإنسانية، ولا سيما في مجال الظاهرة الإدارية التي تعمل أصلاً في مجال العلاقات الإنسانية.

وتوجب الإحاطة بالمقومات المعرفية والوظيفية - كأحد مقومات نظرية الإدارة الإسلامية - وجوب المعرفة بالعمليات والتراتب التالفة⁽¹⁾:

أولاً: المعرفة التامة بمقومي القيم والتشريعات اللذان تم ذكرهما، ومصادرها ونظامهما العام؛ لأنهما المبرزان الشرعيّان الأساسيان على وجود النشاط وشرعيته، والمؤسسان لمبادئه، والحاكمان على سلوكه، والموجهان لمساره.

ثانياً: المعرفة بالعمليات الإدارية: (تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، رقابة....)، وما يتعلّق بها من تراتيب واشتراطات تنظيمية؛ لأنّ توفر المعرفة بهذه العناصر هو الذي يحكم وجود المنظمة أو المؤسسة ويرزّه.

ثالثاً: المعرفة بالعمليات التشغيلية - وهي تحويل المدخلات: "المواد الأولية" بإضافة قيمة إلى مخرجات نوعية محددة تفي بمتطلبات السوق - التي تمثل محور وظيفة وأساس النشاط وحركته، والمعرفة بكل ما يتعلّق به من تراتيب واشتراطات تنظيمية.

رابعاً: المعرفة بالتراتب اللازمة لصيانة عملية الأداء الإداري وضمان بقائه وتطوره وارتقائه، مع التأكيد على ضرورة الترابط والتناغم الواضح والدقيق بين جميع العناصر والمكونات والتراتب التنظيمية التي شملتها المعارف المذكورة.

⁽¹⁾ ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص57 وما بعدها بتصرف وإعادة ترتيب.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد ابتدأ الباحث الفصل الثاني بتمهيد مقتضب، عرض فيه شروط ومرتكزات بناء أي نظرية، لتأتي المباحث التالية تحقيقاً لتلك الشروط، فعرض في المبحث الأول: أقسام الإدارة الإسلامية ومقوماتها في مطلبين، في حين جاء المبحث الثاني في أربعة مطالب، عرض فيها الباحث أسس ومبادئ وقيم الإدارة الإسلامية، بعد تمهيد حرّر فيه مصطلحات الأسس والمبادئ والقيم في الإدارة الإسلامية، ليكتمل الفصل الثاني بالمبحث الثالث، والذي عرض لنموذج نظرية الإدارة الإسلامية، من خلال عرض خصائص الإدارة الإسلامية، ومرتكزات نظريتها، والمقومات النموذجية لنظرية الإدارة الإسلامية، في مطلبين، وقد لاحظ الباحث في هذا الفصل الملاحظات التالية:

- 1- أن الشريعة الإسلامية شريعة إلهية شاملة عامة، ثرية بالأحكام وبالمبادئ القيمة، وأن تنظيمها للوجود الإنساني في الحياة الدنيا وفق مقتضيات قيمها هو أحد مقاصدها، وأن الفكر الإداري الإسلامي تشكّل من حاصل تأثير تلك الأحكام والمبادئ والقيم العامة، ومن الأحكام والمبادئ والقيم الخاصة بالجانب الإداري على وجه التحديد، وأنه فكرٌ تميّز بتغطيته كل المجالات والمستويات الحياتية على وجه العموم والشمول والدوام، وتلك الخصائص التي استمدّها من خصائص الشريعة الإسلامية.
- 2- أن للإدارة في الشريعة الإسلامية "نظرية" خاصة بها، ومميّزة لها، تشكّلت من مجموع أحكامها وأسسها ومبادئها وقيمها التي أفرزت مفاهيمها وتصوّراتها التي تُعبّر عن فلسفتها المستندة أساساً على أحكام الكتاب العزيز والسنة المطهرة وما تفرّع عنهما.
- 3- ولأنّ الأصل في بناء أي نظرية إدارية أو اجتماعية أن تكون ذات أرضية فلسفية واضحة ومحددة ومتكاملة، أي: ذات منظومة قيمية، بحيث يتمّ بناء قواعد النظرية ومبادئها، والتراتب التنظيمية المتصلة بها، أي: الهيكل والنموذج عليها، فإن ما امتلكته الشريعة الإسلامية من مخزون قيمى وتشريعى ومعرفى منطقى شكّل منظومة قيمية واضحة ومتكاملة، كانت الأساس الفلسفى لبناء قواعد الإدارة الإسلامية ومبادئها، وأعطى التّصوّر العام لنموذج "نظرية الإدارة الإسلامية"، فنجدها، وبما قدّم الباحث من أدلّة في هذا الفصل:
- 4- أنّها قدّمت نموذجاً مثالياً للنظرية بما امتلكت من أسس وقيم ومبادئ قابلة للتطبيق العملي في الواقع.

- 5- أنها نظرية منطقية مقننة في فكرها وفلسفتها وقدرتها على تفسير السلوك الإداري وضبطه، وملاحظة المتغيرات التي تؤثر فيه ومعالجتها، فأعطت ثقة تامة في إمكانية التطبيق.
- 6- أنها كانت في طروحاتها عامة شاملة متّحدة متجانسة مع فلسفة المجتمع الذي تعمل فيه؛ لأنّ الدين الإسلامي الذي يحكم نظام بيئتها الاجتماعية هو الرافد لها.
- 7- أنها نظرية مفيدة وواضحة، وقابلة للتطبيق، وموجّهة للراغبين بتطبيقها، ومحققة للكفاية في أي مجال من مجالات تطبيقها، بحكم مقتضيات أحكامها الشرعية وقيمها ومبادئها.
- 8- أنها نظرية لم تخرج في مفاهيمها العامة عن مفاهيم الإدارات الحديثة في تحقيق القدرة على استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأقصى كفاية ممكنة، والتي يُعبّر عنها غالباً بـ: "أقل مجهود ممكن، وأقصر وقت ممكن، وأعلى جودة ممكنة، وأقل تكلفة ممكنة"، إلا أنها تميزت باستنادها في ذلك كلّ على أحكام الشريعة الإسلامية الإلهية وأدلتها، فطالت وقالت كلماتها وتميّزت في كل مفردات الإدارة الحديثة وعناصرها ووظائفها: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتحفيز والمشورة ودعم البيئة اجتماعياً واقتصادياً، في قابلية سلسلة لتحويل النصوص الشرعية إلى إجراءات عمل تنفيذية تجاري العصر وقدرة على التطبيق، وهذا ما سيثبته الجانب التطبيقي لهذا البحث عند استعراضه لدراسة وتقويم أداء البنوك الإسلامية.
- 9- أنها نظرية واقعية تقوم على تكامل ثلاثة مقومات، وهي: المقومات القيمية، والمقومات التشريعية، والمقومات المعرفية والوظيفية، وهذا أكبر دليل على واقعيّتها وقابلية تطبيقها.
- وبناءً عليه، فقد تمّ تحقيق هدف الدراسة الثاني، والقاضي بالكشف عن الأسس والقيم والمبادئ التي تشكّلت منها المفاهيم والتصورات التي شكّلت نظرية الإدارة الإسلامية، واستنباط خصائصها وميزاتها ومقوماتها من خلال استقراء النصوص الشرعية وتحليلها وبلورة نظرية الإدارة الإسلامية، فتمّ بذلك الإجابة على سؤال الدراسة الثاني القائل: ما هي الأسس والقيم والمبادئ التي تكوّنت منها المفاهيم والتصورات التي شكّلت نظرية الإدارة الإسلامية؟ ما هي الخصائص والمميزات والمقومات بلورت تلك النظرية؟ فثبت صدق فرضية: كون الشريعة الإسلامية شريعة إلهية: شاملة، عامة، ثرية، صالحة لكل زمان ومكان، ويمكن من خلال استقراء نصوصها وأحكامها: استنباط المفاهيم والتصورات والقيم والمبادئ الخاصة بالعملية الإدارية، وتأليف نظرية الإدارة الإسلامية منها.

الفصل الثالث: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة الإسلامية

"التأصيل والنماذج والآليات والتطبيق على وظائف الإدارة"

وفيه:

تمهيد: إجراءات العمل التنفيذية

المبحث الأول: نماذج وآليات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في الإدارة إلى

إجراءات عمل تنفيذية

المبحث الثاني: إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية ومستنداتها الشرعية.

الفصل الثالث: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة الإسلامية "التأصيل والنماذج والآليات والتطبيق على وظائف الإدارة"

تمهيد: إجراءات العمل التنفيذية: "تحرير المصطلح ونماذج من إجراءات عمل النظريات الحديثة"

إنّ نقل مفاهيم الإدارة ونظرياتها من مستوى الطرح النظري "الأكاديمي" إلى الميدان التطبيقي وصياغتها بشكل منهجيات وتقنيات وأدوات وأنظمة عمل، هو ما ينقل علم الإدارة وفنّ ممارستها من إطارٍ نظريٍّ إلى مهمّةٍ كبيرة تُمارس وفق أسس وقواعد وآليات ومناهج متنوعة، وهو في ذات الوقت امتحان لسلامة النظرية وصلاحيّتها؛ لأنّ النظرية السليمة تقود حتماً إلى أسلوب تطبيق سليم، وتلك هي المرحلة المتطورة في تاريخ علم الإدارة "الإسلامية" التي ينبغي أن نتّجه إليها ملتزمين اتباع إجراءات العمل التنفيذية الصحيحة، لتحويل النظرية إلى تقنيات وأدوات تمكّن القائد والمدير وربّ العمل من إدارة الأعمال، مهما تطوّرت وتجدّدت وتوسّعت بالمهام والمعلومات والنظم والإجراءات⁽¹⁾.

ولأنّ الإدارة الإسلامية مبنية نظرياً على فهم قيم ومبادئ وأحكام تلك الشريعة الإلهية، فإنّ الاجتهاد في تطبيق مقتضياتها يبدأ بتقرير إجراءات العمل التنفيذية، والذي يمثل تأهيلها للقيام بما يُعرف في الفقه التنزيلي بـ: (الإجراء العملي لما حصل على مستوى الفهم التجريدي للأحكام الشرعيّة على واقع الأفعال، وتكييف السلوك بها)⁽²⁾.

وبالتالي فإنّ إجراءات العمل التنفيذية هي الوسيلة التي تحاول الربط بين التنظير وبين الواقع العملي - وهما العالمان اللذان يختلفان عن بعضهما، والمؤثّران في بعضهما في نفس الوقت - وتقدّم نفسها على أنّها: "علم معرفة عمل الشيء"، وهذا أحد تعريفات الاستراتيجية الذي يشير إلى عاملين، هما مقياسان مهمّان للتقدّم، وهما: العلم ثم العمل⁽³⁾، وهو أحد المبادئ الأساسية والمهمة جداً في الشريعة الإسلامية عموماً، والإدارة الإسلامية خصوصاً، ولكنها في ذات الوقت تبين المنطق الشرعي الذي تستند عليه في شكل خطوات وقوانين تحكم وتوجّه وتضبط العمليات التنفيذية.

¹ (ينظر: مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص405، بتصرّف.

² (ينظر: جحيش، في الاجتهاد التنزيلي، (مصدر سابق)، ص19.

³ (ينظر: الزهراني، تطور المنهجيات الاستراتيجية: "الهندسة القيمة أمودجاً"، (مصدر سابق)، موقع اليكتروني.

ولما كانت سياسة أيّ منظمة تعني: البيان الرسمي لمبادئ وقواعد معينة يجب أن يتبّعها أعضاء تلك المنظمة، فإنّ الإجراء هو: الذي يخبر أعضاء المنظمة كيفية تنفيذ تلك السياسة وفق تعليمات منطقية مكتوبة على شكل خطوات معينة⁽¹⁾، فهو إذن بمثابة الخطوات المكتوبة، والمراحل التفصيلية التي توضح: أسلوب إتمام الأعمال، وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراءات هي: خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، والتي على ضوئها يتم تنفيذ تلك الأعمال⁽²⁾.

وعليه: فإن إجراءات العمل التنفيذية للطروحات النظرية للإدارة في الشريعة الإسلامية هي: خطة عمل داخلي يوضح لأعضاء المنظمة بالتفصيل كيفية تنفيذ الأعمال بخطوات مكتوبة ومرتبّة وواضحة، ويحدد لهم مجال حركتهم القانوني والعملي، وفائدتها: تنظيم عمل المنظمة وفق مقاييس معلومة لكل الفريق، وتساعد على توزيع المهام بين الأقسام، وتقليل جهود الإدارة في المتابعة، وتسهيل تدريب الموظف الجديد، وتحديد الخلل الإداري في مسار العملية الإدارية بسهولة⁽³⁾.

وقد أثر الباحث - قبل البحث في إجراءات العمل التنفيذية لطروحات نظرية الإدارة الإسلامية واقترح آليات تحصيلها وعرض نماذجها - التعرّض لنماذج من إجراءات العمل التنفيذية لنظريات الإدارة الحديثة باختصار؛ ليتجلى بوضوح المعنى الحقيقي لإجراءات العمل التنفيذية، وذلك الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بنظرية ماكس فيبر "البيروقراطية":

والتي استخلصها الباحث من معايير المعنى الوظيفي للبيروقراطية التي تتركز عليها النظرية، واختصرها في النقاط التالية⁽⁴⁾:

أولاً: يقوم النظام البيروقراطي على نظام التدرج الهرمي للسلطة، فعلى كل مكتب أن يراقب ويشرف على ما دونه من المكاتب.

⁽¹⁾ ينظر: السياسات والإجراءات، موقع الموارد البشرية، (مصدر سابق)، موقع إلكتروني، بتصرّف.

⁽²⁾ ينظر: النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (مصدر سابق)، ص101 باختصار وتصرّف.

⁽³⁾ ينظر: إجراءات العمل، مدونة منذر أسامة، تاريخ الإضافة: 2010/4/7م، بتصرّف،

<http://www.monzerosama.com/?p=506#ixzz4bNb7001y>

⁽⁴⁾ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص12-13، باختصار وتصرّف.

ثانياً: يقوم النظام البيروقراطي على هيكل تنظيمي رشيد، وذلك وفق: تقسيم العمل على الأفراد بطريقة منطقية، وإعطاء سلطة مقابل المسؤولية، ووجود وسائل إلزام محددة بوضوح.

ثالثاً: جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد هي مستندات مكتوبة يعرفها الموظفون وهم مدربون على أدائها.

رابعاً: إن الهيئة الإدارية العليا التي تقوم بالأمر الإدارية ليس لها تملك وسائل العمل، وهي مسؤولة عن تعليل الاستخدام والإنفاق، وهذا يعني فصل تام لممتلكات المنظمة عن الممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة.

خامساً: الوظيفة ليست مُلكاً لمن يشغلها، أي: يمكن تغيير الشخص بنقله أو إعارته أو تقاعده في ضوء متطلبات العمل، وتولي الوظائف ليس قائماً على أساس وراثي أو انتخابي.

سادساً: تعتمد الإدارة برنامج كفاءة وتدريب خاص بالمهنة الإدارية.

سابعاً: يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة وظل المنافسة.

ثامناً: يجب على جميع الموظفين في المنظمة دعم المفاهيم القانونية لضمان عدم التحيز.

الفقرة الثانية: إجراءات العمل التنفيذية في نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك

تايلور"، ويمكن حصر المبادئ التي استندت عليها إجراءات عمل تايلور التنفيذية ومنهجته في التالي⁽¹⁾:

أولاً: يتم اختيار العمال بشكل علمي وموضوعي.

ثانياً: يجب تدريب العمال ووضعهم في المكان المناسب لتأهيلهم.

ثالثاً: على المسؤولين تحليل الأعمال والمهام بشكل منهجي بعيداً عن الأسلوب العشوائي.

رابعاً: تتقاسم الإدارة والعمال مسؤوليات العمل ليؤدي كل منهم دوره.

خامساً: لا بدّ من التركيز على أهمية الوقت في تنفيذ المهام.

سادساً: تُصرف مكافأة لمن يؤدي عمله بشكل أفضل، وتقع العقوبة بمن يتقاعس عن تنفيذه.

الفقرة الثالثة: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية العمليات الإدارية: "هنري فايول"

¹ (مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص406، بتصرف، وينظر أيضاً: كلود الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص156.

لقد وضع فايول منهجية إجراء عمل تنفيذي لكل عنصر من عناصر الإدارة بصيغة أوامر عمل، وجعل إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بالمدير بصيغة أوامر كما يلي⁽¹⁾:

أولاً: تأكد من أن الخطة قد وضعت بروية وتنقذ بدقة.

ثانياً: تأكد من صلاحية الأفراد والمعدات في المؤسسة لتحديد أهدافها ومواردها واحتياجاتها.

ثالثاً: يجب أن يكون المشرفون أكفاء، وأن تكون عندهم وحدة الهدف.

رابعاً: يجب تنسيق جميع العمليات والجهود.

خامساً: يجب أن تكون القرارات محدّدة وواضحة للفريق.

سادساً: يكون اختيار المستخدمين بحسب صلاحيتهم لمكان عملهم.

سابعاً: يجب أن يكون لكل قسم رئيس كفء ونشط.

ثامناً: يجب تحديد الاختصاصات بوضوح.

تاسعاً: يجب تشجيع رغبة المرؤوسين في تحمّل المسؤولية وفي المبادرة.

عاشراً: يُكافأ المرؤوسون مكافآت عادلة لخدماتهم.

الحادي عشر: تفرض الغرامات لارتكاب الأخطاء والحماقات.

الثاني عشر: يجب مراعاة نظام المؤسسة وقوانينها.

الثالث عشر: يجب ألا تتعارض المصالح الفردية مع المصالح العامة.

الرابع عشر: يجب أن تكون هناك وحدة أمر في إصدار الأوامر.

الخامس عشر: يجب تنظيم الأفراد والمهام تنظيمًا سليماً.

السادس عشر: يُفرض نظام رقابة على كل شيء.

السابع عشر: يجب تلافي الشكليات التي قد تُعطل سير العمل.

الفقرة الرابعة: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الحاجات الإنسانية والدوافع: نظرية

"ماسلو": وتتلخص إجراءات العمل التنفيذية لدى "ماسلو" من النظر في نظريته، فيما يلي⁽²⁾:

أولاً: على إدارة المنظمة تأمين الحاجات العضوية لموظفيها، وتشمل: متطلبات الحياة الشخصية

من مطعم ومشرب وملبس ومسكن.

¹ (ينظر: كلود الابن، (مصدر سابق)، ص183، وما بعدها باختصار.

² (مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص408، بتصرف.

ثانياً: على إدارة المنظمة تأمين حاجات الأمن والسلامة من خلال تحسين ظروف العمل والحفاظ على شروط السلامة.

ثالثاً: على إدارة المنظمة تأمين حاجات الانتماء من خلال تعزيز عضوية الفرد في المنظمة، وإيجاد علاقات ودية بين الأشخاص وإداراتهم.

رابعاً: على إدارة المنظمة تأمين حاجات التقدير من خلال إعطاء المسمى الوظيفي، والاعتراف بالوظيفة وبالشخص وترقيته.

خامساً: على إدارة المنظمة تأمين حاجات الإنجاز من خلال تحميل المسؤولية لأفراد منظماتها، وبعث روح التحدي في العمل، وتكريم الإنجاز الشخصي وتشجيعه.

الفقرة الخامسة: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية العلاقات الإنسانية: نظرية

"مايو": وتتلخص إجراءات عمل نظرية "مايو" التنفيذية من النظر فيما خلصت إليه أبحاثه فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: على إدارة المنظمة اعتبار العوامل الإنسانية في تعاملها مع أفراد منظماتها؛ لأنها تؤثر على الإنتاجية والأداء أكثر من العوامل المادية.

ثانياً: على إدارة المنظمة تشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة؛ لأن إنتاجية الشخص المشارك في نشاط الجماعة تزيد أكثر من ممارسته العمل بمفرده.

ثالثاً: على إدارة المنظمة أن تضع في اعتبارها أن فاعليتها تزداد أكثر إذا قامت بتلبية احتياجات أفرادها الشخصية، وأن ذلك سيزيد من إنجازهم.

الفقرة السادسة: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الجودة الشاملة، أو: "الإدارة

التشاركية": لقد استمر مسلسل تطوير الإدارة التشاركية: "الجودة الشاملة" بهدف تعزيز أنماط الممارسة الإدارية الفعالة، ليلبور إجراءات عملها التنفيذية أخيراً في الأسس التالية⁽²⁾:

أولاً: يمتلك القيادي رؤية استراتيجية يسعى لتحقيقها، وعليه أن يوجه التطور من الأسفل إلى الأعلى وفق تلك الرؤية.

ثانياً: لا بدّ من إزالة الحواجز الوظيفية بين البنى التنظيمية.

¹ (مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص408، بتصرف.

² (مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص414، بتصرف.

ثالثاً: على مديري الإدارة الوسطى أن يعملوا كمنسّقين وليس كمراقبين.

رابعاً: يُعَدّ الأفراد في المنظمة موارد بشرية وثروات تخلق قيمة مضافة.

خامساً: يمثّل التدريب استثماراً مالياً يحقق عائدات متجددة.

سادساً: يتمّ تقييم المنتجات والعمليات بمشاركة الجميع.

سابعاً: يجب أن تتّسم الإجراءات بالمرونة.

ثامناً: تتجه الرقابة نحو الممارسة البعدية وليس قبل تنفيذ العمل.

تاسعاً: يكون التواصل بين كل المستويات مباشراً، وتنتقل المعلومات بين الجميع بيسر.

عاشراً: يكون المسوقون مصدر القيمة المضافة؛ لأنهم على صلة مباشرة بحاجات الزبائن.

الحادي عشر: على المؤسسة أن تتجه نحو الابتكار والتجديد الدائمين.

يشارك الجميع في قرارات العمل والإدارة.

الفقرة السابعة: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة التشاركية: نظرية "Z"

لم يجد الباحث -في تتبعه لمن ألف وكتب ونقد نظرية النموذج الياباني في الإدارة- من تطرّق إلى إجراءات عملها التنفيذية، ولكن إطلاعاً على أسسها والنظر في طروحاتها دفعته للاجتهاد في استنباط إجراءات عملها التنفيذية، والتي يمكن اختصارها في الإجراءات التالية:

أولاً: تُقرّر المنظمة من خلال اعتمادها النموذج "Z" في الإدارة لموظفيها حقّ الوظيفة مدى الحياة، ولا يحقّ لها فصل الموظف عن عمله وإنهاء خدمته إلا في حال ارتكابه جريمة.

ثانياً: تقوم الإدارة بعمل تقويم دوري متباعد الأوقات -تحدّده الإدارة في لوائح خاصّة بكل قسم ومستوى، وقد يكون كل عشر سنين مرة واحدة- يتبعه ترقية متواضعة.

ثالثاً: تتبع الإدارة مع موظفيها نظام: "الدوران الوظيفي" الذي يعمل على تنقيح الموظف بين الأقسام والدوائر؛ لينال أكبر قسط ممكن من الخبرات المختلفة، بحيث يستطيع أن يعرف الناس والإجراءات والمشكلات في أي مجال آخر ضمن المنظمة.

رابعاً: لكلّ العاملين والموظفين في المنظمة الحقّ بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولا بد من إشراك كل من يتأثّر بالقرار الذي تزمع الإدارة اتخاذه، ويكون ذلك من خلال تشكيل فرق تُسند إليها مهمة التحدّث مع الأشخاص المعنيين ووضع البدائل.

خامساً: تعمل الإدارة على تذكية الشعور بالمسؤولية الجماعية من خلال إبرازها والعمل بالقيم المشتركة داخل المنظمة.

سادساً: على الإدارة توفير مجموعة من الوسائل التي تُقدّم الدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وإبراز الاهتمام بهم.

سابعاً: يجب أن يكون نظام ووسائل الرقابة ضمنية غير ظاهرة للعيان؛ لتوليد جوٍّ من الثقة بين العاملين بقصد تحسين الإنتاجية.

ثامناً: على الإدارة تكريس ثقافة المسؤولية الجماعية داخل المنظمة الواحدة، والعمل على تعميمها بين كل المنظمات داخل المجتمع.

المبحث الأول: نماذج وآليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية

في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية

المطلب الأول: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية

وبالاعتماد على ما تقرّر في معنى إجراءات العمل التنفيذية في تمهيد هذا الفصل، والذي قضى بمعنى أو آخر إلى أنها: "خطة عمل التنفيذ والفضاء القانوني للأعمال"، أو أنها: الدليل التطبيقي للطروحات النظرية، أو أنها: الوسيلة الوسيطة بين النظرية والتطبيق، فإنّ الباحث سيجتهد في عرض وتحليل واستنباط بعض نماذجها التي وردت في الكتاب العزيز والسنة وتطبيقات الخلفاء باختصار شديد في الفروع التالية:

الفرع الأول: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في القرآن الكريم: ويكتفي الباحث بإيراد

ثلاثة أمثلة من عشرات الأمثلة القرآنية باختصار في الفقرات التالية، وعليها فليقتبس المتتبع، وهي:

الفقرة الأولى: في صلاة الخوف: قال تعالى: ﴿وَإِذَا كُنْتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلَاةَ فَلَتَقُمْ

طَائِفَةٌ مِنْهُمْ مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا مِنْ وَرَائِكُمْ وَلْتَأْتِ طَائِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّوا فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَذَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُمْ مَيْلَةً وَحِيدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِنْ كَانَ بِكُمْ أَذَى مِنْ مَطَرٍ أَوْ كُنْتُمْ مَرْضَى أَنْ تَضَعُوا أَسْلِحَتَكُمْ وَخُذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا﴾ (النساء: 102)، وفيها يوضح الحق سبحانه وتعالى إجراءات العمل التنفيذية

والإجراءات التنفيذية لإقامة صلاة الخوف في صيغة قائمة من الأوامر العملية:

- 1- تقسيم جماعة المسلمين للصلاة في طائفتين.
- 2- تصلي الطائفة الأولى مع الإمام.
- 3- تقف الطائفة الثانية بأسلحتها لحراسة الأولى من خلفها.
- 4- تأتي الطائفة التي لم تصل فتصلي معك.

الفقرة الثانية: في التعاطي مع نشوز المرأة: قال تعالى: ﴿وَالَّتِي تَخَافُوتِ نُشُوزَهُنَّ

فَعِظُوهُنَّ وَلَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَأَضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا﴾ (النساء: 34)، وفيها يذكر تعالى بوضوح إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بالتعامل مع من بدا منها علامات النشوز، وهي على الترتيب:

- 1- يجب عليك أيها الزوج وعظ زوجتك إن خشيت نشوزها، ولا ح منها بواذر ذلك، وذلك بالتذكير بتقوى الله ولزوم أحكامه وبحقوق الزوج عليها.
- 2- فإن لم يُجدِ الوعظ في إصلاحها وتمادت بالصد والتقصير، فعليك أيها الزوج أن تهجرها في مضجع الزوجية.
- 3- فإن لم يردّها ذلك إلى صوابها ورشدّها، فاضربها، بضابط الضرب الذي حدّده الشارع.
- 4- فإن أطاعتك فلا تبغ عليها ولا تتعدى، وإلا فكما ذكر القرآن الكريم من إجراءات التحكيم ومحاولة المصالحة، فإن لم ينفع، فالطلاق بإحسان، ويعتبر في ضوابط الوعظ والهجر والضرب والتحكيم ما قرّره السنة واجتهادات الفقهاء في بابّه.

الفقرة الثالثة: امتحان المهاجرات من المؤمنات: قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا جَاءَكُمُ الْمُؤْمِنَاتُ

مُهَاجِرَاتٍ فَأَمْتَحِنُوهُنَّ ۚ إِنَّ عِلْمَ بِيَمِينِهِنَّ ۚ فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَاتٍ فَلَا تَرْجِعُوهُنَّ إِلَى الْكُفَّارِ لَا هُنَّ حِلٌّ لَهُمْ وَلَا هُمْ يَحِلُّونَ لَهُنَّ وَءَاوُهُنَّ مِمَّا أَنْفَقُوا وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ أَنْ تَنْكِحُوهُنَّ إِذَا ءَاتَيْتُمُوهُنَّ أَجْرَهُنَّ وَلَا تَتَّبِعُوا فِي هُنَّ أَسَافَةً ۚ سَأَلُوكُمُ الْكُفَّارَ فَعَصِمَ ۚ أَلَمْ تَعْلَمُوا أَنَّكُمْ كُنْتُمْ كَافِرِينَ ۚ فَكَيْفَ تَعْلَمُونَ ۚ﴾ (الممتحنة: 10)، ويظهر فيها إجراءات العمل التنفيذية واضحة في التعامل مع المهاجرات المؤمنات وامتحنهن، وقد يدخل ذلك فيما اصطلحت عليه الإدارة الحديثة بـ "تقييم الأداء"⁽¹⁾، والذي يعتبر من أهم وظائف وظيفة التوظيف في العملية الإدارية، وهي:

- 1- على المؤمنين إذا جاءتهم المؤمنات مهاجرات، امتحان إيمانهن والتأكد من ذلك.
- 2- إذا علمتم أنهن مؤمنات لا ترجعوهن إلى الكفار لانتهاء حلّ الزوجية بينهم.
- 3- إذا علمتم إيمانهن ولم ترجعوهن، فردوا على أزواجهنّ الكفار ما أنفقوا عليهن.
- 4- يجوز لكم نكاحهن بالشروط الشرعية إذا آتيتموهنّ مهورهن التي تراضيتن عليها.
- 5- يُمنع المؤمنون من الإبقاء على زوجاتهم الكافرات في عصمتهم.
- 6- يحق للمؤمنين أن يطالبوا بما أنفقوا على زوجاتهم الكافرات اللاتي أقمن على كفرهن، مثلما هو حقّ للكفار أن يسألوا ما أنفقوا على زوجاتهم اللاتي آمننّ وهاجرن إلى المؤمنين.

⁽¹⁾ (تقييم الأداء: عملية إدارية إيجابية مستمرة مخطط لها، تسعى إلى كشف العيوب، ومعرفة نقاط القوة، ومعرفة إنجاز الواجبات والالتزام بسلوكيات العمل المطلوبة عند الموظف في سعيه لتحقيق الأهداف المحددة، ينظر: فارسي، صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبلاني بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، إشراف: أحمد طيلب، 2015م، ص16.

الفرع الثاني: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في السنة النبوية المطهرة: ويكتفي الباحث

بإيراد ثلاثة أمثلة-من عشرات الأمثلة، بل مئات، وعليها فليقس المتتبع-في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: في العبادات: عن مالك بن الحويرث، قال: أتينا إلى النبي ﷺ ونحن شببة متقاربون، فأقمنا عنده عشرين يوماً وليلة، وكان رسول الله ﷺ رحيماً رفيقاً، فلما ظنّ أنّا قد اشتهينا أهلنا -أو قد اشتقنا- سألنا عمّن تركنا بعدنا، فأخبرناه، قال: ارجعوا إلى أهليكم، فأقيموا فيهم وعلموهم ومروهم... وصلوا كما رأيتموني أصلي، فإذا حضرت الصلاة فليؤذن لكم أحدكم، وليؤمّكم أكبركم⁽¹⁾، وفي الحديث خطة العمل التطبيقية وإجراءات العمل التنفيذية واضحة بمقررات وخطوات بعد "دورة تدريبية عملية"، وهي:

- 1- ارجعوا إلى أهليكم.
- 2- أقيموا في دياركم بين أهليكم.
- 3- علموهم ما تعلّمتم من نبيكم ﷺ.
- 4- مروهم بما أمّرتهم به.
- 5- صلّوا كما رأيتموني أصلي.
- 6- إذا حان وقت الصلاة فعليكم بالأذان، وليؤديه أحدكم.
- 7- يؤمّكم في الصلاة أكبركم.

الفقرة الثانية: في المعاملات: وعن أبي هريرة رضي الله عنهما: أن رسول الله ﷺ استعمل رجلاً على خيبر، فجاءه بتمر جنيب، فقال رسول الله ﷺ: (أَكُلْ تَمْرَ خَيْرٍ هَكَذَا؟) قال: لا، والله يا رسول الله إنّنا لنأخذ الصاع من هذا بالصاعين، والصاعين بالثلاثة، فقال رسول الله ﷺ: لا تفعل، بغ الجمع بالدرهم، ثم ابتع بالدرهم جنيباً⁽²⁾، وتّضح إجراءات العمل التنفيذية لمقتضى الحديث الشريف في الخطوات التالية:

- 1- لا يُباع التمر صاعاً بصاعين، ولا الصاعين بالثلاثة: إذا اختلفا في النوع والجودة.
- 2- يُباع ما يرد بيّعه بالدرهم، ويُشترى ما يُراد شراؤه بالدرهم.

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن مالك بن الحويرث، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، رقم/6008، ص1051.

² (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي سعيد الخدري وأبي هريرة، كتاب البيوع، باب إذا أراد بيع تمر بتمر خير منه، رقم/2201، ص351.

الفقرة الثالثة: في النكاح: قال رسول الله ﷺ: (يا معشر الشباب، من استطاع الباءة فليتزوج، فإنه أغض للبصر وأحصن للفرج، ومن لم يستطع فعليه بالصوم فإنه له وجاء)⁽¹⁾، وإجراءات العمل التنفيذية لمقتضى الحديث الشريف هي:

- 1- من ملك مؤونة الزواج المالية والجسدية فليتزوج.
- 2- الزواج يحفظ البصر والفرج.
- 3- من لم يستطع الزواج لعدم الباءة فليصم.
- 4- الصوم يحجز الشهوة ويحفظ النفس.

الفرع الثالث: نماذج إجراءات العمل التنفيذية في تطبيقات الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم، وقد تناول الباحث عرضه في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: وصية أبي بكر رضي الله عنه للجيش: ذلك أن أبا بكر الصديق بعث جيوشاً إلى الشام، فخرج يمشي مع يزيد بن أبي سفيان، وكان أميراً على الجيش، فقال أبو بكر: (... وإني موصيك بعشر:

- 1- لا تقتلن امرأة، ولا صبيّاً، ولا كبيراً هرباً...
- 2- ولا تقطعن شجراً مثمراً...
- 3- ولا تُخرّبن عامراً...
- 4- ولا تعقرن شاة، ولا بعيراً، إلا لماكلة...
- 5- ولا تُغرقن نخلاً ولا تحرقنه...
- 6- ولا تغلل...
- 7- ولا تجبن)⁽²⁾... وهذه خطوات واضحة محدّدة لإجراء عمل تنفيذي دون لبس أو غموض.

الفقرة الثانية: رسالة عمر رضي الله عنه إلى أبي موسى الأشعري يوجّهه بها بما عليه اتباعه في

وظيفة القضاء: ويقتبس الباحث منها ما يُستدل به على المطلوب، وقد جاء فيها:

- 1- افهم إذا أدلى إليك بحجة...

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن مسعود، كتاب الصوم، باب الصوم لمن خاف على نفسه الغربة، رقم/1905، ص306.

² (الأصمعي، مالك بن أنس بن مالك بن عامر الأصمعي المدني، (المتوفى: 179هـ)، موطأ الإمام مالك، تحقيق: بشار عواد معروف، ومحمود خليل، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1412هـ، ج357/1.

- 2- أنفذ الحقّ إذا وضع...
 - 3- وآس بين الناس في وجهك ومجلسك وعدلك...
 - 4- البينة على من ادعى واليمين على من أنكر، -وهذا خبر بمعنى الأمر، أي: اطلب البينة من المدعي، واطلب اليمين ممن أنكر-...
 - 5- الصلح جائز بين المسلمين، إلا صلحاً أحل حراماً أو حرم حلالاً...
 - 6- لا يمنعك قضاء قضيتته ثم راجعت فيه نفسك، وهديت فيه لرشدك، أن تراجع الحق...
 - 7- الفهم الفهم فيما تخلّج في صدرك مما لم يبلغك في الكتاب والسنة...
 - 8- اعرف الأمثال والأشباه ثم قس الأمور عند ذلك...
 - 9- فاعمد إلى أحبها إلى الله وأشبهها بالحق فيما ترى...
 - 10- اجعل للمدعي أمداً ينتهي إليه، فإن أحضر بينة أخذ بحقه، وإلا وجهت القضاء عليه... إلى آخر ما أمر به، ويمكن مطالعته في موضعه⁽¹⁾.
- والملاحظ أنه ﷺ ضمّن رسالته: بعض المبادئ والأحكام والأصول الموضوعية و"المسطريّة" التي يجب أن يعتمد عليها ويسير عليها القاضي ويتبعها في قضاؤه وحكمه بين الناس⁽²⁾، بصيغة إجراءات عمل تنفيذية، بخطواتها الواضحة التامة الكاملة التي توضّح ما على القاضي القيام به عند قضاؤه.
- الفقرة الثالثة: رسالة عثمان رضي الله عنه إلى عمال الخراج:** وورد فيها: أما بعد، فإن الله خلق الخلق بالحق، فلا يقبل إلا الحق، خذوا الحق وأعطوا الحق به، والأمانة الأمانة، قوموا عليها، ولا تكونوا أول من يسلبها، فتكونوا شركاء من بعدكم إلى ما اكتسبتم، والوفاء الوفاء، لا تظلموا اليتيم ولا المعاهد، فإن الله خصم لمن ظلمهم⁽³⁾.

وقد تضمّن كتاب عثمان رضي الله عنه لعمال الخراج إجراءات العمل التنفيذية التالية⁽⁴⁾:

¹ (سبق تخريجه، الدارقطني، عن أبي بردة، كتاب الأقضية، رقم/ 4426، ج4/132، وإسناده ضعيف، فيه إدريس الأودي: مجهول، وقد أكّد صحة الرسالة ونسبتها إلى سيدنا عمر -بل وادعى أنها كادت تبلغ التواتر في ثبوتها ونسبتها لعمر بن الخطاب- الدكتور: عبد الكبير = العلوي المدغري في مقدمته على كتاب: رسالة القضاء لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ينظر: سحنون، أحمد سحنون، رسالة القضاء لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ط1، المغرب، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، (د. ت)، ص5.

² (ينظر: سحنون، رسالة القضاء لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب، (مصدر سابق)، ص5.

³ (ينظر: الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الأملي، أبو جعفر الطبري، (المتوفى: 310هـ)، تاريخ الطبري: تاريخ الرسل والملوك، وصلة تاريخ الطبري، لعريب بن سعد القرطبي، (المتوفى: 369هـ)، ط2، بيروت، دار التراث، 1387هـ، ج4/245.

⁴ (محمد، قطب إبراهيم محمد، السياسة المالية لعثمان بن عفان، (د.ط)، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986م، ص59، بتصرّف.

- 1- على موظفي تحصيل الخراج أخذ الأموال المستحقة على العامة بالحق وإعطائها بالحق.
- 2- على الموظفين التخلّق بالأمانة في التعامل بالمال العام.
- 3- على الموظفين الوفاء لبيت المال، وللممولين: دافعي الخراج.
- 4- إذا كان الظلم لا يجوز في حق العامة، فهو في حق اليتيم أشدّ تحريماً.
- 5- على الموظفين عدم الجور على المعاهد عند تحصيل ما عليه منه من حقوق الدولة المالية.

الفقرة الرابعة: رسالة علي عليه السلام إلى مالك بن الأشتر النخعي حين ولاه مصر: ويقتبس

الباحث منها ما يستقيم به الدليل؛ لضيق المقام، فيقول عليه السلام يوصيه⁽¹⁾:

- 1- (...وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج، لأنّ ذلك لا يُدرك إلا بالعمارة...)
- 2- ...ومن طلب الخراج بغير عمارة، أضّرّ بالبلاد والعباد...
- 3- ... ثم الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم، والمساكين والمحتاجين وأهل البؤس والزّمنى، فإن في هذه الطبقة قانعاً ومعتزاً... فاجعل لهم قسماً من بيت مالك، وقسماً من صوافي الإسلام...
- 4- وتعهّد أهل اليتيم وذوي الرّقة في السنّ ممن لا حيلة له ولا ينصب للمسألة نفسه...، وهنا يضع الإمام علي عليه السلام لعامله على مصر إجراءات العمل التنفيذية بإدارة بعض المسائل العامة ومعللاً لأوامره، فيقول:
- 1- عليك باستصلاح الأراضي وإقامة مستلزمات البنية الأساسية اللازمة للقطاع الزراعي، وإنشاء الطرق؛ لأنّ ذلك من شأنه زيادة إيرادات الخراج، فهو أهم من فرض الخراج.
- 2- اجعل من إيرادات الخراج، ومن بيت مال المسلمين نصيباً للمساكين والمحتاجين والزّمنى.
- 3- عليك برعاية الأيتام وكبار السنّ والعجزة والإنفاق عليهم ممن لا يمتنعون التسوّل...

⁽¹⁾ ينظر: الجابري، عبد الله حاسن الجابري، الفكر الاقتصادي عند الإمام علي بن أبي طالب من خلال رسالته لواليه علي مصر الأشتر النخعي، "دراسة مقابلة بالفكر المالي الحديث"، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة واللغة العربية وآدابها، ج17، ع34، رجب، 1426هـ، ص318-319، بتصرف واختصار.

المطلب الثاني: أسس ومقومات وآليات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية

وفي هذا المطلب يطرح الباحث رؤيته ومقترحه في آلية تحصيل إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية كنموذج قابلٍ للتعديل والتصويب والإضافة؛ حيث يمكن من خلاله وضع أسس تلك الإجراءات وبيان مقوماتها وآليات تحصيلها، مستفيداً من مخزون التراث الإسلامي الهائل ولاسيما ثروة أصول الفقه وبحوثها المعاصرة التي بحثت في المناهج التطبيقية للأحكام الشرعية والفقه "التنزيل" بجديّة وقوة، وطرحت رؤى وأفكاراً لآليات نقل ما حصل على مستوى الفهم المجرد لنصوص الأحكام الشرعية إلى واقع الأفعال والتطبيق والسلوك، وذلك في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: أسس ومقومات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية، ويتناول الباحث عرضه في الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: أسس تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في المجال الإداري إلى إجراءات عمل تنفيذية

ولما ثبت لدينا عند التأصيل للطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في المجال الإداري في الفصل الثاني أنها تقوم على: أسس عقديّة وعباديّة وأخلاقية وتطبيقية، وأن لها مبادئاً وقيماً مميزة، أوجب ذلك إقرار أسس تحويل ما تحصل على المستوى النظري في المجال الإداري من مقررات الشرعية الإسلامية إلى صيغ تطبيقية وإجراءات عمل تنفيذية تبين منهج وخطوات التطبيق العملي، كتأهيل مرحلي لتحصيل ثمرّة التنظير عملياً، وإلا بقيت طروحات نظرية لا أثر لها في الواقع؛ لفقدان حلقة الوصل بين التنظير والتنفيذ التي تمثلها تلك الإجراءات التنفيذية التي تعطي عادةً خطّة التنفيذ.

وبالاستفادة مما طرحه بعض علماء الفقه التنزيل، والذين يرون أنّ تفعيل المنهج التطبيقي في الشريعة الإسلامية يعني: تنزيل الأحكام الشرعية الشاملة على حياة الإنسان بحيث تصبح هذه الحياة مهتدية في كل شعابها بهدي الدين، جاريةً على مقتضيات أحكامه وفق أسس معينة: كالنظر في مناهج الأحكام ومآلات تطبيقها، وتوفير ملكات الاستنباط من الأصول، والممكنة من النظر في الواقع وظروفه

وأحواله⁽¹⁾، ومن مطالعة كتابات منظري الإدارة الوضعية وواضعي إجراءات عمل نظرياتهم التطبيقية⁽²⁾، تحصيل للباحث بأن أسس تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في المجال الإداري إلى إجراءات عمل تنفيذية يكون بعمل ما يلي من الخطوات التالية:

أولاً: مطالعة مسهبة للمراجع والأصول النظرية للشرعية الإسلامية عموماً، وما له علاقة مباشرة بالإدارة ووظائفها وكل ما يتعلّق بها خصوصاً، وفهمها بعمق ودقّة قبل محاولة إجرائها في الواقع.

ثانياً: جدولة النصوص والأحكام الشرعية التي تمسّ الجانب الإداري وما تحصيل منها من قواعد وقيم ومبادئ بحسب مراتبها في الأهمية.

ثالثاً: الاطلاع العميق على نظريات الإدارة الحديثة وإجراءات عملها التنفيذية، والعلم بمواطن ضعفها وقوتها، والاستفادة منها، وتفعيل العمل بها بما لا يخالف الأصول والخطوط العامة للشرعية الإسلامية.

رابعاً: النظر في الواقع وما وصل إليه من التطور، وتشخيصه وفهم ما يجري فيه، والنظر في الظروف المحيطة ببيئة التنفيذ واعتبارها، ومعرفة المتغيرات المستقلة والتابعة معرفة تحليلية تفرز نقاط الضعف والقوة، والفرص والتحديات، وهو ما يعبر عنه في أصول الفقه: بتحقيق مناط الحكم⁽³⁾.

خامساً: التنبؤ بنظرة استشرافية بعدّة بدائل قد تحقق الأهداف المرسومة، ودراسة كل بديل دراسة تحقيقية متأنية، واختيار ما يغلب على الظن أنه إذا ما طُبّق سيحقق المصلحة، واستبعاد ما سواه، وهذا ما يُعرف أيضاً في علم أصول الفقه بالنظر في "مآلات الأفعال"⁽⁴⁾.

سادساً: صياغة الإجراءات التنفيذية بخطوات منطقية مرتبة مكتوبة على أساس الخطوات السابقة، توضّح طريقة وأحكام وقوانين وآليات وخطة التنفيذ الخاصة بكل عملية إدارية على حدة، وهذا وإن بدا

¹ (ينظر: النجار، عبد المجيد النجار، في المنهج التطبيقي للشرعية الإسلامية تنزيلاً على الواقع الراهن، الإمارات العربية المتحدة، العين، جامعة الإمارات، كلية الشريعة والقانون، 1991م، ص5، ص12، ص20، بتصرف واختصار.

² (ينظر: مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية، (مصدر سابق)، ص410-411.

³ (تحقيق مناط الحكم: يعني أن يثبت الحكم بمدركه الشرعي لكن يبقى النظر في تعيين محلّه، ينظر: الشاطبي، إبراهيم بن موسى اللخمي الغرناطي، (المتوفى: 790هـ)، الموافقات في أصول الشريعة، ط1، شرح: عبد الله دراز، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006م، ج4/74.

⁴ (مآلات الأفعال: أصل شرعي يربط مشروعية الفعل وجوداً وعمداً بنتائجه وفق مقاصد الشارع لا مقاصد المكلف، ينظر: إمام، محمد كمال الدين إمام، مآلات الأفعال في المصطلح المقاصدي، ط1، لندن، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، 2012م، ص19.

آلية، إلا أنه - برأي الباحث - أساس يضبط إجراءات العمل التنفيذية ويقدمها كوثيقة رسمية يُحتكم إليه كقانون ضابط لنظام المنظمة التطبيقي، ويحدّد مساحة حركة الموظفين فيه قانونياً وعملياً كذلك.

الفقرة الثانية: مقومات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في الإدارة إلى

إجراءات عمل تنفيذية: ولا بدّ لإجراءات العمل التنفيذية باعتبارها خطة التطبيق للطروحات الشرعية في المجال الإداري من اعتمادها على عدة مقومات، وهي برأي الباحث:

أولاً: **المقوم القيمي:** وهو الفلسفة العامة للنموذج الإداري، والمرجعية الشرعية له، والإطار العام الذي يمكن صياغة إجراءات العمل التنفيذية وفقه، والشرعية الإسلامية أغنى ما تكون بالقيم؛ حيث يمكن الاستفادة في ذلك من جميع الأدلة الشرعية، ومن فقهها، ومن مادة أصول الفقه، ومن المساحة المرنة لأحكام الشريعة الإسلامية، ومن الموروث الاجتهادي الهائل، في صياغة خطواتها المنهجية التطبيقية وإجراءات العمل التنفيذية من أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة وفق المعايير القيمية للشرعية الإسلامية.

ثانياً: **المقوم البشري:** وهو وجود الكادر البشري أو "الفريق" الذي حقّق وحاز ونال من العلوم والخبرات العلمية والعملية في المجال الإداري، وتأهّل بما لديه من إمكانيات من امتلاك "الملكة الاستشرافية"، فضلاً عن الفقه بالشرعية، والفقه بالواقع، الذي يمكنه من ترجمة النصوص ضمن إطار الفلسفة العامة للشرعية، ووضع آلية تحويل السياسات الإدارية بمنطقية في خطوات إجرائية وقولبتها بصيغ إجراءات عمل تنفيذية.

ثالثاً: **المقوم التقني:** وهي مجموعة الأدوات والوسائل الفنية التي لا بدّ منه لقيام العملية التحويلية من الطروحات النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية، وهذا يعني توفر الآلية اللازمة لإيجاد إجراءات عمل تنفيذية لكل وظيفة أو عنصر أو سلوك إداري، وهذا ما سيتم اقتراحه وبيانه في الفرع التالي:

الفرع الثاني: آليات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في الإدارة إلى

إجراءات عمل تنفيذية

ومما سبق ذكره، يمكن للباحث طرح مقترحه حول آليات تحويل الطروحات النظرية للشرعية الإسلامية في المجال الإداري إلى إجراءات عمل تنفيذية، وذلك وفق الآلية التالية:

أولاً: يُعتمد إلى أدلة الشريعة الإسلامية وما تفرّع عنها، فُتستقرأ الأحكام والقواعد والأفعال والتطبيقات والتقارير والاجتهادات الشرعية المتعلقة بكل ما يتعلّق بالسلوك الإداري فيها، فتجمع، ثم يتم تبويبها وفق مراتب الأحكام الشرعية: الواجب، والمندوب، والمباح، والمكروه والحرام؛ لمعرفة حدود ومساحة الحركة الشرعية الممكنة في كلّ إجراء إداري.

ثانياً: تستعرض علوم الإدارة الحديثة، وتُدرس بعمق، وتستخرج مفاهيمها، وتُقرّر مصطلحاتها، وتُعرّف بوضوح عناصرها وأركانها ووظائفها ومجالاتها وأقسامها وكل ما يتعلّق بها، ثمّ يقرّر منها ما يمكن الاستفادة منه من أفكارٍ وأدواتٍ مما لا يخالف أصلاً شرعياً، وتفرز وتقسّم على أبواب وأصول وفروع وقواعد.

ثالثاً: يجري التوفيق بين النصوص والأحكام والاجتهادات والقواعد الشرعية الخاصّة بالإدارة وأبواب الإدارة الحديثة، في فرزٍ وإفرادٍ لكل وظيفة من وظائف الإدارة وعناصرها وأنشطتها وكل ما يخصّ السلوك الإداري على حدة وربطها بأدلتها ومستنداتها الشرعية.

رابعاً: صياغة أنظمة إجراءات وقوانين وتقنيات وآليات العمل الخاصة بكل قسم صياغة إجرائية مرتبة في لوائح مكتوبة تضمن سلاسة التنفيذ وتحقيق أهداف العملية الإدارية، بما يتوافق مع الفلسفة العامة للشريعة الإسلامية.

خامساً: تجري للآلية المذكورة عملية تقييم دورية، تعمل على تطويرها وتحسينها وابتكار الآليات الأفضل، وإبداع الوسائل الأسرع، بما يتوافق وتطوّر الفكر الإداري وتغيّر الواقع زماناً ومكاناً وضمن الأطر العامة للشريعة الإسلامية.

وهنا يجد الباحث نفسه مضطراً إلى التذكير ببعض التنبيهات التي لا بد من اعتبارها قبل وأثناء وبعد صياغة إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظائف الإدارة الإسلامية ونشاطاتها، وهي:

- 1- أنّ أحكام الشريعة الإسلامية جاءت أحكاماً عامة وكمالات، فلم تقدّم نماذج جزئية جاهزة لكل موضوع من مواضيع الحياة، بل تركت للمختصّين استنباطه من تلك الكمالات؛ ما يعطي مرونة التعامل مع مختلف البيئات والمستجدات على مدار الزمان.

- 2- وعلى اعتبار أن الفكر الإداري الإسلامي استمدّ وجوده من الشريعة الإسلامية، فهذا يحتمّ استحضار مقرراتها وعدم إغفالها عند كل مفصل من مفاصل صياغة إجراءات العمل التنفيذية الداخلة بأي جزئية من جزئيات الإدارة الإسلامية وعملياتها.
- 3- أنه وعند صياغة إجراءات العمل التنفيذية لسائر عمليات الإدارة الإسلامية، فإنّه يمكن الاستفادة من مساحة: "ما لا نصّ فيه"، وأنّ: الأصل في الأشياء الإباحة؛ في صياغة إجراءات إدارية مقاصدية، موافقة لغاية الشارع في جلب المصلحة، ودرء المفسدة، ودون الخروج على الثوابت الشرعية والخطوط العامة للشريعة الإسلامية.
- 4- الاستفادة من مرونة الشريعة وتفعيلها في صياغة إجراءات العمل التنفيذية، بإعطاء هامش الحركة للمديرين في عمليات التنفيذ والتطوير والابتكار، بما يتوافق مع بيئة التنفيذ ومكانها وزمانها وظروفها، بشرط عدم الخروج عن الأصول الشرعية.
- 5- أنه يمكن الاستفادة من العلوم الإدارية الحديثة وإجراءات عملها التنفيذية وتجاربها العملية ومحاكاتها، باعتبارها وسائل تعين على تحصيل المقصود؛ لأن: "الحكمة ضالة المؤمن، حيثما وجدها فهو أحق بها"⁽¹⁾.

