مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، **م٣**، ص ص ٢٣٣-٢٩٣ (١٤١٠هـ/١٩٩٠م)

نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم

محمد ياغي و **توفيق مرعي**

أستاذ مشارك- كلية العلوم الإدارية — *أستاذ مساعد- كلية التربية للبنات*

جامعة الملك سعود- بالرياض — *الأقسام الأدبية بالرياض*

المملكة العربية السعودية

المستخلص : تتعرض هذه الدراسة إلى مراجعة النظريات التقليدية ذات العلاقة بالنظريات الإدارية التي نمت في الغرب وتوضح وجهة نظر مناسبة فهم مواطن المشكلة لوجهات نظر جذابة لدراسة النظريات الإدارية الغربية الموجودة كما أنها تبرز العناصر الأساسية المكونة للنظرية الإدارية الإسلامية وتدعو إلى مراجعة المفاهيم الأساسية لفهم الإدارة في التنظيمات الحديثة الكبيرة والصغيرة ولهذا الغرض تم التحليل والمراجعة من جانب المؤلفين للنظريات التي طورت في حقل الإدارة ونتيجة لذلك تم اكتشاف عيوب هذه النظريات مقارنة بالمستويات القرآنية.

وتقضي هذه الدراسة بما يلي:

- إيجاد بحوث ودراسات في هذا المجال ربما تكشف عن عيوب في النظريات الإدارية الغربية والتي استخدمت في طرق متعددة.

- ثم تصوير النظريات الإدارية الإسلامية المبنية علي الإطار المقتبس من القرآن الكريم ومراجعة وتقييم هذه النظريات.

- وأخيرًا تدريس النظرية الإدارية الإسلامية في الجامعات كمطلب أساسي ضمن مناهج الدراسة.

مقدمـــة

هناك اتفاق عام على كثرة المخالفات الأخلاقية للموظف العام وإساءة استعماله للسلطة، وقصوره في تحمل المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى الرشوة، والتزوير، والاختلاس، وتعارض المصالح، وتوزيع النفوذ، واستغلال الوظيفة العامة، والمحسوبية، وتقديم خدمات خاصة للأصدقاء والأقرباء والمعارف، والفضائح الأخلاقية وإفشاء المعلومات السرية، وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بالانحراف السلوكي لدى الموظف العام. يعود ذلك إلى ما أفرزته الحضارة الغربية من فكر إداري تكثر فيه المتناقضات لبعده عن القيم الروحية.

ومن هنا يرى الباحثان أن الطريق الأفضل لمعالجة المشكلة التي أشرنا إليها من أمور الفساد والمخالفات الأخلاقية يتمثل في تطبيق الفكر الإداري الإسلامي الذي ينبع من نظام قيمي رباني ومن نظرة شاملة للإنسان والكون والحياة.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة المتأنية للسعي نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القرآن الكريم بحيث توجه العمليات الإدارية وتضبطها نحو التقوى من جهة، وتنطلق من إطار فكري كلي من جهة أخرى.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة في إطارها العام إلى محاولة استخلاص نظرية إدارية إسلامية تستخلص من القران الكريم. ولتحقيق ذلك ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما هي تطورات النظرية الإدارية في مفهومها الغربي وما أهم أسس هذه النظريات ومبادئها؟

٢- ما هي أسس النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ القرآنية التي تحدد هذه الأسس؟

٣- ما هي عناصر النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ أو الأساليب القرآنية التي يقوم عليها كل عنصر؟

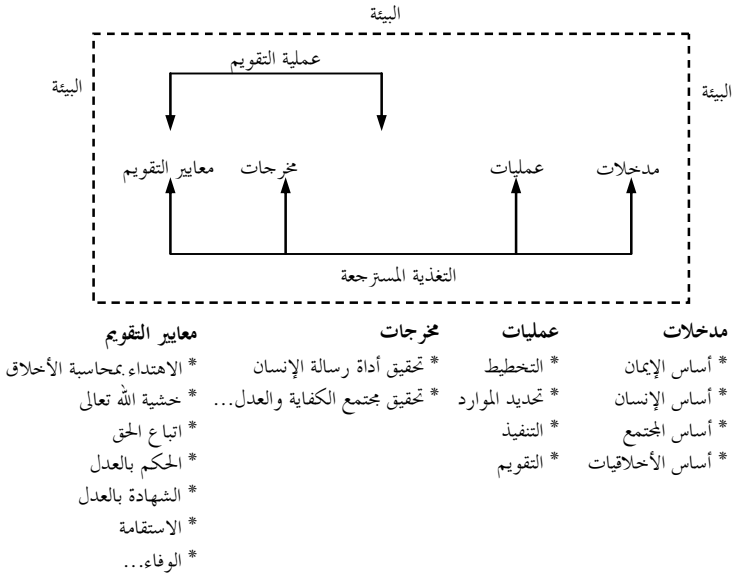
تحديد المصطلحات

يحدد الباحثان المصطلحات على النحو التالي:

النظرية الإدارية الإسلامية

يتبنى الباحثان المنحى النظامي في تحديد مصطلح النظرية الإدارية الإسلامية، والنظرية الإدارية الإسلامية هي: عملية كلية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات، لكل عملية وظيفة وعلاقات

تبادلية شبكية مع بقية العمليات، وأي تأثير في إحدى العمليات ينتقل إلى بقية العمليات. وتنطلق العملية الكلية المركبة بعملياتها الفرعية من إطار كلي فكري يشكل الفلسفة الإدارية لكل العاملين في المؤسسات الإدارية. والشكل التالي يوضح أسس النظرية وعملياتها:



الشكل (١) أسس النظرية الإدارية الإسلامية وعملياتها

يتضح من الشكل السابق أن نظرية الإدارة في الإسلام هي عملية كلية مركبة مفتوحة تتكون من مدخلات وعمليات، ومخرجات، وتغذية مسترجعة، تغذي التنظيم الإداري بالآراء والأفكار والمقترحات حول مدى قدرة التنظيم على تنفيذ دوره وأداء واجبه، والبيئة المحيطة بالتنظيم تؤثر عليه ويتأثر بها، وعليه، فإن نظرية الإدارة في الإسلام كعملية مركبة كلية مفتوحة تنطلق من إطار كلي فكري لتشكل الفلسفة الإدارية التي تسود المجتمع الإسلامي. وسوف نقوم بمعالجة الأسس والعمليات الفرعية لنظرية الادارة في الإسلام في الجزء الخاص لها.