¹ (رواه الترمذي في جامعه، عن أبي هريرة، كتاب العلم، باب ما جاء في فضل الفقه على العبادة، رقم/2687، ص610، وقال: هذا حديث غريب، لا نعرفه إلا من هذا الوجه، وإبراهيم بن الفضل المخزومي يضعّف في الحديث من قبل حفظه.

المبحث الثاني: إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة في الشريعة الإسلامية ومستنداتها الشرعية.

تمهيد: الطروحات النظرية للإدارة في الشريعة الإسلامية

تُقَدِّمُ نظرية الإدارة الإسلامية نفسها -أو يقدِّمها الباحث- ببعديها: الفكري، والذي يستند إلى أحكام ومقررات الشريعة الإسلامية، والتطبيقي -أي في قابلية مقرراتها للتطبيق- الذي يستند على دخولها في جميع مسارب العلاقات الإنسانية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقيمتها، بقصد صلاح حال الإنسان في الدنيا والآخرة، من خلال القيام بمهمتي الإعمار والاستخلاف، تحقيقاً لغاية العبودية التي خلق الإنسان أصلاً لأجلها، مستخدمة كل مفردات ووظائف الإدارة الحديثة وعناصرها ومهماتها وأقسامها: كالخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتوظيف، والتحفيز، وغيرها؛ تلك المفردات التي بقيت ماثلة في طيات النصوص الشرعية والتطبيقات النبوية منذ ولادة الإدارة الإسلامية على يد رسول الله ﷺ، ولم تحظ بالقدر الكافي من العناية من المهتمين بالفكر الإداري الإسلامي لجمع شتاتها وبلورتها ونقدها وتطويرها واستنباط إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بها.

لقد تخلّف الفكر الإداري الإسلامي في قرون الجمود عن ركب الحضارة، وقفزت الحضارة الغربية في أثنائها قفزات نوعية في المجال الإداري -ولاسيما التطبيقي- مواكبة للنهضة الصناعية التي اجتاحت مصانعها، فبرزت دراسات إدارية حديثة ناسبت مرحلة نهضتها، حيث كانت مصانعها الناشئة المختبر التجريبي لنظرياتها الإدارية، مما ساعد في نقدها وتطويرها وتحويلها طروحاتها إلى إجراءات عمل تنفيذية، في حين كانت الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في المجال الإداري في تلك الحقبة تغفو في سبات عمّ المجتمع الإسلامي حينها، في حين أنها ليست بحاجة إلا إلى استقراءها في جزئيات النصوص، وفي التطبيقات العملية التي سادت: يوم كانت الأمة الإسلامية تقود دفة الحضارة الإنسانية، ونقلها - بعد نقدها وتحليلها- إلى مفاهيم وتصورات ومعانٍ كئيبة وأصول إدارية، فتُستنبط بذلك الحقائق الكامنة أصلاً فيها، وهذا ما سيعمل الباحث على محاولة تقديم رؤيته ومقترحه نموذجاً تطبيقياً على وظائف الإدارة المتفق عليها عموماً، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة⁽¹⁾، وذلك في المطالب التالية:

⁽¹⁾ (ينظر: كلود جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص 121.

المطلب الأول: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التخطيط" في الشريعة الإسلامية

ومستنداتها الشرعية، ويتناوله الباحث بيانه في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

يُعرّف التخطيط بأنّه: "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله"⁽¹⁾، ويعرفه هنري فايول بأنه: عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل؛ ولذلك يعتمد فيه المخطط على خبراته ومهاراته في دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها، ويشمل ذلك جمع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسة، وتقرّر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة⁽²⁾، ويراه بعض علماء الاقتصاد والإدارة بأنه أهم وظائف الإدارة⁽³⁾؛ لأنه ضروري لحسن سير العملية الإدارية، وتوحيد الجهد، ومتابعة الإنجاز، وتنسيق العمل، وتنظيمه⁽⁴⁾، فهو يسبق أي عمل إداري تطبيقي آخر.

الفرع الثاني: مقومات التخطيط: ويشتمل التخطيط على عدد من المقومات الأساسية التي

لا يتمّ إلا بها، وهي⁽⁵⁾:

أولاً: الأهداف: وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وتختلف الأهداف من حيث المدة الزمنية: الأهداف الطويلة الأجل (الاستراتيجية)، والمتوسطة الأجل (المشاريع)، والقصيرة الأجل (التشغيلية).

ثانياً: التنبؤ: والتنبؤ هو نشاط ذهني يقوم على استشراف المستقبل، وتوقع حصول أشياء اعتماداً على معطيات آتية واقعية، فالتنبؤ الدقيق يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

¹ (ينظر: النمر، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (مصدر سابق)، ص95.

² (ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص17-18، باختصار.

³ (ينظر: كلود جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، (مصدر سابق)، ص121.

⁴ (ينظر: الخضير، محسن أحمد الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، بحث رقم 4/ ضمن وقائع ندوة رقم/ 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر، ط2، 2001م، ص174، بتصرّف.

⁵ (ينظر: النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (مصدر سابق)، ص101 باختصار وتصرّف.

ثالثاً: السياسات: وهي مجموعة المبادئ والقواعد والخطوط العامة التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، فالسياسات هي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

رابعاً: الإجراءات: وهي بمثابة الخطوات المكتوبة، والمراحل التفصيلية التي توضح: أسلوب إتمام الأعمال، وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن تنفيذها، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراءات هي: خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، والتي على ضوءها يتم تنفيذ تلك الأعمال.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات: وهي الأدوات المساعدة في تحويل الأهداف إلى شيء ملموس، بما يساعد على إكمال الأعمال وتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

الفرع الثالث: مفهوم التخطيط من المنظور الإسلامي

ومن الحقائق في مجال الإدارة وتطبيقاتها، هو أن الإسلام في فكره الإداري النظري والتطبيقي قد عرف الإدارة وتطرق إلى العمليات المتعارف عليها في الفكر الإداري الحديث، فقد طبقت تلك العمليات في الحياة العملية لإدارة الدولة الإسلامية... بل وفي ما يُعرف الآن بإدارة الأعمال والمواضيع التي تبحث وتدرس في هذا التخصص من تخصصات العلوم الإدارية⁽²⁾، مع التنبيه إلى أن الوظائف الإدارية في الإسلام رغم اتفاقها مع الوظائف الإدارية في الأنظمة الأخرى، إلا أنها ذات طابع خاص، تضع خصوصياتها في الممارسة العملية وأخلاقيات هذه الممارسة والقصد الحقيقي منها⁽³⁾، ولأنّ التخطيط هو أهم عناصر الإدارة، فإنه يمكن ملاحظة خصوصية مفهومه من المنظور الإسلامي بأنه يمثل: وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة؛ لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، وتوكلاً على الله عزّ وجلّ من أجل تحقيق أهداف مشروعة⁽⁴⁾، إنه: تهيئة أسباب النجاح لكل نشاط يمارسه الشخص -أو المنظمة- قبل الشروع به⁽⁵⁾.

¹ (ينظر أيضاً: بمان، السلوك الإداري في صحيح البخاري، (مصدر سابق)، ص81، بتصرف واختصار.

² (ينظر: الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام: "الفكر والتطبيق"، جامعة أمم، المملكة العربية السعودية، ط3، 1991م، ص66.

³ (ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص169.

⁴ (ينظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية، الأشعري، (مصدر سابق)، ص136.

⁵ (ينظر: قرموط، نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "دراسة موضوعية"، (رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م، ص72.

الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التخطيط" في الشريعة الإسلامية

واستناداً على ما سلف، يمكن للباحث محاولة اقتراح نموذج إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة التخطيط التي قدّمتها الشريعة الإسلامية في المجال الإداري، وطرحها في وثيقة "إجرائية" توضح الخطوات التطبيقية والاعتبارات العامة الواجب التزامها من واضع الخطط في النقاط التالية⁽¹⁾:

أولاً: اعتبار التخطيط أهمّ عناصر الإدارة وأسبقها، ويجب أن يتمّ ضمن الأطر والأحكام الشرعية ومقرراتها، فيكون مهتدياً بقيم وفلسفة ورؤية الشريعة الإسلامية، وتعبيراً عن رسالة المنظمة، منضبطاً بهما.

ثانياً: تقع على السلطة العليا في المنظمة مسؤولية التخطيط، وتحديد ورسم الخطط والاختيارات والتراتب، بما يضمن توافق رسالتها وغاياتها العليا مع تلك الاختيارات والأهداف، وبما يضمن التوحد بين الأدوار الفردية والجماعية⁽²⁾، مسترشدةً بمشورة المختصين وآراء ذوي الخبرة.

ثالثاً: تحدّد الأهداف في التخطيط الإسلامي بدقة، وتوضع واضحة على أساس الوسع والإمكانات والطاقة، لا على أساس المبالغة والخيال والتعجيز، وتُشرح وتناقش مع قيادة كل مستوى مشارك في تنفيذها.

رابعاً: يقوم التخطيط الإسلامي على حشد الإمكانيات وإعداد المقومات والأخذ بالأسباب: كالدراسات الميدانية لجدوى المشروع، والبيانات الرقمية، التحليل الإحصائي، وتوفير الأدوات والتقنيات المساعدة على وضع خطة سليمة قادرة على مواجهة الأحداث المستقبلية، وتحقيق الأهداف الموضوعة.

خامساً: لا يقوم التخطيط الإسلامي على الظن، ولكن على معرفة الحقائق القائمة على المعلومات المستخرجة من تحليل البيانات، ثم جمعها وفرزها وتشغيلها، واستخلاص المؤشرات منها، بعد النظر الدقيق والتحقيق العميق في بيئة المنظمة، ودراسة الظروف المحيطة واعتبار الحال والمآل.

سادساً: للتخطيط أن يستفيد من مرونة الأحكام الشرعية والعمل بمقاصد الشريعة في تكييف متغيرات بيئة الفعل الإداري، والتعامل ضمن الإطار الإسلامي العام في استشراف وتوقع أحداث المستقبل.

¹ (ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص170-176، بتصرف واختصار شديد.

² (ينظر: عساف، النظرية الإدارية العلمية الإسلامية، (مصدر سابق)، ص466، باختصار.

سابعاً: يجب أن لا يُعْغَل التخطيط الإسلامي التوحيد بين ثنائية: الأهداف الآنية والغايات الاستراتيجية المستقبلية لضمان الترابط بينهما، وبين النظرة الكلية الشاملة للمنظمة وبين القضايا والمتغيرات الجزئية لضمان التناسق العام⁽¹⁾.

ثامناً: يجب أن تخضع الخطة الموضوعة للصيانة والتصويب والتعديل والتطوير الدائم، بما يحقق ويضمن كفاءتها في تحقيق الأهداف المرسومة.

تاسعاً: توصي الإدارة بضرورة الالتزام بالخطة الموضوعة، مع التأكيد على وجود مساحة مرنة يحق لكل مستوى إداري الاستفادة منها في تصويب وتطوير الخطة بما يخدم أهداف المنظمة منها. ويمكن اختصار كل ما سبق من إجراءات العمل التنفيذية المقترحة لوظيفة "التخطيط" في الإدارة الإسلامية في خطوات الجدول التوضيحي التالي:



"جدول (1) إجراءات العمل التنفيذية المقترحة لوظيفة "التخطيط" في الإدارة الإسلامية"

¹ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص465-466، باختصار.

الفرع الخامس: الأدلة الشرعية على إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة

"التخطيط" ووجه الاستدلال بها، ويعرض الباحث لنماذج منها في النقاط التالية:

أولاً: قال تعالى: ﴿وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ (المائدة: 49)، ووجه الاستدلال بهذه الآية: أن من القواعد الأساسية لمباشرة أي حكم أو عند إرادة فعله ومن لحظة التخطيط له، وجوب أن يتم ضمن الأطر والقواعد والأحكام الشرعية ومقرراتها. وقال تعالى أيضاً: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ (القصص: 77)، وفي الآية (إنه توجيه رحمانى للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة)⁽¹⁾، فالتخطيط الإسلامى في تصريف أمور الدنيا لا ينبغي له الانفصال عن الغايات الممتدة من عالم الشهادة إلى عالم الغيب، بل عليه أن يجعل ذلك الإطار العام هو إطار حركته في تحقيق أهدافه.

ثانياً: قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَمْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۖ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف: 2-3)، ووجه الاستدلال بهذه الآية: وجوب توحيد رؤية ورسالة وغايات المنظمة العليا المعلنة مع أهداف خططها المرحلية أو التشغيلية بما يضمن توحيد الأهداف الآنية والاستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً: قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159)، وقال: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38)، قال البخاري رحمه الله: والمشاورة قبل العزم والتبيين -يعني قبل وضع الخطّة- لقوله سبحانه وتعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ﴾ (آل عمران: 159) ... وقد شاور النبي ﷺ أصحابه يوم أحد في المقام والخروج، فأروا له الخروج... وشاور عليّاً، وأسامة فيما رمى به أهل الإفك عائشة فسمع منهما... وكانت الأئمة بعد النبي ﷺ يستشيرون الأمراء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدّوه إلى غيره، اقتداءً بالنبي ﷺ⁽²⁾، ووجه الاستدلال بما ذكر هو: أن من واجبات القائمين على التخطيط في الإدارة الإسلامية استشارة أهل الاختصاص والاستئناس برأيهم والاستفادة من خبراتهم قبل وضع الخطط، بل لربما كان التخطيط لأيّ أمرٍ مبنيّ على رأيهم.

⁽¹⁾ (الضحّيّان، الإدارة والحكم في الإسلام: "الفكر والتطبيق"، (مصدر سابق)، ص 69.

⁽²⁾ (ينظر: صحيح البخاري، (مصدر سابق)، باب قول الله تعالى: وشاورهم في الأمر، كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، ص 1267.

رابعاً: قال تعالى: ﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286)، وقال أيضاً: ﴿مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ﴾ (المائدة: 6)، ويقول رسول الله ﷺ: (عليكم من العمل ما تطيّقون...) ⁽¹⁾، وقال: (...ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم) ⁽²⁾، **ووجه الاستدلال بما ذكر:** أنه يجب أن توضع الأهداف في التخطيط الإسلامي على أساس الوسع والإمكان والطاقة، لا المبالغة والخيال والتعجيز.

خامساً: قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ﴾ (الأنفال: 60)، (وفيها دعوة للإدارة الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد بالقوة لمواجهة أمرٍ مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمته، والقوة تفهم بمفهوم عصرها، وفيها مفهوم التخطيط الطويل الأجل) ⁽³⁾، وفيها أيضاً: العمل على حشد كل الإمكانيات الممكنة ووضعها في اعتبار الخطة الموضوعية.

سادساً: قال الله تعالى على لسان يوسف: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (يوسف: 47)، و(تَزْرَعُونَ خبر في معنى الأمر... وإنما يخرج الأمر في صورة الخبر للمبالغة في إيجاب المأمور به) ⁽⁴⁾، (...والمعنى: اتركوا الزرع في السنبُل إلا ما لا غنى عنه للأكل، فيجتمع الطعام هكذا ويتركب، ويؤكل الأقدم فالأقدم فإذا جاءت السنون الجدية تقوّت الناسُ الأقدم فالأقدم من ذلك المدّخر) ⁽⁵⁾، وبهذه الآية خطط يوسف عليه السلام لموازنة بين الإنتاج وتقييد الاستهلاك، والادخار وإعادة الاستثمار، فاستطاع أن يحل الأزمة آنذاك ⁽⁶⁾، **ووجه الاستدلال:** أن هذه الآية أعطت إجراءات العمل التنفيذية لخطة استراتيجية للمجتمع لمواجهة الأزمة المتوقعة لثمان سنوات قادمة، ويشبهه في التخطيط من السنة الشريفة على المستوى الشخصي قوله ﷺ: (...إنك أن تذر ورثتك أغنياء، خيرٌ من أن تذرهم عالة يتكفّفون الناس...) ⁽⁷⁾، ففيه تخطيط لمستقبل الأولاد وباقي الورثة بما يضمن كفايتهم.

سابعاً: قال ﷺ: (اكتبوا لي من تلفظ بالإسلام من الناس، فكتبنا له ألفاً وخمس مائة رجل...) ⁽⁸⁾، وفي رواية ابن ماجه وابن حبان وغيرهم: أحصوا لي من تلفظ بالإسلام... وكان هذا قبل

¹ (رواه مسلم في صحيحه، عن عائشة، كتاب الصلاة، باب فضيلة العمل الدائم من قيام الليل وغيره، رقم/ 785، ص318.

² (سبق تخريجه: البخاري، عن أبي ذر، رقم/ 30، ص8.

³ (ينظر: الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام، (مصدر سابق)، ص69-70.

⁴ (ينظر: الزمخشري، الكشاف، (مصدر سابق)، ج2/ 476.

⁵ (ينظر: ابن عطية، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، (مصدر سابق) ج3/ 250.

⁶ (الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام، (مصدر سابق)، ص71.

⁷ (رواه البخاري في صحيحه، عن سعد بن أبي وقاص، كتاب الجنائز، باب رثاء النبي سعد ابن خولة، رقم/ 1295، ص207.

⁸ (رواه البخاري في صحيحه، عن حذيفة، كتاب الجهاد والسير، باب كتابة الإمام الناس، رقم/ 3060، ص506.

حفر الخندق، ووجه الاستدلال بالحديث: أهمية الإحصاء والبيانات الرقمية والدراسة الميدانية لوظيفة التخطيط، وذلك لمعرفة الحقائق القائمة على المعلومات الحقيقية، ووضع الخطط على أساسها.

ثامناً: لما أراد النبي ﷺ بناء سوق المدينة بعد أن رأى سيطرة اليهود على التجارة فيها: (ذهب إلى سوق النبط، فنظر إليه، فقال: ليس هذا لكم بسوق؛ ثم ذهب إلى سوق، فنظر إليه، فقال: ليس هذا لكم بسوق؛ ثم رجع إلى هذا السوق، فطاف فيه ثم قال: هذا سوقكم فلا ينتقص ولا يضرب عليه خراج)⁽¹⁾، ووجه الاستدلال بهذا الحديث: أنه ومن شروط التخطيط السليم وضروراته، وقبل وضع الخطة، لابد من الدراسة الميدانية لبيئة المشروع والاطلاع على الأحوال والظروف المحيطة.

تاسعاً: أن رسول الله ﷺ لما أراد أن يبعث معاذاً إلى اليمن قال: كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ قال: أقضي بكتاب الله، قال: فإن لم تجد في كتاب الله؟ قال: فبسنة رسول الله ﷺ، قال: فإن لم تجد في سنة رسول الله ﷺ، ولا في كتاب الله؟ قال: أجتهد رأيي، ولا آلو، فضرب رسول الله ﷺ صدره، وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي رسول الله⁽²⁾.

وجه الاستدلال: أنّ للقائم على تنفيذ الخطة مساحة من الاجتهاد والحركة فيما لم تقرره الشريعة أو إجراءات عملها التنفيذية، بشرط أن يبقى ضمن الإطار العام لسياسة وفلسفة المنظمة.

المطلب الثاني: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التنظيم" في الشريعة الإسلامية

ومستنداتها الشرعية، ويتناول الباحث بيانه في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم وظيفة التنظيم: في مرحلة التخطيط - كما مرّ في المطلب السابق - تُحدّد

الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة، وأما في مرحلة التنظيم، فتحدّد الأعمال والمهام الوظيفية والعلاقات، وتوحد الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التي تمّ تحديدها في مرحلة التخطيط، فالتنظيم أحد الوظائف العملية للإدارة، ويتضمن تحديد أوجه النشاطات وتوزيعها على العاملين في المنظمة؛ وقد عرّفه ريتشارد هودجس فيري بقوله: التنظيم يعني: توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة؛ وعرفه نيومان بأنّه: عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشتغلون هذه الوظائف⁽³⁾، فهو بناءً على التعريفين: ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة

⁽¹⁾ سبق تخريجه: ابن ماجه، عن أبي أسيد الساعدي، رقم/2233، ص319.

⁽²⁾ سبق تخريجه: أبو داود، عن معاذ، رقم/3592، ص516.

⁽³⁾ ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص42، بتصرف واختصار.

والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال⁽¹⁾، وهو بذلك يجمع بين مفهومين متلازمين: مفهوم موضوعي، بكونه الوظيفة التنظيمية التي تتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات، وتحديد المسؤوليات والسلطات؛ ومفهوم شكلي، وهو: الإطار الذي يظهر به التنظيم كهيئة تضم جماعة بشرية نُظِّمت في شكل أقسام وإدارات، فالموضوعي: الوظيفة التنظيمية، والشكلي: الإطار الذي يظهر به التنظيم⁽²⁾، ويرى بعض الباحثين⁽³⁾ أن مبادئ التنظيم تنحصر في التالي:

- 1- مبدأ وحدة الهدف: أن يكون هدف كل جزء من المنظمة متفقاً مع الهدف النهائي لها.
- 2- مبدأ وحدة القيادة أو الأمر، وهو أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد، ويتلقى الموظف الأمر من آمر واحد.
- 3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أي: أن يختص كل عضو من أعضاء المنظمة بمباشرة جزء أو نوع معين من العمل بحسب مؤهلاته.
- 4- مبدأ نطاق الإشراف: ويعني المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس فيه سلطاته وصلاحياته.
- 5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: وهو أن يتوازن قدر السلطة مع قدر المسؤوليات.
- 6- مبدأ تفويض السلطة: ويعني منح الإدارة الأعلى من دونها حق اتخاذ القرارات والتصرف.
- 7- مبدأ المركزية واللامركزية: ويعني تركيز السلطة أو توزيعها.

الفرع الثاني: مقومات وظيفة التنظيم في العملية الإدارية: وقد خلص الباحث من خلال

مطالعاته في الباب إلى أن وظيفة التنظيم في العملية الإدارية تقوم على مقومين رئيسيين هما⁽⁴⁾:

الأول: المقوم النظري: وهو الذي يُعنى بوضع الهيكل، ويشمل الأركان التالية:

- 1- وضع الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن التوزيع الثابت نسبياً لأداء العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة ببعضها، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها، ويشمل أيضاً تحديد الإدارات والأقسام.
- 2- تحديد التسلسل الرئاسي والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية بين المستويات الإدارية.

¹ ينظر: زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، (مصدر سابق)، ص102.

² ينظر: زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، (مصدر سابق)، ص102.

³ ينظر: النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (مصدر سابق)، ص151، باختصار وتصرف.

⁴ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص49، وما بعدها بتصرف.

3- تحديد مركز كل فرد في المنظمة ودوره وسلطته ومسؤوليته في المنظمة في الهيكل التنظيمي.

الثاني: المقوم السلوكي: ويشمل الأركان التالية:

1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تُنجز لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات إدارية منفصلة.

3- تقسيم العمل حسب التخصص، ويتطلب ذلك تحديد مواصفات الأفراد المعنيين بتنفيذ

الأنشطة وسماتهم بناءً على المؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

4- تفويض العمل إلى أشخاص معينين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

الفرع الثالث: مفهوم وظيفة التنظيم من المنظور الإسلامي

وأما مفهوم وظيفة التنظيم في العملية الإدارية من المنظور الإسلامي، فهو ذو جانبين: ففي جانبه التقني يقوم على تحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها، ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة والحقوق الواجبة، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنظمة، ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية، وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف الأقسام ووحداتها وموظفيها: رؤساء ومرؤوسين، وكذلك مع المتعاملين مع المنشأة من خارجها: أفراداً ومؤسسات، كما يُعمل على استغلال أمثل للإمكانات المتاحة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية؛ من أجل تحقيق أهدافٍ مشروعة محدّدة.

وأما في جانبه الإنساني: فإنه يقوم على الالتزام التام بالطابع الإنساني الذي يركّز على التعاون بين أفراد المنظمة على أساس نبذ الفروقات الطبقية بينهم⁽¹⁾.

الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة التنظيم في الشريعة الإسلامية: ومما سبق

بيانه يقترح الباحث الخطوات والأحكام والاعتبارات الواجب التزامها عند وضع إجراءات العمل التنفيذية، أو "دليل إجراءات العمل التطبيقية" الخاصة بوظيفة التنظيم في العملية الإدارية في الشريعة الإسلامية، وهي⁽²⁾:

¹ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص174، بتصرف.

² (ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص178، بتصرف.

أولاً: تُعنى وظيفة التنظيم في العملية الإدارية في الشريعة الإسلامية بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإسلامية بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل، والذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة في مراعاة للأسس الدينية والعقائدية بشكل كامل.

ثانياً: تُعنى وظيفة التنظيم بإعداد هيكل وبيان تنظيمي يحدد الأنشطة، ووضع دليل إجراءات عمل يحدد مواصفات كل وظيفة ومهمة كل نشاط، ودور أي عملية إدارية أو مهنية يُراد أداؤها، وشروط مواصفات شاغل كل وظيفة.

ثالثاً: تحدّد وظيفة التنظيم: أنشطة المنظمة، وأنشطة الأفراد بما يحقق بلوغ الأهداف المحددة، وعلى عاتقها: تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى مهام رئيسية ومهام فرعية، وتقسيم أوجه النشاط وتجزئتها في وحدات إدارية متكاملة في أداء المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز تلك المهام.

رابعاً: من مهمات وظيفة التنظيم: توزيع السلطات، وتفويض السلطة لكل رئيس مجموعة، وتحديد المسؤوليات، وربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية.

خامساً: تقوم وظيفة التنظيم في العملية الإدارية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعاً للازدواجية في أداء العمل، وإعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية لكل إدارة أو قسم، وتحديد نطاق الإشراف والعلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام¹... ويمكن اختصار إجراءات العمل التنفيذية المقترحة والخاصة بوظيفة "التنظيم" في الإدارة الإسلامية في خطوات الجدول التوضيحي التالي:

¹ (ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص44، بتصرف.



"جدول (2) إجراءات العمل التنفيذية المقترحة الخاصة بوظيفة "التنظيم" في الإدارة الإسلامية"

الفرع الخامس: الأدلة الشرعية على إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة

"التنظيم" ووجه الاستدلال بها

أولاً: قال تعالى في معرض قصة ذي القرنين وبناء السد: ﴿ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا نَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ۚ قَالُوا يَنْذَا لَقرَينَ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ۚ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ۚ ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا ۚ ﴾ (الكهف: 93-96)، ووجه الاستدلال بهذه الآيات: هو إفصاح القرآن الكريم في بضع آيات منه عن منهج وإجراءات عمل تنفيذية متكاملة العناصر والآليات لوظيفة التنظيم في العملية الإدارية، حيث راعى الأساس العقيدي الديني، بقوله: ما مكني فيه ربي خير، ثم حدّد مواصفات كل وظيفة ومهمة، ودور كل عملية إدارية أو مهنية أراد أداءها، وشروط مواصفات شاغل كل وظيفة، فقسّم الناس إلى مجموعات: مجموعة يأتون بزبر الحديد، وصنف يشاركون بإشعال النار بالنفخ، وصنف يأتي بالنحاس المذاب؛ ويمكن تحيّل عدد كبير من فرق العمل التي تعمل الأسابيع الطويلة لإنجاز ذاك الردم، وتشمل كل فرقة عشرات الموظفين، وفرق العمل المتوقعة التي أسهمت في ذاك المشروع الضخم... ومن الطبيعي أنّ لكل فرقة أهدافها الخاصة التي تنسجم مع الهدف العام المنشود، وأفراد كل فرقة

يعرفون الهدف الخاص بفرقتهم، والجميع يعرفون الهدف العام المعلن مسبقاً⁽¹⁾، فاستوفى ذو القرنين بذلك كل أركان التنظيم، وقدم منهجيات عمله، وإجراءات عمله التنفيذية بكل وضوح، وأشرف بنفسه على التنسيق والتنفيذ.

ثانياً: قال تعالى: ﴿وَإِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقْعَدًا لِلْقِتَالِ﴾ (آل عمران: 121)، والجمهور على أن ذلك كان في غزوة أحد، وفيها نزلت هذه الآية... حيث نهضوا مع النبي ﷺ، فمضى رسول الله ﷺ حتى أطل على المشركين، فتصاف الناس، وكان رسول الله ﷺ قد أتمر على الرماة عبد الله بن جبير، وكانوا خمسين رجلاً، وجعلهم يحمون الجبل وراء المسلمين، وأسند هو إلى الجبل... وكان رسول الله ﷺ قد قال لهم: لا تبرحوا من هنا ولو رأيتمونا تتخطفنا الطير⁽²⁾، **ووجه الاستدلال** بهذه الآية وتفسيرها هو: أن النبي ﷺ مارس وظيفة التنظيم في العملية الإدارية بنفسه، وأعطى منهجية عمله التطبيقية وإجراءات عمله التنفيذية، فقسّم المجموعات، ووزع الأدوار والوظائف والمهام، وحدد المسؤولية والسلطات بخطوات مُعلنة واضحة.

ثالثاً: كتابة "الوثيقة"⁽³⁾: **ووجه الاستدلال بالوثيقة هو:** أنها أبرزت أعلى مستويات التنظيم الإداري، وأنها أعطت بمحدداتها ومقرراتها المكتوبة إجراءات العمل التنفيذية على الصعيد السياسي والاجتماعي والاقتصادي أيضاً، حيث جاءت لضبط وتنظيم العلاقات وتنسيق العمل بين مكونات المجتمع المدني برباط قانوني مكتوب يمثل أول وأسبق نظام دستوري في تاريخ الدولة الإسلامية، بل به وُضعت أسس التعامل بين مكونات المجتمع المدني في تعاملها مع بعضها ومع غيرها؛ فكانت بمثابة إجراءات عمل تنفيذية واضحة، حدّدت التالي:

- 1- نظّمت العلاقة بين المؤمنين ومحيطهم من غير المسلمين.
- 2- حدّدت مسار التعامل في مواجهة الحوادث بين جميع مكونات المجتمع المدني.

¹ (ينظر: الشريف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني: (مصدر سابق)، ص 21-22، باختصار.

² (ينظر: ابن عطية، المحرر الوجيز، (مصدر سابق)، ج 1/499.

³ (وفيها كتب رسول الله ﷺ كتاباً بين المهاجرين والأنصار وادع فيه اليهود وعاهدهم وأقرهم على دينهم وأموالهم، واشترط عليهم وشرط لهم، ومما ورد فيها: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " هذا كتاب من محمد النبي الأمي، بين المؤمنين والمسلمين من قريش ويثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم، إثم أمة واحدة من دون الناس، المهاجرون من قريش على ريعتهم يتعاقلون بينهم، وهم يفدون عانيهم بالمعروف والقسط، وبنو عوف على ريعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى، وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.... وإنه من تبعنا من يهود فإن له النصر والأسوة غير مظلومين ولا متناصر عليهم، وإن سلم المؤمنين واحدة، لا يسالم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله إلا على سواء وعدل بينهم... وإن اليهود ينفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين، وإن يهود بني عوف أمة مع المؤمنين، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم، إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ إلا نفسه وأهل بيته، ينظر: ابن كثير، السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، (مصدر سابق)، ج 2/323.

3- حدّدت المسؤوليات بين الجماعات بعضها ببعض، وبين الأفراد بعضهم بعضاً، وبين الأفراد والجماعات أيضاً.

4- أبرزت وحدة المنظمة الإسلامية، وتساوي أعضائها، وتكاتفهم، واشتراكهم في تقرير العلاقات مع محيطهم، ومنعت البغي والظلم بين كل المكونات⁽¹⁾.

رابعاً: "المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار"⁽²⁾: والمؤاخاة ليست مسألة عاطفية عابرة، وإنما تعني عملية تنظيم ودمج جذريّة ذات تبعات اقتصادية واجتماعية دمجاً توحيدياً للمجتمع الإيماني وإظهاره جسداً واحداً متجانساً، فكانت "المؤاخاة" ذات صبغة مالية؛ لأنها تقضي بأن يشترك المتآخون في الأموال؛ لتخفيف المعاناة عن المهاجرين الذين اضطروا إلى ترك المال والأهل في مكة، فكانت هذه المؤاخاة ضرورية لإذهاب الوحشة وإثبات مبدأ المواساة بالمال بين المسلمين، لا سيما أن المهاجرين تركوا كل المقومات الأساسية الماديّة للحياة في مكة، فكانت المؤاخاة خطوة مهمة في توحيد المجتمع الجديد تضاف إلى ما سبقها من خطوات⁽³⁾.

ويكتفي الباحث بما أورده أعلاه من أدلة ووجوه الاستدلال بما كأدلة على بعض ما ورد في الكتاب الكريم والسنة النبوية من إجراءات عمل تنفيذية في مجال وظيفة التنظيم في العملية الإدارية في الشريعة الإسلامية؛ تجنّباً للإطناب، وإلا فالأدلة على ذلك كثيرة ويمكن مراجعتها في مواضعها⁽⁴⁾.

خامساً: في مجال تنظيم الاقتصاد والصناعة، يورد الباحث مثلاً تطبيقياً على تنظيم الإدارة الإسلامية العامة لشؤون العاملين في نشر وتقطيع الأخشاب نموذجاً: فقد أوجبت الشريعة على المحتسب أن يلزم النشّارين أن يعملوا على كل ورشة ثلاثة أناس، ليحدّد أحدهم المناشير، وإذا تعب واحد من الاثنين ناب عنه ذلك الثالث في النشر إلى أن يأخذ صاحبه راحة؛ ولا ينصرفوا إلى آخر النهار، ويمنعهم من اشتراك جميعهم على الناس، بل يكونوا مثل البنائين والنجارين يعملون بما قسم الله لهم، ويحلف البنائين بالله

¹ انظر التفصيل في: السباعي، السيرة النبوية: دروس وعبر، (مصدر سابق)، ص65، وما بعدها "بتصرف".

² سبق تخريجه: البخاري، عن أنس، رقم/5167، ص924.

³ (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص77، 78، "بتصرف بسيط".

⁴ (ينظر مثلاً في تنظيم الوظائف والخريطة التنظيمية للعهد النبوي: الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام، (مصدر سابق)، ص104، ص116، وفي تنظيم شؤون الزراعة والتجارة والصناعة وغيرها ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص166، 169، 174، 180.

أنهم لا يأخذوا من الجيارين ولا من الجباسين رشوة ولا هدية، ليكفوا عنهم قلة نضج الجبس وردائه⁽¹⁾، ووجه الاستدلال هنا هو: أن الإدارة الإسلامية العامة حدّدت أنشطة المنظمات التي تشرف على رقابتها، وعيّنت مهام الأفراد فيها قطعاً للنزاع، وبَيّنت العلاقة بينهم وفق الرؤية الإسلامية، فجمعت ووزعت وفق إجراءات عمل واضحة تبين الخطوات التنفيذية، والأطر الشرعية و"القانونية" لتلك العمليات.

المطلب الثالث: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة إعداد الموظفين: "التوظيف" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها الشرعية، ويتناوله الباحث بيانه في الفقرات التالية:

الفرع الأول: مفهوم التوظيف: التوظيف في العملية الإدارية يعني: الاهتمام باختيار وتعيين وتدريب الكادر الوظيفي، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة، وهو عملية مستمرة طوال وجود الموظفين في المنظمة، فهو إذن يشمل اختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم المستمر ومتابعتهم⁽²⁾، وذلك بقصد تحقيق الفوائد⁽³⁾:

- 1- الرضا المتزايد عن العمل: رضا الموظف، ورضا المدير أو ربّ العمل، ورضا العميل.
- 2- الإنتاجية الكبيرة.
- 3- العمالة الأقل.
- 4- الانخفاض في عدد الموظفين المشاكسين.

الفرع الثاني: مهمّات ومقومات التوظيف

والتوظيف بمفهومه المذكور أعلاه مكوّن من ثمانية مهام لا يقوم إلا بها، وقد صُممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، وهي على الترتيب⁽⁴⁾:

أولاً: دراسة احتياجات المنظمة من الموظفين، وتغطيتها، وهو ما يسمى: "تخطيط الموارد البشرية".

¹ (ينظر: القرشي، مُجّد بن مُجّد بن أحمد بن أبي زيد بن الأخوة القرشي، (المتوفى: 729هـ)، معالم القرية في طلب الحسنة، ط1، كمبرج، دار الفنون للنشر، 2010م، ص235.

² (وظائف الإدارة الخمسة: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، Management: The Five Function، ترجمة: خالد الحر، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة، (د. ت إضافة)، <http://www.khayma.com/madina/m3-files/idara.htm>، بتصرّف.

³ (جراهام، كول بليس جراهام -الابن، وهابز، استيفن ديليو هابز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة: مُجّد عبد الكريم، مراجعة: وفيق مازن، ط1، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1996م، ص165.

⁴ (وظائف الإدارة الخمسة، Management: The Five Function، (مصدر سابق)، بتصرّف واختصار.

ثانيا: توفير الموظفين: إذ يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين، واختيار من تنطبق عليه الاحتياجات.

رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة، وتعريفه بالمنظمة، وتعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد، وإطلاع الموظف على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير: إذ يجب على المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة، بزيادة مهاراتهم من خلال التدريب، وإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها لتطويرهم.

سادسا: تقييم الأداء: وهو نظام دوري مستمر، يصمم للتأكد من أن الأداء الفعلي لعمل الموظف يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: وهي قرارات تعتمد على نتائج تقييم الأداء، كالمكافآت التشجيعية، والنقل، والترقيات، أو العقوبات.

ثامنا: إنهاء الخدمة: وهو من مهام الإدارة، ويشمل: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل عن العمل.

الفرع الثالث: مفهوم التوظيف من المنظور الإسلامي

يعتبر التوظيف في المنظور الإسلامي: عملية إدارية مهمتها تزويد المنشأة "الشرعية" بما تحتاجه من طاقة بشرية ذات كفاءة، وفق معايير القوة والأمانة والحفظ والعلم، على أساس من تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار⁽¹⁾، والمنشأة الشرعية هي: المنشأة الخاصة أو العامة، الفردية أو الجماعية، ذات الشخصية الحقيقية أو المعنوية، التي لا تخالف أحكام الشريعة في تأسيسها، أو ممارستها، أو أهدافها.

وفي تفصيل معايير الوظيفة من المنظور الإسلامي⁽²⁾، يذكر الباحث باختصار المعايير التالية:

أولاً: القوة: وتشمل الناحيتين المادية والمعنوية، واللذان باجتماعهما يحققان معنى القدرة على القيام بالواجب الوظيفي بأعلى كفاءة وأكمل وجه، قال تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ (البقرة: 247).

¹ ينظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية، الأشعري، (مصدر سابق)، ص223، بتصرف.

² ينظر: مقدمة في الإدارة الإسلامية، الأشعري، (مصدر سابق)، ص224، وما بعده بتصرف واختصار.

الموظف بالولاء الوظيفي لمنظمتهم، وتنفيذ الأعمال المنوطة به بأمانة وإتقان، والالتزام بمواعيد ونظام ومعايير أداء المنظمة، وحفظ ممتلكاتها المادية والمعنوية⁽¹⁾.

ثالثاً: يتم اختيار الأشخاص المرشحين للوظيفة بناءً على معايير الكفاءة والنزاهة والفاعلية، ولا يجوز إسناد الوظائف لغير الأكفاء، ولا اعتبار لأي وصف: (قرابة - مصلحة) يدفع إلى التعيين محاباة⁽²⁾.

رابعاً: تقوم إدارة التوظيف باختبار الموظفين قبل تعيينهم، فإن عُينوا لضرورة قبل اختبارهم، خضعوا للمراقبة، والمقابلة والتقييم، فإن صلحوا للقيام بأعباء وظيفتهم استمروا بها وإلا عزلوا.

خامساً: تعتمد الإدارة الإسلامية في اختيار واختبار وتعيين واستمرار موظفيها في وظائفهم على: "مبدأ الجدارة"، والذي يقضي باختيار الموظف عن طريق الاختبارات التي تكشف عن مدى صلاحية الأشخاص لتولي الوظيفة⁽³⁾.

سادساً: تقرّر الصلاحية للوظيفة بموافقتها لمعايير عامة: العدل والأمانة والكفاية، ومعايير خاصة تُشترط بكل وظيفة على حدة، بحسب الاختصاص وصفات الأشخاص وملكاتهم⁽⁴⁾.

سابعاً: يتم تعيين وتدريب وتأهيل الموظفين الجدد على أساس الحاجة، وتكون العلاقة بين الموظف والمنظمة علاقة تعاقدية مشروعة، توجب على كل طرف الالتزام بما اتفق عليه من شروط مشروعة، فيقوم الموظف بموجب العقد بالعمل فيما فوّضت له المنظمة من عمل مشروع مقابل أجر ومميزات شملها العقد تؤدّيها إليه المنظمة.

ثامناً: يكون التوظيف على أساس التوظيف التعاقدية القابل للتجديد التلقائي، والممنوع من الفسخ، طالما أن العاملين يقومون بوظائفهم بكلّ ما أوتوا من قوة وأمانة تقوم بأعباء الوظيفة وتكليفاتها، وليس للسلطة الإدارية الحق في الاستغناء عنهم إلا في حال التقصير المخجل بأداء الواجب، أو ما تطلبه المصلحة العامة⁽⁵⁾.

¹ (ينظر: العبيدي، إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفه مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي من الناحية الشرعية، ط1، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مطبوعات دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، 2011م، ص12 وما بعدها بتصرف واختصار.

² (ينظر: آل فريان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (مصدر سابق)، ص625، بتصرف.

³ (ينظر: محمد إبراهيم أبو شادي، طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ص511، بتصرف واختصار.

⁴ (ينظر: آل فريان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (مصدر سابق)، ص627، باختصار.

⁵ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص420، بتصرف.

تاسعاً: يقضي نظام الرواتب والأجور في الإدارة الإسلامية أن تكون على أساس من العدالة التي تساوي الأجر بالعمل، وأن يكون التفاوت في الأجور على حسب الكفاءة، وأن يكون الحد الأدنى للأجور يفي بمتطلبات المعيشة بحد الكفاية، وأن تدفع بانتظام بحسب الاتفاق التعاقدية بين الطرفين⁽¹⁾.

عاشراً: توفر الإدارة العامة لموظفيها ضمانات الاستقرار الوظيفي؛ ليتفرغ الموظف للإنتاج والعمل، وتلتزم له بدائمية الوظيفة ما دام صالحاً لمباشرتها وتتوفر لديه القدرة على تحمل أعبائها⁽²⁾.

الحادي عشر: تلتزم الإدارة الإسلامية العامة لموظفيها العام بتوفير حاجات الموظف النفسية: (الاستقرار، والأمان)، وحاجاته الشخصية المادية الضرورية من: المسكن والزوجة والكفاية المالية؛ لضمان عدم لجوئه إلى الاختلاس لسد حاجاته، كما تلتزم بتهيئة ظروف العمل المناسبة، مثلما تلتزم بإشباع حاجاتهم المادية والنفسية.

الثاني عشر: يُعطى التدريب في الإدارة الإسلامية أهمية خاصة، وأولوية كوسيلة لإذكاء روح العامل المسلم بالقيم والمفاهيم السليمة التي تدعم الجانب الروحي فيه، وتعمق الطابع الإيماني لديه، وتحقق له الرضا النفسي، والإقبال على عمله بإيجابية وحماس، ومن جانب آخر: تدعم قدرته ومهارته في العمل باكتساب العلم والمعرفة والأساليب العلمية اللازمة لأداء الواجبات الوظيفية المسندة إليه⁽³⁾.

الثالث عشر: يقع على الإدارة في الإسلام مسؤولية تنمية القوى العاملة من خلال العلم والتدريب، ويندب أن يمارس التدريب في داخل العمل، ومن الكادر الأقرب احتكاكاً بالمتدرب، وأن يشمل على تربية النفس وتزويدها بمبادئ العقيدة الإسلامية، حتى يمكن أن يكتسب الفرد العامل أنماطاً سلوكية جديدة: بناءً وإيجابية، ويكون قدوة لغيره، ويعتمد في التدريب ونقل الخبرات أساليب ووسائل نظرية وتطبيقية: كالحاكة في الأعمال، والتدريب بالقدوة، والاجتماعات المباشرة، والتوجيه، وإرسال الكتب⁽⁴⁾.

¹ ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص427، بتصرف.

² ينظر: آل فريان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (مصدر سابق)، ص598-599، باختصار.

³ ينظر: النجار، أحمد النجار، المشكلات التي تواجه البنوك الإسلامية في التطبيق، (د. ط)، عمان، الأردن، المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية: مؤسسة آل البيت، الإدارة المالية في الإسلام، 1989م، ص23، بتصرف بسيط.

⁴ ينظر: خليل، محمد حسين خليل، تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، بحث رقم7/، ضمن وقائع ندوة رقم/31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م ص548، بتصرف.

الرابع عشر: يخضع الموظفون لعملية "تقييم أداء" مستمر يُستنفَر بها قدراتهم وإمكانياتهم، وتحدّد من خلاله مراكز الموظفين التقنية والسلوكية والنفسية ونقاط الضعف والقوة والتعديل والتغيير والتطوير والإبداع والابتكار واستثمار ذلك في تطوير العمل، وذلك وفق آلية مرنة تضعها الإدارة العليا على أسس علمية وعملية لتناسب كل منظمة بحسب نشاطها⁽¹⁾، بقصد تحسين مستوى الإنجاز عند الموظف، وتحديد إمكانياته المتوقعة استغلالها، والمساعدة على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة⁽²⁾.

الخامس عشر: يعتمد نظام الحوافز في النموذج الإسلامي في الإدارة على تحقيق الرضا بشقيه المادي: (مكافآت مالية)، والمعنوي: (التشجيع والثناء والدعم النفسي)، دون إغفال المحفّزات السلبية المتمثلة في العقوبة في حال التقصير، وأن يكون التحفيز دافعاً إلى مزيدٍ من المبادرات والإبداع، ويكون تقريره بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء⁽³⁾.

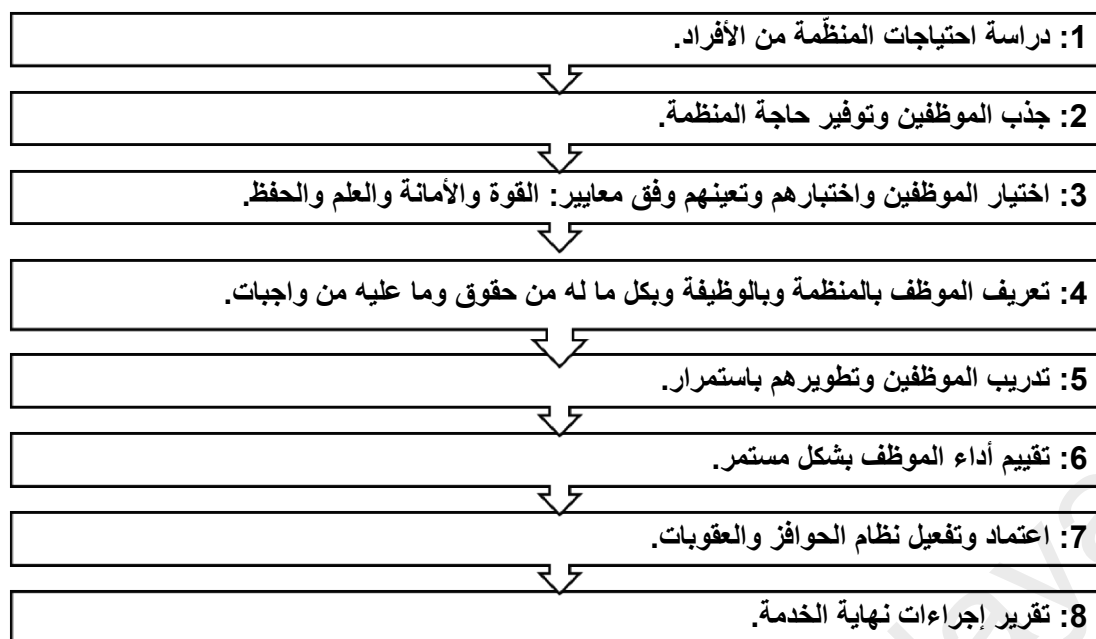
السادس عشر: تترك الشريعة الإسلامية الباب مفتوحاً للمديرين المسلمين لتطوير أساليب وآليات اختيار الموظفين وتدريبهم وتطويرهم بما يحقق أهداف منظماتهم، ضمن قواعدها وخطوطها ومبادئها العامة، ويجب أن يتم اختيار العاملين في الإدارة الإسلامية بوسائل العصر وباعتبار تامٍّ لظروفه ومتطلباته⁽⁴⁾، ويمكن اختصار إجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة "التوظيف" في خطوات الجدول التوضيحي التالي:

¹ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص434، بتصرف.

² (ينظر: صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة (مصدر سابق)، ص78.

³ (ينظر: عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص428 وما بعدها، بتصرف واختصار.

⁴ (ينظر: بسيوني، إسماعيل علي بسيوني، اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث، بحث رقم/5، ضمن وقائع ندوة رقم/31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م ص469، بتصرف واختصار.



"جدول (3) إجراءات العمل التنفيذية المقترحة بوظيفة "التوظيف" في الإدارة الإسلامية"

الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوظيف" في

الشريعة الإسلامية ووجه الاستدلال بها

أولاً: روى زيد بن ثابت رضي الله عنه قال: (لما قدم النبي صلى الله عليه وسلم المدينة، أتى بي إليه، فقرأت عليه، فقال لي: تعلم كتاب اليهود، فإنني لا آمنهم على كتابنا، قال زيد: فما مرّ بي خمس عشرة حتى تعلّمته، فكنت أكتب للنبي صلى الله عليه وسلم، وأقرأ كتبهم إليه⁽¹⁾، وفي رواية قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أتحسن السريانية؟» قلت: لا، قال: فتعلّمها، فإنه تأتينا كتب، قال: فتعلّمتها في سبعة عشر يوماً، قال الأعمش: كانت تأتية كتب لا يشتهي أن يطلع عليها إلا من يثق به⁽²⁾).

وجه الاستدلال بالحديثين: أنه صلى الله عليه وسلم قام بتعيين زيد وكلّفه تعلّم لغة القوم، بعد أن رأى حاجة المنظومة الإدارية الإسلامية الوليدة لذلك الاختصاص المهم، والمتمثل بالترجمة والكتابة باللغات الأخرى،

¹ ينظر: البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الحُسْرُوجَرْدِي الخراساني، أبو بكر البيهقي، (المتوفى: 458هـ)، السنن الكبرى، تحقيق: محمد عبد القادر عطا، ط3، بيروت، دار الكتب العلمية، 2003م، رواه عن خارجة بن زيد عن أبيه، كتاب الفرائض، باب ترجيح قول زيد بن ثابت على قول غيره من الصحابة في علم الفرائض، رقم/12195، ج347/6، وحسنه: الألباني، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقودري الألباني (المتوفى: 1420هـ)، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها، ط1، الرياض السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1995م، ج364/1.

² ينظر: ابن حبان، محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن معبد، التميمي، (المتوفى: 354هـ)، صحيح ابن حبان بترتيب ابن بلبان، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، ط2، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1993م، رقم 7136، وصححه الألباني، السلسلة الصحيحة، (مصدر سابق)، ج364/1.

لضرورة الحال وحاجة الدعوة، وكان ذلك بعد أن اختبر زيداً فوجد من فطنته وذكاءه ما يؤهله لهذه الوظيفة.

ثانياً: قال تعالى: ﴿قَالَتِ إِحْدَاهُمَا يَتَّابِ أَسْتَجِرُّهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، وقال تعالى على لسان يوسف: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55).

وجه الاستدلال بالآيتين: أنَّ التعاقد والتعيين في الوظيفة في الإدارة الإسلامية، يجري وفق معايير من الكفاءة التي تضمن أداء الموظف لما وكل إليه من أعمال بكل جدارة وعلى أكمل وجه، وقد أشارت الآيتان إلى أصول تلك الكفاءة، وهي: القوة، والأمانة، والحفظ والعلم، ويؤيد ذلك من السنة حديث أبي ذر، إذ قال: قلت: يا رسول الله، ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها⁽¹⁾.

ثالثاً: قال تعالى: ﴿قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَكْثَحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حَجَجٍ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾ (القصص: 27).