الإدارة

الإدارة في المفهوم الإسلامي عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه وضبط العمليات الإدارية الفرعية الأربعة: التخطيط وتحديد الموارد المادية والتنفيذ والتقويم، نحو التقوى بدأً بإدارة شؤون الفرد وإدارة مؤسسة الأسرة وانتهاءً بإدارة شؤون مؤسسة المجتمع ومؤسسة الدولة.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة في ضوء ما يلي:

١- لا يدعي الباحثان أنهما نجحا في صياغة نظرية إدارية إسلامية مستخلصة من القرآن الكريم. بل يقولان إنهما سعيا نحو صياغة نظرية إدارية إسلامية وحاولا وضع حجر الأساس في هذا الموضوع.

٢- قصر الباحثان الدراسة على القرآن الكريم، حيث يمكن بعد ذلك إثراء النظرية وسد الفجوات فيها في حالة وجودها من السُّنة الشريفة، والممارسات الإسلامية في المجتمع الإسلامي الأول ومن أفكار علماء الفكر الإسلامي بمختلف فئاتهم ودرجاتهم.

٣- إن الغرض من الدراسة التتبعية لتطورات الإدارة في الحضارة الغربية هو الكشف عن أهم وأبرز جوانب القصور في كل منها، حيث إن هذا الأمر سيساعد في بناء النظرية الإدارية الإسلامية.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

يجيب الباحثان عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول : تطورات النظرية الإدارية في مفهومها الغربي وأهم أسس هذه النظريات ومبادئها

عرفت الإدارة منذ قديم الزمان قِدَم المجتمعات الإنسانية. فقد مارس الإنسان الإدارة منذ وجد، حيث بدأت الادارة منذ أن نظم حياته في مجموعات بشرية لتحقيق أهداف محددة. وبهذا، أخذت أهميتها تزيد بزيادة عدد الأفراد في هذه المجموعات الإنسانية. أما بالنسبة للأساليب التي كانت تتبع آنذاك – من أجل تنظيم المجموعات البشرية – فقد ارتكزت على قواعد ومبادئ تنبثق من المعتقدات وطبيعة الأحوال الاجتماعية والاقتصادية السائدة، ونظام الحكم السائد.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن كثيرًا من الأنماط الإدارية قد ظهرت في الحضارات القديمة (مثل: المصرية، الصينية، الإغريقية، الرومانية). ثم جاءت الأديان السماوية فقدمت لنا الكثير من المفاهيم الخلاَّقة كأساليب الحكم للرسول عليه الصلاة والسلام، ومبدأ كفاية العمل الإداري، ومبدأ اتخاذ القرارات على أسس موضوعية، ومبدأ تحديد المسؤولية الإدارية وارتباط الوظيفة بالمسؤولية، ومبادئ أسس الكفاية في اختيار الموظفين، ومبدأ الرقابة، ومبدأ الحوافز، ومبدأ تفويض السلطة، بالاضافة إلى ما قدمته الديانة الإسلامية من قواعد في الأخلاق والاجتماع والاقتصاد والعلوم.

وأما بالنسبة لتطور الفكر الإداري في الحضارة الغربية، فقد أخذت مجموعة من المفاهيم الفكرية الإدارية –والتي يطلق عليها اسم النظريات الإدارية التقليدية– تظهر وتنمو باضطراد منذ أواخر القرن الثامن عشر وحتى وقتنا الحاضر.

وحيث إنه ليس من أهداف هذا البحث الخوض في التاريخ العالمي القديم لتطور الفكر الإداري ونظرياته، فإننا سنكتفي بمعالجة تطور نظريات الادارة في الحضارة الغربية المعاصرة وأهم أسسها ومبادئها وكشف أبرز جوانب القصور في كل منها.

فيما يلي استعراض للنظريات الإدارية في الحضارة الغربية[١] :

١ - نظرية البيروقراطية

ظهرت نظرية البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر مابين ١٨٦٤–١٩٢٠م لتركز على إدارة الأجهزة الحكومية لتقوم على المبادئ الرئيسة التالية[٢]:

– تقسيم العمل. ويعتمد على التخصص الوظيفي لكل عامل.

– تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا محددًا.

– وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المنظمة، وتحدد حقوق كل أفراد التنظيم ومسؤولياتهم وواجباتهم.

– وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية لتنظيم سير الأعمال في المنظمة يلتزم بها جميع أفراد التنظيم ومن لهم صلة بها[٣].

– وجوب قيام العلاقات بين أفراد التنظيم أنفسهم وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية دون أن تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.

– يجب أن يعتمد تعيين أفراد التنظيم واختيارهم والترقية وغيرها على الكفاية والقدرة الفنية المتخصصة للفرد.

تلك هي الركائز الأساسية لنظرية البيروقراطية، التي تدل على اهتمام رائدها بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل الإداري وسلوك العاملين وعلاقاتهم داخل المنظمة الإدارية.

---

(١) لمزيد من المعلومات ارجع إلى:.

– **محمد عبد الفتاح ياغي**، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٨٣م.

– **إبراهيم المنيف**، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلم للطباعة والنشر، الرياض، ١٩٨٣م.

(٢) **محمد عبد الفتاح ياغي**، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٨٣، ص ص ٣٦–٣٩.

(٣) **إبراهيم المنيف**، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨

أما أهم جوانب القصور في هذه النظرية فيمكننا تلخيصها كالتالي:

انعدام الناحية الشخصية في علاقة الموظف بعمله وبالجماهير.

انعدام وجود مجال لاشتراك العاملين في تحديد الأهداف الهامة، الأمر الذي يجعل أهداف المنظمة غير واقعية وغير معبرة عن احتياجات فعلية، وعدم تحقيق الشعور بالانتماء والتوحّد مع التنظيم، وعدم الديمقراطية في الإدارة.

مبدأ أخذ السلطة غير وارد بل إعطاء السلطة من أعلى هو القاعدة. أي لا يوجد مجال للموظف أن يتولى واجبات بمبادرته الشخصية حتى يكتسب سلطاتها مع الأيام. فالسيطرة القانونية النابعة عن السلطة المفوضة من أعلى هي أهم ركائز السلطة المحتملة بحكم الأنظمة والتعليمات والإجراءات المقننة باعتبارها عادلة وسليمة.

حددت نظرية البيروقراطية دور الموظف وإمكانية وصوله للمناصب العليا عن طريق الأقدمية –أي بعد مرور فترات زمنية– وتسلسله في الوظيفة. وعليه فإنها لا تسهم في النمو الشخصي وتطوير الشخصية الإنسانية الناخبة لينمو، بل فإن نموه وتطوره يأتي بشكل مفيد ومحدد ولا مجال للذكاء وسرعة البديهة والتعلم بوقت أقل (الكفاية) في نمو وتطور الموظف.

وبما أنها حددت دور الموظف وإمكانية وصوله للمناصب العليا عن طريق الأقدمية، فإن التعيين والاختيار والترقية يجب أن لا يعتمد على الكفاية والقدرة المتخصصة والفنية للموظف أو العامل. وبهذا فإن مبدأ الترقية بالأقدمية يتعارض مع مبدأ الحوافز، وبالتالي يساعد على الإهمال وعدم الاكتراث وانخفاض الكفاية والإنتاج.

ركزت على الاهتمام بزيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى توليد القلق والترقب بين الموظفين أو العمال، والخوف من أن يؤدي ذلك إلى تقليل فرص العمل.

بالغت في التركيز على الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التي يتقاضونها أو بالنسبة لأصحاب العمل بالنسبة لتخفيض تكلفة الإنتاج.

ركزت على الترشيد والعقلانية مما أدى إلى الاعتماد الكلي على المستندات الرسمية والأوامر المكتوبة الموثقة خطيًا، وهذا أدى بالتالي إلى الجمود والروتين والوقت الطويل اللازم للإجراءات المكتوبة الذي أصبح مع الزمن غاية في حد ذاته في الكثير من المنظمات ليس من السهل التخلص منه.

لا تعالج نظرية البيروقراطية المشكلات الطارئة وغير المتوقعة.

لا تمتلك الوسائل الكافية لحل الخلافات والنزاعات بين المراتب المختلفة أو بين المجموعات الوظيفية المختلفة.

نخلص إلى القول أن هناك تناقضات بين مبادئ هذه النظرية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم أهليتها لتكون نظرية إدارية عامة وشاملة يمكن تطبيقها بصورة مطلقة.

٢ - نظرية الإدارة العلمية (١٨٨٠-١٩٤٠)

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من رواد الفكر الإداري وعلى رأسهم فريدريك تايلور في الفترة مابين ١٨٩٠-١٩٢٥م، لتقوم على الأسس الرئيسة التالية[٤].

استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية ليحل محل الأسلوب العشوائي القديم.

وضع أسس علمية منظمة لاختيار وتدريب العاملين وتنميتهم بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل.

استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

وضع خط فاصل بين الإدارة والعمال من خلال تحديد مهمة كل من الطرفين، وأن يعاد تقسيم العمل بين الإدارة والعمال لتحقيق مبدأ التخصص، بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

أما بالنسبة لأبرز جوانب القصور في هذه النظرية، فيمكننا إيجازها على النحو التالي:

- ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو «العمل» وأهملت «الإنسان» حيث عدت الإنسان آلة، مما أدى إلى تقييد حريته، والقضاء على شخصيته، وإجباره على إشباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة.

- ركزت على الحوافز المادية، وأهملت الحوافز المعنوية وتجريدها الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية. وبهذا، فشلت هذه النظرية في إيجاد حل مناسب كاف لمشكلة الحوافز والإنتاجية عندما صورت العنصر البشري بأنه منعزل عن خارج موقعه الاجتماعي. وبهذا، فقد أهملت أهم العوامل وهي التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمات من مجموعات من أفراد التنظيم.

- ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة الإدارية، وعلى العمليات والمعدات والإمكانيات المتوافرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية) ومعطياتها. فقد اعتبرت المنظمة الإدارة نظامًا مغلقًا ومنعزلاً عن المجتمع والمحيط وأغفلت الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

---

(٤) **محمد عبد الفتاح ياغي**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٨-٦٤.

– اعتبرت المبادئ الأساسية لهذه النظرية تطبيقية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط البشري، ويمكن إن تم تطبيقها تطبيقًا سليمًا أن تكون النتائج متشابهة. وفي هذا مغايرة لطبيعة التنظيمات الاجتماعية التي يصعب تقنينها ووضع مبادئ عامة لها.

– لم تترك هذه النظرية مجالاً للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، تلك العوامل التي تحاول أحيانًا الخروج على القواعد، والتمرد على النظم الموضوعة الثابتة، تلبية للاحتياجات والعوامل غير الرشيدة لدى البشر.

٣- نظرية الإدارة (١٩١٤-١٩٥٠)

ظهرت هذه النظرية في الفترة التي ظهرت فيها النظرية السابقة نفسها على يد رائدها الفرنسي هنري فايول، كمحاولة لاستكشاف وتحديد العمليات التي تمارس في منظمات الإدارة والمبادئ التي ترتكز عليها هذه العمليات والنشاطات. لهذا، قسّم فايول النشاطات في أي مشروع صناعي إلى ستة أنشطة رئيسة كالتالي[٥]:

– نشاطات فنية، تتعلق بالتصنيع والإنتاج.
– نشاطات تجارية، تتعلق بشراء المواد الخام وبيع الإنتاج.
– نشاطات تمويلية، تتعلق بتأمين رأس المال مع الاستخدام الأمثل له.
– نشاطات أمنية، تتعلق بحماية الممتلكات والأشخاص.
– نشاطات محاسبية، تتعلق بالجرد، ومسك الدفاتر، وحساب التكلفة، وحساب الربح، وتنظيم الموازنة وضبطها، وإعداد البيانات الإحصائية.
– نشاطات إدارية، تتعلق بخمسة مجالات هي: التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة.