وجه الاستدلال بالآية: أن الشريعة الإسلامية أرشدت إدارتها إلى وجوب بيان أجرة العامل قبل مباشرته لعمله، وأوجبت تعيين وقت قبضه، وأنه يجب أن يكون التعاقد قائماً على التراضي والعدل بين الجهد المبذول والأجر المقبوض، ويؤيد ذلك من السنة: أن رسول الله ﷺ حدّد لعتاب بن أسيد حين ولّاه على مكة راتباً يومياً: درهمين كل يوم، وبردين معقدين، كسوة سنوية نظير إدارته شؤون مكة وأهلها⁽²⁾، كما أمر الشارع الحكيم الطرفين بالوفاء بالعقود وشروطها، فقال: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة: 1)، وقال النبي ﷺ: المسلمون عند شروطهم⁽³⁾، وقال: المؤمنون عند شروطهم ما وافق الحق⁽⁴⁾، فدلّ ذلك كلّ على اعتبار الفكر الإداري الإسلامي لوجوب بيان شروط التعاقد مع العاملين قبل مباشرتهم لأعمالهم.

رابعاً: قال رسول الله ﷺ: من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فأمر عليهم أحداً محاباةً، فعليه لعنة الله، لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً، حتى يدخله جهنم⁽⁵⁾.

¹ (سبق تحريجه: مسلم، عن أبي ذر، رقم/ 1825، ص 819.

² (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص 109، بتصرف واختصار.

³ (رواه البخاري في صحيحه، عن ابن عباس، كتاب الإجارة، باب أجرة السمسة، (د. رقم، لأنه جاء كمقدمة للباب)، ص 363.

⁴ (ينظر: ابن حجر، فتح الباري، (مصدر سابق)، رواه عن عائشة، ج 4/452.

⁵ (ينظر: الحاكم، أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع، (المتوفى: 405هـ)، المستدرک علی الصحیحین، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، ط 1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1990م،

ج 4/104، وقال: هذا حديث صحيح الإسناد على شرطهما ولم يخرجاه.

وجه الاستدلال هو: لا يجوز إسناد الوظائف إلا إلى الأكفاء من الناس، القادرين على القيام بأعبائها، ولا اعتبار لأي قرابة أو جاه أو أي مصلحة تدفع إلى تعيين الموظفين فيها عن محابة.

خامساً: قال النبي ﷺ: من ولي لنا عملاً وليس له منزل، فليتخذ منزلاً، أو ليست له زوجة فليتزوّج، أو ليس له خادم فليتخذ خادماً، أو ليست له دابة فليتخذ دابةً، ومن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غالٌّ⁽¹⁾.

وجه الاستدلال بالحديث الشريف: التزام الإدارة الإسلامية العامة بتوفير حاجات موظفيها الشخصية المادية الضرورية من: المسكن، والزوجة، والكفاية المالية؛ لضمان استقراره المادي والنفسي، وصيانتة من الاختلاس والوقوع في الحاجة الدافعة إلى الحرام، فتعينه على أداء عمله بأمانة وإتقان.

سادساً: اختبر عمر بن الخطاب الأحنف بن قيس قبل توليته، فاحتبسه عاماً يراقبه ويبتليه يختبره، فلما رأى حسن علانيته ولّاه، واختبر الربيع بن زياد الحارثي، ثم أمر أبي موسى الأشعري-وكان عامله على البحرين-أن يقرّه في وظيفته ويستبدل أصحابه⁽²⁾.

وجه الاستدلال بفعل عمر رضي الله عنه: أن الإدارة الإسلامية تعتمد في توظيفها الأشخاص على: الاختيار والمقابلة، والاختبار الذي قد يمتدّ زمناً قبل تعيينهم، فإذا ترجّح صلاحهم عيّنوا في وظائفهم.

سابعاً: كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: "إن أحسنت زدتك، وإن أسأت عزلتك"، ووجه الاستدلال بهذا الأثر عن عمر: أنّ الإدارة الإسلامية تضع الموظف المعين تحت التجربة والمراقبة والمتابعة، وهي مدة نظر تحت طائلة التوجيه والإرشاد والتدريب، فيختبر داخل الوظيفة لتعرف أهليته وكفاءته من الناحيتين العلمية والعملية، فإن نجح استمر وحُفّز وكوفئ، وإلا نُحّي وعُزل⁽³⁾.

ثامناً: عزل رسول الله ﷺ العلاء بن الحضرمي عن جمع صدقات البحرين بعد شكاية أهلها له إلى رسول الله، وولّى بدلاً منه أبان بن سعيد بن العاص⁽⁴⁾، وثبت أن عمر رضي الله عنه كان يعزل ولاته إذا ثبت تقصيرهم في أمر الرعية، وربما عزلهم لشكوى الرعية عليهم، حتى ولو كانت تلك الشكوى غير عادلة،

¹ (ينظر: ابن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (المتوفى: 241هـ)، مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، عادل مرشد، وآخرون، ط1، بيروت، مؤسسة الرسالة، 2001 م، رواه عن المستورد بن شداد، رقم/18015، ج543/29، وعلق عليه المحقق بقوله: حديث صحيح، وهذا إسناد ضعيف لسوء حفظ ابن لهيعة.

² (ينظر: البيهقي، التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين "عمر بن الخطاب نموذجاً"، (مصدر سابق)، ص338، ص347، بتصرف.

³ (ينظر: آل فريان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (مصدر سابق)، ص655، بتصرف.

⁴ (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص102، بتصرف واختصار.

وذلك خوفاً من وقوع الخلاف والشقاق بين الولاة والرعية، وثبت أنه كان يعزل الوالي إذا بلغه عنه أمرٌ يكرهه، وربما عزل الوالي إذا اعتذر عن الولاية لعذر شرعي⁽¹⁾.

وجه الاستدلال بالأثر المذكور: تولي الإدارة الإسلامية اهتماماً لشكاوى الجمهور، ولا تتوانى في دفع المفسدة جلباً للمصلحة، والمبدأ في تعيين الموظف فيها هو استعمال الشخص الأصلح والأنسب.

تاسعاً: خطب رسول الله ﷺ، فقال: ما بال أقوام لا يفقهون جيرانهم، ولا يعلمونهم، ولا يعظونهم، ولا يأمرهم؟ وما بال أقوام لا يتعلمون من جيرانهم، ولا يتفقهون؟ ولا يتعظون؟! والله ليعلمن قوم جيرانهم، ويفقهونهم، ويعظونهم، ويأمرهم، وليتعلمن قوم من جيرانهم، ويتفقهون، ويتعظون، أو لأعاجلنهم العقوبة". ثم نزل، فقال قوم: من ترونه عنى بمؤلاء؟ قال: "الأشعرين، هم قوم فقهاء، ولهم جيران جفاة من أهل المياه والأعراب"، فبلغ ذلك الأشعرين، فأتوا رسول الله ﷺ، فقالوا: يا رسول الله! ذكرت قوماً بخير، وذكرنا بشرّاً، فما بالنا؟ فقال: "ليعلمن قوم جيرانهم وليعظنهم، وليأمرهم، وليتعلمن قوم من جيرانهم ويتعظون ويتفقهون، أو لأعاجلنهم العقوبة في الدنيا"... فقالوا: أمهلنا سنة، فأمهلهم سنة، ليفقهونهم، ويعلمونهم، ويعظونهم... الحديث⁽²⁾.

وأرسل رسول الله ﷺ عروة بن مسعود، وغيلان بن سلمة إلى جرش ليتعلما صناعة الدبّابات والمنجنقات والعزادات، وهي أضخم الآلات الحربية آنذاك، بناءً على حاجة المنظمة إليها⁽³⁾.

وجه الاستدلال بالحديثين: توجب الإدارة الإسلامية مبدأ التدريب لمحتاجيه من كوادرها، ومن الكادر الأقرب احتكاكاً بالمُتدرب، فإن لم يكن، فلا بد من التعني والسفر لاكتسابه، وأنه مبني على الحاجة، وأنه يشمل على تربية النفس وتزويدها بمبادئ العقيدة الإسلامية، حتى يمكن أن يكتسب الفرد العامل أنماطاً سلوكية جديدة بناءً وإيجابية، ليكون قدوة لغيره، ويعتمد في التدريب ونقل الخبرات أساليب ووسائل نظرية وتطبيقية: كالمحاكاة في الأعمال، والقُدوة، والاجتماعات المباشرة، والتوجيه، ويؤيده في طلب العلم والتدريب ونقله إلى باقي أفراد المنظمة بما يشبه البعثات العلمية اليوم قوله تعالى: ﴿فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ (التوبة: 122).

⁽¹⁾ ينظر: آل عيسى، عبد السلام بن محسن آل عيسى، دراسة نقدية في المرويات الواردة في شخصية عمر بن الخطاب وسياسته الإدارية، ط1، (رسالة جامعية)، الناشر: عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، السعودية، 2002م، ج2/1157.

⁽²⁾ ينظر: الألباني، محمد ناصر الدين الألباني، ضعيف الترغيب والترهيب، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 2000م، ج1/65، وقال: ضعيف، رواه الطبراني في "الكبير" عن بكير بن معروف عن علقمة.

⁽³⁾ ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص191، باختصار.

عاشراً: أقطع النبي ﷺ قيس بن مالك الهمداني حين استعمله على قومه مائتي صاع من ذرة يسار، ومائتي صاع من زبيب خيوان، وقال: جارٍ ذلك لك ولعقبك من بعدك أبداً أبداً.

وجه الاستدلال بالأثر: هو أن الإدارة الإسلامية فرضت أجراً معيناً معلوماً موقتاً لموظفيها، وأقرت لورثته راتباً يجري لهم بعد موته، فأقر الرسول ﷺ بذلك نوعاً من الضمان الاجتماعي، بفرض راتبٍ لورثة الموظف⁽¹⁾.

الحادي عشر: أوجبت الإدارة الإسلامية للمحتسب أن يتخذ رسلاً وغلماً وأعاوناً بين يديه بقدر الحاجة دائماً، إن كان جالساً أو راكباً، فإن ذلك أعظم لحرمة، وأوفر لهيئته، وإعانة للناس على طلب غرمائهم وخلاص الحق منهم، ويشترط فيهم: العفة والصيانة والنهضة والشهامة، ويؤدّبهم ويهذّبهم ويعرفهم كيف يتصرفون بين يديه، وكيف يخرجون في طلب الغرماء، وأنهم لا يعرفون الخصم الذي طلب لماذا طلب؛ لئلا يتفكر في حجة يتخلص بها، فإذا طلب المحتسب شخصاً بعدته وآلته، فليحضره على هيئته التي وجدوه عليها، ولا يمكنه أن يترك من أרטاله شيئاً في الدكان، ولا يودع منها شيئاً في طريقه... ولا يخرج أحدٌ من الرسل في طلب أحدٍ من الناس إلا بعد مشاورة المحتسب، وإذا خرج فليخرج بعزم وقوة نفسٍ حادة، ويطلب الخصم بسرعة⁽²⁾.

وجه الاستدلال هنا هو: أن على الإدارة الإسلامية في أيٍّ من فروعها أن تتخذ موظفين وعاملين يقومون بوظائفها بحسب الحاجة، ويشترط في اختيارهم توفّر معايير القوة والأمانة والعلم بواجباتهم.

المطلب الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوجيه" في الشريعة الإسلامية ومستنداتها الشرعية، ويتناوله الباحث بيانه في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم وظيفة التوجيه

تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفة التي تبتّ الحياة في التنظيم، إذ من خلالها يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطط المحددة وفي إطار التنظيم المعتمد، فهي أولى المراحل التطبيقية، وقد عُرِف التوجيه بأنه: النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها وخلق الرغبة والحافز

¹ (ينظر: الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، (مصدر سابق)، ص110، بتصرف واختصار.

² (ينظر: ابن الأخوة القرشي، معالم القرية في طلب الحسبة، (مصدر سابق)، ص220-221.

لديهم لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾، فوظيفة التوجيه إذن: عملية تنطوي على كل الأنشطة التي ترشد وتدفع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن ملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهي من مهمّات القائد، وتعتمد أساساً على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها⁽²⁾.

ولما كانت وظيفة التوجيه تتعلّق بكيفية التأثير في سلوك الأفراد وتوجيهه الوجهة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية معاً، فقد لاحظ الباحث أنّ التوجيه كوظيفة إدارية أساسية متفق عليها، تحوي وظائف إدارية فرعية عدّة هي أساساً من مهمّات القادة، منها: إصدار الأوامر، والتنسيق بين الإدارات والأفراد، ومتابعة سير الأداء الوظيفي، ومراجعة القرارات وصيانتها وتصويبها عند الحاجة، ولوحظ أن ذلك يتمّ من خلال الآلية التالية⁽³⁾:

- 1- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين.
- 2- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدوة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعّالة.
- 3- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
- 4- الاتصال الفعّال مع المرؤوسين.
- 5- تحقيق الرضا الوظيفي.
- 6- تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.

الفرع الثاني: مقومات وركائز وظيفة التوجيه

ومن مفهوم وظيفة التوجيه السابق، يمكن تحديد الركائز الأساسية لتلك الوظيفة الحركية، والتي يرى الباحث أنها-على تداخلها-تعبّر عن المقومات الضرورية لقيام وظيفة التوجيه، وهي باختصار⁽⁴⁾:

- 1- فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته، وهي الركيزة التي تُعنى بفهم الدافعية لدى الموظفين ليقوموا بواجباتهم بفاعلية في تحقيق الأهداف.
- 2- استخدام النمط القيادي المناسب، أي القيادة الفعّالة القادرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيهه في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

¹ (عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص152، باختصار وتصرف.

² (العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص56، بتصريف.

³ (عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص31 بتصريف واختصار.

⁴ (عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص153 وما بعدها، بتصريف واختصار.

3- اعتماد الاتصالات الفعّالة، وهو ما توجده تلك القيادة الفعّالة من ترابط بين أفراد فريقها، لإيجاد مناخ موحد يساعد على تحقيق التعاون بينهم، وتحقيق الأداء المتميز بهم.

الفرع الثالث: مفهوم وظيفة التوجيه من المنظور الإسلامي

وأما التوجيه في المنظور الإسلامي، فيعني: إرشاد الأفراد إلى أفضل السبل لأداء أعمالهم وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً لتوجيهات الشرع الحنيف⁽¹⁾، ويندرج أصلاً - برأي الباحث - تحت أصل وواجب شرعي عام، قد زخر به القرآن الكريم والسنة النبوية وطبقه الصحابة ومن تبعهم، وهو: واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، بقصد جلب المصالح ودفع المفاسد، وعلى أساس النصح لكل مسلم؛ بل إن القرآن الكريم، والسنة النبوية قولاً وفعلاً وتقريراً، وما تفرّع عنهما من تقارير شرعية، ما هي بالمعنى العام الموسع لمفهوم التوجيه، إلا نصوصاً وأحكاماً ومقررات توجيهية غايتها صلاح حال الإنسان في الدارين، وأما في المعنى الخاص بتوجيه أفراد المنظمة كوظيفة من وظائف الإدارة، فتنحصر في النقاط التالية⁽²⁾:

- 1- وحدة الأمر: أي وجود رئيس واحد لكل مرؤوس، لكيلا يحدث تضارب أو تناقض أو ازدواجية في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية، وهو أساس يضبط سلوك الأفراد وعلاقاتهم ويسهل تحديد المسؤولية.
- 2- استطلاع رأي المرؤوسين قبل إصدار التوجيهات: وهو في معنى الشورى التي أقرتها الشريعة أصلاً؛ لاستبيان إمكانية تنفيذ الأوامر والتوجيهات وصلاحها للحال.
- 3- وحدة المسؤولية واشتراك الفريق بها: فالمدير مسؤول عن مرؤوسيه، والمرؤوسون مشتركون بالمسؤولية أمام رئيسهم، وهو ما يعبر عنه بالمسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة القائمة على تحمّل كل فرد من أفراد المنظمة مسؤولية معينة.
- 4- مراعاة الاعتبارات الإنسانية: لأنّ ميدان الإدارة أصلاً هو العلاقات الإنسانية، ومبنى هذه العلاقات في الشريعة على الرحمة والتواد والتعاطف، فلا يكون التوجيه مبني على الغلظة والجبروت، أو التهكّم والسخرية، أو الانتقاص من حقوق الأفراد وكرامتهم، واعتبار ذلك بلا شكّ يؤدي إلى تشجيع التعاون في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص273، بتصرف.

² (ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص183، وما بعدها بتصرف.

الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية في مجال وظيفة التوجيه في الشريعة الإسلامية

ومن مفهوم وظيفة التوجيه عموماً، ومن مفهومها من المنظور الإسلامي، ومن جملة ما تبلور في ذهن الباحث، فإن الباحث يقترح بخصوصها إجراءات العمل التنفيذية بالترتيب التالي⁽¹⁾:

أولاً: تركز وظيفة التوجيه في الإدارة الإسلامية على مبادئ الشريعة الإسلامية، وتجري في نطاق المفاهيم الإسلامية، وموافقة الشرع، ولا اعتبار لأي أمر أو توجيه يخالف أصلاً من أصول الشريعة ومقرراتها.

ثانياً: تُصاغ التوجيهات والأوامر وقرارات المنظمة متوافقة مع الأهداف العامة للمنظمة، ويجب ألا تناقضها شكلاً أو مضموناً.

ثالثاً: تُصاغ القرارات والتوجيهات والأوامر بواسطة الإدارة الإسلامية بعد دراسة بيئة المنظمة وحالها، والأحوال النفسية والطبائع البشرية للموظفين، ويُعتبر ذلك من مهمات المديرين والقادة، وإلى المدير أو القائد وحده ترجع سلطة إعطاء الأوامر.

رابعاً: تندب الشريعة الإسلامية إدارتها الإسلامية إلى استشارة المختصين عند إرادة وضع قراراتها وأوامرها وتوجيهاتها، وقبل اعتمادها وإصدارها.

خامساً: يجب أن تكون التوجيهات والقرارات والأوامر معلومة مفهومة واضحة للمرؤوسين، وبأي وسيلة شرعية تحقق الغرض منها⁽²⁾.

سادساً: يجب أن تكون التوجيهات والأوامر في نطاق الممكن، من غير مشقة مجاوزة للحد، إلا المشقة العادية المقبولة المحمولة التي يطلبها القيام بالواجبات.

سابعاً: تُقرن التوجيهات والأوامر في الإدارة الإسلامية بالتلميح إلى المحفزات الإيجابية: الثواب، والمحفزات السلبية: العقاب.

ثامناً: على الإدارة الإسلامية مراعاة السمات الشخصية والصفات الجبلية للمرؤوسين عند تقرير وإصدار الأوامر والتوجيهات، ومحاولة التوفيق بينها.

¹ ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص280، وما بعدها بتصرف شديد.

² ينظر: الفهداوي، فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام: "المنهجية والتطبيق والقواعد"، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر، 2001م، ص164، باختصار وتصرف.

تاسعاً: توجب الشريعة الإسلامية على صاحب القرار في المنظمة الرجوع عن قراراته وأوامره وتوجيهاته إذا ثبت يقيناً أنها تخالف الأصول العامة للشريعة، أو تخالف أهداف المنظمة العامة صورة أو معنى.

عاشراً: يُندب للقائمين على وظيفة التوجيه في الإدارة الإسلامية شرح الموقف الإداري الذي يواجهه القائد، وما غمض فيه عن أفراد المنظمة للوقوف على حقيقته، ودفعهم للتعامل معه بإيجابية، وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

ويمكن اختصار إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوجيه" في الإدارة الإسلامية في خطوات الجدول التوضيحي التالي:



"جدول (4) إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "التوجيه" في الإدارة الإسلامية"

¹ (ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص186، باختصار.

الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة "التوجيه"

ووجه الاستدلال بها

أولاً: قال تعالى: ﴿لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلُ اللَّهِ إِلاَّ اللَّهُ لَفَسَدَتَا﴾ (الأنبياء: 22)، وقال: ﴿وَمَا كَانَ مَعَهُ مِنْ إِلَهٍ إِذَا لَذَهَبَ كُلُّ إِلَهٍ بِمَا خَلَقَ وَلَعَلَّ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ﴾ (المؤمنون: 91)، وقال ﷺ: إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا أحدهم⁽¹⁾.

ووجه الاستدلال بما ذكر: هو أن الشريعة الإسلامية أرشدت إدارتها إلى وحدة القيادة، والتي تؤدي إلى وحدة الأمر المانع من تشتت الكادر وضياعه بين توجيهات وأوامر متضاربة، ويضرب الله تعالى مثلاً على ذلك بقوله سبحانه: ﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِمُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا﴾ (الزمر: 29)، فيضبط بذلك سلوك الأفراد، وتحدد علاقاتهم، ويسهل تحديد المسؤولية بينهم.

ثانياً: قال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ (الصفات: 24)، وقال تعالى أيضاً: ﴿لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ (البقرة: 286)، وقال رسول الله ﷺ: كلكم راع ومسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس، فهو راع عليهم، وهو مسؤول عنهم... الحديث⁽²⁾.

ووجه الاستدلال بما ذكر: أن الإدارة الإسلامية تحمّل موظفيها رؤساءً ومرؤوسين مسؤولية تتناسب من موقعه ومنصبه وصلاحياته، فلا يُعفى أحدٌ من موظفي المنظمة الإسلامية من المسائلة، بل قد تميّزت الإدارة الإسلامية بتقرير امتداد المسؤولية واستمرارها من الدنيا إلا الآخرة.

ثالثاً: قال تعالى على لسان سليمان عليه السلام أمراً أحد أفراد منظمته: ﴿أَذْهَبَ بِكَ نِيَّ هَذَا قَالِقَةٌ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ﴾ (النمل: 28)، وقال ﷺ لمعاذ حين أرسله إلى أهل اليمن: إنك تأتي قوماً أهل كتاب، فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله، وأني رسول الله، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم خمس صلوات في اليوم والليلة، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة أموالهم، تؤخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لذلك، فأياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم، فإنها ليس بينها وبين الله حجاب⁽³⁾، وكان النبي ﷺ إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاثاً، حتى تفهم

¹ (رواه أبو داود في سننه، عن أبي سعيد الخدري، كتاب الجهاد، باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم، رقم/2608، ص377، ولم يعلق عليه).

² (رواه البخاري في صحيحه، عن عبد الله بن عمر، كتاب العتق، باب كراهية التطاول على الرقيق، رقم/2554، ص412).

³ (رواه الترمذي، عن ابن عباس، كتاب الزكاة، باب ما جاء في كراهية أخذ خيار المال في الصدقة، رقم/625، ص161، وقال: حديث حسن صحيح).

عنه⁽¹⁾، وكان ﷺ يتكلم بكلامٍ بيّنه فصلاً، يحفظه من سمعه⁽²⁾، ووجه الاستدلال بما ذكر: هو أن على المدير أو القائد أن يعطي فريق عمله من الموظفين إجراءات عملهم مرتبة معينة واضحة من غير لبس أو اشتباه، وأن يكرّر أوامره وتوجيهاته بلغة سهلة مفهومة حتى يستيقن وعي أفراد إدارته بها كاملة تامة.

رابعاً: قال تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا ثَكْرًا ۝ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحَسَنُ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ (الكهف: 87-88)، ووجه الاستدلال بالآتين الكريمين هو: أن على الإدارة الإسلامية، وهي توجه موظفيها، لابد لها أن تذكر بقيمة العدل التي بنت عليه مبادئها الإدارية، وأن تستثمر ذلك في التحفيز لحسن الأداء والإتقان، والتلويح بالعقوبة للمفترطين في وظائفهم.

خامساً: قال تعالى: ﴿مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ﴾ (المائدة: 6)، وقال سبحانه: ﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286)، وقال ﷺ: فإذا نهيتكم عن شيء فاجتنبوه، وإذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم⁽³⁾، وقال: إخوانكم خولكم، جعلهم الله تحت أيديكم... ولا تكلفوهم ما يغلبهم... الحديث⁽⁴⁾. ووجه الاستدلال بما ذكر هو: أن الشريعة الإسلامية تفرض على إدارتها أن تكون أوامرها وقراراتها وتوجيهاتها لموظفيها في حدود الإمكان، ويمكن تنفيذها بالمشقة المعتادة التي في حدود الوسع والقدرة، من غير حرج أو مشقة زائدة عن الوسع، وأن تعتبر إنسانية كوادرها، فلا تكلفهم ما لا يطيقون. **سادساً:** قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، وقال ﷺ: لا طاعة في معصية، إنما الطاعة في المعروف⁽⁵⁾.

وجه الاستدلال هنا: هو أن الشريعة الإسلامية فرضت على المرؤوسين طاعة رؤسائهم والانصياع لقراراتهم والعمل بتوجيهاته، ولكن ليس على الإطلاق، وإنما بضابط: أن تكون الأوامر بالمعروف، أي في ما فيه جلب مصلحة، أو دفع مفسدة، تتحقق من خلالها أهداف المنظمة، وضمن الأطر العامة للشريعة.

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن أنس، كتاب العلم، باب من أعاد الحديث ثلاثاً ليفهم عنه، رقم/95، ص22.

² (رواه أحمد في المسند، عن عائشة، باب: مسند الصديقة عائشة، رقم/26209، ج2/43، وقال الأرنفوط: إسناده حسن من أجل أسامة بن زيد، وهو الليثي، وبقية رجاله ثقات: رجال الشيخين.

³ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الاعتصام، باب الاقتداء بسنن رسول الله، رقم/7288، ص1254.

⁴ (سبق تخريجه، البخاري، عن أبي ذر، رقم/30، ص8.

⁵ (رواه البخاري في صحيحه، عن علي، كتاب أخبار الأحاد، باب ما جاء في إجازة خبر الواحد، رقم/7257، ص1249.

سابعاً: قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ﴾ (الأعراف: 201)، وقال ﷺ: من حلف على يمين، فرأى غيرها خيراً منها، فليأتها، وليكفر عن يمينه⁽¹⁾، ووجه الاستدلال: هو أن الشريعة أوجبت على من ثبت عليه خطأ قراراته العودة إلى الحق وتصويب الخطأ؛ لأن الحق أحق أن يتبع، والعودة عن الخطأ فضيلة، وأفضل وأصلح من التماذي فيه، وهو على المستوى الإداري يساعد على صيانة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويرفع من شأن المعترف به والراجع عنه، ولا ينقصه.

ثامناً: وفي مجال الصناعات الإسلامية: لم تترك الإدارة الإسلامية الصناعات دون توجيهه، بل تركت للمحتسب وظائف توجيهية على الصناعة تقارن وظائفه الرقابية، ومن أمثلة ذلك: أخذت على صنّاع الأمشاط ألا يعملوا الأمشاط الرجالية والنسائية إلا من خشب "البقس" الرومي؛ فإنه أنفع ما يعمل لهذا، وأن لا يكون أخضرًا، فإنه إذا عمله أخضر ثم جف يتعوج وينكسر، وأعلامه مشط الذبل، ومتى عمل من غير هذا الخشب: كخشب النارج وغيره، فإنه يظهر في تسريجه شعرات من الخشب ينتف شعراً الآدمي، ويلزم المحتسب الصنّاع بالصناعة الجيدة، وأن يكون صحيح الشرح، ويكون مدّة قائماً عقب القطع مع صحة إنزاله، ويعتمد على المخزنة؛ لأنها لا تمشي إلا على الصحيح، ويصح التبطين، بأن يكون فمه رقيقاً حتى ترق رؤوس الأسنان، فينزل في الشعر حادة مع تدوير الحروف بالرنذك، ويتجنب الشعث⁽²⁾.

ووجه الاستدلال هنا هو: أن وظيفة التوجيه الإسلامي طالت وبيّنت التوجيهات التقنية بخطوات واضحة تدفع الرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، وتنمّي أنها صادرة عن خبرة ومشورة من أهل الاختصاص وغايتها إتقان العمل وجودة المنتج ورضى العميل.

المطلب الخامس: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "الرقابة" في الشريعة الإسلامية

ومستنداتها الشرعية، ويتناول الباحث بيانه في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

عرّفت الرقابة بأنها: الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء، بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة... أي أنها: محاولة جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط

⁽¹⁾ رواه مسلم في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الأيمان، باب نذب من حلف يميناً فرأى غيرها خيراً منها، رقم/1650، ص725.

⁽²⁾ ينظر: ابن الأخوة القرشي، معالم القرية في طلب الحسبة، (مصدر سابق)، ص226.

الموضوعة، والهدف العام للرقابة هو: مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة⁽¹⁾.

وقيل الرقابة هي: قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة إلى المرؤوسين؛ للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت⁽²⁾، ويبنى على ذلك جعل خطوات الرقابة تنحصر في: وضع معايير الرقابة الكمية والنوعية، ثم قياس الأداء، فالتخاذ القرار التصحيحية⁽³⁾.

ولا يبدو هذا التعريف مقنعاً للباحث، لأنه ينفي عن الرقابة وظيفتها الموضوعية التي تتمثل بالاستمرار والمرافقة والاشتراك بكل خطوة -صغيرة أو كبيرة- من خطوات تنفيذ المشروع أو المهمة، وإن كان هناك من يعتمد عليها ويسميتها بالرقابة اللاحقة، والتي يرى الباحث أن هذا النوع أشبه بالحاسبة لا بالمراقبة، وأن فاعليتها عقابية، ولا يُعنى بالرقابة المانعة أو الوقائية التي يكون هدفها منع وقوع الانحراف وتصويب الفعل، عن طريق توجيه الأفراد وتحذيرهم من التقصير في تحقيق أهداف المنظمة.

ولذلك يذهب آخرون إلى تعريفها بقولهم: الرقابة هي: وسيلة الإدارة لمتابعة التنفيذ، والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطط الموضوعة، وأن القرارات يتم تنفيذها على الوجه السليم، وأن الأهداف المرغوبة في طريقها إلى التحقق⁽⁴⁾.

والتعريف الأدق -برأي الباحث، والذي يوافق وجهة نظره- هو ما ذهب إليه أبو سن في تعريفه الرقابة بقوله: الرقابة: عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها، بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة⁽⁵⁾.

والخلاصة: فإن الرقابة برأي الباحث: عملية متابعة مستمرة للعملية الإدارية وإجراءاتها التطبيقية والتأكد من مطابقتها لقيم ومعايير المنظمة وخططها؛ ودفعها وتسديدها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

¹ ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص 194-196 باختصار شديد وتصرف.

² ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص 82.

³ ينظر: مبادئ إدارة الأعمال، الإدارة وماهيتها، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (مصدر سابق)، ص 85 وما بعدها بتصرف.

⁴ ينظر: عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، (مصدر سابق)، ص 194، بتصرف واختصار.

⁵ ينظر: أبو سن، الإدارة في الإسلام، (مصدر سابق)، ص 146.

الفرع الثاني: مقومات الرقابة

ومن مجمل مفهوم الرقابة يظهر أن لوظيفة الرقابة في العملية الإدارية مقومات وأسس لا تقوم إلا بها وعليها، ويمكن استخلاصها مما سبق واختصارها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- 1- وجود معايير كمية ونوعية للرقابة المقصودة، تتوافق مع فلسفة المنظمة ورؤيتها ورسالتها.
- 2- اختيار المعايير الرقابية بموضوعية، وبما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- أن يكون النظام الرقابي متوافقاً ومتوازناً مع حجم وطبيعة نشاط المنظمة.
- 4- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- 5- وضوح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل العاملين في المنظمة.
- 6- أن توضع الآليات التي تضمن استمرارية العملية الرقابية.
- 7- أن يكون للجهة الرقابية الكفاءة والسلطة القادرة على التصحيح والتصويب والتحفيز والعقوبة وفق المعايير الموضوعية.

الفرع الثالث: مفهوم الرقابة من المنظور الإسلامي

وأما في الشريعة الإسلامية، فالرقابة مفهوم مختلف، حيث يشترك فيها جهات وآليات وأطراف عدة: رقابة إلهية تورث رقابة ذاتية رادعة دافعة، ورقابة إدارية داخلية مباشرة من الرئيس أو المسؤول المباشر في المنظمة، وغير مباشرة من ولي الأمر ومن يمثله من أجهزة تنفيذية تُشرف على إدارة بيئة المنظمة، ورقابة اجتماعية مؤثرة، فكل فرد في المجتمع الإسلامي مسؤول عن مراقبة السلوك العام لغيره وتصويبه عند الحاجة بحسب قدرته: بيده أو لسانه أو قلبه وذلك أضعف الإيمان⁽²⁾، وبناءً على ما سبق: فالرقابة الإدارية في الإسلام رقابة شاملة ومتكاملة ومتعمقة وتفصيلية؛ لأنها متعددة الجوانب متكاملة الأبعاد، فهي رقابة علوية من الله سبحانه، ورقابة إدارية من الرئيس، ورقابة شعبية من الأفراد على الرؤساء وعلى غيرهم من الأفراد⁽³⁾.

¹ ينظر: العبدروس، مقدمة في الإدارة، (مصدر سابق)، ص 64، بتصرف واختصار شديدين.

² قال رسول الله ﷺ: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)، رواه مسلم في صحيحه، عن أبي سعيد الخدري، كتاب الإيمان، باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان، رقم/49، ص 42.

³ ينظر: الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، (مصدر سابق)، ص 191.

أما الرقابة الذاتية فهي التي تُنشئها الشريعة في نفس الفرد، أساسها الإيمان بالله والاعتقاد باليوم الآخر، وهي ضمان قوية لسلامة وشرعية السلوك الإداري؛ ليقين الفرد بأنه إذا استطاع أن يفلت من رقابة ومساءلة القانون، فلن يفلت من مساءلة الله تعالى، وهو أساس مميز للشرعية، ولو استطاعت الإدارات تفعيله في نفوس أفرادها لوقر ذلك من الناحية الاقتصادية مزيداً من الوقت والجهد والمال الذي سيُرد على ناتج أرباح المنظمة العام⁽¹⁾؛ وأما الرقابة الاجتماعية: فهي التي تجعل من عملية الرقابة مسؤولية الجميع؛ بأن يتحمل كل فرد في المجتمع مسؤولياته الرقابية في حدود استطاعته وطاقته وقدرته، لتساند بذلك الرقابة الذاتية وتوقفها كلما أصابها فتور⁽²⁾.

وعليه: يذهب بعض الباحثين إلى التأكيد بوجود بونٍ شاسع بين الإدارة الإسلامية والإدارة الوضعية، إذ يعول في الرقابة الإسلامية-فضلاً عما سبق-على قيمتي الأمانة والمسؤولية، ويرى أيضاً بأن الرقابة الإسلامية ذات صفة شمولية من ناحية التطبيق، حيث تغطي أداء كافة أعضاء المنظمة رؤساءً ومروّسين، وأنها سابقة لأي عمل إداري؛ لأنّ واجبها حينها التأكد من مشروعيتها، ويشترط لذلك أن تتوافر في المراقب شروط: الإسلام، والرشد، والعلم، والقدرة والسلطة، والقُدوة، والأمانة، والإيجابية، والحياد، والرفق، واليقين⁽³⁾.

ومن مفهوم وظيفة الرقابة أعلاه، يلاحظ أن المنهج الإسلامي في الرقابة يرتسم ويتوزع على مجالات أربعة، وهي: ⁽⁴⁾

- 1- الرقابة الإدارية: وهي التي تنقسم إلى إدارة داخلية مباشرة، وخارجية تمارسها الحكومة على أجهزتها المختلفة، وكانت معروفة منذ عهد رسول الله ﷺ، ومن بعده في الخلافة الإسلامية.
- 2- رقابة المجتمع: تتمثل في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهو أصل في الشريعة.
- 3- رقابة القضاء: وقد تولاه منذ فجر الإسلام ديوان المظالم.
- 4- الرقابة الذاتية: رقابة الضمير، وهي أهم أنواع الرقابة، ومبناه على الاعتقاد بالله واليوم الآخر.

¹ (ينظر: الفنجري، ذاتية السياسة الاقتصادية الإسلامية، (مصدر سابق) ص52، بتصرف.

² (ينظر عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، (مصدر سابق)، ص466، وما بعدها باختصار وتصرف.

³ (ينظر: الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (مصدر سابق)، ص347، وما بعدها باختصار وتصرف.

⁴ (ينظر: عساف، محمود عساف، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة بجدة، 1422هـ،

<https://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=522> ، المقالات، قسم : الثقافة الإدارية، إدارة

الأعمال من منظور إسلامي، إضافة: نور الزبير شمس الحق، تاريخ الإضافة 1430/12/1هـ.

الفرع الرابع: إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة الرقابة في الشريعة الإسلامية

ومما سبق، يقترح الباحث أن تكون إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة الرقابة مصاغة في الخطوات التالية:

- 1- يجب على الفرد العامل في المنظمة مراجعة أدائه الشخصي بنفسه باستمرار، ومحاسبة نفسه، وتقويم الأداء وتفعيل الوازع الديني والرقابة الذاتية في نفسه، وأن يحقّزه لدى الأفراد "الزملاء" وفقاً لمقتضيات الشريعة، وإقرار ذلك ثقافة مشتركة بين جميع أفراد المنظمة.
- 2- على الجهة المسؤولة في الإدارة مراجعة الخطوات التنفيذية قبل الأداء للتأكد من مشروعية النشاط والغايات والوسائل، ومتابعة ذلك أثناء الأداء لضمان استمرارية الرقابة وصيانة العمليات، وبعد الأداء لتقييم الأداء وتصحيح الانحراف وتقويم الخطأ.
- 3- يجب على المسؤولين في الإدارة التنبيه والتذكير المستمر قبل وأثناء العملية التنفيذية بقيم المنظمة وأهدافها، والتحذير من الانحراف عن الأهداف أو الوقوع في الخطأ قبل وقوعه.
- 4- على مسؤولي الرقابة متابعة العملية التنفيذية بشكل مستمر وقياس واقع التنفيذ وتقييمه باستمرار.
- 5- من واجبات قسم الرقابة: مقارنة واقع العمليات التنفيذية، وما أُنجز منها بالأهداف والمعايير الموضوعية في الخطة باستمرار، وقياس نتائج المقارنة وفق المعايير الموضوعية بقصد ضبط التنفيذ.
- 6- تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز الإيجابي في حال مطابقة النتائج للأهداف، والدفع إلى مزيد من التطوير والنجاح، والتلويح بالتحفيز السلبي المتمثل بالردع والعقوبة عند الحاجة؛ ليبقى المسار منضبطاً بين الترغيب والترهيب.
- 7- في حال وقوع الخطأ أو الانحراف عن المسار الموضوع، يعتمد المسؤولون عن العملية الرقابية إلى تشخيص أسباب الخطأ أو الانحراف، وتحليلها بشكل علمي، وإجراء التعديلات، وتصويب المسار، وتصحيح الخطأ فوراً، وحسب القدرة، ووفق المعايير الموضوعية، والمرونة اللازمة.
- 8- تعمل الإدارة على وضع الترتيبات والقوانين، وإصدار اللوائح اللازمة لضمان عدم تكرار الانحراف أو الخطأ... ويمكن اختصار إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "الرقابة" في خطوات الجدول التوضيحي التالي:



"جدول (5) إجراءات العمل التنفيذية لوظيفة "الرقابة" في الإدارة الإسلامية"

الفرع الخامس: الأدلة الشرعية لإجراءات العمل التنفيذية الخاصة بوظيفة "الرقابة"

ووجه الاستدلال بها، ومنها:

أولاً: قال تعالى في غير موضع: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52)، وقال: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (الحديد: 4)، وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ﴾ (آل عمران: 5)، وقال: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105)، ووجه الاستدلال: يختصره الإمام الشوكاني بقوله: وفيه تخويف وتهديد، أي: إن عملكم لا يخفى على الله ولا على رسوله ولا على المؤمنين، فسارعوا إلى أعمال الخير، وأخلصوا أعمالكم لله عز وجل، وفيه أيضاً ترغيب وتنشيط، فإن من علم أن عمله لا يخفى، سواء كان خيراً، أو شراً، رغب إلى أعمال الخير، وتجنب أعمال الشر⁽¹⁾، وهذا يولد الرقابة الذاتية التي تضبط وتصحح وتصوب المسار.

¹ (ينظر: الشوكاني، محمد بن علي بن محمد بن عبد الله الشوكاني اليمني (المتوفى: 1250هـ)، فتح القدير، ط1، دمشق، دار ابن كثير، 1414هـ، ج2/455.

ثانياً: سُئل رسول الله ﷺ ما الإحسان؟ قال: أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك⁽¹⁾، وقال: لا يسرق السارق حين يسرق وهو مؤمن⁽²⁾، ووجه الاستدلال بالحديثين هو: أن رسول الله ﷺ قصد ببيانه أعلاه إلى إيجاد جهاز وآلية الرقابة الذاتية في وجدان المؤمنين، وربط ذلك بأهم وأعلى قيمة إيمانية، ليقينه بأثر ذلك في ضبط العملية التنفيذية في كل المجالات، حيث يمكن من خلالها تفعيل الرقابة الوقائية المانعة من الانحراف، والرقابة العلاجية التي تُعنى بالتصحيح والتصويب إذا ما وقع الانحراف.

ثالثاً: قال النبي ﷺ: من ولي لنا عملاً وليس له منزل، فليتخذ منزلاً، أو ليست له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم فليتخذ خادماً، أو ليست له دابة فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غال⁽³⁾، وقد استدل الباحث بهذا عند عرضه لتقييم الموظف، ووجه الاستدلال به هنا أيضاً هو: التزام الإدارة الإسلامية العامة بتوفير حاجات موظفيها الشخصية المادية الضرورية من المسكن والزوجة والكفاية المالية لضمان استقراره المادي والنفسي وصيانتة من الاختلاس والوقوع في الحاجة الدافعة إلى الحرام، وهذه أحد وجوه التحفيز الإيجابي الدافع إلى التزام قيم الأمانة، والمساعد في ضبط العملية الرقابية في أي منظمة.

رابعاً: قال ﷺ: من استعملناه على عمل، فليجئ بقليله وكثيره، فما أوتي منه أخذه، وما نهي عنه انتهى⁽⁴⁾، وقال: من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول⁽⁵⁾، ووجه الاستدلال بالحديثين هو: أن رسول الله ﷺ كان دائم التذكير بأحكام وقوانين وقيم المنظمة، وكان دائم التحذير من اقتحام حدودها وأحكامها ومبادئها، وبذلك يضع الترتيبات اللازمة لضمان عدم الانحراف أو العودة إلى الانحراف أو الخطأ في العملية التنفيذية.

خامساً: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم، يدعى ابن التُّبَيْتَةِ، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مائلكم وهذا هدية، فقال رسول الله ﷺ: فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي هريرة، كتاب الإيمان، باب سؤال جبريل النبي ﷺ عن الإيمان وإسلام والإحسان، رقم/50، ص12.

² (ينظر: ابن حبان، محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: 354هـ)، الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، ط1، ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي (المتوفى: 739 هـ)، تحقيق وتعليق: شعيب الأرنؤوط، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1988م، رواه عن أبي هريرة، باب ذكر نفي الإيمان عن الزاني، رقم/4412، ج260/10، وقال: إسناده صحيح على شرط البخاري.

³ (سبق تخريجه، مسند أحمد، عن المستورد بن شداد، رقم/18015، ج543/29.

⁴ (رواه مسلم في صحيحه، عن عدي بن عميرة الكندي، كتاب الإمارة، باب تحريم هدايا العمال، رقم/1833، ص824.

⁵ (رواه الحاكم في مستدركه، عن عبد الله بن بريدة عن أبيه، باب حديث محمد بن أبي حفصة، رقم/1472، ج563/1، وقال: صحيح على شرط الشيخين، ولم يخرجاه.

تأتيك هديتك إن كنت صادقاً؛ ثم خطبنا ﷺ، فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: أما بعد، فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولّاني الله، فيأتي فيقول: هذا مألُكم وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته، والله لا يأخذ أحدٌ منكم شيئاً بغير حقّه، إلا لقي الله يحمله يوم القيامة⁽¹⁾.

وجه الاستدلال بالحديث: واضح في وجوب الإشراف والرقابة على الموظفين، ومحاسبتهم، ومنعهم من قبول الهدية ممن لهم عليه ولاية أو سلطة أو حكم، وقطع أسباب محاباة المأخوذ منه، وجواز تنبيه الموظف وتخويفه وتحذيره من الوقوع في الحرام، وتوبيخه إن لزم الأمر، وكل ذلك بقصد إخراج المؤمن (الموظف) عن داعية هواه وإدخاله في وجوب الامتثال لأحكام الشرع⁽²⁾.

سادساً: عن أبي هريرة رضي الله عنه، أن رسول الله ﷺ مرّ على صُبْرَةٍ من طعام، فأدخل يده فيها، فنالت أصابعه بللاً، فقال: ما هذا يا صاحب الطعام؟ فقال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام حتى يراه الناس، ثم قال: من غشّ فليس منا⁽³⁾، **وجه الاستدلال بالحديث هو:** أنه ﷺ يتابع العملية الرقابية بنفسه، ويباشرها بيده، ليضع ويرسّخ المعايير الشرعية-كمدير أعلى للشؤون التشريعية والاقتصادية-للتجارة الإسلامية، ويكشف عن الخلل، ويشخص العلل، ليُقَوِّم الانحراف، ويصحح الخطأ الحاصل في حينه، ويضع بقوله: "من غشّ فليس منا" اللائحة المعلنة الرادعة المانعة من العودة إلى الانحراف مرّة أخرى.

سابعاً: كان عمر رضي الله عنه في حياته رقيباً على نوابه متعباً لأفعالهم، يأمرهم بالحج كل عام ليحكم بينهم وبين الرعية، فيأمرهم وينهاهم ويمنعهم مما يكرهه⁽⁴⁾، كما أخضع ولاته للمراقبة الشديدة والصارمة وهم يمارسون واجباتهم اليومية في أقاليمهم؛ عن طريق العيون، أو البعوث التي كان يبعثها لتقصّي أعمالهم، واستطلاع آراء الرعية فيهم، ونقلها إلى حاضرة الخلافة مباشرة، فكان الواحد منهم عرضة للعلل أو السجن

¹ (رواه البخاري في صحيحه، عن أبي حميد الساعدي، كتاب الحيل، باب احتيال العامل ليهدى له، رقم/6979، ص1203.

² (ينظر: العضراوي، عبد الرحمن العضراوي، السنة النبوية والضوابط الشرعية في إدارة الموارد المالية: "مدخل حديث ابن التّبيّة")، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م، ج1/385-386 بتصرف.

³ (رواه الترمذي في جامع، عن أبي هريرة، كتاب البيوع، باب كراهية الغش، رقم/1315، ص319، وقال: حديث حسن صحيح.

⁴ (ينظر: ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُجَدِّد بن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، (المتوفى: 728هـ)، منهاج السنة النبوية في نقض كلام الشيعة القدرية، ط1، تحقيق: مُجَدِّد رشاد سالم، الناشر: جامعة الإمام مُجَدِّد بن سعود الإسلامية، 1986م، ج6/158.

إذا ما ظهرت عليه إشارات النعمة، أو الثراء، أو القسوة مع الرعية والتعالي عليها، أو الإغفال عن أداء واجباته، وكان يستقبل المتظلمين ويسمع مشاكلهم⁽¹⁾.

وجه الاستدلال واضح: في متابعة الإدارة العليا للإدارات الفرعية والشؤون العامة، ومتابعة العملية التنفيذية باستمرار وقياس واقع التنفيذ، وإيقاع العقوبة إن لزم الأمر، وتصويب الخطأ في حينه.

ثامناً: ومن أرقى وأدق إجراءات العمل التنفيذية في رقابة الصناعة الإسلامية، يورد الباحث مثلاً واحداً، وهو: ما جاء من إجراءات واجبة فرضتها الإدارة التنفيذية الإسلامية العامة على صنّاع زيت السمسم، واعتبر ذلك أحد واجبات الحسبة التي تقوم بها الإدارة الإسلامية على رعيته، إذ فرضت التالي: (ينبغي أن يُعرَفَ عليهم رجل ثقة، بصير بصناعتهم، يمنعهم أن يعملوا السمسم إلا بعد غسله وتخليته وتحميصه ودقّه حتى تطير قشرته، ثم بعد ذلك يطحنه؛ ولا يُمكن أحدٌ من الصنّاع أن ينزل يعصر الشيرج إلا بعد غسل رجليه بالحنكة وطهارتها، وأن يكون في وسطه ثياب ضيقة الأكمام لاحتمال أن يعرق فيقطر من عرقه شيء، وأن يكون مُلْتَمِماً لاحتمال أن يتكلم فيقع من بواقه شيء في عجين الشيرج، ويُلزِمهم بالنظافة والطهارة في جميع أحوالهم، ويغطوا المعاجن بالأبراش بعد العمل، ويعاير الجرار التي لهم- لا سيما في زمن الصيف- فإنّه يخف وزنها، وعيارة الجرة بالرطل المصري: ستة وعشرون رطلا وربع رطل)⁽²⁾.

وجه الاستدلال هو: أن الإدارة الإسلامية العامة راقبت كل المجالات حتى طالت المجال الصناعي الخاص، كما طالت غيره، وانه أشرفت على أدائه، ووضعت له معايير رقابية دقيقة في إجراءات عمل تنفيذية واضحة، فنراها وقد: أوجدت معايير كميّة ونوعية للرقابة المقصودة بموضوعية تناسب تحقيق الأهداف المقصودة، وأنها حرصت على توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة، والذي أسمته: بالعرف، وأوجبت أن تتوافر فيه صفة الثقة في شخصه، والبصيرة في صنعته، وأنها أوضحت واجبات ومسؤوليات وصلاحيات العاملين، ووضعت لها الآليات التي تضمن القيام بالعملية التنفيذية وفق المعايير الموضوعية.

¹ (ينظر: البيهقي، التنظيم الإداري لأُمير المؤمنين عمر بن الخطاب، (مصدر سابق)، ص356-357

² (ينظر: ابن الأخوة القرشي، معالم القرية في طلب الحسبة، (مصدر سابق)، ص22

خلاصة الفصل الثالث

لقد جاء الفصل الثالث تحت عنوان: إجراءات العمل التنفيذية لنظرية الإدارة الإسلامية، وقد تناول فيه الباحث التأصيل والنماذج والآليات والتطبيق على وظائف الإدارة الحديثة في تمهيد حرّ فيه الباحث مصطلح إجراءات العمل التنفيذية، وأورد فيه - باختصار - نماذج إجراءات العمل التنفيذية لبعض النظريات الحديثة، ومبحثين: عرض المبحث الأول لنماذج إجراءات العمل التنفيذية في الشريعة الإسلامية وآليات تحويل الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية في مطلبين منفصلين، ليأتي المبحث الثاني في بيان إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية ومستنداتها الشرعية، في تمهيد وخمسة مطالب توافقاً مع وظائف الإدارة الخمس المتفق عليها، ليدوّن الباحث بعدها ملاحظاته المستخلصة من هذا الفصل في النقاط التالية:

أولاً: أن إجراءات العمل التنفيذية تعني: خطة عمل داخلي تُوضّح لأعضاء المنظمة بالتفصيل كيفية تنفيذ الأعمال بخطوات مكتوبة ومرتبّة وواضحة، ويحدد لهم مجال حركتهم القانوني والعملي، وأنّ وظيفتها: أن تخبر أعضاء الشركة عن: كيفية تنفيذ نشاط ما، وحدود وأحكام إطار حركتهم القانوني؛ وأنّ فائدتها: تنظيم عمل المنظمة وفق مقاييس معلومة لكل الفريق، وأنها تساعد على توزيع المهام بين الأقسام، وتقليل جهود الإدارة في المتابعة، وتسهيل تدريب الموظف الجديد، لتحديد الخلل الإداري في مسار العملية الإدارية وتصويبه فوراً.

ثانياً: أنه يمكن وضع آلية تحصيل إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية وما تفرّع عنها من خلال وضع أسس ذلك بالاستناد إلى المخزون الهائل للتراث الإسلامي-ولاسيما ثروة أصول الفقه-والاستفادة من بحوثها المعاصرة التي بحثت في المناهج التطبيقية للأحكام الشرعية والفقه "التنزيلي"، وطرح رؤى وأفكاراً من خلال ذلك لآليات نقل ما حصل على مستوى الفهم التجريدي للأحكام والمقررات الشرعية عموماً والخاصة بالإدارة على وجه التحديد إلى إجراءات عمل تنفيذية تعمل في توجيه السلوك التطبيقي.