وأما بالنسبة لمبادئ الإدارة التي حددها فايول، لتكون الإدارة فعالة فهي كالتالي:

١– مبدأ تقسم العمل	٢– مبدأ السلطة والمسؤولية
٣– مبدأ الالتزام بالقواعد (أو النظام والطاعة)	٤– مبدأ وحدة الأمر
٥– مبدأ وحدة التوجيه	٦– مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
٧– مبدأ المكافآت	٨– مبدأ المركزية
٩– مبدأ التسلسل الهرمي	١٠– مبدأ الترتيب والنظام

(٥) **محمد عبد الفتاح ياغي**، مرجع سابق ذكره، ص ص ٤٦– ٥٤.

١١- مبدأ المساواة ١٢- مبدأ الاستقرار الوظيفي
١٣- مبدأ الابتكار والمبادأة ١٤- مبدأ روح التعاون

يتضح مما سبق أن «نظرية الإدارة العلمية» اهتمت بمستوى أداء العمال والجوانب الفنية للإنتاج، بينما ركزت «نظرية الإدارة» على أهمية القدرة الإدارية على مستوى التنفيذ، أي على الإدارة العليا.

وخلاصة القول واستنادًا على ما سبق، فإن المبادئ التي تضمنتها النظريات الإدارية التقليدية الثلاث السابقة، لم تعد قادرة أو صالحة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المنظمات راضية قانعة، ولم تعد الرواتب والأجور هي الأولوية الأولى للعاملين والموظفين في التنظيم. من كل ذلك بدأ المفكرون وعلماء الإدارة المهتمون يبحثون عن بدائل لهذه النظريات فكانت المرحلة التقليدية التالية.

٤ - نظرية العلاقات الإنسانية : نظرية تقليدية حديثة (١٩٢٠-١٩٥٠م)

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية[٦] كرد فعل للنظريات الثلاث السابقة. فقد اعتز إلتون مايو وزملاؤه أن النظريات الثلاث السابقة تعامل الإنسان كما تعامل الآلة، حيث لم تعط اعتبارات أو أهمية أساسية للجانب النفسي وحاجات الإنسان الأخرى، أي إنها ركزت اهتماماتها على الجوانب المادية فقط. ونتيجة لهذه الاعتبارات، ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم، وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. فقد أوضحت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها، وهذه بعض الوسائل المؤدية لذلك:

أن أفراد التنظيم يميلون إلى تكوين تنظيمات وجماعات ترتبط بعلاقات شبه رسمية فيما بينهم. ويقصد بذلك تأكيد أهمية الجماعات الصغيرة في المنظمة وتأثير العلاقة الشخصية بين أفراد الجماعات في عمل المنظمة والإنتاج فيها.

تأكيد مبدأ النسبية والفوارق الشخصية في التعامل مع أفراد التنظيم في المنظمة الواحدة وعلى الفوارق أيضًا بين المنظمات المختلفة.

أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضًا شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير في سلوك العاملين.

---

(٦) **محمد عبد الفتاح ياغي**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٥-٦٨.

أن القيادة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في التأثير في تكوين الجماعات، وتعديل سلوكها، بما يتناسب مع أهداف التنظيم.

أما بالنسبة لأبرز جوانب القصور في نظرية العلاقات الإنسانية، فيمكننا تلخيصها كالتالي:

– كان الهدف الأساسي من هذه النظرية هو ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم كوسيلة لتحسين الإنتاجية، غير أنها لم تستطع أن تحقق الأهداف المتوخاة على المدى البعيد، لأن أسلوب تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية أصبح يتسم بصفات غير أخلاقية عندما أصبحت تركز على الابتسام والضحك للموظف والثناء عليه وتجهيز مكان عمله بالحاجات الضرورية (مثل: الإضاءة والتهوية وغيرهما) و لم تبحث فعلاً في الحاجات الإنسانية من جميع الجوانب الفسيولوجية والنفسية.

– ركزت اهتمامها الشديد على العنصر البشري وأهملت المنظمات، كما أنها ركزت على أهمية الحاجات الاجتماعية وأغفلت عوامل أخرى هامة، مثل قدرة عقل العنصر البشري على معالجة المعلومات وحل المشكلات بصورة رشيدة.

– ركزت اهتماماتها على جانب واحد من جوانب الحوافز وهي الحوافز المعنوية وتجاهلت الحوافز المادية. وعليه، فقد فقدت عنصرًا هامًا من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل.

– افترضت التعاون والتفاهم الكاملين بين مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة الإداريين والعمال. غير أن الواقع العملي يكشف عن احتمال وجود أشكال متعددة من التعارض بين مصالح الفئتين، وبين فئات العمال أنفسهم، وبين التنفيذيين والاستشاريين، وبين الإداريين أنفسهم.

– إن تركيزها على جماعات العمل، وافتراضها التعاون والتفاهم بينهما، وأن بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضى الأساسي لهم، ومطالبتها بأن يتخلى الإداريون عن ممارسة سلطاتهم إلى درجة ما، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والمجموعات، وما يحتويه من تصارع ومنافسات وحب للسلطة، وبالتالي فإنها تعطي تصورًا خاطئًا للواقع الفعلي للعمل الإداري، لأن الرغبة في السلطة تعد من الأسباب الرئيسة التي يتطلع إليها الفرد عندما يرتقي إلى مستوى إداري أعلى.

نخلص إلى القول أن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا نظرية شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث اهتمت بدراسة مكون واحد من مكونات المنظمة المتعددة وهو العنصر البشري. وعليه، فإنها لم تقدم حلاً إيجابيًا يمكن للإدارة المنظمة أن تشبعه للوصول إلى علاقات أفضل مع أفراد التنظيم العاملين فيها.

٥- نظرية بحوث العمليات
(١٩٥٠-الآن)

ظهرت نظرية بحوث العمليات لدمج مفاهيم ومبادئ نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية. فالإدارة العلمية اهتمت بالقطاع الخاص وركزت على النشاطات الجزئية في الإدارة (مثل: الإجراءات وأساليب العمل). أما نظرية البيروقراطية فاهتمت بالقطاع العام وتركزت مبادئها على ترشيد العمل الإداري نسبيًا من أجل الحد من استغلال الموارد المالية والمادية الحكومية في تحقيق مصالح ذاتية.

وركزت نظرية بحوث العمليات على المنظمة ذات الحجم الكبير ودرست حجم السوق وتكاليف المواد الخام والعملية الإنتاجية والعملية التسويقية والاستراتيجية العامة وعمليات التحويل. وتستخدم هذه النظرية أساليب رياضية، مثل: دراسة التكلفة والعائد، وتقييم المشاريع، ودراسات الجدوى وتحليل النظم، ونقطة التعادل.

نخلص إلى القول أن نظرية بحوث العمليات هي امتداد طبيعي للإدارة العلمية، وما هي إلا وسائل مساعدة لاتخاذ القرارات أكثر من كونها نظرية تبحث في الأمور النفسية الإنسانية والإدارية، بل تبحث بالأساليب المساعدة لتحقيق عملية التنفيذ بناء على معلومات وإحصاءات وأرقام.

٦- نظرية اتخاذ القرارات
(١٩٥٠-الآن)

ظهرت نظرية اتخاذ القرارات[٧] لمدرسة كارنجي (المدرسة السلوكية في اتخاذ القرارات) في الفترة نفسها التي ظهرت فيها نظرية بحوث العمليات. وانطلق رواد مدرسة كارنجي لاتخاذ القرارات، مثل: سايمون، ومارتش، وسايرت، من اعتقادهم بأن السلوك التنظيمي ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم. وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية وما المؤثرات التي تحددها. ويرى رواد هذه المدرسة أن القاعدة التي تقوم عليها النظريات التقليدية (نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية الإدارة) غير واقعية لأن المدير متخذ القرار ليس على علم كامل بجميع البدائل ونتائجها، كما أنه لا يستطيع أن يتنبأ آثار كل بديل ونتيجته. ويعود السبب في ذلك إلى أن مقدرة المدير متخذ القرارات التقديرية والحسابية محدودة، بالإضافة إلى أنه لا يملك نظامًا ثابتًا لتصنيف البدائل حسب

(٧) **محمد عبد الفتاح ياغي**، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٨م.

أولويتها وأهميتها. لذا، فإن المدير متخذ القرار لا يتمتع بالعقلانية لأنها مقيدة بمحدودية تفكيره وبيئته. وبهذا فهو لا يدرك إلا بدائل قليلة ونتائج أقل، وهو بذلك لا يستطيع أن يختار البديل الأمثل وإنما يكتفي بالبديل المعقول[٨].

وفي ضوء المفاهيم السابقة، قدم رواد مدرسة كارنجي لاتخاذ القرارات نماذج ونظريات تدور حول وصف كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها.

أما أبرز جوانب القصور في هذه النماذج أنها ليست نماذج معيارية بل هي نماذج وصفية تصف لنا الواقع الفعلي للمنظمات وليس ما يجب أن تظهر عليه هذه المنظمات كما أن هذه النماذج مقصرة فيما يتعلق بالعوامل الفعالة في الحاجات الإنسانية، فهي لا توضح متضمنات سلم الحاجات الإنسانية. كل ذلك أدى إلى أن هناك مأخذ وانتقادات على ما قدمته هذه المدرسة الفكرية من إثارة لتساؤلات كثيرة حولها، تدور حول عدم قدرتها للوصول إلى نظرية تصف اتخاذ القرارات في جميع المنظمات وحل النزاعات فيها بدرجات متساوية. وعليه، فإننا لا نزال بحاجة إلى نظرية تتنبأ بمواصفات عملية اتخاذ القرارات في المنظمات التي تعمل فيها.

٧- نظرية السلوك التنظيمي
(١٩٦٠-الآن)

واستمرارًا لسد الثغرات التي تركتها النظريات الإدارية السابقة، ظهرت نظرية السلوك التنظيمي[٩] التي تفترض الاهتمام بالعمل والعامل معًا، ونادت بتحقيق الحاجات الإنسانية للعامل (ماسلو) ودراسة الوسائل التي تؤدي إلى تقديم الحوافز للعامل من أجل زيادة العطاء (هيرزبرج) أو الشبكة الإدارية الخاصة بأنماط المديرين (بليك، وموتون).

ومن المفاهيم الأساسية لهذه النظرية أن الفرد يعمل ضمن مجموعة معينة من الأفراد في وحدة إدارية معينة، وأن هذه الوحدة الإدارية هي جزء من مجموعة من الوحدات الإدارية الأخرى التي تكون بمجموعها المنظمة. وبما أن الفرد يعمل ضمن مجموعة، فإن سلوكه يتأثر ويؤثر بسلوك المجموعة وبالتالي يؤثر في فعالية المنظمة إيجابًا أو سلبًا. وكل ما تسعى إليه هذه النظرية هو دراسة سلوك واتجاهات الفرد وتأثيره وتأثره بالمجموعة وإمكانية الاستفادة منها في عملية التنظيم والرقابة.

---

(٨) **إبراهيم المنيف**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٨-٦٠.

(٩) **إبراهيم المنيف**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٤-٦٥.

٨- نظرية النظم
(١٩٦٥-الآن)

استمرارًا للمحاولات في إيجاد نظرية إدارية عامة وانطلاقًا من تغيير الاتجاه لدراسة الكل بدلاً من دراسة الأجزاء (ركزت النظريات السابقة على أجزاء معينة وأغفلت الأجزاء الأخرى)، ظهرت نظرية النظم فافترضت بأن «النظام» مكون من أجزاء عديدة، وأن الأجزاء تتفرع إلى أجزاء فرعية، وأن جميع الأجزاء وفروعها مترابطة ومتبادلة ولا يمكن لأي جزء منها أن يعمل بفاعلية وكفاية على انفراد أو دون أن يعتمد على الأجزاء الأخرى. فالإدارة -في حد ذاتها- هي تحقيق الهدف من خلال التعاون. إذ لا يمكن لأي جزء أن يعمل دون أن يتعاون مع الأجزاء الأخرى. وعليه، فإن وجهة نظر نظرية النظم الإدارية لا يمكن أن تدرس العملية الإدارية في جهة ما دون أن تدرس علاقة ونشاط هذه المنظمة مع المنظمات الأخرى وعلاقاتها مع البيئة المحيطة بها، مثل: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.