ثالثاً: أنّ لإجراءات العمل التنفيذية مقومات ضرورية ثلاثة، هي: **المقوم القيمي:** وهو الفلسفة العامة للنموذج، والمرجعية الشرعية، والإطار العام الذي يمكن صياغة إجراءات العمل التنفيذية وفقه؛ و**المقوم البشري:** وهو وجود الشخص أو الكادر البشري: "الفريق" الذي حاز من العلوم والخبرات العلمية والعملية، وتأهل بما لديه من إمكانيات من امتلاك "الملكة الاستشرافية" التي تمكّنه من ترجمة النصوص

ضمن إطار الفلسفة العامة للشريعة، ووضع آلية تحويل السياسات الإدارية بمنطقية في خطوات إجرائية وقبولتها بصيغ إجراءات عمل تنفيذية، **والمقوم التقني**: وهو الأدوات والوسائل الفنية التي لابدّ منه لقيام العملية التحويلية من الطروحات النظرية إلى إجراءات عمل تنفيذية.

رابعاً: أنه يمكن تحويل الطروحات النظرية في الشريعة الإسلامية لوظائف الإدارة وشتى فروع الإدارة إلى إجراءات عمل تنفيذية مدعومة بالأدلة الشرعية، وأنها تقنية عملية واقعية شاملة مرنة على قدر عالٍ من الجودة والفاعلية والكفاية التي تستطيع استيعاب التطور في كل زمان ومكان.

خامساً: أن إجراءات العمل التنفيذية المستنبطة من الطروحات النظرية للشريعة الإسلامية في مجال العملية الإدارية، بإمكانها تقديم مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات التطبيقية في الحقل الميداني بما يزيد من الإنتاج ومن فاعلية الموظفين، وبما يطور العمل ويرفع مستوى الأداء، ويخفّض من التكاليف، وذلك بالاستناد إلى تفعيل الجوانب القيمة والتقنية معاً والتي بلورت وميّزت فلسفة الإدارة الإسلامية.

سادساً: أن إجراءات العمل التنفيذية لوظائف الإدارة الإسلامية أعطت -من خلال ما أورد الباحث من نماذج- مبادئ عملية شملت خطوات وضع الخطط والأهداف، وآليات التنظيم والتنسيق، وتقنيات التوظيف التي شملت خطوات جذب الموظفين واختيارهم واختبارهم ومتابعتهم وتقييمهم، وطرق التوجيه العملية، وآليات وأدوات وخطوات الرقابة قبل وأثناء وبعد إجراء العمليات الإدارية خلال مسيرها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

الفصل الرابع: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع

وأهدافه ومنهجية إعدادة.

تمهيد: من النظرية إلى التطبيق

المبحث الأول: المعهد العالمي للفكر الإسلامي وموسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية

المبحث الثاني: عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقييم أداء البنوك الإسلامية

الفصل الرابع: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع وأهدافه ومنهجية إعدادة.

تمهيد: من النظرية إلى التطبيق

ولما حصل العلم في جانبه النظري في القسم الأول من هذا البحث بكون الشريعة الإسلامية أمدّت الإنسانية بنظرية إدارية خاصة ومميّزة -تشكّلت من مجموع أحكام الشريعة وأسسها ومبادئها وقيمها التي أفرزت مفاهيمها وتصوّراتها التي تُعبّر عن فلسفتها المستندة أساساً على أحكام الكتاب العزيز والسنة المطهرة وما تفرّع عنهما- نظرية لم تخرج في مفاهيمها العامة عن مفاهيم الإدارات الحديثة في تحقيق القدرة على استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأقصى كفاية ممكنة، والتي يُعبّر عنها غالباً بـ: "أقل مجهود ممكن، وأقصر وقت ممكن، وأعلى جودة ممكنة، وأقل تكلفة ممكنة"، إلا أنها تميّزت باستنادها في ذلك كلّه على أحكام الشريعة الإسلامية الإلهية وأدلتها، فطالت وقالت كلمتها وتميّزت في كل مفردات الإدارة الحديثة وعناصرها ووظائفها: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتحفيز والمشورة ودعم البيئة اجتماعياً واقتصادياً، وأثبتت بذلك على المستوى النظري العام أنّها نظرية منطقية مقنعة في فكرها وفلسفتها وقدرتها على تفسير السلوك الإداري وضبطه، وملاحظة المتغيرات التي تؤثر فيه ومعالجتها-يأتي الجانب التطبيقي ليثبت عملياً ما حصل على مستوى الفهم التجريدي من مفاهيم وتصوّرات، إمكانية تنزيله على الواقع وتطبيقه على مفرداته، في قابلية سلسلة تجاري العصر ومستجداته، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية التي اختارها الباحث على: "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"، والتي قام بإعدادها-كمشروع بحثي-المعهد العالمي للفكر الإسلامي؛ وذلك لشمولها التطبيقي على إدارة المال والأعمال في ذات الوقت، حيث بحثت مختلف الجوانب التي بحثتها نظرية الإدارة الإسلامية: الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والمحاسبية.

المبحث الأول: المعهد العالمي للفكر الإسلامي وموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية

المطلب الأول: التعريف بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي⁽¹⁾

أنشئ المعهد العالمي للفكر الإسلامي عام 1401هـ، الموافق 1981م، وسُجِّل في الولايات المتحدة الأمريكية، في واشنطن، وله فروع ومكاتب في عدد من العواصم الإسلامية والعلمية، والمعهد مؤسسة فكرية خيرية مستقلة تعمل في ميدان الإصلاح الفكري والمعرفي باعتبار ذلك واحداً من منطلقات المشروع الحضاري الإسلامي المعاصر الذي تتمكّن به الأمة من استعادة هويتها الحضارية وإبلاغ رسالتها الإنسانية وتحقيق حضورها العالمي.

لقد تعدّدت وتنوّعت أهداف المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فكان منها: بناء رؤية شاملة، وتطوير منهجية للتعامل مع القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والتراث الإسلامي، وكذلك تطوير منهجية علمية لفهم واقع الأمة والعالم المعاصر، وبلورة منهجية تربوية قادرة على صياغة الشخصية الإسلامية القادرة على الأداء الحضاري.

وقد وظّف المعهد العالمي للفكر الإسلامي في سبيل تحقيق أهدافه عدداً من الوسائل، منها: المشاريع البحثية، والمؤتمرات، والندوات، والدورات العلمية المتخصصة، والدوريات العلمية، فكان للمعهد إنتاجه العلمي الذي نُشر باللّغة العربية واللّغة الإنجليزية، وكان بعض نتاجه هذا المشروع البحثي العظيم: "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية".

المطلب الثاني: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية⁽²⁾: "طبيعة المشروع وأهدافه"

تمثّل البنوك الإسلامية في نشاطاتها الاستثمارية وخدماتها المصرفية لبنة في صرح النظام الاقتصادي الإسلامي، وأداة من أدوات فاعليته، ولوناً من ألوان تطبيقاته في المجتمع الإسلامي؛ ذلك لأنها من خلال ما تقدّمه من خدمات، وما تمارسه من نشاطات، تخدم ذلك المجتمع، وتساهم في بناء الواقع الإسلامي

¹ (ينظر: العباسي، عبد الناصر زكي العباسي، ملخصات إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، مركز الدراسات المعرفية، 2011م، ج1/ 11-12.

² (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، إعداد لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين، ط1، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مكتبة المعهد العالمي بالقاهرة، 1996م.

المثالي بأبعاده كلها، وذلك كان سبب إقامتها وإنشاءها، ولتلك الغاية برزت دواعي وجودها؛ تلبية لآمال المسلمين وطموحاتهم في أن يملأ الوجود الإسلامي الحياة الإنسانية، وأخذاً بأيديهم إلى ربط معاملاتهم المالية ونشاطاتهم الاقتصادية بالوحي الإلهي، بعيدة عن المحظورات الشرعية التي تتعامل بها غالب النظم الإدارية والمالية في العالم المعاصر⁽¹⁾.

وقد جاءت نشأة البنوك الإسلامية في العقود الأربعة الأخيرة استجابة لرغبة جارفة في تطبيق الشريعة الإسلامية في مجال حيويٍّ للغاية، يشمل: الائتمان، والادخار، والاستثمار، وقد عملت البنوك الإسلامية على تطبيق الشريعة في معاملاتها المالية والسير في منهج الله سبحانه وتقريره بأن: المال مال الله، ونحن مستخلفون فيه، وقد نجحت البنوك الإسلامية على المستوى العملي والعالمي؛ حيث انتشرت بسرعة، حتى تجاوز عددها أثر من مائة وعشرة بنوك⁽²⁾، فضلاً عن افتتاح البنوك التقليدية "الربوية" أقساماً وفروعاً تعتمد النظام الشرعي الإسلامي في تعاملاتها، وهذا دليل من أدلة نجاحها وانتشارها وتزايد الطلب عليها.

لقد تعرّضت البنوك الإسلامية إلى صعوبات كبيرة وكثيرة، ولكنها ورغم ما يوجّه إليها من انتقادات، فإنّها حقّقت كثيراً من النتائج الإيجابية، ومنها⁽³⁾:

1- تمكّنت من تلبية حاجة المسلمين المصرفية وتجنّبهم اللجوء إلى المعاملات الربوية التي تعتمد عليها البنوك التقليدية.

2- تمكّنت أيضاً من إخراج تراثنا الفقهي العظيم في مجال المعاملات من الكتب الفقهية القديمة إلى حيّز التطبيق العملي المعاصر؛ بحيث لم تعد عقود المضاربة والمراجحة والسلم وغيرها مجرد أبواب في كتب الفقه.

3- قدّمت العديد من صور الخدمات الاجتماعية التي لم تعرفها البنوك الربوية، مثل: القروض الحسنة، وإقامة الكتاتيب لتحفيظ القرآن، وجمع الزكاة وإنفاقها في بنوكها الشرعية.

وبعد مرور عقود على تجربة البنوك الإسلامية، كان لابدّ من وقفة تقييم موضوعي أمين وعادل لهذه التجربة؛ لمعرفة ما الذي تحقّق، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات، ومعرفة المعوقات والعقبات التي واجهت التطبيق في أرض الواقع، فقامت عدّة محاولات للتقييم، ولكنها بقيت محدودة، إذ عاجلت كل منها جزئية من أنشطة هذه التجربة، فافتقرت إلى الصبغة العمومية والشمولية التي تطل كل كافة أوجه أنشطة كل أو

¹ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج7/1، بتصرّف.

² (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج11/1، بتصرّف.

³ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج11/1، بتصرّف.

غالب البنوك الإسلامية، والتي تحتاج إلى نفقات طائلة، ومجهودات قطاع كبير من الباحثين والخبراء والمختصين في الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية، ما حدا بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي (مكتب القاهرة) للتصدي لهذا العمل الكبير رغم ما يكتنفه من صعاب، وما يتطلبه من مجهودات، اقتناعاً من القائمين عليه بأهمية التقييم الشامل والعام لتجربة البنوك الإسلامية⁽¹⁾. حيث قام المعهد بتشكيل لجنة من الأساتذة الشرعيين والاقتصاديين والمحاسبين والإداريين والخبراء المصرفيين⁽²⁾ بالقيام بإعداد الدراسة على مستوى العالم في المجالات الشرعية والإدارية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية، كما قام المعهد بمراسلة البنوك الإسلامية، وقامت اللجنة بإعداد المعايير العامة لتقوم البنوك الإسلامية، وانبثقت من اللجنة العامة خمس لجان فرعية، وهي⁽³⁾:

- 1- اللجنة الاجتماعية، ووظيفتها تقييم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية.
- 2- اللجنة الاقتصادية، ووظيفتها تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية.
- 3- اللجنة المحاسبية، ووظيفتها تقييم الأداء المحاسبي للبنوك الإسلامية.
- 4- اللجنة الشرعية، ووظيفتها تقييم الأداء الشرعي للبنوك الإسلامية.
- 5- اللجنة الإدارية: ووظيفتها تقييم الأداء الإداري للبنوك الإسلامية.

وقد استغرق العمل في هذه الدراسة أكثر من سنتين ونصف، حيث انعقد الاجتماع الأول للجنة العامة بتاريخ 12/6/1991م، واستمر عمل اللجان الفرعية إلى بداية عام 1994م، وقد مرّ العمل بالمشروع خلال هذه الفترة بالعديد من المراحل والخطوات حتى أمكن الوصول إلى التقارير النهائية الخمسة للتقييم، وتم طباعته في عام 1996م في القاهرة في ستة أجزاء⁽⁴⁾.

المطلب الثالث: ميدان الدراسة: "أسماء البنوك المستهدفة والتي شملتها الدراسة"

لقد شملت الدراسة أكثر من سبعين بنكاً إسلامياً وفرعاً للمعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية على مستوى العالم، وتم تقسيمها بحسب مناطقها الجغرافية كما يلي⁽⁵⁾:

¹ (موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/12، بتصرف.

² (وقد قارب عددهم خمسين مختصاً، وانظر القائمة بأسمائهم في: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/37-39.

³ (موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/9-10، بتصرف.

⁴ (موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/13، بتصرف.

⁵ (موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 2/30-32.

أولاً: البنوك في مصر، وتشمل:

- 1- المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية.
- 2- بنك فيصل الإسلامي.
- 3- بيت التمويل المصري السعودي.
- 4- بنك ناصر الاجتماعي.

ثانياً: فروع المعاملات الإسلامية في مصر، وتشمل:

- 1- البنك الوطني المصري - الدقي.
- 2- قناة السويس - الدقي.
- 3- بنك التجارة والتنمية - سفنكس.
- 4- بنك المهندس - الأزهر.
- 5- بنك مصر - الحسين.
- 6- البنك المصري الخليجي - الأزهر.
- 7- بنك الجيزة الوطني - الجيزة.
- 8- بنك الجيزة الوطني - التحرير.
- 9- البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي - فرعي الغربية وقنا.
- 10- بنك الدقهلية الوطني للتنمية.
- 11- بنك الشرق الأقصى - الدقي.
- 12- بنك الاستثمار العربي - الزمالك.

ثالثاً: البنوك الإسلامية في السودان، وتشمل:

- 1- بنك التنمية التعاوني الإسلامي السوداني.
- 2- البنك الإسلامي لغرب السودان.
- 3- بنك التضامن السوداني.
- 4- البنك الإسلامي السوداني.
- 5- بنك فيصل الإسلامي السوداني.
- 6- بنك البركة الإسلامي للاستثمار - البحرين.

رابعاً: البنوك الإسلامية في الخليج، وتشمل:

- 1- بنك البحرين الإسلامي.
- 2- البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار.
- 3- بيت التمويل الكويتي.
- 4- بنك دبي الإسلامي.
- 5- البنك الوطني الإسلامي الأردني.
- 6- بيت التمويل السعودي التونسي.
- 7- الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي.
- 8- البنك العربي الإسلامي-البحرين.
- 9- مصرف قطر الإسلامي الدولي.
- 10- مصرف فيصل-البحرين.

خامساً: البنوك الإسلامية في البلاد الإسلامية، وتشمل:

- 1- بنك التقوى المحدود.
- 2- المصرف الإسلامي الدولي-الدانمارك.
- 3- بنك موريتانيا الإسلامي للاستثمار والتجارة والتنمية.
- 4- بنك البركة الإسلامي الموريتاني.
- 5- بنك البركة المحدود-لندن.
- 6- شركة البركة للاستثمار.
- 7- دار المال الإسلامي.
- 8- البنك المركزي لجمهورية إيران الإسلامية.
- 9- بنك فيصل الإسلامي-قبرص.
- 10- المصرف الإسلامي التجاري التعاوني المحدود=بنغلاديش.
- 11- البنك الإسلامي الماليزي.
- 12- بيت التمويل الإسلامي.
- 13- شركة الأمين للأوراق المالية.

- 14- مصرف فيصل الإسلامي-السنغال.
- 15- مصرف فيصل الإسلامي-البهاما.
- 16- مصرف فيصل الإسلامي-غينيا.
- 17- بيت الاستثمار الإسلامي الأردني.
- 18- البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار.
- 19- مصرف فيصل الإسلامي-النيجر.
- 20- بيت التمويل الكويتي التركي.

سادساً: البنوك الإسلامية في البلاد غير الإسلامية، وتشمل:

- 1- المصرف الإسلامي الدولي-لكسمبورج.
- 2- البنك الإسلامي الفلبيني.
- 3- بنك البركة-جيبوتي.
- 4- Investment corporation of Pakista
- 5- House building finance corporation
- 6- Small building finance corporation
- 7- The bankers equition limited
- 8- Faisal alislami united kingdom
- 9- Al Baraka Turkish finance house
- 10- Al Baraka boncrag California
- 11- Al Baraka boncrag texas

المبحث الثاني: عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقويم أداء البنوك الإسلامية

وغاية الباحث من هذا العرض الوصفي لمراحل وخطوات تقويم أداء البنوك الإسلامية في هذا المبحث هي: الوقوف على مدى تغطية الدراسة التطبيقية لكافة الجوانب التي أصّل لها بحث: "نظرية الإدارة الإسلامية" في جانبه النظري، وللوقوف أيضاً على سلامة أسلوب تطبيقها من الناحية المنهجية والبحثية؛ لتأكيد الثقة من نتائجها.

ولقد مرّت الدراسة بثلاث مراحل رئيسية، شملت كل مرحلة عدداً من الخطوات والترتيبات المنهجية، ويعرضها الباحث في المطالب التالية:

المطلب الأول: المرحلة الأولى: وضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم ودراسته⁽¹⁾

بعد تشكيل اللجنة، والتي سمّيت باللجنة العامة، قام بعض الأعضاء بتقديم مقترحاتهم بشأن وضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم، والتي أخذت عدّة خطوات، على مدى ثمانية اجتماعات في شهرين، ويعرضها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: الخطوة الأولى: مناقشة ورقة العمل الأصلية بالمشروع المقترح: وقد أوضحت هذه الورقة المقدّمة من أ. د. جمال الدين عطية طبيعة المشروع المقترح من خلال أربع نقاط رئيسية، هي:

النقطة الأولى: المقصود بالبنوك الإسلامية التي يغطيها هذا المشروع، وحدّدت بالتالي:

- 1- البنوك الإسلامية، وفروع المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية في العالم.
- 2- شركات الاستثمار وتوظيف الأموال والشركات المالية التي تنصّ نُظمها على الالتزام بالشريعة الإسلامية في معاملاتها.
- 3- شركات التأمين والتكافل الإسلامية.

النقطة الثانية: المقصود بالتوثيق: ويعني جمع الوثائق الخاصة بكل من المؤسسات المشار إليها، كعقد التأسيس، والنظام الأساسي، وقرارات الجمعيات العمومية، وقرارات مجالس الإدارات، واللوائح الداخلية،

⁽¹⁾ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج1/15، وما بعدها باختصار وتصرف.

والتقارير السنوية، ودليل العمل، ونماذج وصيغ العقود المستعملة، وتقارير مراقبي الحسابات، وما شابه ذلك من وثائق.

النقطة الثالثة: تقييم عمل هذه المؤسسات، وذلك من خلال عمل تقارير منفصلة عن كل هذه المؤسسات بواسطة متخصصين على النحو التالي:

- 1- تحليل جميع القوائم المالية للمؤسسة منذ تأسيسها.
 - 2- تقييم النظام المحاسبي من الناحية المحاسبية، ومن الناحية الشرعية أيضاً.
 - 3- عمل تقييم كلي وشامل للمؤسسة، وتقييم نماذج صيغ العقود المستعملة، وتقييم المطبوعات.
- النقطة الرابعة: مراجعة التقييمات من قبل هيئة أو أشخاص، حيث يُعهد إليهم القيام بذلك ووضع الملاحظات، وتقديم ورقة خاصة بمعايير تقويم عمل البنوك الإسلامية.**

الفرع الثاني: الخطوة الثانية: مناقشة الورقة الخاصة بالمعايير المقترحة للتقويم، والمقدمة أيضاً من أ. د. جمال الدين عطية، وذلك للاتفاق بوضوح على المعايير التي يجب أن يُجرى على أساسها التقييم قبل إجرائه، وقد تمّ اقتراح أن يكون التقييم وفق معايير تغطي الجوانب التالية:

أولاً: المفاهيم الأساسية للبنوك الإسلامية، ومعايير التقييم المقترحة في هذا الجانب هي:

- 1- مدى مساهمة البنك في النشاط التنموي.
- 2- مدى عالمية البنك من حيث مصادر أمواله ومجالات استخدامه.
- 3- دور الزكاة في نشاط البنك.
- 4- هل ينظّم البنك نشاط القرض الحسن لأغراض إنتاجية؟
- 5- هل يوازن البنك بين مختلف صيغ الاستثمارات؟
- 6- هل يحافظ البنك على معاني العقود، أم يحتفظ فقط بشكل العقد دون معناه.

ثانياً: مدى تحقّق الالتزام الشرعي، ومعايير التقييم المقترحة في هذا الجانب هي:

- 1- النصّ في النظام الأساسي للبنك على الالتزام بالشريعة الإسلامية.
- 2- وجود هيئة للرقابة الشرعية: (شخص واحد، عدّة عناصر، وجود عناصر قانونية واقتصادية ومصرفية وشرعية).
- 3- اختيار هيئة الرقابة الشرعية بواسطة: (مجلس الإدارة - الجمعية العمومية - بمشاركة المودعين).

4- مهمّة الرقابة الشرعية: (الرد على استفسارات الإدارة فقط- توعية الموظفين والمتعاملين- المشاركة في وضع الصيغ والنظم- الدخول في مجرى العمل اليومي للبنك قبل وأثناء تنفيذ العمليات).

5- مدى إلزامية قرارات هيئة الرقابة الشرعية: (استشاري-إلزامي).

6- المعاملة المالية للرقابة الشرعية: (نسبة من الأرباح - راتب محدد - مصدر مستقل عن البنك - تطويع حسبة لله).

7- مدى علانية أعمال الرقابة الشرعية: (سريّة- متاحة لمن يطلبها- متاحة بأدلتها الشرعية- إتاحة مناقشات الهيئة بالإضافة لما سبق- نشرها بصورة عامة).

ثالثاً: مدى سلامة النظام المحاسبي من الناحيتين المحاسبية والشرعية، ومعايير التقييم المقترحة في هذا الجانب هي:

1- معايير التقييم المقترحة من الناحية المحاسبية:

- أ- مدى فصل حساب المودعين عن حساب المساهمين واختلاف معاملة كلّ منهما.
- ب- وضع قواعد للمصاريف والاحتياطات والمخصصات.
- ت- وضع نظم توزيع الأرباح بين المودعين.
- ث- وضع نظم كفيلة بإعلان نتائج البنك بشكل دوري.
- ج- وضع نظم كفيلة بتحليل وإعلان حجم الاستثمار في قطاعات النشاط الاقتصادي.

2- معايير التقييم المقترحة من الناحية الشرعية:

- أ- الأساس الشرعي للمشاركة بين المودعين رغم عدم توافق مواعيد الإيداع والسحب.
- ب- التكييف الشرعي للمخصصات والاحتياطات التي تخصم من حساب المودعين.
- ت- الأساس الشرعي لتنوع حصّة البنك من أرباح الودائع وفقاً لحجمها ومدّتها.

رابعاً: مدى توافق برامج المراجعة المطبّقة مع أهداف ومفاهيم البنوك الإسلامية والمبادئ والمفاهيم المحاسبية الإسلامية، وذلك في ضوء أن البنك يتعامل في أموال المودعين الذين لا يشاركون في الإدارة، بينما يتحمّلون مخاطر الخسارة.

خامساً: مدى الشفافية في التحليل المالي للقوائم المالية، فقد جاء الاقتراح أن يكون المعيار مرتبط بمدى إفصاح حسابات البنك وأرقامه عن بيانات يسهل معرفتها، مثل: بيان مجالات الاستثمار المختلفة ومدده وأماكنه ومعدل الربح التقريبي كل ثلاثة أشهر.

سادساً: مدى استيفاء البنوك الإسلامية لنشاط البحوث والعاملين والإعلام والتحكيم، وقد كان الاقتراح أن تكون معايير التقييم عاكسة لمدى اهتمام البنك بهذه الأنشطة.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: مناقشة الورقة الخاصة بإطار التقييم المقترح، وهي ورقة مقدّمة من أ. د. عبد الحميد البعلي، بعنوان: "إطار تقويم المؤسسات المالية الإسلامية" وهي ورقة طرحت استكمالاً لما قبلها من المقترحات لوضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم، وفيها يقترح العضو أن يتم التقييم وفق معايير تغطّي وتؤطر الجوانب التالية:

أولاً: إطار المفاهيم الأساسية للمؤسسات المالية.

ثانياً: إطار الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

ثالثاً: إطار مدى سلامة النظام المحاسبي محاسبياً وشرعياً.

رابعاً: إطار توافق برامج المراجعة.

خامساً: إطار التحليل المالي للقوائم المالية والختامية.

سادساً: إطار مدى اقتناع المؤسسات الإسلامية بنشاط وحدات البحوث والتدريب والإعلام والتسويق.

سابعاً: إطار قوة وسلامة نظام التحكيم ومدى الأخذ به.

ثامناً: إطار توافر وسائل الرقابة المختلفة على أعمال ونشاطات هذه المؤسسات.

تاسعاً: إطار توافر وسائل تقويم الأداء والكفاءة.

عاشراً: إطار طبيعة وأنواع الضمانات في المؤسسات المالية الإسلامية.

الحادي عشر: إطار الديون المتعثّرة.

الثاني عشر: إطار التعاون والاستثمار المشترك بين هذه المؤسسات.

وقد اقترح صاحب الورقة معايير تقييم لكل إطار، وافق في بعضها الورقة السابقة، وأضاف على بعضها مقترحات معايير جديدة، تجاوز الباحث إيرادها لطولها، ولأنها في مساق المقترح والتصور، وستظهر لاحقاً عند اعتماد المعايير، ولكن من المفيد أن يسجل هنا الباحث ملاحظته، وهي أن ورقة الدكتور جمال الدين عطية ركزت على الجانب الشرعي، وأما هذه الورقة فقد ركزت على الجانب الفني مع الجانب الشرعي.

الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: مناقشة الورقة الخاصة بإطار معايير التقييم، وقدم هذه الورقة

أ. محمد أبو زيد، تحت عنوان: "اقتراح بشأن إطار ومعايير تقييم البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية"، مذكرة رقم: (5)، وفيها قدم أبو زيد اقتراحه من خلال خطين رئيسيين:

الأول: الإطار العام لعملية التقييم: وعرضه في النقاط التالية:

- 1- اقترح أن تدير عملية التقييم على ثلاثة محاور أساسية: شرعي، فني، اقتصادي، واجتماعي.
- 2- أن تُشكل ثلاث لجان مستقلة: لجنة التقييم الشرعي، ولجنة التقييم الفني، ولجنة التقييم الاقتصادي والاجتماعي.
- 3- أن يعقد اجتماع دوري لرؤساء اللجان للتنسيق والتشاور.
- 4- أن يقدم رئيس كل لجنة تقرير دوري للمعهد يثبت فيه ما تم إنجازه، والمعوقات، وما يحتاجه.
- 5- أن يكون هناك اجتماع أسبوعي لكل لجنة لدراسة ما تم إنجازه، وتحديد المعوقات، وحلها.
- 6- أن تقوم كل لجنة بوضع المعايير الخاصة بالجانب الذي يخصها في عملية التقييم، مستفيدة من الجهود والدراسات السابقة.
- 7- أن تراعى في معايير التقييم كافة مجالات وأنشطة البنوك، وأن تكون المعايير قابلة للقياس كمياً، وأن تتجنب التكرار، وأن تصاغ بصورة موضوعية بعيدة عن التنظير المجرد.
- 8- أن تستهدف عملية التقييم تحديد نقاط القصور، وتحديد معوقات التطبيق، وتقترح العلاج.

الثاني: الخطوط العامة لمعايير التقييم، وعرضها أبو زيد في النقاط التالية:

النقطة الأولى: الخطوط العامة لمعايير التقييم الشرعي، وقد رأى أن التقييم الشرعي للبنوك يجب أن يستهدف الوقوف على مدى تطابق أو انحراف أنشطة وسلوك البنوك الإسلامية في الواقع العملي مع المفاهيم والأصول والضوابط الشرعية الحاكمة لها وفق التصور النظري المفترض، وتقدير مدى ما استطاعت

تحقيقه من أهدافها الشرعية، وذلك من خلال: تقويم طريقة تكوين ومنهج عمل الرقابة الشرعية، وتقويم نشاط الاستثمار والتوظيف من الناحية الشرعية، وتقويم نشاط الخدمات المصرفية من الناحية الشرعية، وتقويم العناصر الشرعية من الناحية الشرعية.

النقطة الثانية: الخطوط العامة لمعايير التقويم الفني: فقد رأى أبو زيد أنّ التقويم الفني للبنوك الإسلامية يجب أن يستهدف الوقوف على مدى التزام هذه البنوك بمراعاة القواعد والأصول العلمية والفنية المنظمة لأنشطتها، واقترح أن يغطي التقويم الفني الجوانب التالية:

- 1- تقويم ربحية هذه البنوك.
- 2- تقويم درجات السيولة لهذه البنوك.
- 3- تقويم ضمانات استثمارات هذه البنوك.
- 4- تقويم نظم المحاسبة والمراجعة المتبعة.
- 5- التقويم الإداري للعاملين، والسلطة، ونظام الإعلام والتسويق، والمستندات المستخدمة.

النقطة الثالثة: الخطوط العامة لمعايير التقويم الاقتصادي والاجتماعي: وقد رأى الباحث في هذا الصدد وجوب استهداف التقويم الاقتصادي الوقوف على دور هذه البنوك في تدعيم الأهداف الاقتصادية للمجتمع، من خلال دراسة الآثار الاقتصادية لأنشطة هذه البنوك على المتغيرات الكلية الأساسية للمجتمع.

وأما التقويم الاجتماعي، فيجب أن يستهدف دراسة الدور الاجتماعي الذي قامت به هذه البنوك، وذلك من خلال الوقوف على الآثار الاجتماعية التي ترتبت على قيام هذه البنوك ومزاولتها لأنشطتها المختلفة؛ لتقدير مدى ما استطاعت تحقيقه-عملياً-من أهدافها المحددة وفق التصور النظري المفترض.

الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: مناقشة الخطوط العامة لبرنامج عمل اللجان الفرعية

بعد أن استقر رأي أعضاء اللجنة على أن تتم عملية التقويم من خلال لجان فرعية تتولّى كل منها تقويم جانبٍ من أنشطة البنوك الإسلامية، انتقل مجال عمل اللجنة العامة لدراسة الخطوط العامة لمنهج عمل هذه اللجان، وفي هذا الإطار ناقشت اللجنة مذكرتين للأستاذ محمد أبو زيد، الأولى بعنوان: برنامج عمل اللجان الفرعية لعملية التقويم، والثانية بعنوان: الخطوط العامة المشتركة لعمل لجان التحكيم، وكان من أهم

نتائج مناقشة هاتين الورقتين: بلورة شكل وعدد واختصاص اللجان الفرعية وحدود عمل كلٍ منها، وذلك كالتالي:

أولاً: اللجنة الشرعية: ويتمثل اختصاصها الأساسي في تحديد مدى تطابق أو انحراف أنشطة وسلوك ونظم كل مصرف خاضع للتقييم في التطبيق العملي مع المفاهيم والأصول والضوابط الشرعية الحاكمة لهذه البنوك.

ثانياً: اللجنة الاقتصادية: ويتمثل اختصاصها الأساسي في تحديد مدى ما قام به المصرف من دور في تدعيم الأهداف الاقتصادية للمجتمع، ومدى مساهمته في عملية التنمية الاقتصادية في ضوء التصوّر النظري المفترض والمأمول للدور الاقتصادي لهذه البنوك.

ثالثاً: اللجنة الاجتماعية: ويتمثل اختصاصها الأساسي في تحديد مدى ما استطاع كل مصرف تحقيقه في الواقع العملي من أهدافه المحددة وفق التصوّر النظري المفترض والمأمول للدور الاجتماعي لهذه البنوك من خلال الاطلاع على دور صندوق الزكاة والقروض الحسنة، ومدى الاهتمام بتمويل غير القادرين، ومدى الاهتمام بالمشروعات التي تلبي الحاجات الاجتماعية التي لا تستهدف الربح، وتحترم البيئة المحلية.

رابعاً: اللجنة الإدارية: ويتمثل اختصاصها الأساسي في تقييم مدى سلامة وملائمة النظم الإدارية المتبعة في المصرف الإسلامي وفقاً لطبيعته، وتشمل حدود عملها: العاملين من حيث الاختيار والتدريب والكفاءة، والسلطة والمسؤولين من حيث مدى مركزية القرارات، فضلاً عن المستندات وسلامتها فنياً.

خامساً: اللجنة المحاسبية: ويتمثل اختصاصها الأساسي في تقييم سلامة نظم المحاسبة والمراجعة المتبعة، وإجراء التحليل المالي اللازم، ويشمل عملها تقييم مدى ملائمة نظم المحاسبة والمراجعة المتبعة لطبيعة هذه البنوك، ومدى سلامة هذه النظم من الناحية الفنية.

الفرع السادس: الخطوة السادسة: الترشيحات الأولية لأعضاء اللجان: وبعد أن انتهى رأي اللجنة العامة إلى إجراء التقييم من خلال اللجان الخمس: اللجنة الشرعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية والمحاسبية، بدأت اللجنة بترشيح رئيس كل لجنة والأعضاء العاملين بها، وقد بلغ مجموع عدد الأعضاء نحواً من خمسين عضواً⁽¹⁾، وبعد ذلك بدأت اللجان الفرعية في العمل، واستمر عمل اللجنة

¹ (للاطلاع على أسماء الأعضاء وتوزيعهم في اللجان، ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/37-39.

العامة ولم يتوقف، فتابعت عقد اجتماعاتها الدورية لمتابعة سير العمل باللجان الفرعية، ومناقشة ما توصلت إليه وما يعترضها من عقبات، وما تحتاج إليه من متطلبات لإنجاز مهمتها.

المطلب الثاني: المرحلة الثانية: وضع معايير التقييم⁽¹⁾

بعد تشكيل اللجان، كان من أول مهامها: وضع الإطار العام لعمل اللجنة والمحاور الرئيسية لإجراء عملية التقييم، ووضع معايير التقييم التي ستعتمد عليها اللجان لتنفيذ مشروع التقييم، وقد تمكنت كل لجنة بعد عدة اجتماعات والعديد من الاقتراحات من الاستقرار في النهاية على النموذج النهائي من المعايير الخاصة بها، ويعرض الباحث- باختصار- الخطوات التي مرّ بها عمل كل لجنة لإعداد معايير التقييم في الفروع التالية:

الفرع الأول: إعداد معايير تقييم الرقابة الشرعية: "اللجنة الشرعية"

وقد مرّ عمل اللجنة الشرعية فيما يتعلّق بوضع معايير التقييم بخمس خطوات، هي:

الخطوة الأولى: دراسة الخطوات التطبيقية لمرحلة بناء معايير التقييم، وفي هذه الخطوة قامت اللجنة بدراسة الإجراءات التطبيقية التي يجب عليها أن تسلكها للوصول إلى تحديد وصياغة نموذج المعايير التي ستعتمد عليها اللجنة الشرعية لتقييم الجانب الشرعي للبنوك الإسلامية، وذلك من خلال دراسة اقتراحات الأعضاء المقدمة على شكل أوراق عمل.

الخطوة الثانية: دراسة التصورات الأولية المقترحة لمعايير التقييم، وفي هذه الخطوة تم مناقشة الاقتراحات المقدّمة، وفي ضوء ما أسفرت عنه المناقشات، تمّ عمل تصوّر أولي لنموذج معايير التقييم الشرعي للبنوك الإسلامية، وقد اشتمل هذا التصوّر على قسمين:

القسم العام: وحدّد الخصائص المميزة التي يجب أن تكون محل الاعتبار الأساسي في عملية التقييم من الناحية الشرعية، كالنصّ على الالتزام بالأحكام الشرعية، ووجود هيئة شرعية، وتطبيق أحكام الزكاة والقرض الحسن.

القسم الخاص: والذي عرض للمعايير المقترحة التي يجب الاعتماد عليها لتقييم هيئة الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية، من حيث تشكيلها: عدد أعضائها- تخصصاتهم- طريقة اختيارهم، ومن حيث

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 41/1-153.

اختصاص الهيئة الكلّي: كيفية الأداء - إلزامية قراراتها، ومن حيث وضع الهيئة في البناء التنظيمي، وعلاقتها بالعاملين والأجهزة المختلفة، والمعاملة المالية لأعضاء الهيئة وكيفيةها.

الخطوة الثالثة: دراسة المعايير المقترحة من خلال التطبيق التجريبي: "تجريب المعايير المقترحة"

وبعد تعديل بعض المعايير، رأت اللجنة ضرورة دراسة هذه المعايير على أرض الواقع، فجرى التطبيق على عدد من البنوك الإسلامية، وتمّ إعداد تقارير عن نتائج التطبيق، وقامت اللجنة بمناقشة التقارير وإبداء ملاحظاتها في ضوء التطبيق العملي للمعايير السابقة المتفق عليها، وأقرّت إضافة وتعديل بعض المعايير.

الخطوة الرابعة: صياغة النموذج النهائي لمعايير التقييم، وفي هذه الخطوة توصّلت اللجنة إلى نموذج المعايير الذي ستعتمد عليه في تقييم دور الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية في شكله النهائي، وقد تضمّن النموذج النهائي معيارين رئيسيين، اشتمل الأول على خمسة معايير جزئية، واختصّ ببيان ماهية الهيئة ذاتها، واشتمل الثاني على سبعة معايير، واختصّ ببيان دور الهيئة في الأنشطة المختلفة.

الخطوة الخامسة: إعداد استمارة الاستقصاء

وفي هذه الخطوة، وبعد أن قامت اللجنة بوضع تصوّر مبدئي لقائمة استقصاء لجمع البيانات عن طريق البنوك المختلفة الخاضعة لعملية التقييم، قامت بمناقشتها؛ للوقوف على مدى تغطيتها لكافة البيانات المطلوبة، وللوقوف أيضاً على سلامة أسلوب صياغتها من الناحية المنهجية والبحثية.

وبعد إجراء التعديلات اللازمة، ظهرت الاستمارة في صورتها النهائية وقد تضمّنت سبعة عشر سؤالاً تضمّن الإجابة عليها تلبية كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لتطبيق مجموعة المعايير السابقة وإجراء عملية التقييم الشرعي للبنوك الإسلامية، وسوف يتمّ الاطلاع عليها لاحقاً عند عرض تقوم أداء عمل هيئات الرقابة الشرعية في الفصل التالي.

الفرع الثاني: إعداد معايير تقييم الدور الاجتماعي: "اللجنة الاجتماعية"

وقد مرّ عمل اللجنة الاجتماعية فيما يتعلّق بوضع معايير التقييم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام والضوابط الخاصّة بمنهج عمل اللجنة، وفي هذه الخطوة ناقش

أعضاء اللجنة مقترحات الدكتور عبد الحميد المغربي التي تضمنت النقاط التالية:

النقطة الأولى: أهداف تقييم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية، للوقوف على المساهمات الاجتماعية للبنوك الإسلامية في خدمة مجتمعاتها.

النقطة الثانية: مراحل عملية التقييم، وهي: مرحلة البحث والتحري المبدئي وتحديد المفاهيم، ومرحلة بناء المعايير، ومرحلة القياس، ومرحلة تحديد الانحرافات، ومرحلة إبداء المقترحات.

النقطة الثالثة: عناصر الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية، لتحديد العناصر واقتراح معايير لقياس كل عنصر.

الخطوة الثانية: دراسة مقترحات المعايير المقدمة: وفي هذه الخطوة قامت اللجنة بدراسة المذكرات التي قُدمت لعرض التصورات المقترحة لمعايير تقييم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية، وكان من أهم عناصر الدور الاجتماعي المقترحة والتي تمّ نقاشها:

- 1- تحقيق التكافل الاجتماعي، ويكون قياسه عن طريق معايير تقييم دور الزكاة، والقرض الحسن، والمشروعات الاجتماعية.
- 2- تنمية الوعي وتعميق الروح الدينية، وقياسه بمعايير مسابقات تحفيظ القرآن وإعانة المساجد ونشر الثقافة الإسلامية.
- 3- التعرف على متغيرات الملامح الاجتماعية للبيئة المحيطة، واقتراح لقياسه التعرف على الخصائص الديمغرافية للسكان، والمشاركة الإيجابية للأفراد في مناسباتهم.
- 4- معرفة درجة التوازن في توزيع استثمارات المصرف: توازن جغرافي، توازن قطاعي، توازن خارجي ومحلي، توازن مع مراعاة الأولويات الإسلامية.
- 5- مواجهة بعض المشكلات الاجتماعية، مثل: الأمية، البطالة، الأوبئة، انخفاض الوعي المصرفي الإسلامي.

الخطوة الثالثة: دراسة وتحليل كل معيار ووضع الصورة التطبيقية له، فبعد أن استقر رأي اللجنة على نموذج المعايير المقترحة، رأت اللجنة قيام كل عضو من الأعضاء بدراسة وتحليل أحد هذه المعايير (معيار الزكاة-معيار القرض الحسن-معيار الأنشطة الاجتماعية)، ووضع التصور التطبيقي له، والوزن النسبي المقترح تبعاً لأهميته في الدور الاجتماعي المفترض لهذه البنوك.

وقد تقدّم كل مكلف من الأعضاء بالتصوّر المقترح لكلّ معيار على هيئة: "مذكرة"، وقامت اللجنة بمناقشة كل مذكرة بصورة تفصيلية مستفيضة مستقلة، وتم الاتفاق على إجراء العديد من التعديلات، لتخرج اللجنة بعدها بالنموذج النهائي لمعايير التقييم.

الخطوة الرابعة: وضع النموذج النهائي لمعايير التقييم

وفي هذه الخطوة توصّلت اللجنة إلى وضع نموذج المعايير بشكله النهائي، والذي ستعتمد عليه في تقييم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية، وكانت الصورة الإجمالية للمعايير والوزن النسبي لها كما يلي:

- 1- أنشطة اجتماعية بذاتها: معيار نشاط الزكاة، ووزنه النسبي: 40، معيار نشاط القرض الحسن، ووزنه النسبي: 10، معيار التبرعات، ووزنه النسبي: 5.
- 2- أنشطة اجتماعية أخرى: معيار الاستثمار المحلي: 5، معيار التوازن مع القطاعات: 5، معيار الاهتمام بالمعايير الاجتماعية عند القيام بالاستثمار: 10، معيار تمويل المشاريع الصغيرة: 15، معيار نشر الوعي الثقافي والمصرفي الإسلامي: 10، ليصبح الإجمالي: 100، وبعد ذلك تمّ عرض الصورة التفصيلية للمعايير والوزن النسبي لها واعتمادها في النموذج النهائي لمعايير التقييم.

الخطوة الخامسة: إعداد استمارة الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة لتطبيق المعايير، وفي هذه الخطوة، وبعد أن انتهت اللجنة من وضع النموذج النهائي لمعايير التقييم، قامت بتحديد البيانات المطلوبة بدقة لتطبيق هذه المعايير عملياً على البنوك الإسلامية محلّ الدراسة، ثم وضعت تصوّر مبدئي لقائمة استقصاء لجمع هذه البيانات، ثمّ قامت بمناقشة هذه الاستمارة؛ للوقوف على مدى تغطيتها لكافة البيانات المطلوبة، وللتأكد من سلامة أسلوب صياغتها من الناحية المنهجية والبحثية؛ وبعد إجراءات التعديلات اللازمة، قامت اللجنة بعملية الاختبار المبدئي على عينة تجريبية من البنوك الإسلامية بمصر، وفي ضوء الاختبار التجريبي قامت اللجنة بوضع القائمة النهائية، والتي اشتملت على ثلاثة وعشرين سؤالاً، تتيح المعلومات المتوفرة من خلال الإجابة عليها صورة واضحة عن الأنشطة الاجتماعية للبنوك الإسلامية.

الفرع الثالث: إعداد معايير تقييم الدور الاقتصادي: "اللجنة الاقتصادية"

وقد مرّ النموذج النهائي لمعايير تقييم الدور الاقتصادي قبل الوصول إليه بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: دراسة التصوّر العام لإجراء عملية التقييم، وفي هذه الخطوة قامت اللجنة بمناقشة أوراق مقدّمة من بعض الأعضاء، ترسم التصوّر العام لكيفية إجراء عملية التقييم للدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية، والتي حدّدت الإطار العام لدراسة التقييم من خلال ثلاث نقاط، هي:

النقطة الأولى: تحديد مراحل الدراسة، والتي اقترحها عضو اللجنة: د. حاتم القرنشاوي بالمراحل

التالية:

1- إعداد المرتكزات الأساسية للدراسة: من حيث الأهداف الأساسية للبنوك الإسلامية من واقع خلفيتها العقائدية وأولوياتها، والتحديد العام للموقف المالي لها، ومعايير التقييم المقترحة وطرق تطبيقها.

2- الحصر الميداني: من حيث التوزيع الجغرافي للبنوك، وهيكّل رأس المال وجنسيات المالكين، وتاريخ الإنشاء، وعمليات الودائع، وإحصاءات الناتج القومي والقيمة المضافة وميزان المدفوعات.

3- تحليل الأداء الاقتصادي للبنوك: ويتم فيها دراسة التشابك مع الاقتصاد القومي، ودراسة درجة المواءمة والتفاعل مع السياسات النقدية والعلاقات مع البنك المركزي، وإجراء المقارنة بين البنوك الإسلامية المختلفة من حيث أدائها الاقتصادي.

4- النتائج والتوصيات: وفي هذه المرحلة يتم تحليل نتائج الدراسات القومية والإقليمية والمقارنة وعرض التوجيهات العملية التي تتعلّق بزيادة فاعلية الأداء الاقتصادي للبنوك الإسلامية.

النقطة الثانية: فريق الدراسة: أي وجوب تشكيل فريق العمل الذي سيقوم بهذه المهمة، والذي تم الاتفاق على أن يضم ثمانية أعضاء من المختصين في المجال.

النقطة الثالثة: المدى الزمني، ونوع وحجم العمالة المطلوبة لكل مرحلة: وقد تم تحديد المدّة بتسعة أشهر مقسّمة على أربع مراحل، وأن يبلغ إجمالي الجهد المبذول خلال هذه الفترة أربعين رجلاً.

الخطوة الثانية: دراسة التصورات التطبيقية المقترحة لمعايير التقييم: وفي هذه الخطوة انتقلت اللجنة إلى دراسة ووضع معايير التقييم، وكانت مقترحات بعض أعضائها أن تشمل النقاط التالية:

النقطة الأولى: الضوابط العامّة التي يجب توافرها في المعايير: (أن تعبّر عن أهداف اقتصادية هامة للمجتمع-أن تغطي كافة جوانب التقييم-أن تتّصف بالدقة العملية-وأن يمكن قياسها).

النقطة الثانية: المعايير المقترحة لتقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية: وهي: (القيمة المضافة الصافية للمصرف للنتائج القومي- دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي- أثر المصرف على الطاقة الادخارية للمجتمع- دور المجتمع في إيجاد فرص العمل- دور المصرف في تمويل الأنشطة التي تدعم التنمية).

النقطة الثالثة: طريقة قياس كل معيار: وهنا حدّد العضو طريقة قياس كل معيار من المعايير السابقة لوحده وفق معادلات رياضية خاصة بكل منها⁽¹⁾ يضيق المقام عن إيرادها لطولها.

النقطة الرابعة: قائمة البيانات المطلوبة لتطبيق معايير التقييم السابقة: وهنا حدّد العضو مجموعة البيانات اللازمة لتطبيق المعايير السابقة، مثل: الأجر وما في حكمها، والإيجارات، الضرائب والرسوم، صافي ربح الاستثمار، إيرادات الخدمات المصرفية، إجمالي حجم الموارد، الاستثمار المباشر، المشاركات، المضاربات، إجمالي التوظيف، النقدية في الصندوق والبنوك الأخرى، عدد العمّال، الاستثمارات في الزراعة وفي الصناعة.

وبعد أن انتهت اللجنة من مناقشة المقترحات العامة المقدّمة حول المعايير، استقرّ رأيها على اختيار سبعة معايير رئيسية، وتمّ تكليف كل عضو بإعداد مذكرة لكيفية تطبيق أحد هذه المعايير، وبعد إعداد المطلوب، تم الاستقرار على النموذج النهائي للمعايير.

الخطوة الثالثة: النموذج العام الأولي لمعايير التقييم: وفي هذه الخطوة تمّ إعداد الصورة النهائية للنموذج، والذي اشتمل على سبعة معايير:

- 1- القيمة المضافة الصافية للمصرف الإسلامي للنتائج القومي.
- 2- دور المصرف الإسلامي في تدعيم الاقتصاد القومي.
- 3- دور المصرف الإسلامي في جذب المدّخرات ونسبتها إلى إجمالي الإيرادات.
- 4- دور المصرف في إيجاد فرص العمل، وفي تكوين وإعداد الكوادر المصرفية الإسلامية.
- 5- دور المصرف في التجارة الخارجية.
- 6- دور المصرف في الحدّ من التضخّم.
- 7- دور المصرف في دعم التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية... وقد أُتبع كل معيار من هذه المعايير بعدّة عناصر يعني قياسها معرفة كل دور من أدوار المصرف المذكورة.

⁽¹⁾ (للاطلاع على طريقة قياس المعايير بالتفصيل ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج1/86، وما بعدها.

الخطوة الرابعة: إعداد استمارة الاستقصاء: وفي هذه الخطوة قامت اللجنة بوضع تصوّر مبدئي لقائمة استقصاء لجمع البيانات من البنوك التي ستخضع للتقييم، ثم قامت بمناقشتها؛ للوقوف على مدى تغطيتها لكافة البيانات المطلوبة، وللوقوف على سلامة منهجها البحثي أيضاً.

وبعد المناقشات، وإجراء بعض التعديلات اللازمة، جاءت الاستمارة في اثني عشر جدولاً حوت أهم البيانات المطلوبة، هي: (جدول بيانات أساسية-جدول حركة الودائع-جدول التوظيفات-التوظيفات في التجارة الخارجية-تطوّر الاستثمارات المباشرة-مساهمة المصرف في تمويل التجارة الخارجية-الإيرادات والمصروفات والأرباح-بيانات خاصة بنظم فتح الحسابات وتوزيع العائد-حركة الحسابات-بيانات خاصة بالتنمية البشرية-دور المصرف في المساهمة في التعاون المشترك مع البنوك الإسلامية الأخرى-بيانات عن الاقتصاد القومي).

الخطوة الخامسة: إجراء التعديلات على النموذج الأولي: وفي هذه الخطوة قامت اللجنة بإجراء عملية التقييم للبنوك موضع الدراسة معتمدة على النموذج السابق حتى انتهت من إعداد التقارير الجزئية، ثم من التقرير الشامل وإرساله للتحكيم، فجاء رأي المحكمين بإجراء بعض التعديلات على النموذج السابق؛ وذلك لتجنب العناصر التي لا يتوافر لها معلومات بصورة تامة على مستوى كل البنوك، وقد تمت التعديلات بحذف المعايير التي تكرر عدم توافر المعلومات اللازمة لتطبيقها، وتعديل بعض المعايير الأخرى، وبإضافة معايير جديدة، ليأتي النموذج النهائي الذي اعتمدت عليه اللجنة الاقتصادية لإجراء التقييم الاقتصادي وقد اشتمل على تسعة معايير في ثلاث مجموعات، هي: معايير تقويم دور البنوك الإسلامية في جذب المدّخرات وتعبئة الموارد المالية-معايير تقويم دور البنوك الإسلامية في مجال توظيف واستثمار الموارد المالية-معايير تقويم دور البنوك الإسلامية في التأثير على بعض المتغيّرات الاقتصادية الكلية، كالقيمة المضافة والاستثمار القومي.

الفرع الرابع: إعداد معايير تقييم الجوانب الإدارية: "اللجنة الإدارية": وكسابقتها من

الجان، فقد مرّ عمل اللجنة الإدارية في إعداد معايير التقييم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: دراسة الإطار العام لمشروع التقييم: وفي هذه الخطوة تمّ استعراض التصورات المقدّمة

في مذكرة الدكتور مُجّد سويلم والمعنونة بـ: "إطار مشروع تقييم الجوانب الإدارية" من خلال نقطتين:

النقطة الأولى: أبعاد التقييم، حيث اقترح أن يتمّ التقييم من خلال الأبعاد الرئيسية التالية:

- 1- تقييم البعد التخطيطي للمصرف.
- 2- تقييم الدور الرقابي.
- 3- تقييم الأداء الوظيفي.
- 4- تقييم إعداد وتنمية الكوادر المصرفية.
- 5- تقييم التنسيق والتوجيه.

النقطة الثانية: مراحل التقييم، حيث اقترح أن يتم التقييم وفق المراحل التالية:

- 1- مرحلة إعداد وتخطيط المشروع.
- 2- مرحلة الدراسات والبحوث النظرية.
- 3- مرحلة العمل الميداني.
- 4- مرحلة وضع التوصيات والتقارير النهائي.