نخلص إلى القول أن مفاهيم هذه النظرية تحتاج إلى تنسيق فعال بين الأجزاء المختلفة للنظام من جهة، وإلى نظم اتصالات فعالة لربط الأجزاء مع بعضها من جهة أخرى.

٩- نظرية الإدارة الموقفية
(١٩٧٠-الآن)

انتقل الاتجاه إلى الفلسفة النسبية في النظر إلى الإنسان والحياة بعد أن كانت الفلسفة المتبعة هي الفلسفة المطلقة، فظهرت النظرية الموقفية التي اعتمدت على الجانب النظري (نظرية النظم) والجانب العملي[١٠] (البحوث الميدانية العلمية).

ويعد المفهوم الأساسي لنظرية الإدارة الموقفية[١١] أن ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع الحالات والمواقف لوجود الفروق الفردية بين العناصر البشرية والاختلافات بين المواقف والظروف. لذا، ليس هناك نظرية تعطينا صفات أو قواعد جاهزة لتكون المثالية للإدارة في ظل موقف معين مع ظروف معينة.

---

(١٠) بحوث ودوارد البريطانية وبحوث معهد تافستوك. وكانت نتائجها أن ليس هناك علاقة مباشرة لتطبيق مبادئ التنظيم في جميع الحالات، وأن عوامل التكنولوجيا والثقافة والعوامل الفريدة في تنظيم ما تؤثر في هيكلية التنظيم وإدارته.

(١١) **إبراهيم المنيف**، مرجع سبق ذكره، ص ص٦٨- ٦٩.

نخلص من كل ما تقدم إلى القول بأن جميع المحاولات السابقة فشلت في إيجاد نظرية عامة في الإدارة، حيث إن جميع النظريات التي سبق التعرض إليها، لم تكون عناصر النظرية الكاملة، بل يمكننا القول بأن كل نظرية منها ما هي إلا عبارة عن ميل أو اتجاه معين ضمن نظرية ما. وإذا أمعنا النظر في مفاهيم النظريات السابقة لوجدنا أن هذه النظريات تناقض بعضها أو تحاول معالجة بعض الأمور متجاهلة الأمور الأخرى. وخير دليل على ذلك أن بعض النظريات السابقة تدعو إلى الحزم والضبط من قبل الإدارة للعاملين، في حين نجد نظرية أخرى تدعو إلى أقصى درجات التساهل. كما أن بعضها يقع في إطار الاستبداد والإدارة الفردية، في حين نجد بعضها الآخر يدعو إلى المشاركة المطلقة. وبعضها يعمل في المناخ المفتوح الحريص على علاقة وثيقة بين الرئيس والمرؤوس، والبعض الآخر يعمل في المناخ المغلق المتشدد والعلاقة القائمة على الرسميات الجافة بين الرئيس والمرؤوس. وهناك بعض النظريات التي تتبع الفلسفة المطلقة في النظر إلى العناصر البشرية والحياة والبعض الآخر يتبع الفلسفة النسبية. وهناك نظريات تأخذ الاتجاه النظري والأخرى تأخذ الاتجاه العملي. وهناك نظريات تركز على النشاطات الجزئية في الادارة وترشيد العمل الإداري نسبيًا أحيانًا أخرى. وهناك نظريات تركز على المنظمات الصغيرة، في حين نجد النظريات الأخرى تركز على المنظمات الكبيرة. وأخيرًا، منها ما يركز على الإدارة العليا، وأخرى تركز على الإدارة التنفيذية.

إن التعارض والتناقض في المفاهيم والمنطقات والافتراضات لكل من النظريات السابقة أدى إلى صعوبة تحقيق مدخل متكامل لنظرية عامة في الإدارة: الأمر الذي يؤكد فشل الفكر الإداري الغربي لإيجاد نظرية إدارية عامة يمكن تطبيقها على جميع المنظمات وتؤدي إلى نتائج ثابتة.

الإجابة عن السؤال الثاني : أسس النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ القرآنية التي تحدد هذه الأسس

في ضوء ما وقفنا عليه من جوانب القصور في النظريات الإدارية الغربية، وفي ضوء ما أنزله الله تعالى على رسوله محمد صلى الله عليه وسلم، يمكن اعتبار الأسس الأربعة التالية في مجموعها: الإيمان والإنسان والمجتمع والأخلاقيات (أخلاقيات الإدارة)، وهي منطلقات أي عمل إداري صغر أم كبر، للفرد وللمؤسسة، مع التنبيه أن هذه الأسس متكاملة، ومجموعها أكبر كثيرًا من مجموع أجزائها، وهي بمجموعها أسس تعبدية عقائدية إيمانية تَقَوِية.

أساس الإيمـــــان

يعد الإيمان أساس كل عمل في الحياة. فأفعال المؤمن التقي كفرد وكعامل في مؤسسة دائمًا موجهًا نحو التقوى. لقد حبب الله تعالى الإيمان للإنسان وزينه في قلبه، وكرهه الكفر والفسوق والعصيان. قال تعالى:

﴿ولكن الله حبب إليكم الإيمان وزينه في قلوبكم وكره إليكم الكفر والفسوق والعصيان أولئك هم الراشدون. فضلاً من الله ونعمة والله عليم حكيم﴾(١٢).

ويقوم أساس الإيمان في الإدارة على المبادئ القرآنية التالية:

١ - **الإيمان بوحدانية الله تعالى في كل عمل إداري.** قال تعالى:
﴿وما أرسلنا من قبلك من رسول إلا نوحي إليه أنه لا إله إلا أنا فاعبدون﴾(١٣).

٢ - **تحلي العاملين في المؤسسات بصفات المؤمنين الكثيرة التي حددها الله تعالى.** قال تعالى:
﴿إنما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله ثم لم يرتابوا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم في سبيل الله أولئك هم الصادقون﴾(١٤).

﴿والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم﴾(١٥).

٣ - **اطمئنان قلوب العاملين في المؤسسات بالحرص على الإيمان في كل ممارسة إدارية يقومون بها.**
قال تعالى:
﴿الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب﴾(١٦).

٤ - **إتباع الإيمان بالعمل دائمًا في كل عمل إداري.** قال تعالى:
﴿إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون﴾(١٧).

---

(١٢) الحجرات ٧-٨.
(١٣) الأنبياء ٢٥.
(١٤) الحجرات ١٥.
(١٥) التوبة ٧٢.
(١٦) الرعد ٢٨.
(١٧) فصلت ٨.

٥ - الاستعانة بالله تعالى أولاً في كل عمل إداري. قال تعالى:

﴿إياك نعبد وإياك نستعين﴾[١٨].

٦ - دعوة الله تعالى في سراء وضراء الأعمال الإدارية. قال تعالى:

﴿وإذا غشيهم موج كالظلل دعوا الله مخلصين له الدين فلما نجاهم إلى البر فمنهم مقتصد وما يجحد بآياتنا إلا كل ختار كفور﴾[١٩].

٧ - الدعوة بدعوة محمد ﷺ في الأعمال الإدارية. قال تعالى:

﴿قل هذه سبيلي أدعو إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني﴾[٢٠].

أساس الإنسان

يجب أن تكون للعاملين في إدارة المؤسسات: رئيسًا ومرؤوسين فلسفة معينه إزاء الإنسان، وتتحدد هذه الفلسفة التي هي الإطار الكلي الذي يوجه السلوك الإداري ويوجهه بالمبادئ القرآنية التالية:

١ - احترام إنسانية الإنسان في المؤسسات، فالمادة التي خلق الله تعالى منها كل الناس واحدة. قال تعالى:

﴿يا أيها الناس إن كنتم في ريب من البعث فإنا خلقناكم من تراب ثم من نطفة ثم من علقة﴾[٢١].

الأصل لكل الناس واحد. قال تعالى:

﴿يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبًا وقبائل لتعارفوا﴾[٢٢].

وكرم الله تعالى الإنسان. قال تعالى:

﴿ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا﴾[٢٣].

---

(١٨) الفاتحة ٥.
(١٩) لقمان ٣٢.
(٢٠) يوسف ١٠٨.
(٢١) الحج ٥.
(٢٢) الحجرات ١٣.
(٢٣) الإسراء ٧٠.

٢ - المساواة بين الرجل والمرأة من الناحية الإنسانية، للأسباب التالية: لأن أصلهما واحد.

قال تعالى:

﴿يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرًا ونساءً واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيبا﴾(٢٤).

وتكريمهما واحد. قال تعالى:

﴿ولقد كرمنا بني آدم﴾(٢٥).

وثوابهما على العمل واحد. قال تعالى:

﴿إن المسلمين والمسلمات والمؤمنين والمؤمنات والقانتين والقانتات والصادقين والصادقات والصابرين والصابرات والخاشعين والخاشعات والمتصدقين والمتصدقات والصائمين والصائمات والحافظين فروجهم والحافظات والذاكرين الله كثيرًا والذاكرات أعد الله لهم مغفرة وأجرا عظيما﴾(٢٦).

وترث المرأة كما يرث الرجل وإن اختلفت الأنصبة. قال تعالى:

﴿للرجال نصيب مما ترك الوالدان والأقربون وللنساء نصيب مما ترك الوالدان والأقربون مما قل منه أو كثر نصيبًا مفروضًا﴾(٢٧).

وتكاليفهما الشرعية واحدة ولا تسقط إلا بأعذار شرعية. قال تعالى:

﴿ضرب الله مثلاً للذين كفروا امرأة نوح وامرأة لوط كانتا تحت عبدين من عبادنا صالحين فخانتاهما فلم يغنيا عنهما من الله شيئا وقيل ادخلا النار مع الداخلين﴾(٢٨).

٣ - شمول الأخلاق الإسلامية العاملين في المؤسسات من المسلمين وغير المسلمين : وجوب حفظ النفس مؤمنة وغير مؤمنة. قال تعالى:

﴿من قتل نفسا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعا﴾(٢٩).

---

(٢٤) النساء ١.
(٢٥) الإسراء ٧٠.
(٢٦) الأحزاب ٣٥.
(٢٧) النساء ٧.
(٢٨) التحريم ١٠.
(٢٩) المائدة ٣٢.

عدم قصر الدية على دم المسلم فقط بل وغير المسلم. قال تعالى:

﴿وما كان لمؤمن أن يقتل مؤمنا إلا خطأ ومن قتل مؤمنا خطأ فتحرير رقبة مؤمنة ودية مسلمة إلى أهله إلا أن يصّدقوا فإن كان من قوم عدو لكم وهو مؤمن فتحرير رقبة مؤمنة وإن كان من قوم بينكم وبينهم ميثاق فدية مسلمة إلى أهله وتحرير رقبة مؤمنة فمن لم يجد فصيام شهرين متتابعين توبة من الله﴾(٣٠).

الأمانة واجبة للمسلمين وغير المسلمين. قال تعالى:

﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها﴾(٣١).

شمول العفو غير المسلمين. قال تعالى:

﴿ودّ كثير من أهل الكتاب لو يردوكم من بعد أيمانكم كفارًا حسدًا من عند أنفسهم من بعد ما تبين لهم الحق فاعفوا واصفحوا حتى يأتي الله بأمره﴾(٣٢).

شمول الوفاء بالعهد غير المسلمين. قال تعالى:

﴿وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا إن الله يعلم ما تفعلون﴾(٣٣).

إجارة المشركين إذا استجاروا بالمسلمين. قال تعالى:

﴿وان أحدٌ من المشركين استجارك فأجره حتى يسمع كلام الله ثم أبلغه مأمنه ذلك بأنهم قوم لا يعلمون﴾(٣٤).

شمول البر غير المسلم. قال تعالى:

﴿اليوم أُحِلَّ لكم الطيبات وطعام الذين أوتوا الكتاب حل لكم وطعامكم حِلٌ لهم﴾(٣٥).

جواز إعطاء الصدقة لغير المسلم. قال تعالى:

﴿ويطعمون الطعام على حبه مسكينًا ويتيمًا وأسيرًا﴾(٣٦).