الخطوة الثانية: توفير المادة العلمية لعمل مذكرات المعايير، وفي هذه الخطوة، وبعد قيام اللجنة بفحص المادة العلمية واكتشاف عدم وجود مادة علمية لبعض المعايير؛ ولأن صياغة المعايير بصورة صحيحة يحتاج إلى مادة علمية، فقد رأت اللجنة وجوب القيام بأبحاث لكي يتم استخلاص المعايير منها، وتحقيقاً لهذه الغاية تم تكليف عدد من المختصين للقيام ببحوث يغطي كل واحد منها معياراً محدداً، وتم إعداد البحوث وتحكيمها، ومن ثم الاعتماد عليها في استخلاص مذكرات المعايير الخاصة باللجنة الإدارية.

الخطوة الثالثة: إعداد مذكرات المعايير، وفي هذه الخطوة تقدّم الأعضاء بثلاث عشرة مذكرة غطت ثلاثة عشر معياراً من المعايير التي اقترحتها اللجنة لتقويم الجوانب الإدارية، وهي:

- 1- مقاييس ومعايير العملية التخطيطية في المصرف الإسلامي.
- 2- المعايير المقترحة استخدامها في قياس فاعلية عملية أداء العاملين في البنوك الإسلامية.
- 3- معايير سياسة الأجور في المصرف الإسلامي.
- 4- معايير رسالة المصرف الإسلامي.
- 5- معايير تقويم تخطيط القوى العاملة في البنوك الإسلامية.
- 6- المعايير المستخدمة في تقويم الدور الرقابي في البنوك الإسلامية.
- 7- المعايير المستخدمة في تقويم الداء التنظيمي للبنوك الإسلامية.
- 8- المعايير المستخدمة في تقويم سياسات التدريب في المصرف الإسلامية.

- 9- المعايير المستخدمة في تقييم التنمية الإدارية في البنوك الإسلامية.
- 10- المعايير المستخدمة في تقييم سياسة الاختيار في البنوك الإسلامية.
- 11- المعايير المستخدمة في تقييم سياسة الحوافز في البنوك الإسلامية.
- 12- المعايير المستخدمة في تقييم تخطيط الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية.
- 13- المعايير المستخدمة في تقييم سياسة استقطاب العاملين في البنوك الإسلامية.

الخطوة الرابعة: إعداد النموذج النهائي لمعايير التقييم: وبعد مناقشات استمرت لأكثر من ثلاثة أشهر، توصلت اللجنة إلى النموذج النهائي لمعايير تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية، والذي اشتمل على أربع مجموعات من المعايير، هي:

- 1- معايير الرسالة والأهداف والخطط.
- 2- معايير تقييم تنظيم المصرف الإسلامي.
- 3- معايير تقييم عملية التوظيف وسلوكيات العاملين.
- 4- معايير تقييم نظم الرقابة والمتابعة.

الخطوة الخامسة: إعداد استمارة الاستقصاء: وجاءت استمارة الاستقصاء لتغطي ثلاثة جوانب، وهي:

الجانب الأول: ويتعلق بالعاملين في المصرف، واشتمل على تسعة وخمسين سؤالاً، شملت مدى: وضوح غايات المصرف وأهدافه، ووضوح وتأثير دور الرقابة الشرعية، ومستوى الخدمات، ومشاركة العاملين في صياغة الأهداف، ووضوح الاختصاصات، ومعوقات الاتصال، وأساليب التعيين، وغيرها.

الجانب الثاني: ويتعلق بالمتعاملين مع المصرف، واشتمل على ثلاثة عشر سؤالاً، وشملت مدى: رضى العميل، وأسباب تفضيله للمصرف، وثقة العميل في حقيقة التوجه الإسلامي للمصرف، وغيرها.

الجانب الثالث: ويتعلق بأعضاء الإدارة العليا، واشتمل على سبعة وتسعين سؤالاً، وشملت مدى: قناعة الإدارة برسالة المصرف، وأهمية الضوابط الشرعية في توجيه أنشطته، ومدى ترجمة الخطط إلى برامج.

الفرع الخامس: إعداد معايير تقييم الجوانب المحاسبية: "اللجنة المحاسبية": وقد مرّ عمل اللجنة المحاسبية في إعداد معايير التقييم -كسابقاتها من اللجان- بدراسة خطة عمل تقييم نظم المحاسبة

والمراجعة في البنوك الإسلامية، وتحديد الإطار العام للدراسة، وإعداد استمارات الاستقصاء، ودراسة التقييم؛ ولكنها تميّز على غيرها من اللجان الأخرى بما يلي⁽¹⁾:

أولاً: إعداد قائمة بأهم مصادر المعرفة في المحاسبة والمراجعة وتقويم الأداء في البنوك الإسلامية، وتم تخزين هذه القائمة في الحاسب الآلي؛ ليسهل تحديثها والحفاظ عليها متجددة مطورة.

ثانياً: إعداد قائمة استقصاء لجمع معلومات عن نظم المحاسبة والمراجعة في البنوك الإسلامية، وذلك من خلال ثلاث مراحل: تضمّنت الأولى: إعداد التصوّر المبدئي للقائمة، وتضمّنت الثانية: مناقشة وتقويم مفردات القائمة في ضوء الواقع العملي، وتضمّنت الثالثة: الإعداد النهائي للقائمة، وشملت ما يلي:

- 1- معلومات عامة عن البنوك الإسلامية.
- 2- التكوين الشخصي والتأهيل العلمي والعملي للمحاسب في المصرف الإسلامي.
- 3- المحاسبة المالية في البنوك الإسلامية.
- 4- المراجعة والرقابة وتقويم الداء في البنوك الإسلامية.
- 5- أساليب المحاسبة الإدارية في البنوك الإسلامية.

ثالثاً: استنباط وصياغة قواعد محاسبية للبنوك الإسلامية، بمعرفة لجنة تشكّلت من فريق يجمع بين الفقه الإسلامي والفقه المحاسبي العالمي، وهذا- برأي الباحث- أهم إنجاز لهذه اللجنة، وفيه الدليل القاطع على إمكانية تحويل النصوص والأحكام الشرعية إلى إجراءات عمل تنفيذية، ويثبت أيضاً قدرة الشريعة على مواكبة التطور و"العصرنة"، خلافاً لما يدّعيه خصومها من كونها نصوص نظرية لا يمكنها مجازة حركة التطور.

وقد خلصت اللجنة إلى وضع تأصيل فقهي علمي مهني للقواعد المحاسبية في البنوك الإسلامية، واستنبطت قواعد المحاسبة الإسلامية، والتي يمكن اعتبارها المرجع والمرشد وأداة القياس والتقويم، ومنطلقاً شرعياً إلى تطوير الأداء العملي للبنوك الإسلامية.

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج6/15، وما بعدها.

المطلب الثالث: المرحلة الثالثة: القيام بإجراءات عملية التقييم¹

وبعد الانتهاء من المرحلتين التي شملت أولاهما دراسة التصور العام لتنفيذ عملية التقييم، وشملت الثانية: وضع معايير التقييم، جاء دور المرحلة التي نحن بصدددها، والتي ستشمل القيام بإجراء عملية التقييم للبنوك محل الدراسة، والتي مرّت بخطوات يعرضها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: الخطوة الأولى: دراسة الإطار العام لعملية التقييم، وفي هذا الإطار تقدّم

الدكتور حسين شحاته بمذكرة تطرح الإطار العام لعملية التقييم، وقد اشتملت على ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: مقاصد تقييم نظم المحاسبة والمراجعة ومعايير تقييم أداء البنوك الإسلامية، كتحديد أهداف نظم المحاسبة والمراجعة، وتحديد أهداف تقييم أداء البنوك الإسلامية، واستنباط أسس المحاسبة وأسس المراجعة والرقابة والتفتيش في البنوك الإسلامية.

الجانب الثاني: عناصر خطة تقييم نظم المحاسبة والمراجعة ومعايير تقييم أداء البنوك الإسلامية، وقد اقترحها في أربعة عناصر: تقييم نظم المحاسبة، تقييم نظم المراجعة والرقابة، تقييم نظم التكاليف والموازنات والتحليل المالي، معايير تقييم أداء البنوك الإسلامية.

الجانب الثالث: مراحل تنفيذ خطة تقييم نظم المحاسبة والمراجعة ومعايير تقييم أداء البنوك الإسلامية، وتشمل: تجميع بيانات ومعلومات عناصر الخطة من الناحيتين العلمية والعملية، الدراسة الميدانية على عينة البنوك لمعرفة واقع نظم المحاسبة والمراجعة، تقييم نتائج الدراسة الميدانية، استنباط أسس ومعايير المحاسبة والمراجعة وتقويم أداء البنوك الإسلامية في ضوء قواعد الشريعة الإسلامية، تصميم نظم المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والموازنات التخطيطية ومعايير التحليل والتقييم، اختبار واقعية وصلاحيّة النظم المقترحة للتطبيق في واقع البنوك الإسلامية.

الفرع الثاني: الخطوة الثانية: الاعتماد على استمارة الاستقصاء كبديل لنموذج المعايير،

وقد اختلفت منهجية عمل اللجنة المحاسبية عن بقية اللجان الأخرى بالنسبة لمرحلة إعداد نموذج المعايير، حيث اتفقت اللجان الأربع الأخرى على التوصل إلى نموذج للمعايير تعتمد عليه في إجراء عملية التقييم، وأما اللجنة المحاسبية، فقد اتبعت منهج تحديد المحاور الرئيسية للتقييم، ثم حدّدت الجوانب المحاسبية الرئيسية التي ستشملها عملية التقييم، وفي ضوء هذا التحديد قامت اللجنة بإعداد قائمة استقصاء لكل جانب من

¹ (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/154، وما بعدها.

هذه الجوانب؛ لتكون بديلاً عن نموذج المعايير، يتم الاعتماد على إجاباتها في استخلاص نتائج الدراسة، والجوانب التي حدّدها اللجنة هي:

- 1- تقييم عام لأنشطة البنوك الإسلامية.
- 2- تقييم التكوين الشخصي والتأهيل العلمي والعملي للمحاسب في البنوك الإسلامية.
- 3- تقييم المحاسبة المالية في البنوك الإسلامية.
- 4- تقييم المراجعة وتقييم الأداء في البنوك الإسلامية.
- 5- تقييم المحاسبة الإدارية في البنوك الإسلامية.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: إعداد استمارة الاستقصاء، وقد اشتمل إعدادها على الأجزاء الرئيسية التالية:

الجزء الأول: معلومات عامة عن أنشطة البنوك الإسلامية، ويشمل استفسارات عن نشأة المصرف، وأنشطة الاستثمار والخدمات وقطاعاتها الرئيسية ومجالات التعاون والتنسيق بين المصرف وسائر البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

الجزء الثاني: التكوين الشخصي والتأهيل العلمي والعملي للمحاسب، ويتعلّق هذا الجزء بوضع إدارة الحسابات، وبوظيفة التدريب للمحاسبين، وكيفية تقييم كفاءاتهم.

الجزء الثالث: المحاسبة المالية، ويتناول هذا الجزء كافة جوانب النظام المحاسبي للبنوك الإسلامية من ناحية: التنظيم، والدورات، والمعالجة المحاسبية، وإعداد التقارير المالية الختامية.

الجزء الرابع: المراجعة وتقييم الأداء، ويناقش هذا الجزء: نظم التفتيش والمراقبة، والمراجعة الداخلية، وأهمية الرقابة الشرعية ورقابة البنك المركزي على وظيفة المراجعة والرقابة المحاسبية.

الجزء الخامس: المحاسبة الإدارية، ويستفسر هذا الجزء عن مدى استفادة البنوك الإسلامية من أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الممثلة في: الموازنات التخطيطية، وأساليب التحليل المالي، ومحاسبة التكاليف.

الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: إعداد المنهجية العلمية لاستخلاص النتائج من إجابات الاستقصاء، وقد حدّدت اللجنة هذه المنهجية في عشر نقاط على النحو التالي:

- 1- تفرغ نتائج كل سؤال على حدة لجميع البنوك، واستخراج عدد البنوك التي أجابت على كل سؤال.
- 2- تحديد عدد ونسبة بيان إجابات البنوك.
- 3- ذكر كل الملاحظات التي ذكرتها الاستقصاءات خارج نطاق الاستفسارات وكافة التعليقات على كل الأسئلة.
- 4- إعداد نسب الإجابة بتجاهل البنوك التي امتنعت عن الإجابة، وتمّ إعداد النسب المالية على أساس عدد البنوك التي أجابت فعلاً.
- 5- تمّ إعادة ترتيب نتائج الاستفسارات بما يتناسب مع طبيعة الموضوع؛ بحيث يتمّ تجميع جوانب الموضوع الواحد معاً وبتسلسل منطقي.
- 6- تمّ إعداد تحليل لإجابة كل استفسار على مستوى كل مصرف على حدة، وعلى مستوى البنوك كلّها إجمالاً.
- 7- تمّ تقييم أداء البنوك الإسلامية بالنسبة لبعضها بعضاً في الجوانب التي يمكن المقارنة بينها على أسس موضوعية تمكّن من إجراء المقارنة، كما تمّ تقييم القواعد البديلة في حالة عدم ملائمتها.
- 8- التحقّظ على بعض الإجابات والنتائج التي تبين منها تناقض أو عدم صدق إجابات البنوك مقارنة ببعض البيانات المنشورة.
- 9- إعداد نتائج لما تمّ في نهاية كل جزء من أجزاء الدراسة، تضم نتائج التحليل والتقييم الذي توصّلت إليه الدراسة، وكذلك نتائج عامّة في نهاية الدراسة.
- 10- إعداد توصيات عامة في دراسة بعض القواعد والسياسات المطبّقة في القطاع بصفة عامة، وإعداد توصيات خاصة لبعض البنوك الإسلامية في حالة تطلّب الأمر ذلك.

الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: إعداد التقرير الشامل: وبعد انتهاء كل لجنة من إعداد

التقارير الجزئية لتقييم مجموعة البنوك الإسلامية المختلفة، انتقلت بعد ذلك لإعداد التقرير الشامل، وكان الاتجاه العام الحاكم للجان الخمس في إعدادها التقري الشامل يقوم على مراعاة الالتزام بثلاثة عناصر رئيسية:

العنصر الأول: إعداد مقدمة عامة تسبق مجموعة التقارير الجزئية، تتناول فيها: الأسس العامة لتقويم العمل المصرفي من وجهة التقييم المتبعة، وعرض ضوابط عمل اللجنة، ووصف عمل اللجنة ومراحلها، والمعايير التي اعتمدت عليها اللجنة، والمنهج الذي اتبعته، ونوعية البيانات المطلوبة، والمشاكل التي واجهتها.

العنصر الثاني: تحقيق إجراء التناسق بين التقارير الجزئية، وذلك من خلال العمل على تلافي ما يمكن أن يظهر من تفاوت أو اختلاف أو تعارض في منهج وأسلوب، وصياغة وعرض بين التقارير، وهذا محتمل الوقوع لتنفيذ كل تقرير من عضو من أعضاء اللجنة، فوجب التنبيه لذلك؛ لتصحيح الخطأ عند وروده قبل كتابة التقرير الشامل.

العنصر الثالث: إعداد خاتمة التقرير، وتشتمل على: التقرير الإجمالي لنتائج دراسة التقارير الجزئية لمجموعات البنوك، والنتائج العامة، وتوصيات الدراسة، والملاحق التي سيقدر إضافتها إلى التقرير.

الفرع السادس: النموذج التطبيقي في إعداد التقرير الشامل: "اللجنة الشرعية نموذجاً"⁽¹⁾:

وفي إطار الالتزام بالعناصر المذكورة في إعداد التقرير الشامل، قامت اللجان الخمس بإعداد تقاريرها، ويتناول الباحث عرض أهم خطوات اللجنة الشرعية-المتعلقة بالبحث بشكل مباشر لضيق المقام- كنموذجٍ على ذلك، وذلك كما يلي:

العنصر الأول: إعداد مقدمة التقرير الشامل: فقد حرصت اللجنة على أن توضّح في هذه المقدمة: طبيعة ومنهج العمل الذي قامت به لتقييم هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وقد اشتملت المقدمة على عدّة نقاط، اقتصر الباحث على عرض أهم اثنين منها لتجنّب التكرار، وهي:

النقطة الأولى: الأسس العامة لتقويم العمل المصرفي من الوجهة الشرعية، حيث تعرّضت المقدمة لعرض البنود التالية:

البند الأول: أسس تحديد معايير التقييم، وحدّدتها اللجنة بسبعة أسس، وهي:

1- تتمثل هيئات الرقابة الشرعية أسلوباً لا غنى عنه في ضبط ممارسة البنوك الإسلامية من الوجهة الشرعية.

¹ (ينظر: موسوعة تقويم البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 1/159.

- 2- يستلزم قيام هذه الهيئات بواجبها في التعرّف على الحكم الشرعي: اختيار أعضائها ممن تتوفر فيهم القدرة على النظر والترجيح بين الآراء المختلفة للتخيّر من بينها في ضوء المصالح العامة.
 - 3- إن تنزيل الحكم الشرعي على الواقع وممارسة الاجتهاد العملي: (تحقيق المناط)⁽¹⁾ تقتضي التعرّف على الواقع القانوني والاقتصادي إلى جوار الخبرة الفقهية، فاستلزم ذلك إلى استبيان وجود خبرة قانونية واقتصادية إلى جانب الخبرة الفقهية.
 - 4- يتعيّن على الهيئة الشرعية الاستعانة بالعاملين في إدارات المصرف المختلفة للقيام بواجب الضبط الشرعي؛ لأنها لن تستطيع وحدها القيام بذلك.
 - 5- يجب أن تشتمل المعايير ما يوضّح حيدة الهيئة الشرعية في قيامها بعملها، وعدم خضوعها لضغوط ماديّة أو غير ماديّة.
 - 6- يجب أن توضح المعايير وما اشتملت عليه من أسئلة استقصاء على: استبيان كيفية أداء الهيئة لعملها، وأدوارها المختلفة في أنشطة المصرف، ومدى حجّة قراراتها، وكونها ملزمة أو استشارية.
 - 7- يجب أن تشتمل معايير الاستقصاء على ما يوضّح الأساس القانوني لعمل الهيئة الشرعية، واشتمال الوثائق الأساسية على النص عليها.
- البند الثاني: الهدف من الدراسة:** وقد حدّدت الدراسة هدفها من تقويم عمل الهيئات الشرعية في: تصحيح مسار العمل المصرفي الإسلامي، وضمان موافقته للأصول الشرعية.
- البند الثالث: فرضيات التقييم:** وحدّتها اللجنة بما يلي:
- 1- ضرورة وجود هيئة شرعية للإفتاء فيما يعرض لإدارات المصرف المختلفة من مسائل تتطلّب الحكم الشرعي.
 - 2- لا بدّ من تمتّع أعضاء الهيئة الشرعية في البنوك الإسلامية بالقدرة على الاجتهاد الجزئي في المسائل التي تُعرض عليهم؛ لاستنباط الحكم الشرعي.
 - 3- تنوّع الوظائف التي تقوم بها الهيئات الشرعية، حيث يُعهد إليهم بالإفتاء، والتحكيم، والرقابة على الممارسات المصرفية المختلفة.

⁽¹⁾ سبق تعريف تحقيق مناط الحكم، ومعناه أن يثبت الحكم بمدركه الشرعي (أي في النص)، لكن يبقى النظر في تعيين محله (أي في الواقع أو في الشخص)، ينظر: الشاطبي، الموافقات في أصول الشريعة، (مصدر سابق)، ج4/74.

- 4- ضرورة وجود عضو من أعضاء الهيئة في المصرف، ويكون له مكتب يتواجد فيه في أوقات معينة، مما يتيح للعاملين الإحساس بوجوده والقدرة على الرجوع إليه وتبادل الرأي معه.
- 5- يلزم النص على: اختصاصات الهيئة الشرعية، وكيفية تشكيلها، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمصرف في الوثائق الأساسية؛ ما يجعلها قادرة على القيام بعملها بانضباط.
- 6- يكاد يتلخص دور الهيئات الشرعية في الممارسات المصرفية في: مراجعة العمليات المصرفية القائمة من وجهة نظر الشريعة الإسلامية؛ لرفض ما يخالف الأصول الشرعية، وقبول ما يتفق معها.

البند الرابع: الأسس التي تقوم عليها مناهج إفتاء الهيئات الشرعية: ويشمل:

- 1- مراعاة الأصول الشرعية العامة، والاستناد إلى قواعدها الكلية من رفع الحرج في التعاملات، والتيسير على الناس، ومراعاة المصالح، ومنع الإضرار بالمعاملين.
- 2- التخيّر من أقوال الفقهاء ما يحقق المصلحة المرجوة، مع اعتبار أن يظل الاختيار في حدود العمل بالآراء الراجحة في المذاهب.
- 3- اتباع القاعدة الفقهية: "الأصل في المعاملات الإباحة، ولا تحريم إلا بنص"، ولذلك يجب ألا تعتمد الهيئات الشرعية إلى رفض إلا المعاملات الربوية، أو المخالفة للأصول الشرعية.
- 4- على الهيئات الشرعية أن تقوم بدور بارز في مجال إنشاء أعراف مصرفية جديدة، تكون أوفق في الاستجابة للمصالح، وأوفى إلى التوافق مع الأصول الشرعية.
- 5- يجب على الهيئات الشرعية أن تجتهد في إلحاق المعاملات المصرفية الحديثة بالمبادئ الفقهية القديمة؛ لأن أكثر عملها من قبيل التطبيقات الحديثة للمبادئ الفقهية القديمة.

النقطة الثانية: وصف عمل اللجنة الشرعية وتطور عملها، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- 1- تحديد الهدف من التقييم.
- 2- تشكيل اللجنة الشرعية.
- 3- تحديد مسؤولية اللجنة.
- 4- تحديد البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية موضع الدراسة، وقد استقر رأي اللجنة على إعداد تقرير تفصيلي عن كل مؤسسة مالية أو مصرف إسلامي، وأتفق على تقسيم البنوك محل

الدراسة إلى مجموعات: مجموعة البنوك الإسلامية المصرية، مجموعة البنوك السودانية، مجموعة بنوك الخليج، مجموعة بنوك البلاد الإسلامية، مجموعة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

5- تحديد المحاور الأساسية لعملية التقييم، وتشمل:

- أ- عملية تقييم جميع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في العالم.
- ب- يهدف التقييم إلى معرفة الجهود المبذولة من هيئة الرقابة الشرعية في ضمان الالتزام بالأحكام الشرعية، وتحديد نواحي القصور، وتقديم التوصيات لمعالجته.
- ت- يلتزم تحديد المعايير بالانضباط والقابلية للقياس والدلالة العلمية وسلامة النظرية التي تقوم عليها.
- ث- تعدد مراحل التقييم وتنوع أدواته، والاعتماد على أسلوبي التحليل والاستبيان لمعرفة أوجه الاتفاق والاختلاف.
- ج- تنوع مصادر المعلومات التي يُعتمد عليها في التقييم.
- ح- يشمل المنتج النهائي الذي يغطيه التقرير: التقارير الفردية عن كل مصرف، التقارير التجميعية بحسب تقسيم المجموعات الجغرافي، التقرير الإجمالي، تحليل هذه النتائج بغرض تفسيرها وفهمها، تقديم التصورات التي تقترحها اللجنة لتجنب أوجه القصور التي ظهرت.

العنصر الثاني: تحقيق إجراء التناسق بين التقارير الجزئية، حيث حرصت اللجنة على تحقيق

التناسق، فقامت بتصميم نموذج لجميع البيانات والمعلومات اللازمة في ضوء نموذج المعايير المتفق عليه، كما حرصت على أن يتم إعداد تقرير كل مجموعة بنفس الأسلوب، وذلك من خلال جلسات عامة حضرها كل الأعضاء، وبذلك تمكنت من تحقيق التناسق في إعداد التقارير الجزئية لكل مصرف، وكذلك لكل مجموعة.

العنصر الثالث: إعداد خاتمة التقرير، وقد اشتملت هذه الخاتمة على ثلاث نقاط رئيسية، هي:

النقطة الأولى: القائمة المجمعة لنتائج الدراسة، حيث تم إعداد قائمة بنتائج الدراسة لكل البنوك

بالمجموعات الخمس المذكورة، تبين مدى قيام الهيئات الشرعية بالأدوار المنوطة بها.

النقطة الثانية: إعداد نتائج وتوصيات الدراسة وفق تسلسل نقاط نموذج المعايير، حيث تم عرض وتفسير وتحليل كل نتيجة توصلت إليها اللجنة وبيان طبيعتها وأسبابها، ومن ثم تقدّمت اللجنة باقتراح توصياتها.

النقطة الثالثة: بيان ما قامت به اللجنة من دراسة للفتاوى الشرعية التي صدرت عن الهيئات الشرعية في البنوك الإسلامية، وتحديد المنهج الذي اعتمدت عليه الهيئات في الإفتاء، وتحديد الأدلة الشرعية التي استندت إليها، ثم محاولة الاستفادة من هذه الفتاوى في استحداث بعض العقود الجديدة.

خلاصة الفصل الرابع

لقد تناول الباحث في الفصل الرابع، والموسوم بـ: "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية: طبيعة المشروع وأهدافه ومنهجية إعدادة"، وبعد تمهيد يوطئ فيه للانتقال من النظرية إلى التطبيق في مبحثين: تناول المبحث الأول: التعريف بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي الذي قام وأشرف على الدراسة، والتعريف بموسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية في ثلاثة مطالب.

وفي المبحث الثاني: تناول الباحث عرضاً وصفيّاً تفصيلياً لمنهجية ومراحل وخطوات اللجان في تقويم أداء البنوك الإسلامية، بهدف إثبات الثقة بالدراسة واعتماد نتائجها مرجعاً علمياً محكّماً في البحوث الأكاديمية بعد التأكد من سلامة خطواتها المنهجية وأساليبها البحثية في ثلاث مطالب، تناول كل مطلب مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تناول المطلب الأول: المرحلة الأولى: وضع التصور العام لتنفيذ عملية التقييم ودراسته، وتناول المطلب الثاني: المرحلة الثانية: وضع معايير التقييم، وتناول المطلب الثالث: المرحلة الثالثة: القيام بإجراءات عملية التقييم، ويمكن للباحث من خلال هذا الفصل تسجيل الملاحظات التالية:

1- أن الدراسة التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي، والتي وسمها بـ: "موسوعة تقويم أداء

البنوك الإسلامية، ومن خلال دراسة الجزء الأول الموسوم بـ: عرض وصفي ومنهجي لمراحل وخطوات تقويم أداء البنوك الإسلامية، والتي لخص مضمونها الباحث في هذا الفصل، دراسة فذة فريدة في بابها وموضوعها، ولا يمكن لباحث أكاديمي منفرد القيام بها لما اشتملت عليه تغطية أفقية شملت كلّ البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في حينها، وتغطية عمودية شملت كل المواضيع والزوايا والدقائق التي تحتاجها البنوك الإسلامية والمهتمين بها من دارسين

وموظفين أو مستثمرين، وقد قام بها عشرات من الباحثين والمتخصصين من ذوي المؤهلات العلمية العليا.

2- أثبتت الدراسة من خلال عرض خطواتها في تقويم البنوك الإسلامية أنها دراسة منهجية اعتمدت المعايير العلمية والأساليب البحثية، وتحوّرت الدقة، واتصفت بالحيدة العلمية والاستقلالية النزيهة، ما أعطاها-برأي الباحث-الثقة الكاملة بنتائجها من أي باحث منصف.

3- أن الدراسة وبما اتبعت من منهجية علمية في تقييمها الشامل والعام، وبما وصلت إليه من نتائج وتوصيات تصلح لتكون مرجعاً للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية محل الدراسة لتقويم أدائها وتحسين طريقتها وتصويب سلوكها وفق الدراسة، كما تصلح للاستفادة منها من قبل البنوك الجديدة أو البنوك التقليدية التي تريد إدخال فرع إسلامي عليها.

4- أن الدراسة- ومن تتبع منهجها في إقرار المعايير والمقاييس والآلية التطبيقية للدراسة- أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك إمكانية تحويل النصوص الشرعية ومقتضيات أحكامها وترجمة خطوطها العامة وتراثها الفقهي إلى: إجراءات عمل تنفيذية توافق الزمان والمكان مهما تغير، وذلك في مجال البنوك الإسلامية خصوصاً، وفي جميع الإدارات العامة والخاصة عموماً، وبذلك ردّ عملي على من ادعى كون نصوص الشريعة الإسلامية نصوصاً نظرية صلحت لعصر مضى، ولا يمكنها القيام بأعباء الحاضر بكل تطوره وتسارعه ونموّه.

الفصل الخامس: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في البنوك الإسلامية

وأثره من خلال تحليل نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"

وفيه:

المبحث الأول: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في عمل هيئات الرقابة الشرعية

في البنوك الإسلامية

المبحث الثاني: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاجتماعي

للبنوك الإسلامية

المبحث الثالث: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاقتصادي

للبنوك الإسلامية

المبحث الرابع: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الجوانب الإدارية

للبنوك الإسلامية

الفصل الخامس: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في البنوك الإسلامية وأثره من خلال تحليل نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية"

المبحث الأول: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية

وقد أُسند للجنة تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة عملها هذا؛ لمعرفة: مدى التزام تلك البنوك بالأحكام الشرعية، ومعرفة أساليبها في تحقيق ذلك، والاطلاع على كفاءة هذه الأساليب في ضبط العمل المصرفي طبقاً لهذه الأحكام؛ باعتبار أن الضبط الشرعي لممارسات البنوك الإسلامية هو جوهر التجربة، وروحها التي تضمن لها استمرارها وتعلّق الجماهير المسلمة المهتمة بأمر تطبيق الشريعة بها.

وقد قامت اللجنة بعملها وفق معايير وخطوات منهجية، وصلت من خلالها إلى نتائج تقويمها لعمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وقد تناول الباحث عرض ذلك في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: نتائج دراسة تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية

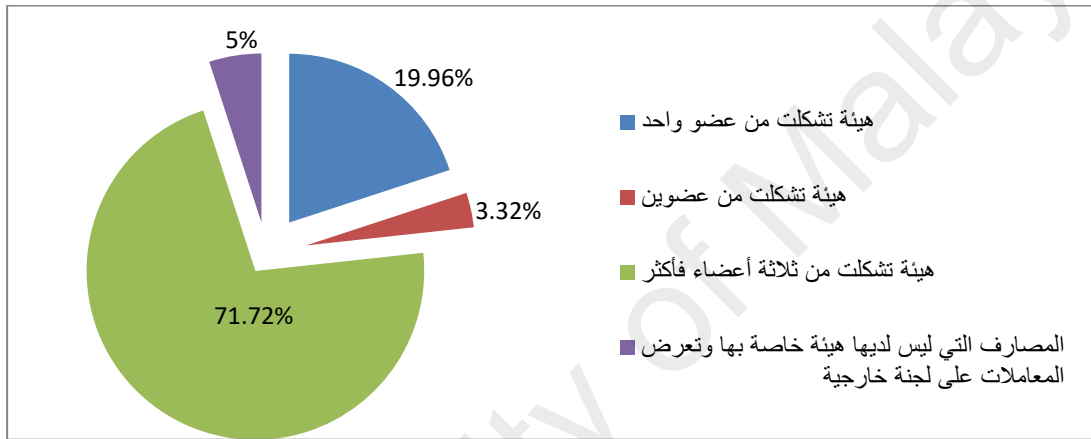
من حيث بنية هيئة الرقابة الشرعية واختصاصها وتحليلها⁽¹⁾، ويعرضه الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: تشكيل هيئة الرقابة الشرعية من حيث عدد الأعضاء: أظهرت الدراسة

أنّ تكوين هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية قيد الدراسة تشكّلت من مستشار شرعي واحد بنسبة 19,96% من إجمالي عدد البنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة، ومن مستشارين شرعيين بنسبة 3,32%، ومن ثلاثة أعضاء فأكثر بنسبة 71,72% من إجمالي عدد البنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة، وأن 5% من إجمالي عدد البنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة اتخذ تشكيل اللجنة شكلاً آخر، حيث تُعرض المعاملات التي يراد معرفة الرأي الشرعي فيها على: لجنة مجمع الفقه الإسلامي بمكة المكرمة، أو على مفتي الجمهورية، أو على شرعيين من أعضاء مجلس الإدارة، وانظر الرسم التوضيحي رقم (2) الذي يبيّن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة من حيث عدد الأعضاء.

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج2/127، وما بعدها.

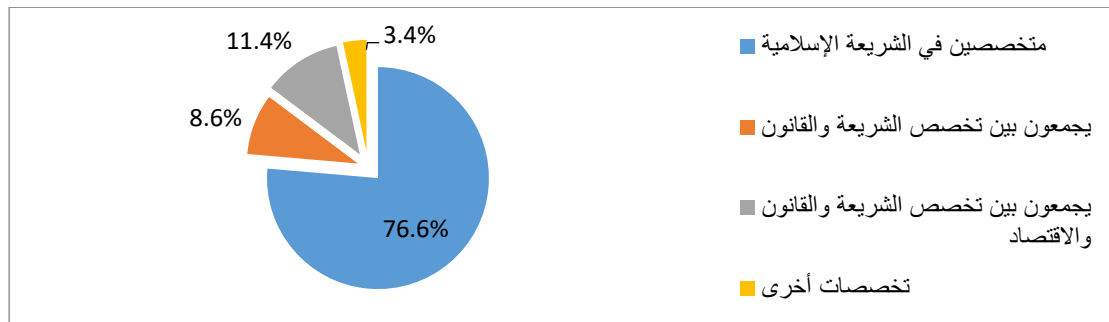
وفي تحليل النتيجة السابقة يتّضح بأنها أعطت مؤشراً إيجابياً عالياً، حيث أظهرت أن أكثر من 75% من البنوك الإسلامية قيد الدراسة تشكّلت من أكثر من عضو، وأن نحواً من 72% من مجموع البنوك الإسلامية قيد الدراسة تشكّلت من أكثر من ثلاثة أعضاء، وهذه نسبة عالية تعطي مؤشراً إيجابياً يعكس مدى تطبيق مبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية التي تمّ التأصيل لها وأثرها، والتي تدعو إلى أهمية وجود المرجعية الشرعية في المنظمة الإسلامية، وهو وجود ذو طبيعة: تشريعية، ورقابية، واستشارية، كما تدعو إلى تفضيل العمل الجماعي في تقرير الأحكام الشرعية الخاصة بالعمل المصرفي؛ لأنه يفتح الباب أمام مبدأ الشورى التي اعتبرها بعض الفقهاء فريضةً إسلامية، أمر بها القرآن، وطبقها النبي ﷺ، ونتائج العمل بها يؤدّي حتماً إلى تقليل احتمالية الخطأ، واحتمالية ارتفاع نسبة الصواب في القرارات ومعالجة المسائل.



"رسم توضيحي (2) يبيّن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة من حيث عدد الأعضاء"

الفرع الثاني: تشكيل هيئة الرقابة الشرعية من حيث تخصصات الأعضاء: أظهرت

الدراسة تنوّع تخصّصات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة، كما بأن نسبة 76.6% منهم من علماء الشريعة، وأنّ نسبة 8,6% من الأعضاء يجمعون بين التخصص في الشريعة والقانون، وأن نسبة 11,4% من الأعضاء يجمعون بين تخصّصات الشريعة والقانون والاقتصاد، بينما نسبة 3,4% من الأعضاء فقط تتوافر لديهم تخصّصات أخرى، وانظر الرسم التوضيحي التالي رقم: (3).



"رسم توضيحي (3) يبيّن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة من حيث تخصصات الأعضاء العلمية."

وفي تحليل النتيجة: يظهر أنّ أعضاء الهيئة يتركّز تخصّصهم في علوم الشريعة بنسبة عالية، وهذا أمر إيجابي، وإن كان الأفضل الجمع بين الشريعة والتخصصات الأخرى، وإن كان انخفاض التنوع في التخصصات الأخرى يمكن معالجته باستعانة الهيئة بمن تحتاجهم من المتخصصين من غير أعضائها، من خلال طلب الرأي الفني في بعض المسائل التي تعرض لهم.

ويظهر أيضاً مدى تطبيق قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية في أنشطة البنوك الإسلامية محل الدراسة، والتي تمّ التأصيل لها في تخصّص بعض الصحابة، وجمع بعضهم بين أكثر من مهارة، وهو أمر محمود في محله، وبقي من العبث بوضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب؛ كما أنّ تعدّد المهارات في صاحب التخصّص أمر مستحسن على سبيل الفضيلة؛ حيث يوفّر للمؤسسة الجمع بين أكثر من مهارة، توفّر للمؤسسة الوقت والجهد والمال.

الفرع الثالث: الجمع بين عضوية هيئة الرقابة الشرعية وعضوية مجلس الإدارة

أظهرت الدراسة أنّه لا يوجد جمع بين عضوية الهيئة وعضوية مجلس إدارة المصرف في جميع البنوك الإسلامية محل الدراسة بنسبة 100%.

وفي تحليل النتيجة أعلاه، يمكن القول بتمام إيجابيتها؛ حيث تُسهم بيقين في انتفاء شبهة المصلحة الخاصة في قرارات الهيئة، والبعد عن التأثير بتوجيهات الإدارة العليا التي قد ترى في بعض آراء الهيئة الشرعية شكليات وتعقيدات لا لزوم لها، فظهر بذلك مدى تطبيق قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية التي تمّ التأصيل لها في أنشطة البنوك الإسلامية محل الدراسة، والتي حصّت على البعد عن الشبهة ومواطن الشك، وجبّ الريبة عن النفس، وندبت إلى استقلالية القرار، وأمرت بالحيادة والعدل.

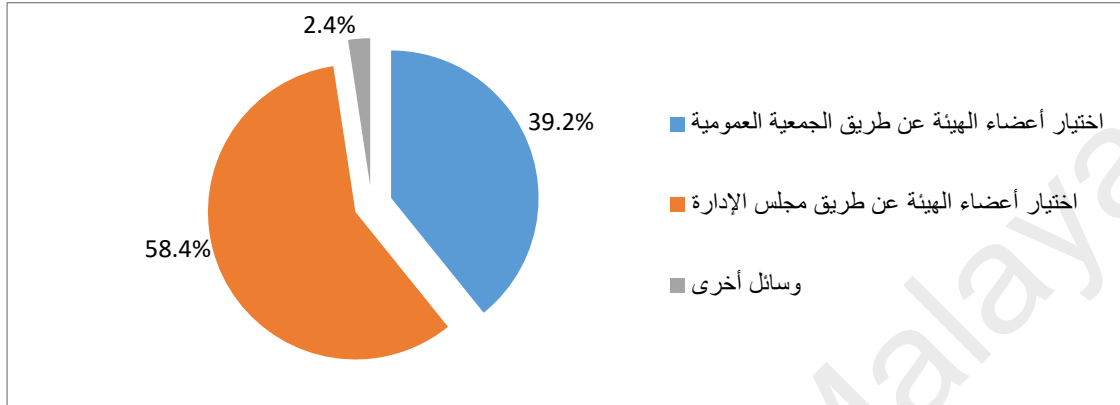
الفرع الرابع: مساهمة أعضاء هيئة الرقابة الشرعية في رأس المال

أظهرت الدراسة أن أعضاء الهيئات الشرعية في جميع البنوك الإسلامية قيد الدراسة لا تتجاوز مساهماتهم مجتمعة نسبة: 1% من رأس المال.

وعند تحليل هذه النتيجة: نلاحظ أنها أعطت مؤشراً إيجابياً، تتمثل في الابتعاد عن شبهة المصلحة الخاصة، ودرء احتمال الشك والريبة، وهي نتيجة متوافقة مع قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية، حيث تمثّلت في: البعد عن الشبهة، ودرء الشك، وانتفاء المصلحة الخاصة؛ وكلّها لصالح أداء الوظيفة وفق مقتضيات الشارع الحكيم.

الفرع الخامس: طريقة اختيار أعضاء هيئة الرقابة الشرعية

أظهرت نتيجة الدراسة أن اختيار أعضاء هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية قيد الدراسة تمّ بنسبة: 39,2% عن طريق الجمعية العمومية للمصرف، وأن 58,4% عن طريق مجلس إدارة المصرف، وأن 2,4% بوسائل أخرى، وانظر الرسم التوضيحي التالي رقم (4).



"رسم توضيحي (4) يبيّن طريقة اختيار أعضاء هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة"

وفي النظر في النتيجة أعلاه وتحليل الدلالة الإحصائية الخاصة بها يظهر: أنّ أغلب طرق اختيار الهيئة الشرعية يتمّ عن طريق مجلس الإدارة، وكان من الأفضل أن يتمّ عن طريق الجمعية العمومية، ذلك أن دور الهيئة دور رقابي على الجهات التنفيذية، واختيارها من قبل مجلس الإدارة يعني رقابتها على من اختارها، وهذا قد يدفع إلى المجاملة والمداهنة أحياناً.

والنتيجة بلا شكّ نتيجة سلبية نسبياً، وهي تعبير عن القصور التطبيقي من جهة الإدارة التنفيذية العليا المتمثلة بمجلس الإدارة لمقتضيات نظرية الإدارة الإسلامية، والتي تقضي أصلاً باستقلالية الجهاز الرقابي في أي منظمة إسلامية، ويصدّق جانب من فرضية الدراسة.

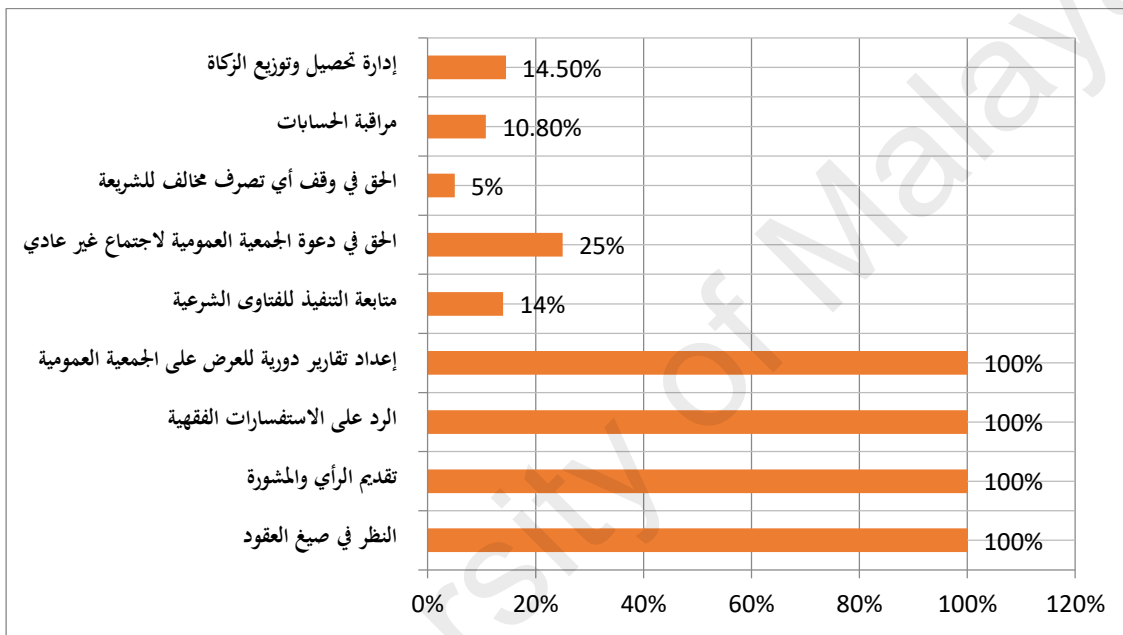
الفرع السادس: الاختصاصات التي تمارسها هيئة الرقابة الشرعية

أظهرت الدراسة أنّ الاختصاصات التي تمارسها هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة النتائج التالية:

- 1- النظر في صيغ العقود ومراجعتها بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.
- 2- تقديم الرأي والمشورة لمجلس الإدارة بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.
- 3- الردّ على الاستفسارات الفقهية بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.

- 4- إعداد تقارير دورية للعرض على الجمعية العمومية بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.
- 5- متابعة التنفيذ للفتاوى الشرعية بنسبة 14% من مجتمع الدراسة.
- 6- الحق في دعوة الجمعية العمومية لاجتماع غير عادي بنسبة 25% من مجتمع الدراسة.
- 7- حق وقف أي تصرف مخالف شرعاً بنسبة 5% من العينة محل الدراسة.
- 8- الاختصاص في مراقبة الحسابات بنسبة 10,8% من العينة محل الدراسة.
- 9- إدارة تحصيل وتوزيع الزكاة تمثّل نسبة 14,5% من العينة محل الدراسة.

..... وانظر الرسم التوضيحي التالي رقم (5):



"رسم توضيحي (5) يبيّن الاختصاصات التي تمارسها هيئة الرقابة الشرعية ونسبتها المئوية"

إنّ النظر في النتائج الأربع التي أظهرت بأن الهيئة تمارس دورها كاملاً بنسبة 100% لا يحتاج إلى تحليل؛ لأنه أعطى النتيجة الإيجابية الكاملة لدور الهيئة العملي، ولكن النتائج الخمس الأخرى، وهي: متابعة تنفيذ الفتاوى، والحق في دعوة الجمعية العمومية للاجتماع، وحق وقف أي تصرف مخالف شرعاً، والاختصاص في مراقبة الحسابات، وإدارة تحصيل وتوزيع الزكاة، تعكس انخفاضاً ظاهراً لدور الهيئة فيها رغم أهميتها، ويظهر ذلك نقصاً في الدور المنوط بالهيئة في الواقع التطبيقي.

إنّ انخفاض الدور المنوط بالهيئة في الواقع التطبيقي يرجع إلى تقصير الإدارة التنفيذية في إعطاء صلاحيات تطبيقية واسعة للهيئة، وليس إلى القيم والمبادئ والمقومات التي تقوم بها نظرية الإدارة الإسلامية، والدليل: أن الدراسة أظهرت أنّ "بنك التقوى" - وهو أحد البنوك التي شملها التقييم - قد خوّل هيئته

الشرعية سلطات واسعة: تمثلت في: الحق في وقف أي تصرف مخالف شرعاً على الفور، والحق في دعوة الجمعية العمومية لاجتماع طارئ، والحق في إدارة جمع الزكاة وتوزيعها؛ وهو ما يفيد بجديّة القائمين على البنك في تنشيط الدور الذي تقوم به هيئة الرقابة الشرعية، وتوسيع اختصاصاتها⁽¹⁾.

وبالنظر إلى الاختصاصات التي يمكن للهيئة القيام بها، وهي الاختصاصات التسعة التي طالها التقويم، يظهر أثر القيم والمبادئ التي تنطلق منها نظرية الإدارة الإسلامية في إدارة المؤسسة الإسلامية، والمتمثلة في: الرقابة، والشورى، والإرشاد، والفتوى، والمتابعة، وسلطة وقف التصرفات غير الشرعية: "النهي عن المنكر"، والإشراف، والتنفيذ؛ وكلّها قيم ومبادئ تمّ التأصيل لها في الجانب النظري، وظهر أثرها التطبيقي وإن بنسب متفاوتة.

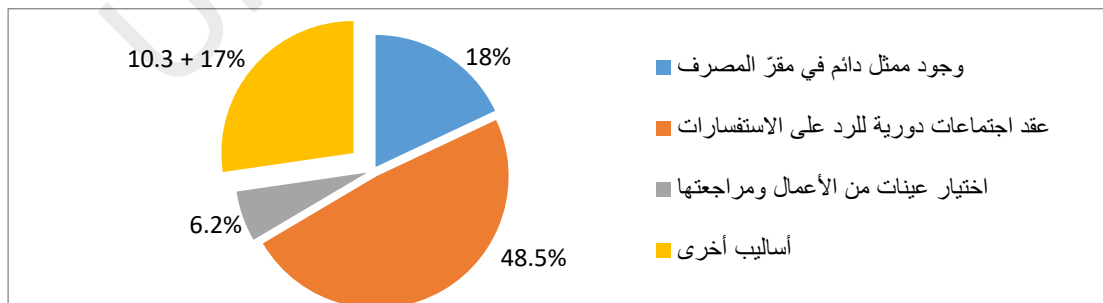
الفرع السابع: كيفية ممارسة الهيئة لدورها في المصرف: أظهرت الدراسة أن الهيئة تمارس دورها على النحو التالي، والذي يبيّنه الرسم التوضيحي التالي رقم (6):

أولاً: وجود ممثل دائم بمقرّ المصرف ليقوم بعمل التدقيق الشرعي والاطلاع التفصيلي على البيانات بنسبة 18% من مجتمع الدراسة.

ثانياً: عقد اجتماعات دورية للردّ على أسئلة مجلس الإدارة بنسبة 48,5% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: اختيار عينات من الأعمال لمراجعتها بنسبة 6,2% من مجتمع الدراسة.

رابعاً: أساليب أخرى، (وتعني استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب المذكورة): بنسبة 27,3%، 17% منها اتبعت أسلوب: "صياغة الفتوى" في دليل عمل تلتزم به الإدارات المصرفية، وقد أعلن "بنك مصر" جريانه في إدارة فروع الإسلاميه على أساس هذا الأسلوب⁽²⁾،



"رسم توضيحي (6) يبيّن كيفية ممارسة الهيئة لدورها في المصرف"

¹ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج2/118.

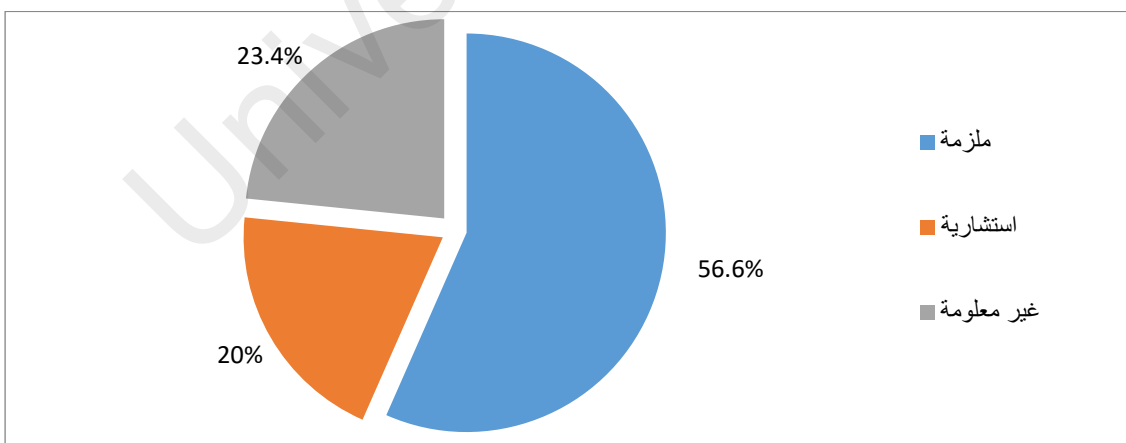
² (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج2/118.

وتُظهر نتيجة الدراسة أن الأسلوب الأكثر انتشاراً في أداء الهيئة لعملها في البنوك الإسلامية هو: عن طريق عقد الهيئة لاجتماعات دورية للردّ على استفسارات مجلس الإدارة، ورأي لجنة التقييم - يؤيده رأي الباحث- ينتصر للجمع بين الطرق الثلاث السابقة؛ لأنّ ذلك يحقّق للهيئة الوجود المستمر في بيئة العمل بصورة ما، ويضمن التزام إدارة المصرف بتعليمات وفتاوى الهيئة، فضلاً عن إشعار الموظفين والمتعاملين بوجودها المستمر.

ومن تفسير النتيجة السابقة المؤيد برأي اللجنة أيضاً، يظهر مدى حضور قيم نظرية الإدارة الإسلامية الفاعلة هنا، والتي تمّ التأصيل لها، وهي: التواجد المستمر في بيئة الفعل، والرقابة الدائمة، والمتابعة، والمرجعية الشرعية، وكلّها قيم ومبادئ تعطي المتعاملين مع المصرف الإسلامي الطمأنينة في التعامل معه، وتعطي الإدارة التنفيذية الحل الناجز للمشكلات والنوازل الطارئة، وتقتّرح البدائل والصيغ اللازمة في حينه، كما تعطي الهيئة نفسها فرصة التعرّف على الصعوبات التطبيقية التي قد تواجه الأحكام الشرعية ووسائل وسبل التغلّب عليها، كما يظهر اعتبار أسلوب: "صياغة الفتوى" في دليل عمل تلتزم به بعض الإدارات المصرفية، دليلاً آخر على إمكانية صياغة طروحات نظرية الإدارة في الشريعة الإسلامية النظرية في هيئة: "إجراءات عمل تنفيذية"، توضح الآليات والطرق والمناخ العام للتنفيذ.

الفرع الثامن: إلزامية قرارات هيئة الرقابة الشرعية: أظهرت نتائج الدراسة أن قرارات هيئة

الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة أمّا ملزمة في 56,6% من مجتمع الدراسة، واستشارية في 20%، وغير معلومة بنسبة 23,4% من مجتمع الدراسة، وانظر الرسم التوضيحي رقم (7) التالي:



"رسم توضيحي (7) يبيّن نسبة إلزامية قرارات هيئة الرقابة الشرعية"

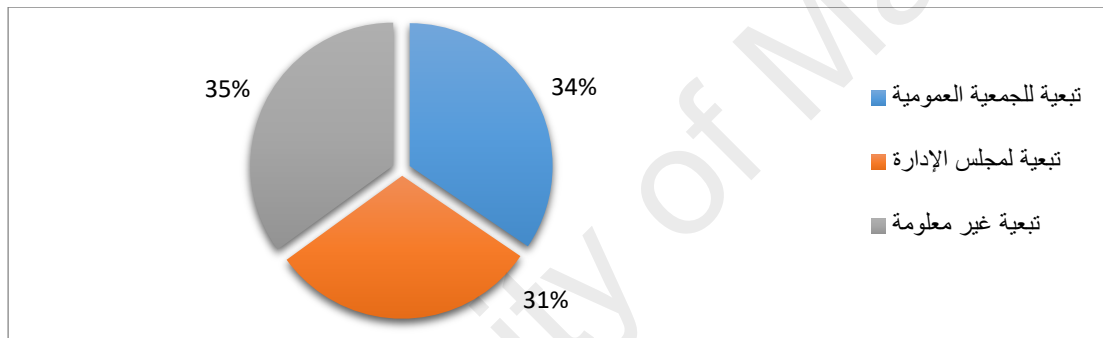
وتعتبر هذه النتيجة سلبية؛ لأن قيمة قرارات هيئة الرقابة الشرعية في مدى إلزاميتها؛ ولأن التأكيد والإعلان عن الالتزام بقرارات الهيئة من أسس العمل المصرفي الإسلامي، وهو الذي يوقّر ثقة المتعاملين

بالمصرف، وتفيد النتيجة السابقة بقصور تشريعي في النظام الأساسي للمصرف يوجب النصّ فيه على إلزامية قرارات الهيئة الشرعية، ولكن التزام نحو 60% من البنوك الإسلامية بإلزامية قرارات الهيئة يظهر قيمة: المرجعية الشرعية للمصرف، فضلاً عن قيمة الفاعلية لوجود الهيئة في المصرف، ويؤكد القصور التطبيقي لمقتضيات نظرية الإدارة الإسلامية، وهو ما يؤكّد صدق فرضية البحث في جانبها التطبيقية.

الفرع التاسع: وضع هيئة الرقابة الشرعية في البناء التنظيمي للمصرف، وقد تمّ

دراستها من النواحي التالية:

الفقرة الأولى: من ناحية تبعية هيئة الرقابة الشرعية: أظهرت نتيجة الدراسة تبعية هيئة الرقابة الشرعية للجمعية العمومية في 34,5% في مجموع البنوك قيد الدراسة، وتبعيتها لمجلس الإدارة في 30,5%، وتبعية غير معلومة في 35% من مجموع البنوك محل الدراسة، وانظر الرسم التوضيحي (8).

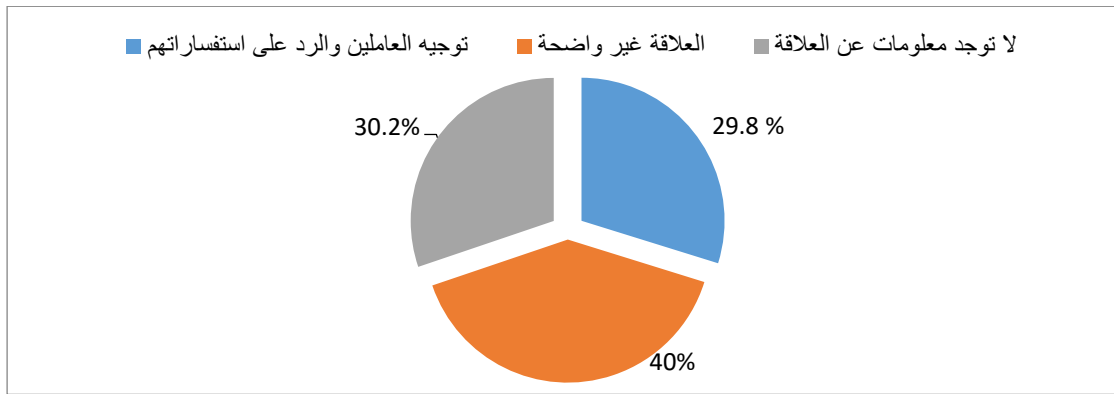


"رسم توضيحي (8) يظهر تبعية هيئة الرقابة الشرعية"

وتظهر النتيجة قصوراً واضحاً من الناحية التطبيقية لقيم الرقابة المستقلة التي أصّلت لها نظرية الإدارة الإسلامية، وذلك أن نحواً من 30% من هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة، تابعة لمجلس الإدارة الذي يجب أن تجري عليه الرقابة كجزء من رقابة الهيئة الشرعية للجهات التطبيقية، وتبعية غير معلومة في 35% من مجموع البنوك محل الدراسة؛ ذلك أن استقلالية الهيئة لا تكون كاملة إلا حين تكون تبعيتها للجمعية العمومية، حيث تكون حينها جهة رقابية على مجلس الإدارة.

الفقرة الثانية: من ناحية علاقة هيئة الرقابة الشرعية بالعاملين والأجهزة المختلفة

للمصرف: أظهرت نتيجة الدراسة أن علاقة الهيئة تتضمن توجيه العاملين والردّ على استفساراتهم في 29,8% من مجتمع الدراسة، وأن العلاقة غير واضحة بنسبة 40%، وأن 30,2% من مجتمع الدراسة لم تتوافر فيه أي معلومات عن طبيعة هذه العلاقة، وللتوضيح انظر الرسم التوضيحي (9) التالي:



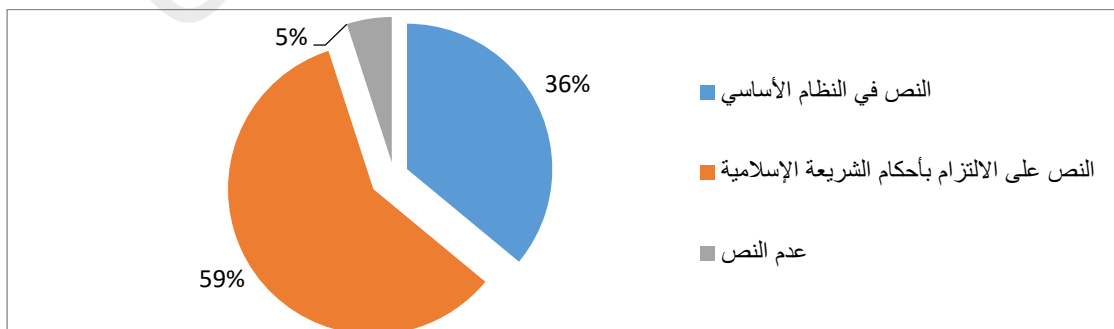
"رسم توضيحي (9) يظهر علاقة هيئة الرقابة الشرعية بالعاملين والأجهزة المختلفة للمصرف"

وتعكس النتيجة اتجاهًا سلبياً لعلاقة الهيئة بالعاملين والأجهزة المختلفة في المصرف؛ إذ ينبغي أن تكون هذه العلاقة واضحة ومقننة ومنصوصاً عليها في اللوائح ونظم العمل التشغيلية، بما يتوافر معه حرية الاتصال المباشر بين الهيئة والعاملين والأجهزة المختلفة، بياناً للرأي الشرعي في المشكلات اليومية؛ وهذا قصور تطبيقي يحد من دور الهيئة وتطبيقها لقيم نظرية الإدارة الإسلامية، والمتمثلة هنا في: المرجعية الشرعية، والحضور الاستشاري والتوجيهي لجميع العاملين، ولمختلف الأجهزة في جميع البنوك الإسلامية التي ارتضت الفلسفة الإدارية الإسلامية ووجود هيئة رقابة شرعية فيها.

الفقرة الثالثة: من ناحية النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في الوثائق الأساسية

للمصرف، وذلك في الوثائق التالية:

أولاً: النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في النظام الأساسي للمصرف: أظهرت الدراسة أنّ النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في النظام الأساسي كان بنسبة 36% من مجتمع الدراسة، وأن 59% من مجتمع الدراسة تكتفي بالنصّ على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وعدم النصّ عليها بنسبة 5%، وانظر الرسم (10) التالي:



"رسم توضيحي (10) يبيّن النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في النظام الأساسي للمصرف"

وفي تحليل النتيجة وأسبابها يمكن القول: وإن كانت النتيجة تشير إلى قصور النظام الأساسي لأغلب البنوك الإسلامية محل الدراسة في النص على وجود هيئة الرقابة الشرعية في نظامها الأساسي، ولربما رجعت هذه النتيجة السلبية لسبب حداثة التجربة التي خاضتها البنوك الإسلامية، إلا أنّ النصّ على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وبنسبة 59% يُعدّ أمراً إيجابياً جداً، إذ يعني حضور قيم نظرية الإدارة الإسلامية في المؤسسات الإسلامية على حداثة العهد بها.

يُعدّ النظام الأساسي في المؤسسات بمثابة المرشد والإطار العام الحاكم لنشاط المؤسسة، الأمر الذي يجعل منه المكان الأمثل للنصّ على الأساسيات الحاكمة لعمل المؤسسة، والنص في النظام الأساسي على وجود هيئة الرقابة الشرعية للمصرف، يعطي للهيئة وضعها المناسب وشخصيتها الحاضرة من خلال حضورها الرقابي والاستشاري، مما يضمن حسن أدائها وإتقانها لعملها، وكل هذه القيم المتمثلة: بالرقابة، والشورى، والإتقان، هي أصول وأسس لقيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية، وعدم تفعيلها في محلّها قصور تطبيقي يلحق بالجهات التشريعية والتنفيذية المسيّرة لأنشطة هذه البنوك.

ثانياً: النصّ على وجود هيئة الرقابة الشرعية في عقد التأسيس: أظهرت الدراسة أن النص على وجود هيئة الرقابة الشرعية في 32% من مجتمع الدراسة، وعدم النص على وجودها في 63%، و5% من مجتمع الدراسة: لا يوجد عقد تأسيس.

ومن المعلوم أن عقد التأسيس لا يتعرّض لضوابط التشغيل، وإنما يكون الغرض منه أساساً: اكتساب الوجود القانوني للمؤسسة، وعليه: فإن النص على وجود الهيئة في عقد التأسيس في 32% من مجتمع الدراسة يعدّ برأي الباحث نتيجة إيجابية، ولا سيما في بداية التجربة المصرفية الإسلامية، ويظهر قيمة المرجعية الشرعية لدى هذه البنوك.

ثالثاً: النص على وجود الهيئة في تقارير مجلس الإدارة: لم يتوافر للدراسة الاطلاع على تقارير مجلس الإدارة، وهذا أمر طبيعي؛ لأنها تتعرّض لأوضاع العمل الداخلية، ما يجعل اعتبارها سرّية، وغير ملائمة لاطلاع الغير عليها أمراً طبيعياً.

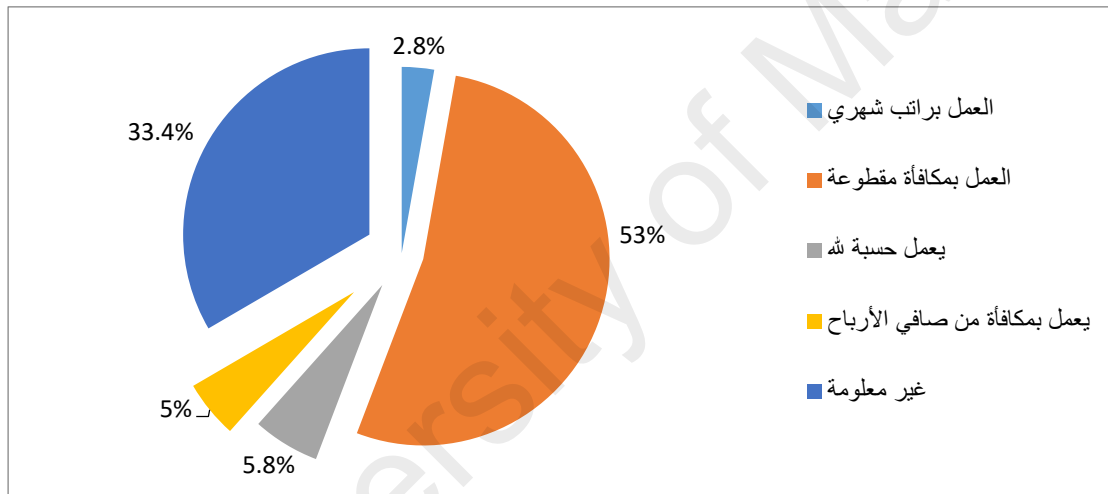
رابعاً: النص على وجود هيئة الرقابة الشرعية في تقارير الجمعية العمومية: أظهرت الدراسة أنه توجد إشارة إلى هيئة الرقابة الشرعية في تقارير الجمعية العمومية في 85,4% من مجتمع الدراسة، وأن 14,6% من مجتمع الدراسة لا توجد أية إشارة إليها.

وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً، وإن كان ينبغي أن تكون النسبة: 100%، فليس هناك ما يمنع من تضمين الوثائق المعروضة على الجمعية العمومية تقرير هيئة الرقابة الشرعية.

وتظهر النتيجة السابقة أثر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية وقد تمثلت في شرعية وجود هيئة الرقابة الشرعية كمرجعية للمصرف؛ لتعطي الطمأنينة للمساهمين بشرعية استثماراتهم، حيث أن الجمعية العمومية هي نتاج انتخاب المساهمين لأعضاء منهم يمثلونهم أمام مجلس إدارة وإدارة المصرف.

الفرع العاشر: المعاملة المالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية: تبين من الدراسة أن

2,8% من أعضاء مجتمع الدراسة يتقاضى راتباً شهرياً، وأن 53% يعمل بمكافأة مقطوعة، وأن 5,8% يعمل تطوعاً حسبة لله، وأن 5% يعمل بمكافأة مالية من صافي الأرباح، وأن 33,4% غير معلومة، انظر الرسم التوضيحي (11) التالي:



"رسم توضيحي (11) يُظهر المعاملة المالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية"

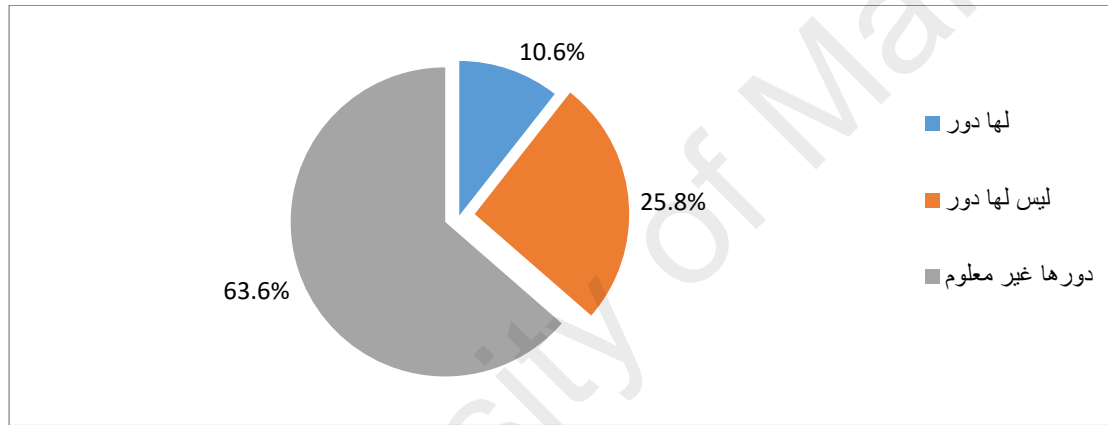
ومن تحليل النتيجة يتضح بأن المعاملة المالية لأعضاء الهيئة تتحدد في أكثر من نصف البنوك عن طريق المكافأة المقطوعة، وهذا أمر إيجابي نسبياً، ولكن كونها غير معلومة في نحو الثلث من مجتمع الدراسة، فهذا مؤشر سلبي يجب تجاوزه بتوضيح كل مصرف البدل المالي بصورة مقطوعة بشكل سنوي من قبل الجمعية العمومية؛ ذلك أن تحديد الأجر وأجل تقاضيه وفق صيغة واضحة من مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية، وقد تمّ التأصيل له.

كما أن عدداً من أعضاء الهيئة الشرعية ونسبتهم 5,8% من مجموع البنوك محل الدراسة يعمل بصفة تطوعية دون أجر، يُظهر قيمة عقيدية تعبدية فريدة، هي قيمة: الاحتساب لله، والتي تعدّ أصلاً في أسس نظرية الإدارة الإسلامية، وبما يظهر أثر قيم ومبادئ تلك النظرية.

المطلب الثاني: نتائج تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية من خلال دور الهيئة في الأنشطة المختلفة للبنوك الإسلامية وتحليلها⁽¹⁾، وقد تناول الباحث عرضها في الفروع التالية:

الفرع الأول: دور هيئة الرقابة الشرعية في الأنشطة المختلفة للمصرف، ويعرضه الباحث في فقرات:

الفقرة الأولى: دور الهيئة في إحداث أعراف مصرفية: أظهرت النتائج أن لهيئة الرقابة الشرعية دوراً في إحداث أعراف مصرفية جديدة كان في 10,6% من مجتمع الدراسة، وليس للهيئة دور في 25,8% منها، وكان دورها غير معلوم في 63,6% من مجتمع الدراسة، انظر الرسم التوضيحي (12).



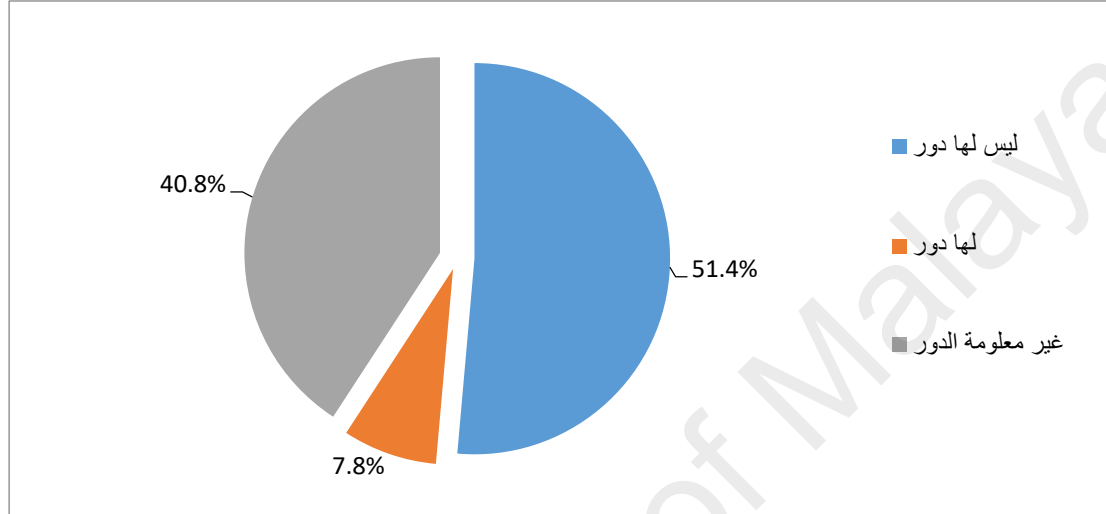
"رسم توضيحي (12) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في إحداث أعراف مصرفية"

ويُتّضح من النتيجة أعلاه: وجود قصور في دور الهيئة في إحداث أعراف مصرفية جديدة، ويرجع هذا القصور إلى عوامل عديدة، منها: خلو الهيئة من خبرات متخصصة في العمل المصرفي، وعدم توافر الرغبة لدى إدارة المصرف في الدخول مع هيئة الرقابة الشرعية في نقاشات توصل إلى تطوير الصيغ، أو عدم إدراك إدارة المصرف لأهمية هذا الموضوع من الناحيتين الشرعية والتطبيقية، وهذا في حقيقته عجز أو تقصير عن فهم ثراء قيم نظرية الإدارة الإسلامية الواجب تفعيلها في إدارة المنظمات والمؤسسات الإسلامية، والإيمان بقدرتها على مواكبة الأحداث والنوازل، حيث أُنْما مستمدّة أصلاً من شريعة جمعت بين الثبات في الأصول، والمرونة في الأحكام، و"ديناميكية" في معالجة المسائل كما ثبت في الجانب التأصيلي.

¹ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج2/127، وما بعدها.

الفقرة الثانية: دور الهيئة في وضع التعليمات التنفيذية الخاصة بالتشغيل داخل

المصرف: أظهرت الدراسة أن هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة أنه: ليس لها دور في وضع التعليمات التطبيقية الخاصة بالتشغيل داخل المصرف في: 51,4% من مجتمع الدراسة، وأن لها دور في 7,8% فقط، وأن الهيئة غير معلومة الدور في 40,8% من مجتمع الدراسة، وانظر الرسم التوضيحي (13) التالي:



"رسم توضيحي (13) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في وضع التعليمات التنفيذية الخاصة بالتشغيل داخل المصرف"

وتعكس هذه النتيجة عند تحليلها وجود قصور واضح في دور الهيئة في هذا الصدد، ويرجع سبب ذلك إلى: عدم اقتناع إدارة المصرف بدور الهيئة في هذا الجانب، وقناعتها بأن هذا الأمر يخص الإدارة التنفيذية وحدها، وعدم تفرّغ أعضاء الهيئة، وعدم وجود لوائح وقواعد منظمة لعلاقة الهيئة بالأجهزة التنفيذية.

ويتّضح من تكرار النتائج التي تقرّر القصور التطبيقي عملياً من الجهات التنفيذية القائمة على إدارة البنوك الإسلامية، أنه قصور عن الإيمان الكامل بقدرة مبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية - المنبثقة أصلاً من مقتضيات الشريعة الإسلامية - على المشاركة الفعّالة في إدارة المنظمات الإسلامية إدارة شرعية حديثة تأسيساً وتطبيقاً، وهذا يدفع إلى المطالبة بتأسيس عقدي وشرعي - فضلاً عن التأسيس التقني - للذين يتولون إدارة التنفيذ: مُلّاكاً، ومديرين، وأعضاء مجلس إدارة، وكامل الجهاز التنفيذي.

الفرع الثاني: دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاقتصادي، وفيه فقرات:

الفقرة الأولى: دور الهيئة في مراحل إعداد وصياغة العقود الاستثمارية ومراجعتها

أظهرت الدراسة أن الهيئة لها دور في 75,4% من مجتمع الدراسة، وليس لها دور في 11,2%، وغير معلومة الدور في 13,4% من مجتمع الدراسة.

وتشير نتيجة التقويم إلى ارتفاع الوزن النسبي للدور الذي تقوم به الهيئة في هذا الجانب، وإن كان من الأفضل أن يتقرر هذا الدور في جميع البنوك الإسلامية بنسبة 100%؛ لأن هذا دور أصيل للهيئة، وهو أساس مشروعية نشاط البنوك الإسلامية، وبه تظهر وتطبق مبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية عملياً في الواقع.

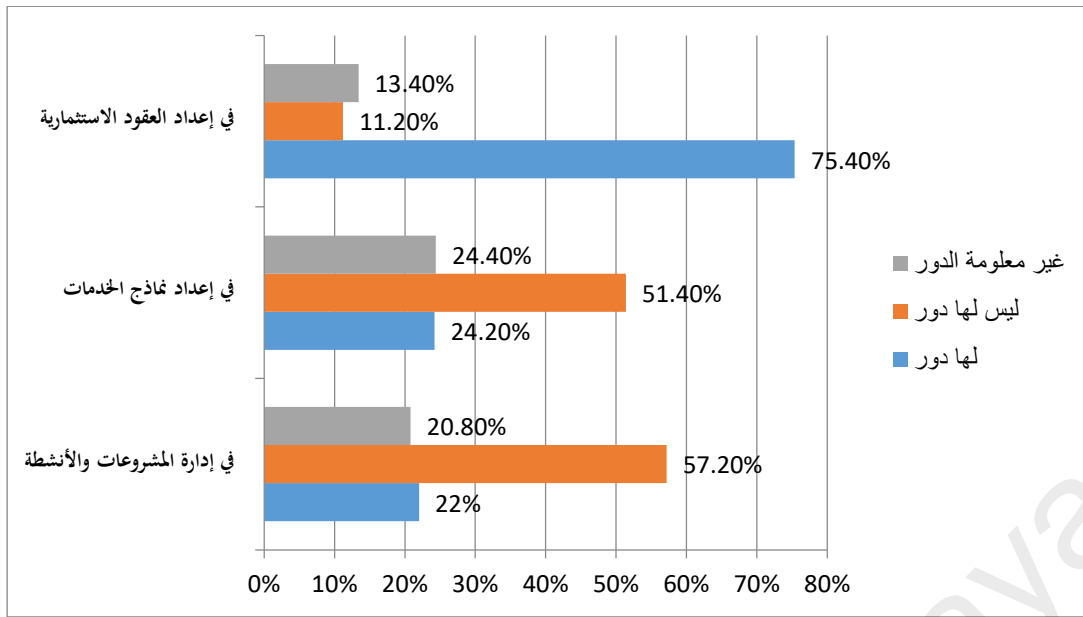
الفقرة الثانية: دور الهيئة في مراحل إعداد نماذج الخدمات ومراجعتها: أظهرت الدراسة

أن هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة دور بنسبة 24,2% في إعداد هذه النماذج، وليس لها دور في 51,4%، وغير معلومة الدور في 24,4% من مجتمع الدراسة.

وإذا كانت النتيجة تشير -برأي لجنة التقويم- إلى قصور ملحوظ في دور الهيئة في هذا الجانب؛ لأنّ هذا الدور - برأيها- اختصاص أصيل للهيئة، وتكتسب من خلاله النماذج المستخدمة مشروعية التعامل بها، وضمان خلوها مما يخالف الشريعة، فإن الباحث يرى أن القصور يكمن في مراجعة نماذج الخدمات وإقرارها، وأما في إعداد أصل النماذج، فلا بأس أن يعدّها أيّ أحد متخصص، بشرط وجوب عرضها على اللجنة؛ لمراجعتها وإقرارها بما يتوافق مع مقررات نظرية الإدارة الإسلامية؛ لأنّ نماذج الخدمات تمثل التطبيق العملي لعقود شرعية تمّ على أساسها التكليف الشرعي للخدمات التي يقدمها المصرف الإسلامي، والقصور في دور الهيئة في هذا الجانب، والذي أظهره التقويم، دليل قصور في التطبيق العملي لمقتضيات الأحكام الشرعية، والذي تتحمل مسؤوليته الإدارة التنفيذية التي لم تعط الهيئة الشرعية دورها الكامل-على الأقل- في مراجعة نماذج الخدمات وتدقيقها وإجازتها قبل طرحها منتجاً للعملاء.

الفقرة الثالثة: في مشاركة الهيئة للإدارة في المشروعات والأنشطة ودراسة الجدوى

وإبرام العقود: أظهرت الدراسة أن الهيئة لها دور في مشاركة الإدارة في المشروعات والأنشطة ودراسة الجدوى وإبرام العقود بنسبة: 22% من البنوك الإسلامية الذي مثل مجتمع الدراسة، وليس لها دور في 57,2%، وغير معلومة الدور في 20,8% من مجتمع الدراسة، انظر الرسم التوضيحي (14) التالي:



"رسم توضيحي (14) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاقتصادي"

وتبيّن النتيجة انخفاض دور الهيئة في هذا الموضوع، وتعكس الجانب السلبي للدور رغم أهميته، وتعكس أيضاً القصور التطبيقي للعمل الشوري والجماعي والتقييم الشرعي لصلاحيات العقود وإجازتها، والذي يعدّ من المبادئ والقيم الأصيلة التي تمّ التأصيل لها أيضاً عند التأصيل لنظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الثالث: الدور الشرعي للهيئة في مجال الضمانات والديون المتأخرة، وفيه:

الفقرة الأولى: الدور الشرعي للهيئة في مجال الضمانات: أظهرت الدراسة أن هيئة الرقابة

الشرعية للبنوك الإسلامية محل الدراسة: ليس لها دور في هذا الموضوع في 40% من مجتمع الدراسة، وأن لها دور فقط في 8,4% من مجتمع الدراسة، وأنها غير معلومة الدور في 51,6% من مجتمع الدراسة.

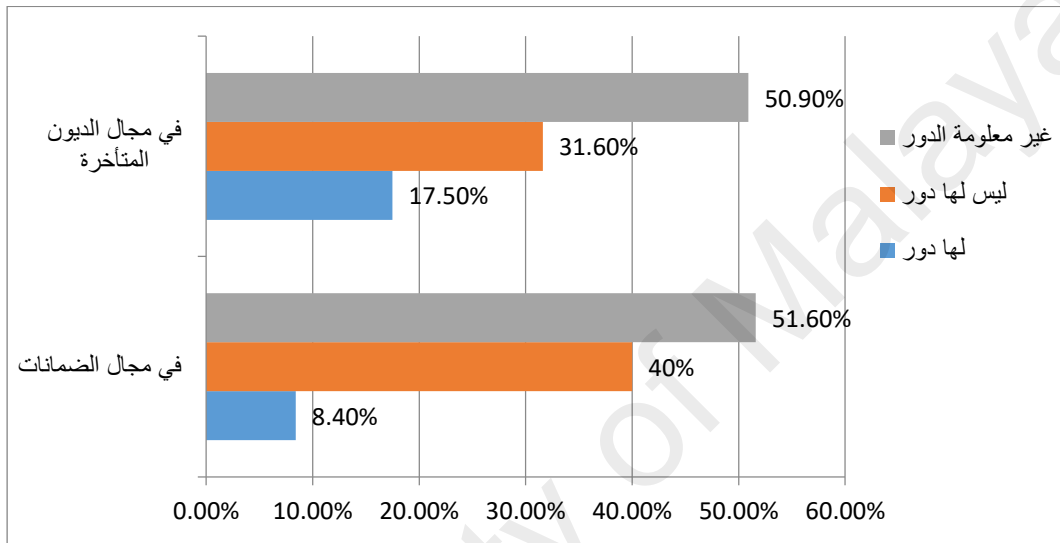
وتبيّن النتيجة انخفاض دور الهيئة في هذا الموضوع، وتعكس الجانب السلبي للدور رغم أهميته؛ لأنّ الضمانات المأخوذة من العملاء أو كفلائهم، تحتاج لحكم شرعي يوضّح الرأي الشرعي في التعامل معها، وإن الخلل التطبيقي في ذلك قد يؤدّي إلى الوقوع في المحظورات الشرعية الذي يعني الوقوع بها عمداً خروج المصرف الإسلامي عن مساره ومخالفته لدوره الذي أنشئ لأجله.

والضمانات: عقود والتزامات بين العميل والمصرف، وينبغي أن تقرّ الهيئة هذه الضمانات من حيث المبدأ، وأن تعدّها وتراجعها وتتابعها بما يوافق مصالح الناس دون الخروج على مقتضيات الشريعة الإسلامية، ونتيجة التقييم وما عكسته من سلبية يظهر القصور في الجانب التطبيقي لهذا الدور، والمخالفة للقيم

والمبادئ النظرية للشريعة الإسلامية في الجانب الإداري، والذي تتحمل مسؤوليته أيضاً مع الهيئة الإدارية التنفيذية للمصرف.

الفقرة الثانية: الدور الشرعي للهيئة في مجال الديون المتأخرة: أظهرت الدراسة أن هيئة

الرقابة الشرعية للبنوك الإسلامية محل الدراسة لها دور في مجال التعامل مع الديون المتأخرة في 17,5% من مجتمع الدراسة، وليس لها دور في 31,6%، وغير معلومة الدور في 50,9% من مجتمع الدراسة، وللتوضيح: انظر الرسم التوضيحي (15) التالي:



"رسم توضيحي (15) يبين الدور الشرعي لهيئة الرقابة الشرعية في مجال الضمانات والديون المتأخرة"

وفي تحليل النتيجة يجب أن يُذكر: إنّ حالات وأسباب وأشكال تأخر الديون تتعدد بتعدد أشخاصها وأحوالهم غالباً، كحالة المدين الموسر المماطل، والمدين المعسر حقاً، وغير ذلك؛ وفي كل حالة على حدة: كان الواجب أخذ رأي الهيئة الشرعية في كيفية معالجته، لوجود جانب شرعي يجب معرفته من الهيئة، ولتقرير القاعدة الشرعية التي يجب أن تحكم أسلوب الاستيفاء من المدين حسب حالته ووفق الحكم الشرعي المناسب للحالة، والنتيجة السلبية التي أظهرها التقويم في هذا الجانب أوضحت القصور في التطبيق العملي لمقتضيات الأحكام الشرعية، والذي تتحمل مسؤوليته الإدارة التنفيذية، إذ لا قصور في مبادئ وقيم مقتضيات الشريعة الإسلامية التي توجب سؤال أهل العلم لأي معاملة، والذي أصّلت له نظرية الإدارة الإسلامية، وهذا أيضاً يُثبت صدق فرضية البحث القائلة بالقصور التطبيقي لا القيمي لمقتضيات نظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الرابع: دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاجتماعي، وقد حدّدت لجنة تقويم

أداء البنوك الإسلامية دراسة المجال الاجتماعي لهيئة الرقابة الشرعية من خلال دورها في أنشطة: الزكاة، والقرض الحسن، ويعرض الباحث نتائجه في الفقرتين التاليتين مشفوعاً بالرسم التوضيحي (16) التالي:

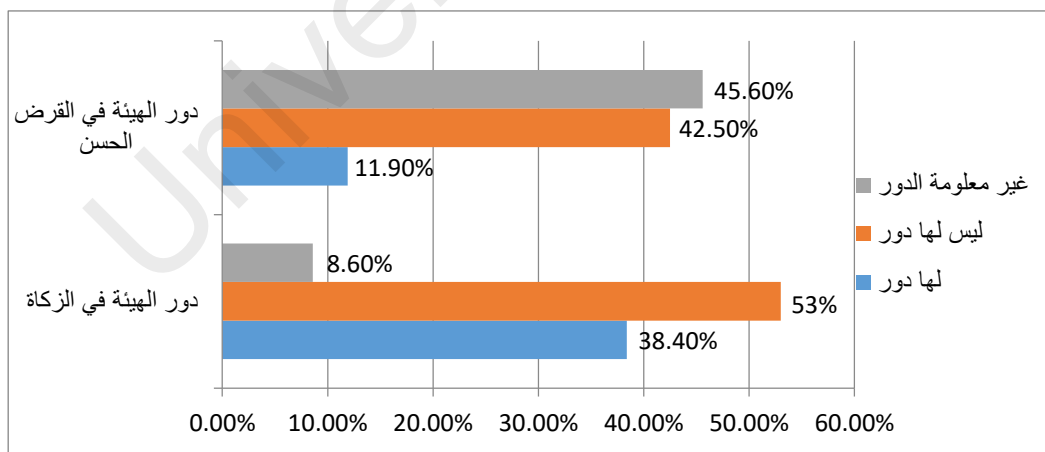
الفقرة الأولى: دور هيئة الرقابة الشرعية في مجال الزكاة: أظهرت الدراسة أن هيئة الرقابة

الشرعية دوراً في تجميع وتوزيع الزكاة في 38,4% من البنوك الإسلامية محل الدراسة، وليس لها دور في 53% منها، وغير معلومة الدور في 8,6% في مجتمع الدراسة.

وتبيّن هذه النسبة الانخفاض النسبي لدور الهيئة في تجميع وتوزيع الزكاة، وهذا أمر سلبي في الأداء التطبيقي للمصرف، حيث لا يمكن تصوّر إمكانية أداء الزكاة وتوزيعها على الوجه الصحيح بدون إشراف هيئة الرقابة الشرعية، فالزكاة فريضة إسلامية وركن تعبدي أساسي من أركان الإسلام، وقد وضعت لها الشريعة أحكاماً وشروطاً دقيقة في تحصيلها وتوزيعها، ونتيجة التقويم وما أظهرته من اتجاه سلبي في هذا الجانب، يعكس عملياً القصور التطبيقي لأسس ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية.

الفقرة الثانية: دور هيئة الرقابة الشرعية في مجال القرض الحسن: أظهرت الدراسة أن

الهيئة لها دور في التعامل بالقرض الحسن في 11,9% من البنوك الإسلامية الذي يمثّل مجتمع الدراسة، وليس لها دور في 42,5%، وغير معلومة الدور في 45,6% من مجتمع الدراسة، وللتوضيح انظر الرسم التوضيحي (16).



"رسم توضيحي (16) يبيّن دور هيئة الرقابة الشرعية في المجال الاجتماعي"

وتظهر النتيجة الانخفاض النسبي لدور هيئة الرقابة الشرعية في نشاط القرض الحسن، مع أن ذلك اختصاص أصيل لها، سواء بما يخصّ موارد هذا القرض: "أموال مودعين، مساهمين، تبرعات"، أو في مجال

تخصيصه وشروط إعطائه واستيفائه؛ لأن كل تفصيل من ذلك بحاجة لوضع ضوابط شرعية له، والنتيجة السلبية التي أظهرها القويم، إنما تُصدّق فرضية وجود قصور تطبيقي على المستوى العملي لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية، والتي تمّ التأصيل لها من نصوص وأحكام الشريعة الإسلامية.

الفرع الخامس: دور هيئة الرقابة الشرعية في التنظيم والإدارة، ويعرض الباحث نتائج

من نواحيه المختلفة في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: من ناحية مشاركة الهيئة في وضع نظام اختيار العاملين: فقد أظهرت

الدراسة أن للهيئة دور في 5% فقط من مجتمع الدراسة، وليس لها دور في 89,3%، وغير معلومة الدور في 5,7% من مجتمع الدراسة.

وتعكس النسب الظاهرة: تضال دور الهيئة في وضع نظام اختيار العاملين، مع أن المفروض أن يكون نجاح البنوك الإسلامية يعتمد على وجود موظفين يتصفون بالكفاءة الفنية، وبالالتزام الديني في السلوك؛ لأن ذلك سينعكس حتماً على التعامل مع عملاء المصرف، بإظهار الطابع الإسلامي للمصرف، والذي سيوفّر مزيداً من الثقة لدى المتعاملين.

قد تعتقد أغلب الإدارات التنفيذية في البنوك الإسلامية أنّ مسألة اختيار العاملين هي مسألة تنفيذية بحتة، ولا صلة لها بالأمور الشرعية التي تشرف عليها الهيئة، وأنه يكفي في هذا الجانب مراجعة الهيئة لصيغ العقود المطبّقة، والإجابة على الاستفسارات المقدّمة إليها، وهذا اعتقاد-برأي الباحث-قاصر يؤدي إلى خطأ تطبيقي لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية؛ إذ لا بدّ من وجود معايير شرعية-مقتربة بالمعايير الفنيّة-تحدّد اختيار العاملين بالمصرف، وإذا كان الأمر كذلك، فلا بدّ من إشراك هيئة الرقابة الشرعية للمصرف في وضع نظام اختيار العاملين في المصرف الإسلامي، ومراجعتها، والإشراف عليه، لأنّ ذلك من أصول ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية.

الفقرة الثانية: مشاركة الهيئة في وضع نظام الحوافز والعقوبات: أظهرت الدراسة بأنّ

الهيئة ليس لها دور في هذا الصدد في جميع البنوك قيد الدراسة بنسبة 100%، وترجع النتيجة إلى اعتقاد الإدارة التنفيذية بأنّ نظام الحوافز والعقاب هو قضية تنفيذية لا علاقة لهيئة الرقابة الشرعية بها، فضلاً عن وجود قوانين وقرارات حكومية وضعتها الدولة تنظّم هذا الشأن.

والحقّ برأي الباحث: أنّ وجود قوانين وقرارات حكومية وضعتها الدولة تنظّم موضوع الحوافز لا اعتبار له إن خالف أحكام الشريعة، بل يجب عرض تلك القوانين والقرارات الحكومية على هيئة الرقابة الشرعية لتقييمها من الناحية الشرعية، ووضع لوائح داخلية للمصرف الإسلامي تضبط هذا الجانب وفق المعايير الشرعية، ولا سيما في البنوك التي تعمل في دول غير إسلامية أو تبنت الفكر غير الإسلامي.

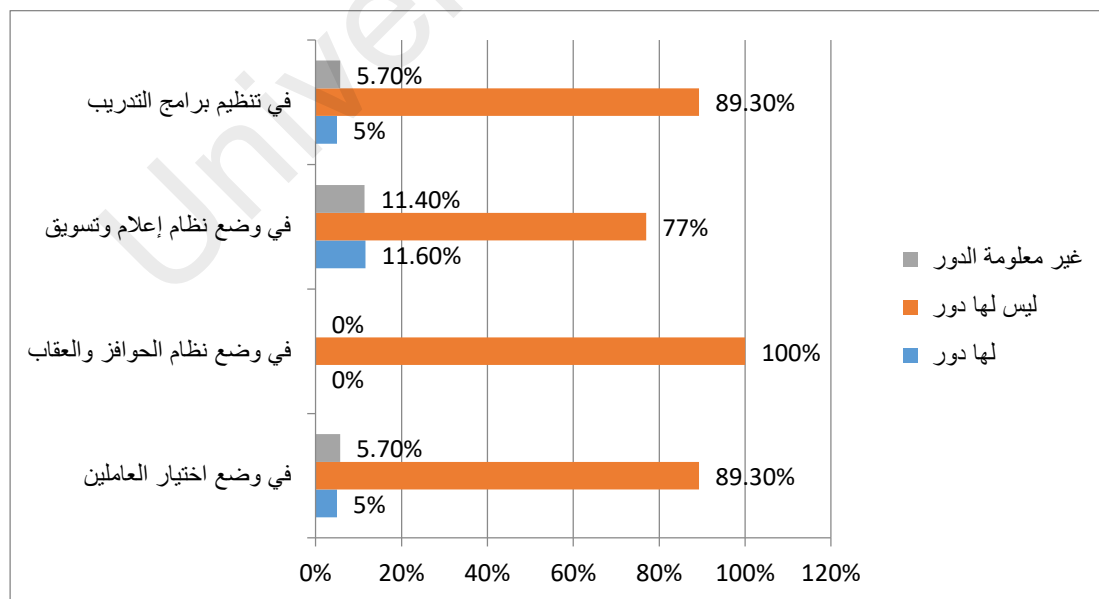
الفقرة الثالثة: مشاركة هيئة الرقابة الشرعية في وضع نظام الإعلام والتسويق:

أظهرت الدراسة أنّ هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة بأنه: ليس لها دور في 77% من مجتمع الدراسة، وأن لها دور في 11,6%، وغير معلومة الدور في 11,4% من مجتمع الدراسة.

وتظهر النتيجة انخفاض دور الهيئة في المشاركة في هذا الجانب؛ ويرجع السبب في ذلك إلى عدم اقتناع غالب إدارات البنوك الإسلامية بضرورة وجود دور للهيئة في هذا الجانب؛ لأنها-من وجهة نظرها- قضية تتعلق بالإدارة التنفيذية المتخصصة، وإن كان الأجدر بها-على الأقل-عرض نظام الإعلام والتسويق على الهيئة؛ للاطلاع على المعايير المتبعة في ذلك، وتصويب الخطأ وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

الفقرة الرابعة: مشاركة هيئة الرقابة الشرعية في تنظيم برامج التدريب:

الدراسة أن هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة أنه: ليس لها دور في هذا البرنامج في 89,3% من مجتمع الدراسة، ولها دور في 5% فقط، وغير معلومة الدور في 5,7% من مجتمع الدراسة، وانظر الرسم التوضيحي (17) التالي.



"رسم توضيحي (17) يظهر دور هيئة الرقابة الشرعية في التنظيم والإدارة"

ويرجع السبب أيضاً في انخفاض مشاركة الهيئة في تنظيم برامج التدريب إلى عدم اقتناع الإدارة بضرورة مشاركة الهيئة لها في هذا الدور، ويكفي -برأيها- أن يتضمن البرنامج موضوعات شرعية ذات صلة بالنشاط المصرفي الإسلامي، في حين أن الرأي الصائب -برأي الباحث- يكون في إشراك الرقابة الشرعية واستشارتها في أيّ نشاطٍ لأيّ منظمة تبنت النهج الإسلامي في رسالتها وعملها، وإلا حصل الانفصام المذموم بين القول والعمل، وبين الشعارات والتطبيق، والذي أصّلت له نظرية الإدارة الإسلامية في مبادئها وقيمها.

المبحث الثاني: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية

لقد تميّزت البنوك الإسلامية على البنوك التقليدية "الربوية" بذاتية خاصة تمثلت في المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية للمجتمع المسلم، وذلك عن قناعة سابقة بأنّ التنمية لن تتحقّق إلا بتطبيق قاعدة التكافل الاجتماعي الحقيقي في المجتمع المحيط بالمصرف خصوصاً، وفي المجتمع الإسلامي عموماً⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق، ومن العلم والمعرفة بدور الزكاة في تحقيق قدرٍ مهمٍّ من هذا التكافل، فقد جعلت بعض البنوك الإسلامية من أنشطتها القيام بجمع الزكاة وإنفاقها في بنوكها الشرعية، وتعدى اهتمام بعضها ليصل إلى الاهتمام بتنشيط نظام القرض الحسن لغايات إنتاجية في مختلف المجالات، ومنها ما اجتهد في تمويل المشروعات الاستثمارية الضرورية لدعم تنمية المجتمع، فكانت البنوك الإسلامية من خلال هذا الأنشطة تقوم بدورها في رعاية البعد الاجتماعي لبيئة وجودها⁽²⁾.

ولأهمية هذا الدور، قامت لجنة تقويم الدور الاجتماعي في البنوك الإسلامية بوضع المعايير اللازمة للتقويم، وقسمت الأنشطة الاجتماعية إلى قسمين، يتناول الباحث عرضها ونتائجها والتعليق عليها وأثر مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية فيها في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: نتائج تقويم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية من خلال ذاتية أنشطتها وتحليلها⁽³⁾

الفرع الأول: نشاط الزكاة: أوضحت الدراسة التطبيقية التي قامت بها لجنة تقويم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية على البنوك الإسلامية والفروع الإسلامية للبنوك الربوية محل الدراسة: أنّ نسبة 60% منها فقط تمارس نشاط الزكاة، ما يعني أنّ 40% من البنوك محل الدراسة لا تضطلع بممارسة نشاط الزكاة، وهذا مؤشر يعكس ضعف في التطبيق العملي للبنوك الإسلامية في قيامها بالدور الاجتماعي المنوط بها في مجال حيوي وفريضة شرعية أساسية، والذي يجب أن يكون بنسبة: 100%، وفي تفصيل

¹ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/17، باختصار.
² (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/18، باختصار.
³ (موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/157، وما بعدها باختصار.

نتائج تقييم العمليات الخاصة بمختلف جوانب الزكاة، فقد تُمثِّل أهم نتائج التقييم على نحو يفصله الباحث في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: نتائج تقييم الجوانب الإدارية والتنظيمية لنشاط الزكاة، وذلك من

خلال نقاط:

أولاً: الإفصاح عن الزكاة في القانون الأساسي: أظهرت نتيجة التقييم أن 60% من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة تنصُّ على الزكاة في نظامها الأساسي.

وتفيد النتيجة أعلاه بأنَّ نسبة 40% من البنوك التي تقوم بنشاط الزكاة لا تفصح عن هذا النشاط في نظامها الأساسي، وهذا مؤشر ضعف أيضاً في هذا الأمر، إذ أن النظام الأساسي يعتبر بمثابة القانون الذي يضبط ويحدّد التوجّه العام للمنظمة، والذي تحتكم إليه إدارتها، وخلوه من بند الزكاة التي تعدّ أساساً في النظام الإسلامي - كما أصّلت له نظرية الإدارة الإسلامية - مؤشر ضعف.

ثانياً: الإفصاح عن الزكاة في التقارير السنوية: أظهرت نتيجة التقييم أن 65% من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة تُفصح عن الزكاة في التقارير السنوية، في حين أنّ نسبة 35% من البنوك التي تقوم بنشاط الزكاة لا تفصح عن هذا النشاط في تقاريرها السنوية.

ثالثاً: الإدارة أو القسم المسؤول عن الزكاة ومكانته التنظيمية: أظهرت نتيجة التقييم أن 80% من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة قد خصّصت لنشاط الزكاة إدارة أو قسم له مكان في الهيكل التنظيمي، والنتيجة إيجابية نسبياً، وتعطي نشاط الزكاة في المصرف الاهتمام الواجب به.

رابعاً: عدد الأفراد المسؤولين عن الزكاة وتخصّصاتهم: أظهرت نتيجة التقييم أن 55% من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة عيّنت أفراداً متخصصين مسؤولين عن الزكاة، ما يعني أنّ نسبة كبيرة: (45%) منها لا تعهد بهذا النشاط إلى متخصصين فيه، وهذا خلل تطبيقي آخر يضاف إلى سابقاته من الأمور التي تمّ تعيين القصور التنفيذي النسبي في تطبيقها.

خامساً: لجان أو صناديق الزكاة: أظهرت نتيجة التقييم أنّ 30% فقط من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة من البنوك محل الدراسة لديها لجان أو صناديق زكاة، وأنّ معظم تلك البنوك ليس لديها لجان أو صناديق زكاة في غير المركز الرئيسي للمصرف الإسلامي.

سادساً: دور الرقابة الشرعية على الزكاة: أظهرت نتيجة التقييم أن 80% من البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة كان لهيئات الرقابة الشرعية دور في الإشراف على نشاط الزكاة.

وُظهِرَ الدراسة اهتماماً عالياً نسبياً بدور هيئة الرقابة الشرعية للمصرف في الإشراف على نشاط الزكاة، والتي تمثل ركناً أصيلاً من أركان الإسلام، وهذا الاهتمام يعبر عن الدور الحقيقي للمرجعية الشرعية، والذي يجب أن يكون في كل المؤسسات التي تتبنى الفكر الإداري الإسلامي في كل مستوياته وأعماله.

في النظر في النتائج الست أعلاه وتحليلها، يبقى الثابت الوحيد هو: تميز البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك الربوية التقليدية في اعتماد نشاط الزكاة، والتي تعبر عن اعتماد فريضة تعبدية وركناً من أركان الإسلام، كما تُعدّ أصلاً في نظرية الإدارة الإسلامية، وإن اعترى ذلك خللٌ تنفيذي في نسب التطبيق.

الفقرة الثانية: موارد الزكاة: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أن موارد الزكاة فيها يكون عبر الطرق التالية:

أولاً: المساهمون: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 39% منها تأتي موارد الزكاة إليه عن طريق المساهمين الذين يشكلون المصدر الرئيسي لموارد هذا نشاط.

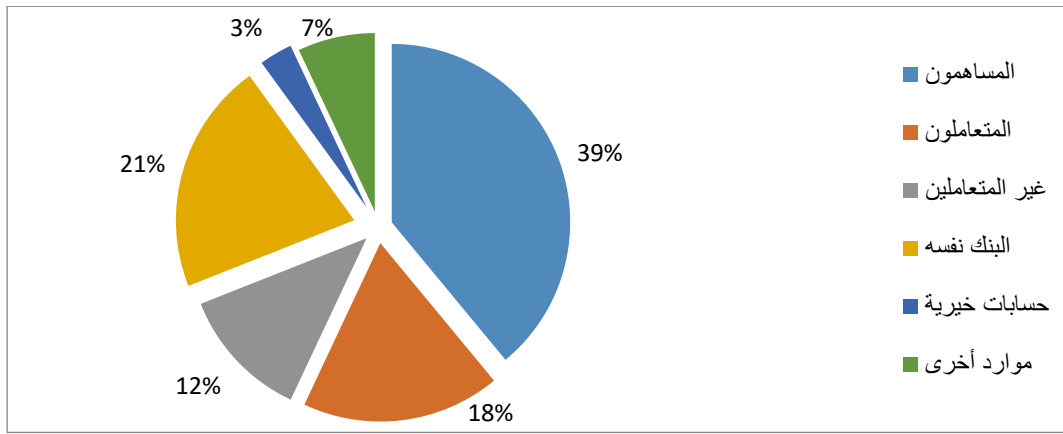
ثانياً: المتعاملون مع البنك: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 18% منها موارد الزكاة فيه يأتي عن طريق المتعاملين مع المصرف.

ثالثاً: غير المتعاملين مع البنك: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 12% منها كانت موارد الزكاة فيه يأتي عن طريق غير المتعاملين مع المصرف.

رابعاً: البنك نفسه: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 21% منها موارد الزكاة يأتي إليها من المصرف نفسه.

خامساً: عائد حسابات خيرية: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 3% منها تأتيه موارد الزكاة من عائد حسابات خيرية.

سادساً: موارد أخرى: أظهرت نتيجة التقييم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 7% منها موارد الزكاة فيه تكون عن طريق موارد أخرى، وانظر الرسم التوضيحي (18) التالي:



"رسم توضيحي (18) لموارد الزكاة في البنوك الإسلامية محل الدراسة"

وتعكس النتائج الخاصّة بموارد الزكاة المذكورة أعلاه تنوّع مصادر الزكاة في البنوك الإسلامية، كما تعكس الاهتمام العقدي والتعبدي بأداء فريضة وركن إسلامي أصيل، له أثره الاجتماعي الواضح في بيئته.

الفقرة الثالثة: مصارف الزكاة: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس

نشاط الزكاة أنّ مصارف الزكاة فيها يشمل المصارف التالية:

أولاً: مصارف شرعية: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 25% منها تضع الزكاة في مصارفها الشرعية الثمانية المنصوص عليها جميعاً أو بعضها.

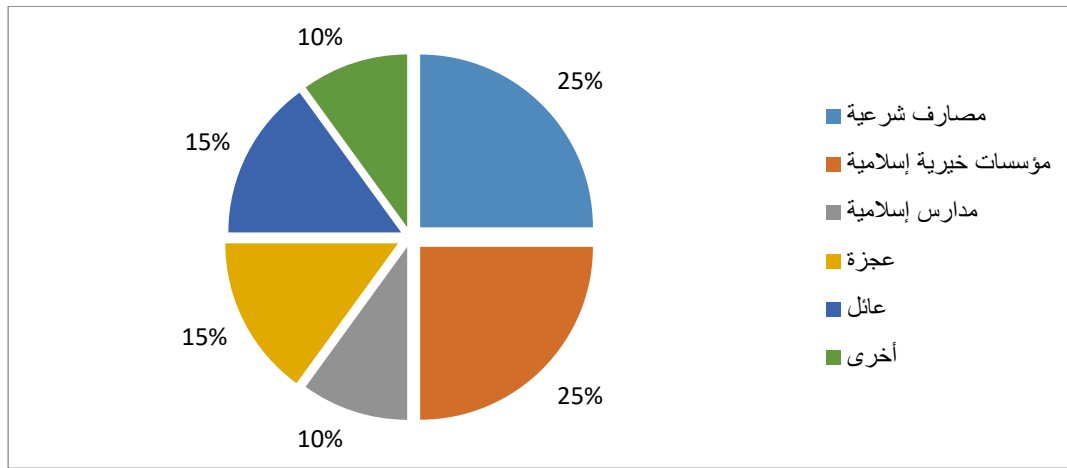
ثانياً: مؤسسات خيرية إسلامية: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 25% منها تعطي الزكاة لمؤسسات خيرية إسلامية.

ثالثاً: مدارس ومعاهد إسلامية: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 10% منها توزّع الزكاة على المدارس والمعاهد الإسلامية.

رابعاً: العجزة: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 15% منها توزّع الزكاة على العجزة من المحتاجين.

خامساً: ذوي العيال الكثير: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 15% منها توزّع الزكاة على ذوي العيال الكثير من المحتاجين

سادساً: مصارف أخرى: أظهرت نتيجة التقويم في البنوك والفروع الإسلامية التي تمارس نشاط الزكاة أنّ 10% منها تضع الزكاة في مصارف أخرى، وللتوضيح: انظر الرسم التوضيحي (19) التالي:



"رسم توضيحي (19) لمصارف الزكاة في البنوك الإسلامية محل الدراسة"

وتعكس النتائج الخاصة بمصارف الزكاة في البنوك الإسلامية محل الدراسة الدور الاجتماعي الإيجابي لفريضة الزكاة، والذي يعتبر أدائها استجابة عقدية وتعبدية لركن من أركان الإسلام، وفي ذلك يظهر أثر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية في الواقع تطبيقاً عملياً في المجتمع، ليرز جانب التكافل الاجتماعي الذي قصد إليه أصلاً تشريع الزكاة في الإسلام.

ملاحظة هامة: أوضحت الدراسة التطبيقية في نشاط الزكاة أن نسبة 40% من البنوك الإسلامية التي أجريت عليها الدراسة لا تمارس نشاط الزكاة، وبررت هذا القصور التطبيقي بالأسباب التالية⁽¹⁾:

- 1- الفتاوى الصادرة بعدم اختصاص البنك بهذا النشاط، فأوكلت بذلك لأصحاب الأموال أمر إخراج زكاتهم.
- 2- قيام مؤسسات متخصصة: (صندوق الزكاة - لجنة الزكاة - جهة حكومية) بهذا النشاط، كما هو الحال في بنوك السودان الإسلامية، وبعض بنوك الخليج الإسلامية.

الفرع الثاني: نشاط القرض الحسن: أوضحت الدراسة أنّ 65% فقط من البنوك الإسلامية محل الدراسة هي التي تقوم بنشاط القرض الحسن، ويعرض الباحث للنتائج الخاصة بالجوانب المختلفة للقرض الحسن وطرق تعامل البنوك الإسلامية معه وفق الترتيب التالي في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: الجوانب الإدارية والتنظيمية لنشاط القرض الحسن: وقد جاءت النتائج كما يلي:

يلي:

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/158.

أولاً: الإفصاح عن نشاط القرض الحسن في النظام الأساسي: أظهرت الدراسة أنّ 41% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن تُفصح عنه في النظام الأساسي للمصرف.

ثانياً: الإفصاح عن نشاط القرض الحسن في التقارير السنوية: أظهرت الدراسة أنّ 55% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن تُفصح عنه في التقارير السنوية.

ثالثاً: مكانة القرض الحسن في الهيكل التنظيمي: أظهرت الدراسة أنّ 59% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن تعيّنه وتسمّيه في الهيكل التنظيمي وتخصّص له أقسام وموظفين.

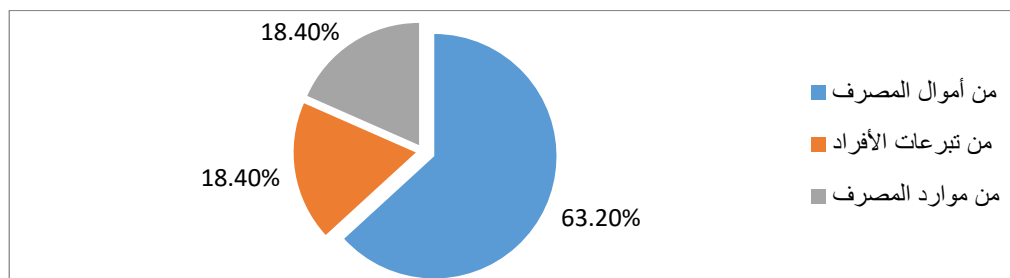
وتوضح النتائج الخاصة بالقرض الحسن أعلاه، بأنّها - ورغم تواضع نسبها - خصيصة تميزت بها البنوك الإسلامية، لا يمكن أن توجد في أيّ من البنوك التقليدية الربوية، وأنّها تعبّر عن نوع خاصّ من التكافل الاجتماعي النابع من مقتضيات الشريعة الإسلامية المبنية على أسس العقيدة والعبادة والأخلاق التي تمّ التأصيل لها في نظرية الإدارة الإسلامية.

الفقرة الثانية: مصادر أموال القرض الحسن في البنوك الإسلامية: أظهرت الدراسة أنّ مصادر القرض الحسن موزعة كما يلي:

أولاً: جزء من أموال البنك: أظهرت الدراسة أنّ نسبة 63,2% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن، تكون مصادر القرض الحسن فيها أموال البنك نفسه.

ثانياً: تبرعات من أفراد: أظهرت الدراسة أنّ نسبة 18,4% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن، مصادر القرض الحسن تأتي إليها من تبرعات أفراد.

ثالثاً: جزء من موارد البنك: أظهرت الدراسة أنّ نسبة 18,4% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن، مصادر القرض الحسن فيها هي جزء من موارد البنك، وللاستيضاح أكثر انظر الرسم التوضيحي (20) التالي:



"رسم توضيحي (20) يبيّن مصادر أموال القرض الحسن في البنوك الإسلامية"

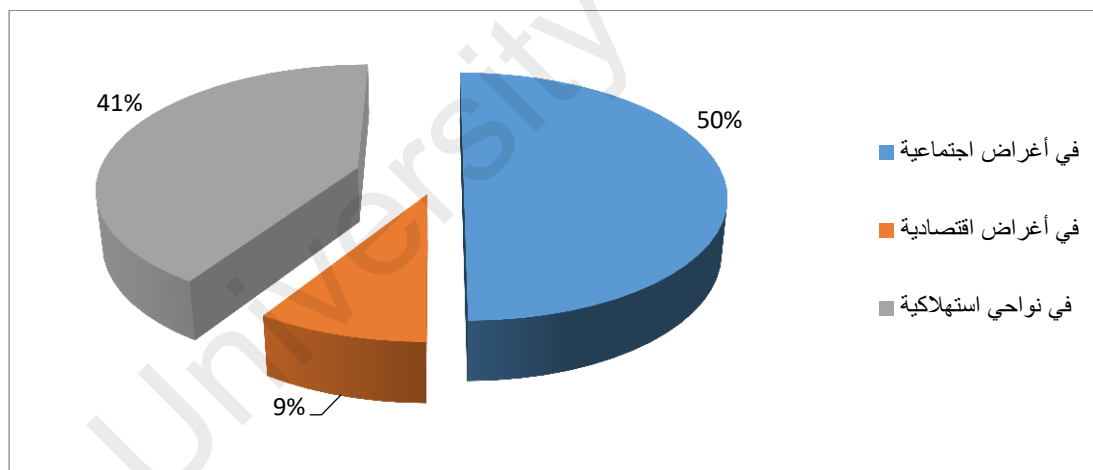
وتؤكد النتائج أعلاه على الدور الاجتماعي الإيجابي للبنوك الإسلامية، ولتفاعل الأفراد مع هذا الدور الإيجابي، بما يظهر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية بصورة تكافل بين أفراد المجتمع تمّ التأسيس له في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفقرة الثالثة: مصارف القرض الحسن: بيّنت الدراسة أن مصارف القرض الحسن كالتالي:

أولاً: مصارف في أغراض اجتماعية: أظهرت الدراسة أن نسبة 50% من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن، تجعل القرض الحسن في أغراض اجتماعية: (زواج، علاج، تعليم).

ثانياً: مصارف في أغراض اقتصادية: أظهرت الدراسة أن نسبة 9% فقط من البنوك التي تقوم بنشاط القرض الحسن، تجعل القرض الحسن في أغراض اقتصادية: (كتمويل مشروع صغير للمقترض مثلاً).

وتوضّح النتائج أعلاه بأن نسبة 41% من القرض الحسن في البنوك الإسلامية محل الدراسة يُصرف على نواحي استهلاكية يحتاجها المقترض في حياته اليومية، كما تظهر النتائج الفائدة والدور الاجتماعي والاقتصادي الإيجابي لتفعيل مشروع القرض الحسن في المجتمعات الإسلامية، بما يظهر القيم والمبادئ التي تمّ التأكيد عليها عند التأسيس لنظرية الإدارة الإسلامية، وانظر الرسم التوضيحي (21).



"رسم توضيحي (21) يبيّن مصارف أموال القرض الحسن في البنوك الإسلامية محل الدراسة"

ملاحظة هامة: أظهرت الدراسة أيضاً: أنّ سياسات البنوك الإسلامية- فيما يتعلّق بمنح القرض الحسن- يتمّ من خلال دراسة الحالة في مدّة شهرين تقريباً، حيث تطلب البنوك ضمانات شخصية، أو عينية، أو بضمان الراتب، على أن يتمّ السداد في فترة تتراوح بين عشرة أشهر وثلاث سنوات تقريباً، وفي

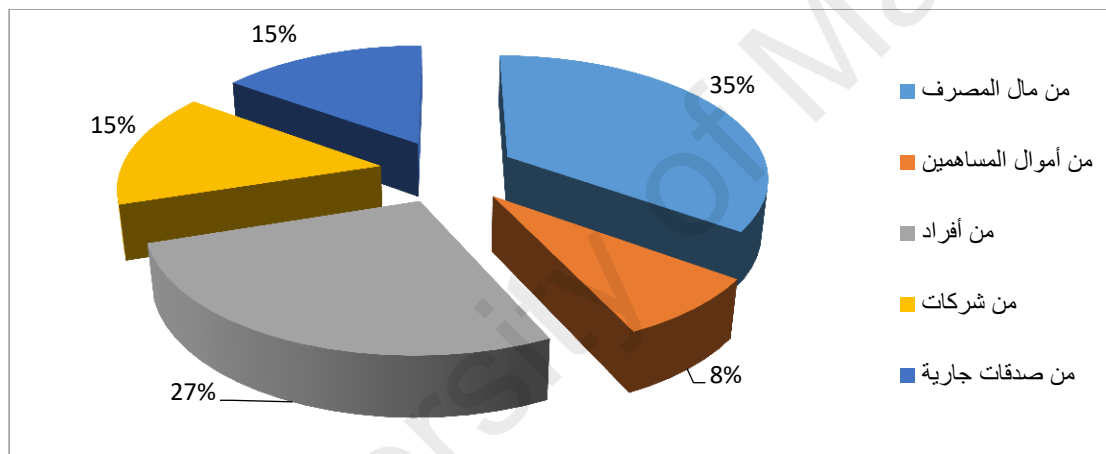
حال عدم السداد: ترجع معظم البنوك على الكفيل، ويتبع بعضها أسلوب: "نظرة إلى ميسرة"⁽¹⁾، وتظهر في هذا الأسلوب قيمة أخلاقية إسلامية عظيمة، تترجم لمبادئ التراحم والتكافل ووحدة المجتمع المسلم في هيئة الجسد الواحد الذي يشكل أحد مقومات نظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الثالث: التبرعات: خلصت الدراسة أنّ نشاط التبرعات اقتصرته ممارسته على نسبة

38% فقط من إجمالي البنوك الإسلامية محل الدراسة، وتمّ دراسة التبرعات في هذه البنوك وفق التالي:

الفقرة الأولى: مصادر أموال التبرعات: أظهرت الدراسة أن مصادر أموال التبرعات التي

تتبرّع بها البنوك الإسلامية في البنوك الإسلامية محل الدراسة كانت بنسبة: 35% من مال المصرف نفسه، وأنّ 8% منها هي من أموال المساهمين، وأنّ 27% منها هي من أفراد، وأنّ 15% منها هي من شركات، وأنّ 15% من مصادر أموال التبرعات هي من صدقات جارية، وانظر الرسم التوضيحي (22).



"رسم توضيحي (22) يبيّن مصادر أموال التبرعات في البنوك الإسلامية محل الدراسة"

والتبرعات في الرؤية الإسلامية تعبّر عن صدقة النفل غالباً، والنتائج أعلاه التي أظهرتها الدراسة تعبّر بوضوح عن تفاعل اجتماعي بدافع ديني، يُظهر قيم إيمانية عقدية وتعبّدية أثّرت في الواقع وانعكست بصور من: التكافل والتراحم وتعاضد المجتمع وتنميته ومساعدة الفقراء والمحتاجين عن طريق التبرعات، ومن خلال مؤسسات تبنت الرؤية الإسلامية في إدارتها وتعاملاتها، وهذا ما تمّ التّأصيل له عند بلورة القيم والمبادئ التي شكّلت نظرية الإدارة الإسلامية.

الفقرة الثانية: مصارف أموال التبرعات: أوضحت الدراسة أن مصارف التبرعات في البنوك

الإسلامية محل الدراسة، هي غالباً نفس مصارف الزكاة، أو في مجالات يحددها المتبرعون بأنفسهم.

⁽¹⁾ ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/159.

المطلب الثاني: نتائج تقييم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية من خلال تبيّة

أنشطتها وتحليلها⁽¹⁾، ويعرضها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: نسبة الاستثمار المحلي إلى إجمالي الاستثمارات: أوضحت الدراسة

التطبيقية للنشاط الاجتماعي في البنوك الإسلامية محل الدراسة في مجال نسبة الاستثمار المحلي إلى إجمالي استثمارات المصرف بلغ 100% من جملة الاستثمارات، في حالة وجود السوق المحلي المناسب الذي يستوعب هذه الاستثمارات.

الفرع الثاني: مدى الاهتمام بتحقيق التوازن في تمويل القطاعات بمراعاة أهم

القطاعات في الدولة التي يوجد فيها المصرف: أظهرت الدراسة أن توزيع البنوك الإسلامية لاستثماراتها في تمويل القطاعات يتوقّف على طبيعة الاقتصاد القائم في مجتمعها، حيث وُجد تنوعاً في الاقتصاديات متعددة القطاعات، بينما اقتصر التمويل على قطاعات بعينها في اقتصاديات معيّنة مثل: دول الخليج، وتظهر النتيجة تأثر المصرف بطبيعة البيئة الاقتصادية المحيطة.

الفرع الثالث: مدى اهتمام المصرف بالمعايير الاجتماعية عند دراسة المشروعات

التي يتم تمويلها: أظهرت الدراسة أن اهتمام البنوك الإسلامية بالأهداف الاقتصادية مقدّم على الأهداف الاجتماعية؛ بسبب: حرص المصرف على نموّه، وعلى تحقيق أقصى ربح ممكن للمودعين والمساهمين، ما جعل ذلك يطغى على السعي لتحقيق المنافع الاجتماعية والمشاركة في التنمية المجتمعية.

كما أظهرت الدراسة أن البنوك الإسلامية الأكثر اهتماماً بالمعايير الاقتصادية عند اختيارها للمشروعات الاستثمارية، وضعت معايير وشروط: (الضمانات الكافية، ومتانة المركز المالي، وانخفاض نسبة المخاطرة)، على رأس أولوياتها في ذلك، بينما تأتي المعايير الاجتماعية: (خدمة البيئة المحليّة، وحاجة المجتمع لتنوّع المنتجات)، في ذيل القائمة.

وفي نتائج الدراسة يظهر قصور تطبيقي لمؤسسة إسلامية بنت رؤيتها على القيم الإسلامية، فكان الأولى بها أن تراعي تلك القيم وتوازن في اهتماماتها بين تحقيق الربح، وتحقيق المصلحة المجتمعية الموصلة إلى التنمية.

⁽¹⁾ (موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج3/160، وما بعدها باختصار.

الفرع الرابع: مدى اهتمام المصرف بتمويل المشاريع الصغيرة: وتمت محاولة قياسه من

خلال:

الفقرة الأولى: شروط التمويل التي يفرضها المصرف: لم يحظ معيار تمويل الصناعات

الصغيرة بإجابات تفصيلية واضحة؛ مما كان سبباً في عدم إعطاء دلالات واضحة على الاهتمام به، الأمر الذي يمكن تفسيره بانخفاض الاهتمام بالمعايير الاجتماعية.

الفقرة الثانية: فئات المبالغ التي يعطيها المصرف: أفادت اللجنة بأنه: لم تتوافر البيانات

الكافية عن الحسابات وفئاتها-وخاصة الحسابات الدنيا منها-مما وقف حائلاً دون بيان هذا المعيار في التطبيق العملي.

الفرع الخامس: مدى اهتمام المصرف بنشر الوعي المصرفي الإسلامي: أوضحت

الدراسة الميدانية وجود اهتمام كبير من جانب البنوك الإسلامية محل الدراسة: بإقامة الندوات، والمؤتمرات، ونشر الكتب الدينية والثقافية، وإرسال البعثات من الطلبة، أو استضافتها على نفقة المصرف، وكذلك أظهرت اهتماماً مماثلاً بالقيام ببحوث تطوير الخدمات المصرفية، وهذا مؤشر إيجابي ممتاز يعبر عن الاهتمام برسالة المصرف، وبالتالي الاهتمام بقيمه ومبادئه المبنية على نظرية الشريعة في الإدارة.

الفرع السادس: نتائج خاصة عن بعض البنوك: أظهرت الدراسة بعضاً من النتائج

والملاحظات الجانبية في المجال الاجتماعي، اختصت بما بعض البنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة دون بعض، وهي⁽¹⁾:

أولاً: يعمل البنك المركزي الإيراني في ظل قوانين ركزت نشاط الزكاة في يد الدولة، واتضح أن

الاستثمارات كلها محلية، وموزعة على كافة القطاعات الاقتصادية، ولا توجد بيانات أخرى تسمح بتحليل النشاط الاجتماعي.

ثانياً: يمارس المصرف الإسلامي الدولي في الدنمارك، وفي لوكسمبورج عملهما كبنوك تجارية، في ظل

قوانين مصرفية محلية، دون أن يحظى باستثناء قانوني، ولذلك فإن النشاط الاجتماعي غير وارد بالنسبة لهذين الفرعين.

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 161/3.

ثالثاً: لا يوجد قانون أساسي لبنك البركة الدولي المحدود في لندن، وتوجد بعض التقارير التي لا تتيح التقييم الدقيق للدور الاجتماعي لهذا المصرف.

رابعاً: تميّزت البنوك الإسلامية التابعة لمجموعة فيصل الإسلامية بارتفاع اهتمامها بجانب النشاط الاجتماعي عموماً، والزكاة خصوصاً، فقد كانت رائدة في هذا المجال، وقد مارسته على أسس إسلامية صحيحة، فضلاً عن عدم تقصيرها في الالتزام بالمعايير الاجتماعية في نشاطها المصرفي كلّها.

خامساً: لم يظهر نشاط الزكاة في البنوك التابعة لمجموعة البركة، بناءً على فتوى الرقابة الشرعية الخاصة بعدم إلزام البنك كشخصية معنوية بإخراج الزكاة، وكذلك بعدم الالتزام بخصم الزكاة من المساهمين في المنبع.

المبحث الثالث: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية

لقد هدف تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية إلى الوقوف على مساهماتها الاقتصادية في مجتمعاتها، وذلك من خلال النظر في أنشطتها المختلفة والآثار الاقتصادية لهذه الأنشطة على المتغيرات الاقتصادية الكلية، كالناتج القومي، والتوظيف، والاستثمار، وحجم الادخار؛ وقد استلزم تحقيق ذلك صياغة مجموعة من المعايير⁽¹⁾، وهدف الباحث لتكون نتائج التقييم الاقتصادي للبنوك الإسلامية مؤشراً لتلك الآثار، بحيث تغطي كافة جوانب نشاط البنوك الإسلامية ذات الصلة، وتوضح التأثير على النشاط الاقتصادي للمجتمع، وتظهر أثر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية في توجيه الدور الاقتصادي للمؤسسات الإسلامية، مثلما تقف على جوانب القصور التطبيقي-إن وجد- لتلك المبادئ.

وبعد اتفاق لجنة التقييم على المعايير وبلورتها، وامتحان ملاءمتها للاستخدام القياسي في الواقع العملي، قامت اللجنة بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات، أفرد الباحث لكل مجموعة مطلباً خاصاً، وذلك كما يلي:

المطلب الأول: نتائج تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في مجال جذب المدخرات وتعبئة الموارد المالية وتحليلها⁽²⁾، وقد تمّ قياس هذا الدور من خلال ثلاثة مؤشرات، تناولها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: معدل النمو في إجمالي حجم الموارد: يؤثر ارتفاع معدل النمو في إجمالي حجم الموارد بقوة في تمويل عمليات التنمية الاقتصادية، وقد أظهرت الدراسة أن البنوك محل الدراسة-بصفة عامة- قامت بدور ملموس في مجال تعبئة الموارد وتجميع المدخرات، وقد ظهر أنّ نمواً مستمراً في إجمالي حجم الموارد المتاحة لهذه البنوك قد حصل وازداد من سنة لأخرى؛ وتشير الأرقام المسجلة في هذا الشأن إلى تقدّم مجموعة بنوك السودان في هذا المجال؛ حيث بلغ المتوسط العام لمعدل النمو في حجم الموارد الإجمالية للبنوك السودانية الستة محل الدراسة: 50,2% عن فترة الدراسة في المتوسط.

¹ (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج4/13، وما بعدها، باختصار وتصرف.

² (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج4/188-190.

كما أشارت الأرقام إلى أنّ دور مجموعة بنوك مصر والأردن كانت الأقل في هذا المجال، حيث بلغ المتوسط العام لمعدّل النمو في حجم الموارد الإجمالية للبنوك الثلاثة محل الدراسة: 9,4% عن فترة الدراسة في المتوسط، في حين أشارت الأرقام إلى أنّ المتوسط العام لمعدّل النمو في حجم الموارد الإجمالية لمجموعة بنوك دول الخليج العربي الأربعة محل الدراسة بلغ: 23,95% عن فترة الدراسة في المتوسط.

وبينما أشارت الأرقام إلى أنّ المتوسط العام لمعدّل النمو في حجم الموارد الإجمالية لمجموعة بنوك دول إسلامية شملتها الدراسة، وعددها: ثلاثة، قد بلغ: 42,8% عن فترة الدراسة في المتوسط، فقد أشارت الأرقام إلى أنّ المتوسط العام لمعدّل النمو في حجم الموارد الإجمالية لمجموعة بنوك إسلامية في دول غير إسلامية محل الدراسة، وعددها: ثلاثة بنوك، قد بلغ: 40,4% عن فترة الدراسة في المتوسط.

الفرع الثاني: نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد: أظهرت الدراسة أنّ الودائع تُمثّل

نسبة مرتفعة من إجمالي الموارد الماليّة المتاحة لهذه البنوك بصفة عامّة، فقد بلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في مجموعة بنوك: مصر والأردن، البالغ عددها ثلاثة بنوك، نسبة: 74,6%.

وبلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في مجموعة بنوك السودان، والبالغ عددها: ستة بنوك، نسبة: 65,91%.

وبلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في مجموعة بنوك الخليج، والبالغ عددها: أربعة بنوك، نسبة: 85,4%، بينما بلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد في مجموعة بنوك عاملة في بعض الدول الإسلامية، والبالغ عددها: ثلاثة بنوك، نسبة: 78,9%.

وبلغ المتوسط العام لنسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الموارد لمجموعة بنوك إسلامية في دول غير إسلامية محل الدراسة، وعددها: ثلاثة بنوك، نسبة: 56%.

الفرع الثالث: نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع: أظهرت الدراسة أنّ نسبة

الودائع الاستثمارية إلى جملة الودائع المتاحة تمثّل النسبة الغالبة لهذه البنوك بصفة عامّة، باستثناء مجموعة بنوك السودان، في حين كانت نسبة الودائع الجارية تمثّل نسبة صغيرة من إجمالي هذه الودائع، وإليك نتائج الدراسة:

1- بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في مجموعة بنوك: مصر والأردن: 89,4%.

2- بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في مجموعة بنوك السودان: 19,5، وهذا مؤشر منخفض، ويشكّل عقبة أمام النشاط الاستثماري لإدارة هذه البنوك.

3- بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في مجموعة بنوك الخليج العربي: 86,8%.

4- بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في مجموعة البنوك العاملة في بعض الدول الإسلامية: 79,4%.

5- بلغ المتوسط العام لنسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في مجموعة البنوك الإسلامية العاملة في بعض الدول غير الإسلامية: 55,3%.

ويعتبر ارتفاع نسبة الودائع الاستثمارية إلى إجمالي الودائع في هذه البنوك محل الدراسة مؤشراً جيداً؛ لأن النشاط الاستثماري لهذه البنوك يعتمد على هذه الودائع الاستثمارية لتمويل مشروعاته.

وبالجملة: فإنّ نتائج تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في مجال جذب المدخرات وتعبئة الموارد المالية تعتبر إيجابية، وتعبر عن قدرة البنوك الإسلامية على كسب ثقة العملاء وجذب أموالهم واستيداعها في المصرف، ومن ثم استثمارها في المجالات الاقتصادية وتمويل المشروعات، وهذا مؤشر نجاح عملي لقيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية.

المطلب الثاني: نتائج تقييم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في توظيف واستثمار

الموارد وتحليلها⁽¹⁾، وقد تمّ قياس هذا الدور من خلال ثلاثة مؤشرات، عرضها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: آجال التوظيف: أظهرت نتيجة الدراسة تدني نسبة التوظيفات طويلة الأجل

إلى إجمالي التوظيفات على مستوى مجموعة البنوك الإسلامية بصفة عامة؛ ما يعني أنّ السمة الغالبة على استثمارات هذه البنوك محل الدراسة كانت ذات طابع قصير الأجل، حيث بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات على مجموع البنوك الإسلامية محل الدراسة كما يلي:

¹ (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج4/190-193.

- 1- **مجموعة بنوك مصر والأردن:** بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات فيها: 1,5%.
- 2- **مجموعة بنوك السودان:** بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات فيها: 9%.
- 3- **مجموعة بنوك دول الخليج العربي:** بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات فيها: 5,3%.
- 4- **مجموعة البنوك العاملة في بعض الدول الإسلامية:** بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات فيها: 1,7%.
- 5- **مجموعة البنوك العاملة في بعض الدول غير الإسلامية:** بلغ المتوسط العام لنسبة التوظيفات طويلة الأجل إلى إجمالي التوظيفات فيها: 1,8%.

وتظهر النتائج أعلاه-فضلاً عما أثبتته الدراسة بأن معدلات نمو هذه النسب متدنية جداً، بل متناقصة في بعض البنوك-أنّ البنوك الإسلامية لم تقم بالدور الاقتصادي المأمول منها في مجال الاستثمارات طويلة الأجل، ذات التأثير التنموي المرتفع، الأمر يؤكّد التعارض مع الطبيعة الاستثمارية الخاصة كما صوّرها النموذج النظري المفترض لهذه البنوك.

الفرع الثاني: أساليب التوظيف: أوضحت الدراسة أنّ أساليب الاستثمار المطبّقة في البنوك الإسلامية محل الدراسة تركّزت على أسلوب المراجعة، الذي مثّل الأسلوب الرئيسي الذي اعتمدت عليه هذه البنوك لتوظيف مواردها المالية؛ بينما احتل أسلوب المضاربة أهميّة ثانويّة من بين الأساليب المتبعة في بعض هذه البنوك، وبمعدّل متناقص دائماً، ولم يكن له وجود بصورة تامّة في بعضها الآخر، وبين أسلوب المراجعة والمضاربة، اعتمدت البنوك محل الدراسة على أسلوب: المشاركة، والاستثمار المباشر، والإيجار التمويلي.

وقد أظهرت الدراسة أن أسلوب المشاركة والمضاربة - وهما الأسلوبان اللذان يعكسان النموذج التمويلي الخاص والمميز للبنوك الإسلامية؛ لأحدهما قائمان أساساً على المشاركة في الربح والخسارة وفي تحمّل المخاطر - لم يحتلّا الأهمية المرجوة منهما؛ حيث جاء الواقع التطبيقي مغايراً للإطار النظري المفترض، وذلك وفقاً للنتائج التالية:

أولاً: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمارات في مجموعة بنوك مصر والأردن محل الدراسة: 15,9%.

ثانياً: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمارات في مجموعة بنوك الخليج العربي محل الدراسة: 2,3%.

ثالثاً: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار بالمشاركة والمضاربة إلى إجمالي الاستثمارات في مجموعة بنوك السودان محل الدراسة: 42,9%، وهذا مؤشر ممتاز نسبياً يسجل لصالح بنوك السودان.

رابعاً: لم تتح أي بيانات عن صيغ الاستثمار المتبعة في أيٍّ من بنوك مجموعة الدول الإسلامية، ومجموعة بنوك الدول غير الإسلامية محل الدراسة.

وعليه: يمكن القول: إن ابتعاد البنوك الإسلامية عن الأساليب الاستثمارية الأكثر ملائمة لطبيعتها، والتي تعكس طبيعة النموذج التمويلي الجديد، مثل المشاركة والمضاربة والاستثمار المباشر، والاعتماد على الأساليب التي تنخفض فيها درجة المخاطرة، مثل: المراجحة-والتي جنبت برأي الباحث الكثير من الناس الوقوع في الإثم والهرج الشرعي الحاصل بمعاملة البنوك الربوية، التي تفرض التعامل معها الولوغ في الفائدة الربوية المحرمة-قد حال دون قيام البنوك الإسلامية بدورها الاقتصادي المميز والمأمول، والذي يتحقق من خلال الاستثمارات القائمة على مبدأ "المشاركة المحتملة للمخاطرة" التي تحتاجها التنمية.

الفرع الثالث: مجالات التوظيف: أظهرت الدراسة أنّ قطاع التجارة قد استحوذ على النصيب الأكبر من جملة الاستثمارات من بين مختلف المجالات في غالبية البنوك الإسلامية محل الدراسة، بينما بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات في مجموعة البنوك الإسلامية محل الدراسة كما يلي:

أولاً: مجموعة بنوك مصر والأردن: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات فيها: 23,7%.

ثانياً: مجموعة بنوك السودان: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات فيها: 13%.

ثالثاً: مجموعة بنوك الخليج العربي: بلغ المتوسط العام لنسبة الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة إلى جملة الاستثمارات فيها: 4,8%.

رابعاً: ولم تُنح أي بيانات عن التوزيع القطاعي لاستثمارات مجموعة بنوك بعض الدول الإسلامية محل الدراسة، وكذلك مجموعة بنوك بعض الدول غير الإسلامية محل الدراسة.

ويتبين من النتائج أعلاه أنّ الدور الاقتصادي الذي كان مأمولاً من البنوك الإسلامية القيام به في مجال الاهتمام بالاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة- نظراً لأهميتهما لعملية التنمية- لم يتحقق في غالبية البنوك بالمستوى المطلوب، بينما احتل قطاع التجارة الصدارة في غالبية البنوك محل الدراسة؛ وتعليل ذلك هو: أنّ قطاع التجارة يستطيع تحقيق المتطلبات المالية والفنية لهذه البنوك على عكس الاستثمار في قطاعي الزراعة والصناعة؛ ما يعني أنّ الاعتبارات المالية كانت مقدّمة على الاعتبارات الاقتصادية في توجيه استثمارات هذه البنوك محل الدراسة، وهو مؤشر سلبي على أداء البنوك الإسلامية في المجال التنموي، ويعكس ضعف الأثر القيمي لنظرية الإدارة الإسلامية في هذه النقطة على تطبيق مقتضياتها التي تمّ التأصيل لها من الجهات التنفيذية.

المطلب الثالث: نتائج تقويم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في مجال التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية وتحليلها، ويتناول الباحث عرضه وبيانه من خلال الفرعين التاليين⁽¹⁾:

الفرع الأول: دور المصرف في نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية محلياً

أظهرت الدراسة أنّ البنوك الإسلامية محل الدراسة، قد قامت بدور ملموس في مجال نشر وتيسير الخدمات المصرفية الإسلامية في بعض الدول الإسلامية وغير الإسلامية، رغم المرحلة المبكرة من بداية نشاطها، فقد ساهمت هذه البنوك في استقطاب كثيرٍ من المدّخرات المكنوزة التي كانت ترفض التعامل في القطاع المصرفي التقليدي الربوي لاعتبارات شرعية، كما شجعت بعض من لديهم القدرة على الاستثمار والإنتاج على طرُق أبواب العمل، حيث رفعت عنهم الحرج في التعامل مع البنوك الربوية السائدة قبلها، فبلغ عدد البنوك الإسلامية حين إجراء الدراسة كما يلي:

في مجموعة مصر والأردن: أربعين فرعاً، وفي مجموعة بنوك السودان: ستة وثمانين فرعاً، وفي مجموعة بنوك الخليج: ثلاثة وثلاثين فرعاً، وفي مجموعة البنوك العاملة في بعض الدول الإسلامية: أربعة وخمسين فرعاً، وفي مجموعة البنوك الإسلامية العاملة في بعض الدول غير الإسلامية: تسعة فروع، وقد تضاعفت

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج4/193-194.

الفروع اليوم أضعافاً كثيرة، ولا سيما في دول الخليج، فضلاً عن أنه لا يكاد يوجد فرع من البنوك التقليدية الربوية، إلا وافتتح فرعاً يقدم فيه خدماته وفقاً للتصور المصرفي الإسلامي، ويعكس ذلك: حاجة السوق وطلب العملاء لهذا النوع من التعامل المنضبط-ولو نسبياً-شريعاً، كما يعكس نجاح الأسلوب المصرفي الإسلامي في تحقيق الأرباح التي يقصد إليها كل مستثمر.

الفرع الثاني: دور المصرف في تدعيم الاستثمار القومي: أظهرت الدراسة أن دور البنوك

الإسلامية محل الدراسة في تدعيم الاستثمار القومي كان ثانوياً، على الرغم من ارتفاع نسبة إجمالي التوظيف إلى إجمالي الموارد بدرجة كبيرة؛ وذلك بسبب اعتماد هذه البنوك على أسلوب المراجعة في توظيف استثماراتها بشكل كبير جداً، وابتعادها بنسبة كبيرة عن أساليب: المشاركة والمضاربة، والاستثمار المباشر، وانخفاض نسبة الاستثمارات طويلة الأجل بدرجة كبيرة، وتدني نسبة الاستثمار في القطاعات الإنتاجية كقطاعي الزراعة والصناعة خاصة، ما أدى إلى ابتعادها عن الاستثمارات بمفهومها الإنمائي القومي، وهذا مؤشر سلبي آخر.

المبحث الرابع: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية وأثره في الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية

تُعدّ الحاجة إلى تقييم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية السبيل الأسلم للوقوف على جوانب القوة والضعف في منهج البنوك الإسلامية الإداري، كما تُعدّ النتائج الحقيقية لذلك التقييم المنطلق والمحفّز المنطقي للمساهمة في تطوير الأداء الإداري لتلك البنوك؛ لتكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ولقد قامت لجنة تقييم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية في سبيل تحقيق الأهداف من التقييم بتقسيمه إلى خمسة مجالات، تناول كل مجال عملية أو عنصراً أو وظيفة إدارية معينة؛ لتكون نتائج تقييم كل منها مؤشراً على جانب من الجوانب الإدارية المذكورة، ويستعرضها الباحث في المطالب التالية:

المطلب الأول: نتائج تقييم مدى فاعلية عملية التخطيط في البنوك الإسلامية وتحليلها⁽¹⁾

وقد تمّ تقييم فاعلية عملية التخطيط من خلال تقييم رسالة المنظمة، وتقييم أهداف المنظمة، وتقييم الخطط والسياسات، وقد أفضى التقييم إلى النتائج التالية:

أولاً: عدم وجود اهتمام كافٍ بالتخطيط طويل الأجل في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثانياً: عدم وجود الاهتمام الكافي بترجمة وتحويل الخطط العامة إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.

ثالثاً: افتقار السياسات في البنوك الإسلامية محل الدراسة إلى توافق كامل مع رسالة هذه البنوك، فضلاً عن افتقارها إلى الوضوح والتحديد.

رابعاً: عدم وجود سياسات إدارية مكتوبة فيما يتعلّق بالعاملين والعملاء في البنوك محل الدراسة.

وتعكس النتائج قصور تطبيقي جلي لمقتضيات التخطيط الإسلامي، وانفصام مؤسف بين السياسات والبرامج التنفيذية وبين الرسالة التي من المفترض أن تعبّر عن قيم المؤسسة الإسلامية.

⁽¹⁾ ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 225/5.

المطلب الثاني: نتائج تقييم العملاء لمردود مكونات رسالة البنوك الإسلامية

وتحليلها⁽¹⁾: ويعني ذلك تقييم رسالة المصرف من وجهة نظر المتعاملين معه، والوقوف على ردود أفعالهم من خلال مؤشرات ثلاثة، هي: أساليب عمل البنوك الإسلامية والتعامل مع العملاء، ومدى رضى المتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات، ومدى شعور المتعاملين بوجود تميز في أنشطة المصرف عن أنشطة البنوك الربوية؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً: وجود قصور في نظم وأساليب العمل والتعامل مع العملاء في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثانياً: وجود عدم رضى نسبي للمتعاملين عن مستويات العائد على الاستثمارات والإيداعات في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثالثاً: شعور قطاع كبير من المتعاملين مع البنوك الإسلامية محل الدراسة بعدم وجود تميز ملحوظ في أنشطة ومعاملات البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك الربوية التقليدية.

المطلب الثالث: نتائج تقييم عملية التنظيم في البنوك الإسلامية وتحليلها⁽²⁾

وقد تمّ قياسها من خلال مجموعتين من المعايير: مجموعة المعايير المرتبطة بالاختصاصات والسلطات الوظيفية، ومجموعة المعايير المرتبطة بالاتصالات التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: عدم وضوح الاختصاصات وتدخلها بالنسبة للوحدات التنظيمية في البنوك الإسلامية محل الدراسة، مع عدم الإلمام التام باختصاصات العاملين، بما يساعد على التهرب من المسؤولية، والدفع بعدم الاختصاص.

ثانياً: قلة اهتمام الإدارة بالمراجعة الدورية للاختصاصات الوظيفية وإعادة النظر فيها، لتواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للبنوك الإسلامية في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثالثاً: عدم توازن السلطات الممنوحة للمديرين مع مسؤولياتهم، وعدم كفايتها للقيام بواجباتهم في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

¹ (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج5/226.

² (ينظر: موسوعة تقييم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج5/227.

رابعاً: وجود مظاهر للمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في البنوك الإسلامية محل الدراسة؛ مما يؤدي إلى تعطيل إنجاز الأعمال، وإعاقة تأهيل الصف الثاني من الموظفين للإدارة.

خامساً: عدم مناسبة نطاق إشراف بعض المديرين كثرةً وقلةً في البنوك الإسلامية محل الدراسة؛ ما يؤثر على مدى فاعلية الإشراف على المرؤوسين، أو إهدار بعض الطاقات الإدارية.

سادساً: ضعف التنظيم الإداري في تيسير أداء الخدمات المصرفية وتسهيل تدفق العمل بكفاءة في البنوك الإسلامية محل الدراسة؛ بسبب التقصير في توفير دليل الإجراءات التنظيمية: (إجراءات العمل التنفيذية: خطة التنفيذ)، وعدم تعريف العاملين بمواقعهم الوظيفية في البناء التنظيمي للمصرف.

سابعاً: عدم تدعيم وتشجيع قنوات الاتصال الشفهي المباشر بين رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

ثامناً: انخفاض فرص العاملين في إبداء آرائهم وأفكارهم للرؤساء المباشرين ولإدارة المصرف في البنوك الإسلامية محل الدراسة، وبالتالي: ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات في المصرف.

تاسعاً: الاهتمام المحدود بوجهات نظر وآراء المتعاملين مع المصرف، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين البنوك الإسلامية وبعض المنظمات الأخرى في المجتمع في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

وتعكس النتائج أعلاه بمجملها قصوراً تنظيمياً في البنوك الإسلامية محل الدراسة، يعكس الابتعاد النسبي في باب التنظيم عن قيم نظرية الإدارة الإسلامية، والتي أصلت للتنظيم بناحيته: الشكلية التي تحدد الهيكل التنظيمي، والموضوعية التي تحدد العلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

المطلب الرابع: نتائج تقويم عملية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية وتحليلها⁽¹⁾

وقد تمّ تقويم عملية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محل الدراسة من خلال عدّة أبعاد، يعرضها الباحث في الفروع التالية:

الفرع الأول: سياسات وأساليب التوظيف في البنوك الإسلامية: وقد تمّ قياس هذا البعد من خلال عدّة معايير، يعرضها الباحث ونتائج التقويم الخاصة بها في الفقرات التالية:

¹ (ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج5/229.

الفقرة الأولى: مدى تنوع وسائل الاستقطاب لجذب الكفاءات الإسلامية: وقد

أظهرت نتيجة الدراسة أنّ الاعتماد الأساسي في وسائل استقطاب الكفاءات، هو الإعلان في الصحف الوطنية، يليها ترشيح العاملين في البنوك أنفسهم بالإعلان في الصحف المحلية.

الفقرة الثانية: مدى تحري مبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين: وقد اتّضح

من الدراسة بأن مبدأ الجدارة لا يأتي إلا في المرتبة الثانية من الأهمية، وذلك بعد الاعتبارات الشخصية وتزكية المعرفين.

الفقرة الثالثة: مدى تحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين:

أظهرت الدراسة أن أغلب مفردات العينة من المديرين والعاملين يرون أن الإجراءات الخاصة بالتعيين مناسبة وسهلة، وهذا مؤشر إيجابي في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

الفقرة الرابعة: مدى الحرص على وجود توازن بين عبء العمل وعدد العاملين:

أظهرت الدراسة أن أغلب مفردات العينة (75%) من المديرين والعاملين يرون أن حجم العمل مناسب مع حجم العمالة الموجودة، إلا أن 25% من العاملين يرون أن العمل أكثر من اللازم، وهذا مؤشر إيجابي آخر في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

الفقرة الخامسة: مدى الحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي:

أظهرت الدراسة أن الالتزام بالسلوك الإسلامي ليس من ضمن اهتمامات القائمين على استقطاب وتوظيف العمالة في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

وفي تحليل النتائج أعلاه: يرى الباحث أنّ نتائج تقييم سياسات وأساليب التوظيف في البنوك

الإسلامية تُظهر من خلال المعايير الخمسة المذكورة أعلاه، وتسلّط الضوء على مجموعة من القيم والمبادئ الإسلامية التي أصّلت لها نظرية الإدارة الإسلامية، كمبدأ الجدارة والاستحقاق في اختيار العاملين، وتحري روح السماحة الإسلامية في تيسير إجراءات التعيين، والحرص على مبدأ التكليف بما يطاق، والحرص على استقطاب العمالة الملتزمة بالسلوك الإسلامي؛ كما يظهر من خلالها إمكانية قياس أثر تلك القيم نسبياً في الواقع، الأمر الذي يثبت الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية نسبية بين أثر قيم الإدارة الإسلامية وبين أداء المنظمة أو المؤسسة التي اعتمدت المبادئ والقيم الإسلامية في إدارتها.

الفرع الثاني: سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

وقد تمّ قياس هذا البعد من خلال عدّة معايير، يعرضها الباحث ونتائج التقويم الخاصة بها في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: مدى الاهتمام بتوجيه العاملين الجدد وتعريفهم بطبيعة العمل في

البنوك الإسلامية: وقد أشارت النتائج إلى أن هناك برامج تدريبية للعاملين الجدد؛ لتعريفهم بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية، ولكنّ 25% من عينة الدراسة يرون أنها ناقصة وتحتاج لاهتمام أكبر.

الفقرة الثانية: مدى توفر وسائل التعرّف على الاحتياجات التدريبية للعاملين:

أظهرت الدراسة أن الأساليب الموجودة غالباً ما تعتمد على الخبرة السابقة لمسؤول التدريب، أو سؤال الرؤساء المباشرين، وهذا مؤشر على عدم تطبيق أساليب أكثر دقة من الناحية العلمية.

الفقرة الثالثة: مدى اهتمام الخطط والبرامج التدريبية بمجالات المعارف الإسلامية:

أظهرت نتائج الدراسة أنّ الاهتمام بهذه المجالات يأتي في المرتبة الثانية في مجموعة البنوك المصرية، وفي المرتبة الثالثة في مصرف دبي الإسلامي، وهذا مؤشر بعدٍ واضحٍ عن رسالة المصرف.

الفقرة الرابعة: مدى تنوّع ومناسبة الأساليب المستخدمة في التدريب: أظهرت الدراسة

إلى أنّ التركيز كان منصباً على أسلوبي المحاضرات والندوات، وعدم مراعاة الأساليب الأخرى.

الفقرة الخامسة: مدى توفر الدوافع الذاتية للانتظام في برامج التدريب: أظهرت

الدراسة أن الدوافع الذاتية للانتظام في برامج التدريب والرغبة في المعرفة وتنمية المهارات كان في المرتبة الأولى، يليه دافع التهرّب من ضغط العمل.

الفقرة السادسة: مدى مساهمة مراكز ومؤسسات إسلامية في التدريب: تشير نتائج

الدراسة إلى أن إدارة التدريب في المصرف نفسه من أهمّ الجهات المساهمة في التدريب، ولكنّ في بنك دبي الإسلامي تحتل مؤسسات التدريب الخاصة الأهمية والمرتبة الأولى.

الفقرة السابعة: مدى تحري المعرفة والقُدوة الإسلامية في المدرّبين: وتشير نتائج

الدراسة في هذا الصدد إلى أن تحري المعرفة والقُدوة الإسلامية في المدرّبين ليس من ضمن المعايير المهمّة في اختيار المدرّبين.

وتعكس نتائج تقييم سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية عند النظر فيها من خلال المعايير السبعة -ورغم قصور بعضها في الناحية التطبيقية- تعكس مكانة التدريب وأهميته في المؤسسة الإسلامية، والذي تم التأصيل له في نظرية الإدارة الإسلامية.

الفرع الثالث: سياسات وأسس تقييم أداء العاملين وترقياتهم في البنوك الإسلامية:

وقد تمّ قياس هذا البعد من خلال عدّة معايير، يعرضها الباحث ونتائج التقييم الخاصة بها في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: مدى الأخذ بشروط الولاية والجدارة في الترقية: أظهرت الدراسة أن

الجدارة تحتل المرتبة الثانية من الأهمية بعد الأقدمية -لاسيما في البنوك الإسلامية المصرية محل الدراسة- واحتل الولاء المرتبة الثانية بعد الأقدمية في بنك دبي الإسلامي.

الفقرة الثانية: مدى الاستناد لنظام موضوعي لتقييم الأداء عند الترقية: أظهرت

الدراسة أن غالبية العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة يرون أنّ أسلوب تقييم الأداء في بنوكهم يتميّز بالعدالة والموضوعية، وهذا مؤشر جيد على اعتماد قيمة: العدالة في هذا المجال.

الفقرة الثالثة: مدى الالتزام بالمنهج الإسلامي في تقييم أداء العاملين: أظهرت الدراسة

أنّ التقيّد بالمنهج الإسلامي في المعاملة يأتي في المرتبة الثالثة في بنك دبي الإسلامي، ويأتي في المرتبة الأخيرة في الأهمية في بنك مصر الإسلامية محل الدراسة.

الفقرة الرابعة: مدى تفضيل العاملين في البنوك الإسلامية عند شغل المراكز

القيادية: لم يتح للجنة أي بيانات تظهر وجود سياسات أو ممارسات واضحة بشأن تفضيل العاملين في البنوك والمنظمات الإسلامية على غيرهم من العاملين في غيرها عند شغلهم وتعيينهم في المناصب القيادية.

وتعكس نتائج تقييم سياسات وأسس تقييم أداء العاملين وترقياتهم في البنوك الإسلامية من خلال المعايير الأربعة أعلاه: أن القيم الإسلامية حاضرة على سبيل الإجمال في البنوك الإسلامية، ولكن اضطراب

التطبيق العملي، واختلاف الأولويات في تطبيقها، هو الذي حال دون تحصيل أثرها كاملاً في الإدارة، إلا قيمة العدل-والتي تُعدّ أساساً ومبدأً أصيلاً في نظرية الإدارة الإسلامية-فقد حققت مؤشراً إيجابياً على المستوى التطبيقي للبنوك الإسلامية محل الدراسة.

الفرع الرابع: سياسات وأسس تحفيز العاملين في البنوك الإسلامية: وقد تمّ قياس هذا البعد من خلال عدّة معايير، يعرضها الباحث ونتائج التقييم الخاصة بها في الفقرات التالية:

الفقرة الأولى: مدى مراعاة العدالة في تحديد رواتب وعلاوات العاملين: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلبية العاملين (70% تقريباً) في البنوك الإسلامية محل الدراسة يرون أن العدالة تُراعى في تحديد الرواتب، بينما لم ير ذلك نسبة من العاملين تصل إلى قريبٍ من الثلث.

الفقرة الثانية: مدى تناسب الرواتب مع متطلبات الحياة الكريمة للعامل المسلم: أظهرت نتائج البحث أن بعض العاملين يشكون من أنّ الرواتب في البنوك الإسلامية أقل عن مثيلاتها في البنوك الربوية التقليدية، وأنّ العلاوات الدورية مضطربة وليست كافية.

الفقرة الثالثة: مدى تحريّ رضى العاملين عند تحديد الرواتب والخوافز: أظهرت الدراسة أن رضى العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة عن نظام الخوافز رضىً متوسط، حيث يختلفون في مدى ضرورة تعديل نظام الخوافز بين تعديل جزئي، وتعديل شامل.

الفقرة الرابعة: مدى توفر علاقات تعاونية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين: أوضحت الدراسة أن العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمتعاملين علاقات جيدة بشكل عام.

الفقرة الخامسة: مدى تغطية نظم الخوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية: أظهرت نتائج البحث أن هناك اختلافاً بين آراء العاملين وآراء الإدارة العليا فيما يخص مدى تغطية نظم الخوافز للجوانب الإسلامية والإنسانية، فالالتزام بمستوى عالٍ من السلوك الإسلامي عند تقرير المكافآت يأتي في المرتبة الأولى في نظر العاملين في بنك دبي الإسلامي، بينما تضعه الإدارة العليا وباقي العاملين في البنوك الأخرى في مرتبة متأخرة.

الفقرة السادسة: مدى الالتزام باستبيان الحقائق من مختلف الأطراف قبل توقيع

الجزء على المقصّر: أوضحت الدراسة أن المديرين في البنوك الإسلامية محل الدراسة يتحرّون الحقائق، ويسلكون سبيل التأني والبحث عن الأسباب قبل توقيع الجزاء.

الفقرة السابعة: مدى تفضيل العاملين العمل في المصرف الإسلامي على غيره من

البنوك: أوضحت الدراسة أن غالبية العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة لديهم استعداد لترك العمل في المصرف الإسلامي إذا أتيحت لهم فرصة الحصول على راتب أعلى في بنك آخر.

لقد جاء تقويم سياسات وأسس تحفيز العاملين في البنوك الإسلامية وفق المعايير السبعة المذكورة على طائفة من قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية: كالعدالة، وتحري الحقائق، واعتبار الجوانب الإنسانية والإسلامية، والتعاون بين أعضاء الفريق، ورضى الموظفين، والاهتمام بمستوى الحياة الكريمة للعاملين في المؤسسة الإسلامية، فأبرز أثرها في الإدارة، وأعطى دلالات قياسية نسبية عنها، وكانت في غالبيتها إيجابية المؤشر، وما ظهر في النتائج من قصور نسبي، فإنما يعبر عن قصور في تأهيل الفريق: إدارة وموظفين، تأهيلاً تعبويّاً عقديّاً وتعبديّاً وأخلاقياً قبل وخلال أدائهم لوظائفهم، بحيث يعرفوا برسالتهم التي يؤدونها من خلال العمل في مؤسسة إسلامية يتعدّى قيامهم بواجباتهم الأجر المادي الدنيوي إلى الآخرة.

المطلب الخامس: نتائج تقويم عملية الرقابة في البنوك الإسلامية وتحليلها⁽¹⁾

وقد تمّ تقويم عملية الرقابة في البنوك الإسلامية من خلال عدّة معايير، يعرضها الباحث مع نتائج تقويمها في الفقرات التالية:

الفرع الأول: قياس مدى توافر معايير لقياس الأداء تبين للعاملين أساس محاسبته:

أظهرت نتائج الدراسة في البنوك الإسلامية محل الدراسة: عدم الاهتمام الكامل بتوفير معايير قياسية تكون أساساً موضوعياً لمحاسبة العاملين.

الفرع الثاني: قياس مدى اتفاق معايير القياس مع رسالة وأهداف المصرف: أظهرت

نتائج البحث في البنوك الإسلامية محل الدراسة: أنّ المعايير المطبّقة حالياً لا تتفق بشكل كامل مع رسالة وأهداف البنوك الإسلامية.

⁽¹⁾ ينظر: موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، (مصدر سابق)، ج 235/5.

الفرع الثالث: قياس مدى مراعاة تناسب المعايير مع الظروف والمتغيرات المحيطة:

أظهرت نتائج البحث في البنوك الإسلامية محل الدراسة أن المعايير الحالية المطبقة، تعتبر غير مرنة في كثير من الأحوال، ولا يُعاد النظر فيها بشكل دوريّ لتناسب التغيّر في الظروف المحيطة.

الفرع الرابع: قياس مدى تنوع أساليب متابعة مستويات الأداء وأثر ذلك على

تكاليف نظام الرقابة: أظهرت نتائج البحث في البنوك الإسلامية محل الدراسة أنّ النظم الرقابية المطبقة تعتبر إلى حدّ ما غير اقتصادية؛ حيث أن تكاليف تطبيقها لا تتناسب مع المردود منها.

الفرع الخامس: قياس مدى إيجابية النظم الرقابية: أظهرت نتائج الدراسة في البنوك

الإسلامية محل الدراسة أن سمات الرقابة المطبقة في البنوك الإسلامية سمات سلبية؛ لأنّها تُركّز على التعرّف على المخطئ لمعاقبته في بعض الأحيان، وعلى الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها في أحيان أخرى.

الفرع السادس: قياس مدى تيسير ووضوح الإجراءات الرقابية المطبقة: أظهرت نتائج

الدراسة في البنوك الإسلامية محل الدراسة أن إجراءات نظم الرقابة المطبقة معقّدة وطويلة، وأحياناً تكون مرهقة في تنفيذها، وتحتاج إلى تطوير جذري.

الفرع السابع: قياس دور هيئة الرقابة الشرعية في نظام الرقابة المطبق في المصرف:

أظهرت نتائج الدراسة في البنوك الإسلامية محل الدراسة أنّ دور هيئة الرقابة الشرعية في العملية الرقابية - وخاصة فيما يتعلّق باتخاذ القرارات العلاجية للانحرافات عن خطط وسياسات البنوك الإسلامية - محدود، وناقص عن دورها المأمول منها.

في النظر إلى نتائج تقييم عملية الرقابة في البنوك الإسلامية وفق المعايير السبعة المذكورة مفصل العملية الرقابية في المؤسسة الإسلامية وتحليلها، يظهر جلياً أنّ نتائج التقييم جاءت محيية للآمال من الناحية التطبيقية لقيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية، والتي أصّلت لوجوب وجود جهة رقابية شرعية فاعلة، تشرف على العمل في المنظمة الإسلامية، وأن من أوليات دورها: منع وقوع الخطأ قبل حدوثه، وأنّ من واجبات الجهات التنفيذية توضيح الإجراءات الرقابة وتيسيرها، وألا تكون مكلفة ومرهقة للمنظمة.

خلاصة الفصل الخامس

لقد عرض الفصل الخامس، والمعنون بـ: مدى تطبيق نظرية الإدارة الإسلامية في البنوك الإسلامية وأثره من خلال تفسير نتائج "موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية": نتائج التقويم لأربعة جوانب من نشاطات البنوك الإسلامية وما يتعلّق بها في أربعة مباحث، عرض المبحث الأول لنتائج تقويم عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وعُلّق عليها لإبراز مدى تطبيق وأثر قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية فيها في مطلبين، وفي المبحث الثاني قام الباحث باستعراض نتائج تقويم الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية وعُلّق عليها في مطلبين أيضاً، وفي المبحث الثالث عرض الباحث نتائج تقويم الدور الاقتصادي للبنوك الإسلامية في ثلاثة مطالب، وفي المبحث الرابع: عرض الباحث نتائج تقويم الجوانب الإدارية للبنوك الإسلامية التي شملت عناصر: التخطيط، والتنظيم، وتقويم العملاء، والموارد البشرية، والرقابة، في خمسة مطالب، وكان من أهم الملاحظات التي يمكن تدوينها في نهاية هذا الفصل هي:

- 1- إمكانية تطبيق قيم ومبادئ نظرية الإدارة الإسلامية في مختلف الجوانب الإدارية للمؤسسات الإسلامية، وفي مجال الرقابة الشرعية خصوصاً، كما أثبت أثر تلك القيم والمبادئ على دور المؤسسات الإسلامية في الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين تطبيق قيم ومبادئ ومقومات نظرية الإدارة الإسلامية وبين أداء المنظمة وممارستها لدورها في بيئتها، وثبت ذلك بالنسب والأرقام التي وصلت إليها الدراسة على نموذج تقوم أداء البنوك الإسلامية، وهذا دليل وافٍ على أهلية نظرية الإدارة الإسلامية للعمل والتطبيق في الواقع.
- 3- وجود قصور تطبيقي على المستوى العملي لمقتضيات ومبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية، وهذا ما أثبتته بعض النتائج السلبية لمؤشرات الأداء العملي في بعض الجوانب، والذي تتحمل مسؤوليته الإدارة التنفيذية، وهذا ما يثبت صدق الفرضية القائلة بذلك.
- 4- إن العجز والقصور التطبيقي والنتائج السلبية التي أظهرتها الدراسة في بعض الجوانب التطبيقية، يُظهر تلك الإدارة التنفيذية عن تنفيذ مقتضيات نظرية الإدارة الإسلامية، ولا ينتقص من صلاحية النظرية للتطبيق؛ إذ أن قوة أي نظرية يكمن في قوة ومنطقية مبادئها وقيمتها وقابليتها للتطبيق، وهذا مجال أثبتت النظرية فاعليتها فيه من خلال الدراسة التي اعتمدت معاييرها الاستقصائية بناءً على تلك القيم.

الخاتمة

• أولاً: نتائج الدراسة

وقد وصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة، يذكر الباحث أهمها مسلسلةً حسب: أسئلة البحث، وأهدافه، وترتيب فصوله، كما يلي:

- 1- أن إدارة النبي ﷺ لم تتخلف في ممارساته التطبيقية عن أغلب أو كل عناصر الإدارة الحديثة: تخطيط، تنظيم، توجيه، توظيف، رقابة؛ وأنه ﷺ تمتع بمؤهلات جبلية ومؤهلات مكتسبة جعلت منه مديراً ناجحاً وقائداً فذاً.
- 2- أن من أهم معالم الإدارة الإسلامية: أنها ذات مرجعية دينية بنت فلسفتها أصلاً على الكتاب العزيز والسنة المطهرة وما تفرّع عنهما من أدلة شرعية.
- 3- أن التاريخ الإسلامي ثريّ بالعقريات الإدارية التي تركت بصمتها وأثرها في مسار الإدارة والحكم، وأنّ المفكرين المسلمين كتبوا وألّفوا في الإدارة وتركوا أفكاراً مميزة، انطلقت من رؤيتهم الفلسفية المتحصّلة من فكر تشكّل وفق مقتضيات ورؤى الشريعة الإسلامية.
- 4- أن للإدارة الحديثة مدارس ونظريات عريقة، ذكر الباحث أهمها، وأثبت لها فضلها وإضافاتها المعرفية على علم الإدارة وفنونها، وبيّن نجاحها في كثير من الجوانب، ولا سيما في المجال الصناعي الذي وافق النهضة الأوروبية، والذي ساعد التجريب "المعملي" فيه على تطوير تلك النظريات الإدارية.
- 5- أن مواطن الخلل والقصور الذي طال نظريات الإدارة الحديثة، لا يمكن سدّه وتجاوزه إلا باعتماد مقررات نظرية الإدارة الإسلامية التي استندت إلى أدلة شرعية إلهية مرنة اعتبرت المصلحة، واستطاعت استيعاب اختلافات الزمان والمكان والأشخاص.
- 6- أثبتت الدراسة وجود قصور واضح في بعض جوانب نظريات الإدارة الحديثة القيمية، والنفسية، وعدم التوازن فيها بين المادي والمعنوي، فالنظرية البيروقراطية - على سبيل المثال - أهملت الجوانب الإنسانية، واعتبرت الفرد آلة، في حين اعتبرت النظرية العلمية العامل إنساناً غير رشيدٍ تحكمه وتحفّزه المادة، واتّسمت نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية بالطابع النظري، وأغفلت نظرية العلاقات الإنسانية العوامل الاقتصادية والتقنية في العلاقات الإنتاجية، وغالت في أهمية العوامل النفسية.

- 7- أثبتت الدراسة بأنّ القصور الذي اعتري نظريات الإدارة الحديثة يمكن أن يسدّ ويصوّب
 باعتماد مبادئ النظرية الإدارية الإسلامية؛ لشمولها وعمومها ودوامها المنبثق من قيم
 شريعة إلهية نزلت لصالح حال مطلق الإنسان في كل زمان ومكان، وهذا ما أثبتته
 التجربة النبوية وما تلاها من امتداد للدولة الإسلامية زماناً ومكاناً واختلاف بيئات،
 والذي وقف عليه الباحث في صيغة استعراض تاريخي لبدايات ونشأة الإدارة الإسلامية.
- 8- أنّ للشريعة الإسلامية نظريتها الإدارية الخاصة بها، وأنه تمّ بلورتها وتأطيرها من خلال:
- أ- الكشف عن أسسها: العقدي، والتعدي "التشريعي"، والأخلاقي، والتطبيقي.
- ب- عرض واستنباط القيم والمبادئ الإسلامية: الصدق والأمانة والقوة والعلم وغيرها،
 والتي تشكّلت منها المفاهيم والتصورات التي شكّلت تلك النظرية.
- ت- التأصيل لها من الكتاب والسنة وما تفرّع عنهما من أدلة التشريع: القياس،
 والإجماع، والاستحسان، والمصالح المرسلة، وسدّ الذرائع، وغيرها.
- ث- استنباط خصائصها ومميزاتها: كالمرونة، والدوام والشمول والعموم.
- ج- بلورة مقوماتها النموذجية: القيمية، والتشريعية، والمعرفية الوظيفية.
- وبالوصول من خلال الاستقراء والاستنباط والتحليل إلى النتائج المذكورة أعلاه: ثبت صدق
 فرضية الدراسة القائلة بإمكانية استنباط المفاهيم والتصورات والقيم والمبادئ الخاصة بالعملية الإدارية، من
 خلال استقراء النصوص الشرعية، وتأليف نظرية الإدارة الإسلامية منها.
- 9- أنّ نظرية الإدارة الإسلامية نظرية كاملة شاملة عامة، تضاهي وتنافس وتسبق النظريات
 الإدارية الحديثة، جاءت على جميع عناصر الإدارة، ومارست كل وظائفها المتعارف عليها
 في الفكر الإداري الحديث: كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والتحفيز،
 والرقابة، بل وطبقت تلك العمليات في الحياة العملية لإدارة الدولة الإسلامية، وفيما
 يُعرف الآن بإدارة الأعمال أيضاً، ولكنّها ورغم اتفاقها في الوظائف الإدارية، بقيت ذات
 طابع خاص، اتضحت خصوصياتها في الممارسة العملية، وأخلاقيات هذه الممارسة،
 والقصد الحقيقي منها.
- 10- أثبتت الدراسة بما قدّمت من نماذج إمكانية تحويل الطروحات النظرية لنظرية الإدارة
 الإسلامية إلى إجراءات عمل تنفيذية تعطي الموظف خطة تنفيذ الأعمال بخطوات
 واضحة.

- 11- عرّفت الدراسة بإجراءات العمل التنفيذية، وبيّنت وظيفتها وفائدتها في العملية الإدارية، وعرضت الأبعاد والمستندات والمقومات الشرعية لذلك.
- 12- أثبتت الدراسة صدق فرضية الدراسة القائلة بأن مرونة أحكام الشريعة الإسلامية واتساعها، تؤكد إمكانية تحويل قيمها ومبادئها وأحكامها في الجانب الإداري إلى إجراءات عمل تنفيذية، تعطي خطة التنفيذ لأي عملية إدارية، في أي مجال، وفي أي مستوى، بوضوح وشمول تام.
- 13- وجود تطبيق نسبي وأثر واضح لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية على أداء البنوك الإسلامية وعلاقتها مع بيئتها، ولاسيما في الجانب الاجتماعي، وفي الجانب الاقتصادي، وثبت ذلك من خلال ممارسة البنوك الإسلامية لأنشطة إسلامية منبثقة من مقررات ومقتضيات الشريعة الإسلامية، كمبدأ الشورى والجدارة، وفي أنشطة الزكاة، والقرض الحسن، وفي دعم مراكز تحفيظ القرآن والمدارس، ومساعدة الجمعيات الخيرية، والمحتاجين، والتعامل مع الديون المتعثرة والمعسرين بمبدأ: "فنظرة إلى ميسرة".
- 14- أثبتت الدراسة صدق الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة تناسب طردي بين أداء المنظمة الإسلامية في بيئتها الاجتماعية على الصعيد الاجتماعي والصعيد الاقتصادي، وبين مدى تفعيل القيم والمبادئ الإسلامية التي تعتمد عليها إدارتها في فلسفتها الإدارية، وثبت ذلك بأثر اعتماد قيم إسلامية ومعايير شرعية في مجالات التوظيف والرقابة، وكاعتماد معايير الأمانة والعلم والقوة والشورى والاختبار وتفعيل الرقابة الذاتية.
- 15- أثبتت الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية في الجانب الإداري على البنوك الإسلامية، وثبت ذلك من خلال تفسير نتائج تقويم الجوانب الإدارية في البنوك الإسلامية محل الدراسة التي وصلت إليها موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، فقد طالت القيم والمبادئ الإسلامية كل عناصر ووظائف الإدارة في البنوك الإسلامية محل الدراسة، كالتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتحفيز، والرقابة.
- 16- أثبتت الدراسة - بما لا يدع مجالاً للشك - وجود أثر واضح لمبادئ وقيم نظرية الإدارة الإسلامية على تشكيل وأداء عمل هيئات الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

17- أثبتت الدراسة من خلال بعض النتائج السلبية التي وصل إليها التقويم في الجانب الإداري صدق الفرضية القائلة بوجود قصورٍ تطبيقيٍّ على المستوى العملي في المؤسسات الإسلامية، وأرجع الباحث سببه إلى إقصاء الشريعة الإسلامية عن قيادة المجتمع الإسلامي والدولة عموماً، وعن إدارة المؤسسات الإسلامية خصوصاً، وحمل مسؤولية ذلك القصور على على الجهات التشريعية أصلاً التي يجب عليها فرض التشريعات الملزمة بتطبيق قيم ومقررات الشريعة الإسلامية، وعلى الجهات التنفيذية القائمة على إدارة المنظمات والمؤسسات الإسلامية تبعاً؛ لأن الشريعة لم تبخل بالقيم والمبادئ الضابطة والضامنة لحسن سير العملية الإدارية، والتي أفرزت نظرية إدارية إسلامية ضاهت وسبقت وتفوّقت على نظريات الإدارة الحديثة.

... وبالتنتائج التي وصلت إليها الدراسة أعلاه: تحققت أهداف الدراسة، وتمّ الإجابة على أسئلتها المنبثقة من إشكالية الدراسة، وثبت صدق الفرضيات الموضوعة له، مع التنبيه إلى أنّ الدراسة حققت نتائج فرعية كثيرة أخرى، تم الإشارة إليها في الخلاصات المذكورة في نهاية كل فصل من فصول الدراسة الخمسة.

● ثانياً: التوصيات

وفي نهاية الدراسة توجه الباحث إلى الباحثين في المجال الإداري - ولاسيما الإدارة الإسلامية - وإلى المراكز والجامعات والمعاهد البحثية ومراكز القرار السياسي والإداري والعلمي في كل المجتمعات الإسلامية بالتوصيات التالية:

- 1- ضرورة تكثيف البحث العلمي في مجال الإدارة الإسلامية؛ لإظهار قدرة الشريعة الإسلامية على ضبط السلوك الإداري في كل جوانبه ومستوياته، وإثبات قدرتها على إعطاء الإدارات بمختلف فروعها ومستوياتها أعلى نسب المردودات المادية في جميع المشاريع العامة والخاصة.
- 2- اجتهاد الباحثين في الإدارة الإسلامية على إبراز البعد القيمي فيها، والعمل على تحويل القيم الإدارية الإسلامية إلى دلالات إحصائية ورقمية تقنع بتبنيها المؤسسات والمنظمات العالمية، وذلك من خلال قياس أثر القيم الإسلامية على الأداء العملي في مختلف القطاعات الإدارية والإنتاجية العامة والخاصة

3- الجّد في إيجاد دراسات إدارية تواكب العصر، وتعطي حلولاً منطقية بعمق شرعي، فتحدّ من الفساد الإداري الحاصل في بعض المجتمعات، وتسدّ الخلل والقصور الذي لحق بنظريات الإدارة الحديثة، وإثبات كمال النظام الإداري الإسلامي بناءً على كمال الشريعة.

4- العمل على سدّ القصور التطبيقي لقيم الإدارة الإسلامية الذي أثبتته الدراسة على البنوك الإسلامية المذكورة خصوصاً، وتعميمه على سائر المؤسسات -العامة والخاصة- العاملة في الدول الإسلامية، وذلك من خلال تطبيق الاقتراحات التالية:

أ- فتح قنوات الاتصال بين الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية المتخصصة في المجال الإداري وبين البنوك الإسلامية، واعتماد مبدأ الشفافية في إجراء الدراسات الميدانية وتقديم البيانات اللازمة، واعتماد نتائج الدراسات الميدانية في التصحيح بجدية تامة.

ب- عمل دورات شرعية تركّز على الجانب الإيماني: "العقدي والأخلاقي"؛ لزرع الوازع الذاتي في وجدان موظفي القطاعين الخاص والعام، وتعرّف بالتشريعات الإسلامية في المجالين: الإداري والمالي.

ت- سنّ التشريعات اللازمة وتشكيل هيئات رقابة لها سلطة التنفيذ؛ لمتابعة تطبيق قيم ومبادئ الشريعة الإسلامية في إدارة المؤسسات الإسلامية.

ث- تزويد المؤسسات الإسلامية بنتائج الدراسات الميدانية مشفوعة باقتراحات وتوصيات التصحيح والتصويب التطبيقي وفق مقتضيات الشريعة، وعمل مراجعة دورية للمؤسسات محل الدراسة لقياس مدى التقويم والتصحيح الذي تمّ إنجازه.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: كتب الحديث الشريف والتراث الإسلامي

- أبو داود، سليمان بن الأشعث بن إسحاق الأزدي السجستاني، (المتوفى 275هـ)، سنن أبي داود، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار السلام للنشر والتوزيع، 1999م.
- ابن الأثير، أبو الحسن علي بن محمد بن عبد الكريم بن عبد الواحد الشيباني الجزري، أسد الغابة، ط1، بيروت. دار إحياء التراث العربي، 1996م.
- الأزرق، أبو الوليد محمد بن عبد الله بن أحمد بن محمد بن الوليد بن عقبة بن الأزرق الغساني المكي المعروف بالأزرق (المتوفى: 250هـ)، أخبار مكة وما جاء فيها من الآثار، ط1، تحقيق: رشدي الصالح ملحس، بيروت، دار الأندلس للنشر، (د. ت).
- ابن إسحاق، محمد بن إسحاق بن يسار المطلي بالولاء، المدني، (المتوفى: 151هـ)، سيرة ابن إسحاق: (كتاب السير والمغازي)، ط1، تحقيق: سهيل زكار، بيروت، دار الفكر، بيروت، 1978م.
- الإسنوي، عبد الرحيم بن الحسن بن علي الإسنوي الشافعي، أبو محمد، جمال الدين (المتوفى: 772هـ)، نهاية السؤل شرح منهاج الوصول، ط1، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 1999م.
- الأصبحي، مالك بن أنس بن مالك بن عامر الأصبحي المدني (المتوفى: 179هـ)، موطأ الإمام مالك، تحقيق: بشار عواد معروف، ومحمود خليل، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1412هـ.
- الألباني، محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقودري الألباني، (المتوفى: 1420هـ)، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المعارف للنشر، 1992م.
- الألباني، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين، بن الحاج نوح بن نجاتي بن آدم، الأشقودري الألباني (المتوفى: 1420هـ)، سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها، ط1، الرياض، السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1995م.

- الألباني، مُحمَّد ناصر الدين نجاتي الألباني، (المتوفى: 1420هـ)، **صحيح الجامع**، بيروت، المكتب الإسلامي للنشر، (بدون تاريخ).
- الألباني، مُحمَّد ناصر الدين الألباني، **ضَعِيفُ التَّرْغِيبِ وَالتَّرْهِيْبِ**، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 2000م.
- الباجوري، مُحمَّد بن عفيفي الباجوري، المعروف بالشيخ الحضري (المتوفى: 1345هـ)، **نور اليقين في سيرة سيد المرسلين**، ط2، دمشق، دار الفيحاء، 1425هـ.
- البخاري، أبو عبد الله، مُحمَّد بن اسماعيل بن بردزبه البخاري الجعفي، المتوفى: (256هـ)، **صحيح البخاري**، ط2، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 1999م.
- البغوي، الحسين بن مسعود البغوي، (المتوفى: 516هـ)، **شرح السنة**، ط2، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، ومُحمَّد زهير الشاويش، دمشق، وبيروت، المكتب الإسلامي للنشر، 1983م.
- البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرُوْجَرْدِي الخراساني، أبو بكر البيهقي، (المتوفى: 458هـ)، **السنن الكبرى**، ط3، تحقيق: مُحمَّد عبد القادر عطا، بيروت، دار الكتب العلمية، 2003م.
- البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرُوْجَرْدِي الخراساني البيهقي، (المتوفى: 458هـ)، **شعب الإيمان**، ط1، تحقيق: عبد العلي عبد الحميد حامد، أشرف: مختار أحمد الندوي، الرياض، السعودية، مكتبة الرشد للنشر بالرياض بالتعاون مع الدار السلفية ببومباي بالهند، 2003م.
- الترمذي، أبو عيسى، مُحمَّد بن عيسى بن سورة بن موسى الترمذي، (المتوفى: 279هـ)، **الجامع المختصر من السنن عن رسول الله ومعرفة الصحيح والمعلول وما عليه العمل**، ط1، السعودية، الرياض، دار السلام للنشر، 1999م.
- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُحمَّد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: 728هـ)، **السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية**، ط1، السعودية، الناشر: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، 1418هـ.
- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن مُحمَّد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي، (المتوفى: 728هـ)، **منهاج السنة النبوية في نقض**

كلام الشيعة القدرية، ط1، تحقيق: مُجَدِّد رشاد سالم، الناشر: جامعة الإمام مُجَدِّد بن سعود الإسلامية، 1986م.

- الجرجاني، علي بن مُجَدِّد بن علي الزين الشريف الجرجاني (المتوفى: 816هـ)، كتاب التعريفات، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1983م.

- الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن مُجَدِّد الجوزي (المتوفى: 597هـ)، كشف المشكل من حديث الصحيحين، ط1، تحقيق: علي حسين البواب، السعودية، الرياض، دار الوطن، (د. ت).

- الحاكم، أبو عبد الله الحاكم مُجَدِّد بن عبد الله بن مُجَدِّد بن حمدويه بن نُعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع، (المتوفى: 405هـ)، المستدرک علی الصحيحين، ط1، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، بيروت، دار الكتب العلمية، 1990م.

- ابن حبان، مُجَدِّد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: 354هـ)، الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، ط1، ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي (المتوفى: 739 هـ)، تحقيق وتعليق: شعيب الأرناؤوط، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1988م.

- ابن حبان، مُجَدِّد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبَد، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي، (المتوفى: 354هـ)، صحيح ابن حبان بترتيب ابن بلبان، ط2، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1993م.

- ابن حجر، أبو الفضل أحمد بن علي بن مُجَدِّد بن أحمد بن حجر العسقلاني (المتوفى: 852هـ)، التلخيص الحبير في تخريج أحاديث الرافعي الكبير، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1989م.

- ابن حجر، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، (المتوفى: 852هـ)، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، رَقَم كتبه وأبوابه وأحاديثه: مُجَدِّد فؤاد عبد الباقي، بيروت، لبنان، دار المعرفة للنشر، 1379هـ.

- ابن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن مُجَدِّد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (المتوفى: 241هـ)، مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، وعادل مرشد، وآخرون، ط1، بيروت، مؤسسة الرسالة، 2001م.

- ابن خلدون، عبد الرحمن بن مُحمَّد بن مُحمَّد، ابن خلدون، ولي الدين الحضرمي الإشبيلي (المتوفى: 808هـ)، ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر، تحقيق: خليل شحادة، ط2، بيروت، دار الفكر، 1988م.
- الدارقطني، علي بن عمر الدارقطني، (المتوفى: 385هـ)، سنن الدارقطني، علّق عليه وخرّج أحاديثه: مجدي بن منصور بن سيد الشورى، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996م.
- الديار بكري، حسين بن مُحمَّد بن الحسن الدّيار بَكْري (المتوفى: 966هـ) تاريخ الخميس في أحوال أنفس النفيس، ط1، بيروت، دار صادر للنشر، (د. ت).
- الرازي، أبو عبد الله مُحمَّد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي، الملقب بفخر الدين الرازي، (المتوفى: 606هـ)، المحصول، ط3، تحقيق: طه جابر فياض العلواني، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1997م.
- الرازي، أبو عبد الله مُحمَّد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الرازي، فخر الدين الرازي، (المتوفى: 606هـ)، مفاتيح الغيب: "التفسير الكبير"، ط3، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1420 هـ.
- الرازي، أبو عبد الله، مُحمَّد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (المتوفى: 666هـ)، مختار الصحاح، ط1، تحقيق: أحمد شمس الدين، بيروت، دار الكتب العلمية، 1994م.
- ابن رجب الحنبلي، زين الدين عبد الرحمن بن أحمد بن رجب بن الحسن السلامي الدمشقي، (المتوفى: 795هـ)، فتح الباري شرح صحيح البخاري، ط1، تحقيق: محمود شعبان وآخرون، المدينة النبوية، مكتبة الغرباء الأثرية، حقوق النشر: مكتب تحقيق دار الحرمين، القاهرة، 1996م.
- الرصاع، أبو عبد الله، مُحمَّد الأنصاري الرصاع التونسي المالكي، (المتوفى: 894هـ)، شرح حدود ابن عرفة، (هداية الكافية الشافية لبيان حقائق الإمام ابن عرفة الوافية)، ط1، بيروت، المكتبة العلمية، 1350هـ.
- الزاوي، الطاهر أحمد الزاوي، ترتيب القاموس المحيط على طريقة المصباح المنير وأساس البلاغة، (د. ط)، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 1979م.
- الزمخشري، أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: 538هـ)، الكشّاف عن حقائق غوامض التنزيل، ط3، بيروت، دار الكتاب العربي، 1407هـ.
- الشاطبي، إبراهيم بن موسى اللخمي الغرناطي، (المتوفى: 790هـ)، الموافقات في أصول الشريعة، ط1، شرح: عبد الله دراز، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب، 2006م.

- الشوكاني، مُجَدُّ بن علي بن مُجَدُّ بن عبد الله الشوكاني اليمني (المتوفى: 1250هـ)، إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، تحقيق: أحمد عزو عناية، ط1، دمشق، سوريا، دار الكتاب العربي، 1999م.
- الشوكاني، مُجَدُّ بن علي بن مُجَدُّ بن عبد الله الشوكاني اليمني (المتوفى: 1250هـ)، فتح القدير، ط1، دمشق، دار ابن كثير، 1414هـ.
- الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبو القاسم الطبراني، (المتوفى: 360هـ)، المعجم الكبير، ط2، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، القاهرة، مكتبة ابن تيمية، (د. ت.).
- الطبري، مُجَدُّ بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، (المتوفى: 310هـ)، تاريخ الطبري: تاريخ الرسل والملوك، وصلة تاريخ الطبري، لعريب بن سعد القرطبي، (المتوفى: 369هـ)، ط2، بيروت، دار التراث، 1387هـ.
- ابن العربي، مُجَدُّ بن عبد الله أبو بكر بن العربي المعافري الاشبيلي المالكي، (المتوفى: 543هـ)، أحكام القرآن، ط3، مراجعة: مُجَدُّ عبد القادر عطا، بيروت، دار الكتب العلمية، 2003م.
- العطار، علي بن إبراهيم بن داود بن سلمان بن سليمان، أبو الحسن، علاء الدين ابن العطار، (المتوفى: 724هـ)، العدة في شرح العمدة في أحاديث الأحكام، ط1، إشراف: نظام مُجَدُّ صالح يعقوبي، لبنان، بيروت، دار البشائر الإسلامية للطباعة، 2006م.
- ابن عطية، أبو مُجَدُّ، عبد الحق بن غالب بن عبد الرحمن بن تمام بن عطية الأندلسي المحاربي (المتوفى: 542هـ)، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز، تحقيق: عبد السلام عبد الشافي مُجَدُّ، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1422هـ.
- القرافي، أبو العباس أحمد بن إدريس الصنهاجي القرافي، (المتوفى: 684هـ)، ط1، الفروق، أو: أنوار البروق في أنواء الفروق، الرياض، السعودية، عالم الكتب للنشر، (د. ت.).
- القرشي، مُجَدُّ بن مُجَدُّ بن أحمد بن أبي زيد بن الأخوة القرشي، (المتوفى: 729هـ)، معالم القرية في طلب الحسبة، ط1، كمبردج، دار الفنون للنشر، 2010م.
- قلعي، مُجَدُّ رواس قلعي، وحامد صادق قنبي، معجم لغة الفقهاء، ط2، عمان، الأردن، دار النفائس للطباعة، 1988م.

- ابن القيم، شمس الدين أبي عبد الله محمد بن أبي بكر الزرعي الدمشقي، (المتوفى: 751هـ)، زاد المعاد في هدي خير العباد، ط2، بيروت، دار ابن حزم، 2005م.
- ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد، شمس الدين ابن قيم الجوزية، (المتوفى: 751هـ)، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، (د. ط)، سوريا، مكتبة دار البيان، (د.ت).
- الكتاني، محمد عبّد الحّي بن عبد الكبير بن محمد الحسني الإدريسي، المعروف بعبد الحي الكتاني، (المتوفى: 1382هـ)، التراتيب الإدارية والعمالات والصناعات والمتاجر والحالة العلمية التي كانت على عهد تأسيس المدينة الإسلامية في المدينة المنورة، تحقيق: عبد الله الخالدي، ط2، بيروت، دار الأرقم.
- ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، (المتوفى: 774هـ)، تفسير القرآن العظيم، ط2، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، السعودية، دار طيبة للنشر والتوزيع، 1999م.
- ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي (المتوفى: 774هـ)، السيرة النبوية (من البداية والنهاية لابن كثير)، تحقيق: مصطفى عبد الواحد، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، 1976م.
- ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي (المتوفى: 774هـ)، مسند أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأقواله على أبواب العلم، تحقيق: عبد المعطي قلعجي، ط1، المنصورة، مصر، 1991م.
- ابن ماجه، أبي عبد الله محمد بن يزيد الربيعي، ابن ماجه القزويني، (المتوفى: 273هـ)، سنن ابن ماجه، إشراف: صالح بن عبد العزيز بن محمد بن إبراهيم آل الشيخ، ط1، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 1999م.
- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي، (المتوفى: 450هـ)، الأحكام السلطانية، ط1، القاهرة، دار الحديث، (د.ت).
- مسلم، أبي الحسين مسلم بن الحجاج بن ورد بن كوشاذ القشيري النيسابوري، (المتوفى: 261هـ)، صحيح مسلم، ط2، الرياض، السعودية، دار السلام للنشر، 2000م.
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي، (المتوفى: 711هـ)، لسان العرب، ط3، بيروت، لبنان، دار صادر، 1414هـ.

- النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (المتوفى: 676هـ)، تحرير ألفاظ التنبيه، ط1، تحقيق: عبد الغني الدقر، دمشق، دار القلم، 1408هـ.
- النووي، أبو زكريا يحيى بن شرف بن مري النووي، (المتوفى: 676هـ)، المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، ط2، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1392هـ.

ثالثاً: المراجع العربية وكتب الإدارة

- أبو سن، أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط6، الرياض، السعودية، دار الخريجي للنشر، 1417هـ.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال: الإدارة وماهيتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، مطبوعات جامعة الملك عبد العزيز، 2000م.
- الأغيش، محمد الرضا عبد الرحمن الأغيش، السياسة القضائية في عهد عمر بن الخطاب وصلتها بواقعنا المعاصر، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1416هـ.
- إمام، محمد كمال الدين إمام، مآلات الأفعال في المصطلح المقاصدي، ط1، لندن، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، 2012م.
- جحيش، بشير بن مولود جحيش، في الاجتهاد التنزيلي، ط1، الدوحة، قطر، سلسلة كتاب الأمة، مطبوعات وقفية الشيخ علي بن عبد الله آل ثاني للمعلومات والدراسات، العدد: 93، 2003م.
- حامد، خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط1، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2008م.
- الحجار، عدي جواد الحجار، الأسس المنهجية في تفسير النص القرآني، ط1، العراق، كربلاء، قسم الشؤون الفكرية والثقافية في العتبة الحسينية المقدسة، 2012م.
- الحربي، علي بن جابر الحربي، منهج الدعوة النبوية في المرحلة المكية، ط1، القاهرة، الزهراء للإعلام، 1986م.

- خليل، عماد الدين خليل، دراسة في السيرة، ط2، بيروت، لبنان، دار النفائس، 1425هـ.
- الخن، مصطفى سعيد الخن، الكافي الوافي في أصول الفقه الإسلامي، ط1، بيروت، لبنان، مؤسسة الرسالة، 2000م.
- دويدري، رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، بيروت، دار الفكر المعاصر، 2005م.
- زويلف، مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2001م.
- سالم، فؤاد الشيخ سالم، وآخرون: زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1982م.
- السامرائي، نبيه صالح السامرائي، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، ط1، الأردن، زهران للنشر، 2003م.
- السباعي، مصطفى بن حسني السباعي (المتوفى: 1384هـ)، السيرة النبوية: دروس وعبر، ط3، لبنان، المكتب الإسلامي للنشر، 1985م.
- سحنون، أحمد سحنون، رسالة القضاء لأمر المؤمنين عمر بن الخطاب، ط1، المغرب، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، (د. ت).
- سعد، فاروق سعد، مع الفارابي والمدن الفاضلة، ط1، القاهرة، مصر، دار الشروق، 1982م.
- سمارة، إحسان عبد المنعم عبد الهادي سمارة، الإدارة والقضاء الإداري في الإسلام، ط1، عمان، الأردن، دار يافا العلمية، 2000م.
- الشلعوط، فريز محمود أحمد الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، ط1، الرياض، السعودية، مكتبة الرشد للنشر، 1423هـ.
- الصدر، محمد باقر الصدر، اقتصادنا، ط3، بيروت، دار الفكر، 1969م.
- الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام: "الفكر والتطبيق"، جامعة أمبها، المملكة العربية السعودية، ط3، 1991م.
- عبد الرسول، علي علي عبد الرسول، المبادئ الاقتصادية في الإسلام، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980م.

- عبد العليم، مُجَّد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جمهورية مصر، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، كود: 211، 2007م، www.pdfactory.com.
- العبيدي، إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفة مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي من الناحية الشرعية، ط1، دبي، الإمارات العربية المتحدة، مطبوعات دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، 2011م.
- العجلوني، مُجَّد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية: استنباط الأسس والمبادئ، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر.
- العساسي، عبد الناصر زكي العساسي، ملخصات إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، مركز الدراسات المعرفية، 2011م.
- عساف، محمود عساف، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة بجدة، 1422هـ.
- عساف، عبد المعطي عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة: (I Theory): نظرية الإدارة بالقيم: MBV، ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م.
- العقاد، عباس محمود العقاد، عبقرية عمر، ط1، بيروت، المكتبة العصرية، (د. ت).
- علاقي، مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط9، جدة، المملكة العربية السعودية، مكتبة دار جدة، 2000م.
- العلي، مُجَّد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ط1، جدة، السعودية، الدار السعودية للنشر، 1405هـ.
- عقيل، عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، ط1، مصر، مكتبة مدبولي، 1999م.
- العيدروس، أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، ط1، المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى، الإدارة التربوية والتخطيط، (د. ت).
- العيسوي، عبد الفتاح مُجَّد العيسوي، وعبد الرحمن مُجَّد العيسوي، مناهج البحث في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997م.
- غراب، كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 1994م.

- طبلية، القطب مُجد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، (مقرر جامعي، جامعة أم درمان، السودان)، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978م.
- الفنجري، مُجد شوقي الفنجري، ذاتية السياسة الاقتصادية الإسلامية وأهمية الاقتصاد الإسلامي، مصر، وزارة الأوقاف، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، مطابع الأهرام التجارية، 1993م.
- الفهداوي، فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام: "المنهجية والتطبيق والقواعد"، ط1، عمّان، الأردن، دار المسيرة للنشر، 2001م.
- الكرمي، حافظ أحمد عجّاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول، دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، ط1، القاهرة، دار السلام للطباعة، 2006م.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983م.
- مُجد، قطب إبراهيم مُجد، السياسة المالية لعثمان بن عفان، (د.ط)، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1986م.
- مصطفى، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، دار الدعوة للنشر.
- المعهد العالمي للفكر الإسلامي، موسوعة تقويم أداء البنوك الإسلامية، إعداد لجنة من الأساتذة الخبراء الاقتصاديين والشرعيين والمصرفيين، ط1، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مكتبة المعهد بالقاهرة، 1996م.
- المطيري، حزام بن ماطر بن عويص المهلكي المطيري، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، ط4، السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، مكتبة الرشد العالمية للنشر، 2010م.
- المهدي، حسين بن مُجد المهدي، الشورى في الشريعة الإسلامية، تقديم: عبد العزيز المقالح، ط1، صنعاء، اليمن، وزارة الثقافة، 2006م.
- النجار، أحمد النجار، المشكلات التي تواجه البنوك الإسلامية في التطبيق، المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية: الإدارة المالية في الإسلام، مؤسسة آل البيت، عمان، الأردن، 1989م، ص23، بتصرّف بسيط.
- النجار، عبد المجيد النجار، في المنهج التطبيقي للشريعة الإسلامية تنزيلاً على الواقع الراهن، الإمارات العربية المتحدة، العين، جامعة الإمارات، كلية الشريعة والقانون، 1991م.

- الندوي، أبو الحسن علي بن عبد الحي بن فخر الدين الندوي، (المتوفى: 1420هـ)، السيرة النبوية، ط1، دمشق، دار ابن كثير، 1425هـ.
- الندوي، علي بن أحمد الندوي، القواعد الفقهية: مفهومها، نشأتها، تطورها، دراسة مؤلفاتها، أدلتها، مهمتها، تطبيقاتها، ط1، دمشق، دار القلم، 1986م.
- النمر، وآخرون: سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمد فتحي محمود، محمد سيد حمزوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفرزدق للنشر، 1407هـ.
- الهواري، السيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العامة، ط. 1، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د. ت.).

رابعاً: الكتب والدراسات الأجنبية المترجمة

- أدير، جون أدير، قيادة محمد، ط1، ترجمة: رامي كلاوي، دبي، الإمارات العربية المتحدة، إصدارات التراث، دار اليربوع، 2011م.
- أوشي، وليم ج. أوشي، WILLIAM G. OUCHI، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية "Z"، ط1، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ربحي محمد الحسن، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث، (د. ت.).
- جراهام، كول بليس جراهام -الابن، وهاييز، استيفن دبليو هاييز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة: محمد عبد الكريم، مراجعة: وفيق مازن، ط1، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1996م.
- جورج، كلود س. جورج. الابن، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، ط1، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، (د. ت.).
- فايدة، مصطفى فايدة، تأسيس عمر بن الخطاب للديوان، ترجمة: مسعد بن سويلم الشامان، السعودية مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ط1، 1997م.
- فولتشر، جيمس فولتشر، مقدمة قصيرة عن الرأسمالية، ترجمة: رفعت السيد علي، ط1، القاهرة، دار الشروق، 2011م.

- نبي، مالك بن نبي، مشكلات الحضارة: شروط النهضة، ترجمة: عمر كامل مسقاوي، وعبد الصبور شاهين، تقديم: محمد همام، القاهرة، دار الكتاب المصري، 2012م.

خامساً: الرسائل الجامعية

- آل عيسى، عبد السلام بن محسن آل عيسى، دراسة نقدية في المرويات الواردة في شخصية عمر بن الخطاب وسياسته الإدارية، ط1، (رسالة دكتوراه)، الناشر: عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 2002م.
- آل فريّان، حمد بن محمد بي سعد آل فريّان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، (أصل الكتاب رسالة دكتوراه في السياسة الشرعية)، ط1، السعودية، الألباب للنشر، 2000م.
- أبو شاويش، بشير عبد الرحمن محمود أبو شاويش، دور برنامج "إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأنروا بمحافظة غزة، (ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م.
- عبد العزيز، أماني عبد العزيز، الإدارة في الإسلام في عهد الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز، "رسالة دكتوراه" في الدراسات الإسلامية، كلية الآداب، جامعة الخرطوم، 2008م.
- فارسي، صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، (رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة، الجزائر)، إشراف: أحمد طيلب، 2015م.
- القوزي، بلغيث بن حمد بن علي القوزي، أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير)، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1415هـ.
- قرموط، نايف شعبان عبد الله قرموط، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام "دراسة موضوعية"، (رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.

سادساً: البحوث المحكمة والندوات والمقالات في الدوريات العلمية

- أبو دقة، سناء إبراهيم أبو دقة، المنهج النوعي في الأبحاث التربوية: إيجابيات وتحديات، (ورقة بحث)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017م.

- أبو شادي، مُجَّد إبراهيم أبو شادي، طرق اختيار القيادات في البنوك الإسلامية في ضوء المنظور الإسلامي، بحث رقم/6 ضمن وقائع ندوة رقم /31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م.
- بسيوني، إسماعيل علي بسيوني، اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث، بحث رقم/5، ضمن وقائع ندوة رقم /31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م.
- البياتي، عبد الجبار ستار البياتي، التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين: "عمر بن الخطاب نموذجاً"، بغداد، الجامعة العراقية، كلية الآداب، مجلة مداد الآداب، العدد الرابع، 2012م.
- الجابري، عبد الله حاسن الجابري، الفكر الاقتصادي عند الإمام علي بن أبي طالب من خلال رسالته لواليه على مصر الأشتر النخعي، "دراسة مقابلة بالفكر المالي الحديث"، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة واللغة العربية وآدابها، ج17، ع34، رجب، 1426هـ.
- الخضير، محسن أحمد الخضير، الفكر الإداري في الإسلام، بحث رقم/4 ضمن وقائع ندوة رقم/31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م.
- خليل، مُجَّد حسين خليل، تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، بحث رقم/7، ضمن وقائع ندوة رقم/31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م.
- خميس، مُجَّد عبد المنعم خميس، مبادئ الفكر الإداري الإسلامي، دراسة مقارنة، بحث رقم/1 ضمن وقائع ندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، ط2، 2001م.
- ينظر: ريان، عادل مُجَّد ريان، استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث: دراسة استطلاعية لواقع أدبيات الإدارة العربية، (ورقة مؤتمر)، المؤتمر العربي الثالث: البحوث الإدارية والنشر، مصر، القاهرة، 2003م.

- الشريف، عبد الرحيم خير الله عمر الشريف، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القصص القرآني: قصة ذي القرنين نموذجاً، بحث محكم، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، (د. ت) نسخة بصيغة: PDF على الموقع: www.zu.edu.jo/MainFile/Profile_Dr_UploadFile/.../ActivityFile_1497_23_1.pdf
- العاني، أثير أنور شريف العاني، أخلاقيات إدارة التسويق في الإدارة العربية الإسلامية، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، 21-23/4/2015م، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- عابنه، مارية بسام عابنه، إدارة المال والأعمال في السنة النبوية "القيم والثوابت"، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، ط1، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م.
- عبد الرحمن، مُجد أبو بكر عبد الرحمن، مبادئ إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، ط1، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف عبد اللطيف، والعجلوني، إبراهيم طه العجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام: محاولة للتجسير والتطوير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة، محور إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن، 26-27/4/2006م.
- عبد الواحد، السيد عطية عبد الواحد، القيم الأخلاقية في السياسة المالية الإسلامية، نموذج للإعجاز القرآني والنبوي في المجالين الاقتصادي والمالي، (ورقة بحثية)، المؤتمر العالمي الثامن للإعجاز العلمي في القرآن والسنة، القاهرة، 2007م.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، (ورقة عمل)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009م.
- عثمان، مُجد رأفت عثمان، بعض المبادئ التي تحكم الإدارة العامة في الإسلام، بحث رقم 2/ ضمن وقائع ندوة رقم 31: الإدارة في الإسلام، ط2، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية، جدة، بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، 2001م.

- العضراوي، عبد الرحمان العضراوي، السنة النبوية والضوابط الشرعية في إدارة الموارد المالية: "مدخل حديث ابن التُّبَيْيَّة"، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م.
- علي، نافع حسين علي، الجهاز الإداري والتنظيمي للدولة في عهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب: "مؤسسة الولاية أنموذجاً"، (بحث محكم)، العراق، جامعة تكريت، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، مج4، الإصدار: 11، 2012م.
- لالوسي، عبد الحليم لالوسي، منظومة قيم المعاملات المالية من خلال السنة النبوية، (بحث محكم)، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2015م.
- مرعي، محمد مرعي مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية "إدارة الموارد البشرية أنموذجاً"، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2-3/4/2002م.
- اليحيى، فهد بن عبد الرحمن اليحيى، الخصائص الإيمانية للسلوك المالي في القرآن والسنة، الندوة العلمية الدولية السابعة: إدارة المال والأعمال في السنة النبوية، (بحث محكم)، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، 21-23/4/2015م، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

سابعاً: المواقع الالكترونية

- إجراءات العمل، مدونة منذر أسامة، تاريخ الإضافة: 2010/4/7،
<http://www.monzerosama.com/?p=506#ixzz4bNb7001y>
- إدارة الأعمال من منظور إسلامي، موقع المنهل، المقالات، قسم: الثقافة الإدارية، إضافة: نور الزبير شمس الحق، تاريخ الإضافة 1430/12/1هـ.
<https://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=522>
- البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، أزمتنا... كيف نديرها؟، الإبداع يخنق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، المملكة العربية السعودية، بيت الأفكار الدولية للنشر، 1999م،
ص7، http://kl28.com/books_pdf/view/alaebdaa-ykhng-alazmat

- الزهراني، يحيى مفرح الزهراني، تطور المنهجيات الاستراتيجية: "الهندسة القيمة أمودجاً"، موقع الاقتصادية، تاريخ الإضافة: 2016/8/30م،
http://www.aleqt.com/2016/08/30/article_1081817.html
- مفهوم القيم والثوابت والمتغيرات، موقع: مركز صناعة الأفكار للاستشارات، (موقع إلكتروني: alafkarc.com)، مؤسسة عبد اللطيف الخيرية، تاريخ الإضافة: 2014/4/28م.
- موقع قاموس المعاني الإلكتروني، (www.almaany.com).
- موقع الاقتصادية، تاريخ الإضافة: 2016/8/30م،
http://www.aleqt.com/2016/08/30/article_1081817.html
- السياسات والإجراءات، موقع الموارد البشرية، تاريخ الإضافة: 2011م،
<http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=7>
- الغزالي، عبد الحميد الغزالي، حول جوهر الاقتصاد الإسلامي، (ورقة بحث)، جامعة الأزهر،
<http://www.darelmashora.com> (موقع إلكتروني)، موقع دار المشورة،
- موقع دار المشورة، (موقع إلكتروني)، <http://www.darelmashora.com>.
- <http://www.khayma.com/madina/m3-files/idara.htm>
- موقع الألوكة الثقافية، Fredrick Taylor, shop Management
- <http://www.alukah.net/culture/0/25987/#ixzz4WeNNDP8K> [تاريخ الإضافة: 2010/10/7م]
- وظائف الإدارة الخمسة: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، Management: The Five Function، ترجمة: خالد الحر، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة، (بدون تاريخ)،
<http://www.khayma.com/madina/m3-files/idara.htm>
- الهندي، عبد العزيز محمد الهندي، مفهوم الإدارة في الإسلام، (مقال)، موقع الألوكة الثقافية،
 تاريخ الإضافة: 2010/10/7م
- Fredrick Taylor, [http://www.alukah.net/culture/0/25987/#ixzz4WeNNDP8K].shop management
- يماني، هناء عبد الرحيم يماني، السلوك الإداري في صحيح البخاري في فصول: (التيمم، الصلاة، صفة ثياب الصلاة)، (موقع إلكتروني):
www.riyadhalelm.com/book/10/195w_idari.doc، تاريخ الإضافة: 2014م.

ثامناً: بحوث محكمة منشورة في مجلات علمية للباحث: مُحمَّد شريف مشوّح

متعلقة بموضوع الدراسة:

- مشوّح، مُحمَّد شريف (2016). أسس المنهج النبوي في إدارة المال والأعمال وأثر تطبيقها. ندوة دبي العالمية للسنة، كلية دبي للدراسات العربية والإسلامية.
- مشوّح، مُحمَّد شريف (2017). نظرية إدارة الاقتصاد الإسلامي ونظريات الاقتصاد الوضعي: الاقتصاد الرأسمالي والاقتصاد الاشتراكي نموذجاً، "دراسة مقارنة". مجلة تَجَمَّع، جامعة المدينة العالمية، ماليزيا.
- مشوّح، مُحمَّد شريف (2017). أسس المنهج النبوي ومؤثراته في إدارة الموارد البشرية وتنميتها. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت.
- مشوّح، مُحمَّد شريف (2017). مفهوم منهجيات العمل التطبيقية في الإدارة الإسلامية: "وظائف الإدارة نموذجاً"، مجلة الحكمة، مانشيستر، بريطانيا.
- مشوّح، مُحمَّد شريف (2018) مفهوم الإدارة الإسلامية ونماذجها التطبيقية في القرآن والسنة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والقانونية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (تحت التحكيم).

**THE IMPLEMENTATION OF ISLAMIC MANAGEMENT
THEORIES IN ISLAMIC BANKS AND ITS IMPLICATIONS: A
STUDY ON ENCYCLOPEDIA OF ISLAMIC BANKS
PERFORMANCE EVALUATION**

MOHAMMAD CHARIF MOHI MCHWH

**ACADEMY OF ISLAMIC STUDIES
UNIVERSITY MALAYA
KUALA LUMPUR**

2018