---

(٣٠) النساء ٩٢.
(٣١) النساء ٥٨.
(٣٢) البقرة ١٠٩.
(٣٣) النحل ٩١.
(٣٤) التوبة ٦.
(٣٥) المائدة ٥.
(٣٦) الإنسان ٨.

العفة عن غير المسلمين. قال تعالى:

﴿ولا تقربوا الزنا إنه كان فاحشة وساءَ سبيلا﴾(٣٧).

الصدق مع كل الناس. قال تعالى:

﴿ومن يَكْسِبْ خطيئةً أو إثما ثم يرمِ به بريئًا فقد احتمل بهتانا وإثما مبينا﴾(٣٨).

(وقد كان المفترى عليه يهوديًا).

التعامل مع كل الناس بالعدل مع تحريم الظلم لكل الناس. قال تعالى:

﴿لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين و لم يخرجوكم من دياركم أن تبروهم وتقسطوا إليهم إن الله يحب المقسطين﴾(٣٩).

٤ - الانطلاق من قدرات الإنسان وإمكانياته الواقعية في الأعمال الإدارية. قال تعالى:

﴿لقد خلقنا الإنسان في كبد. أيحسب أن لن يقدر عليه أحد. يقول أهلكت مالا لبدا. أيحسب أن لم يره أحد. ألم نجعل له عينين. ولسانا وشفتين. وهديناه النجدين﴾(٤٠).

٥ - القوامة للرجل دون المرأة في الإدارة. قال تعالى:

﴿الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم﴾(٤١).

٦ - عدم موالاة اليهود والنصارى في الأعمال الإدارية. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم﴾(٤٢).

٧ - عدم موالاة عدو الله تعالى في الإدارة. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء تلقون إليهم بالمودة﴾(٤٣).

---

(٣٧) الإسراء ٣٢.
(٣٨) النساء ١١٢.
(٣٩) الممتحنة ٨.
(٤٠) البلد ٤-١٠.
(٤١) النساء ٣٣.
(٤٢) المائدة ٥١.
(٤٣) الممتحنة ١.

أساس المجتمع

للمجتمع الإسلامي رسالة وغاية، وهذه الرسالة وتلك الغاية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في الأعمال الإدارية وإلا فُرِّغَ العمل الإداري من محتواه الإلهي. فالعمل الإداري هو لخدمة الفرد والمجتمع، وفلسفة المجتمع هي الضابط والموجه للعمل الإداري. والمبادئ القرآنية التي تحدد هذا الأساس هي:

١ - اعتماد الأخوة الإسلامية الرابطة بين العاملين في مجتمع المؤسسة. قال تعالى:

﴿إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾(٤٤).

٢ - الحرص على وحدة مجتمع العاملين في المؤسسة، وتجنب الفتنة، ومن يعمل على الفرقة. قال تعالى:

﴿واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا﴾(٤٥).

﴿واتقوا فتنة لا تصيبن الذين ظلموا منكم خاصة واعلموا أن الله شديد العقاب﴾(٤٦).

﴿إن الذين فرقوا دينهم وكانوا شيعا لست منهم في شيء إنما أمرهم إلى الله ثم ينبئهم بما كانوا يفعلون﴾(٤٧).

٣ - إصلاح ذات البين بين جميع العاملين في المؤسسة. قال تعالى:

﴿لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجرًا عظيما﴾(٤٨).

٤ - تطهير مجتمع مؤسسة العمل من الآثام والفواحش. قال تعالى:

﴿ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن﴾(٤٩).

٥ - قبول درجات التفاضل الاجتماعي في مجتمع مؤسسة العمل:

بالإيمان الصحيح. قال تعالى:

﴿أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى أم من يمشي سويا على صراط مستقيم﴾(٥٠).

---

(٤٤) الحجرات ١٠.
(٤٥) آل عمران ١٠٣.
(٤٦) الأنفال ٢٥.
(٤٧) الأنعام ١٥٩.
(٤٨) النساء ١١٤.
(٤٩) الأنعام ١٥١.
(٥٠) الملك ٢٢.

بالتقوى. قال تعالى:

﴿إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾(٥١).

بالعلم الصحيح. قال تعالى:

﴿قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب﴾(٥٢).

بالإنفاق في سبيل الله تعالى. قال تعالى:

﴿ضرب الله مثلا عبدا مملوكا لا يقدر على شيء ومن رزقناه منّا رزقًا حسنا فهو ينفق منه سرا وجهرا هل يستوون الحمد لله بل أكثرهم لا يعلمون﴾(٥٣).

بالمعيشة. قال تعالى:

﴿أهم يقسمون رحمة ربِّكَ نحن قَسَمْنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمةُ ربك خير مما يجمعون﴾(٥٤).

بالرزق. قال تعالى:

﴿والله فضل بعضكم على بعض في الرزق فما الذين فُضِّلُوا برادي رزقهم على ما ملكت أيمانهم فهم فيه سواء﴾(٥٥).

بالدرجة الاجتماعية. قال تعالى:

﴿وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضَكم فوق بعض درجات ليبلوَكُم في ما آتاكم﴾(٥٦).

بالأعمال. قال تعالى:

﴿ولكل درجاتٌ مما عملوا ولِيُوَفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون﴾(٥٧).

٦ - لا فضائل اجتماعية أخلاقية مع الكفر بالله. قال تعالى:

﴿وما منعهم أن تقبل منهم نفقاتهم إلا أنهم كفروا بالله ورسوله ولا يأتون الصلاة إلا وهم كُسالى ولا ينقون إلا وهم كارهون﴾(٥٨).

---

(٥١) الحجرات ١٣.
(٥٢) الزمر ٩.
(٥٣) النحل ٧٥.
(٥٤) الزخرف ٣٢.
(٥٥) النحل ٧١.
(٥٦) الأنعام ١٦٥.
(٥٧) الأحقاف ١٩.
(٥٨) التوبة ٥٤.

٧- احتشام أفراد مجتمع المؤسسة بلباسهم. قال تعالى:

﴿يا بني آدم قد أنزلنا عليكم لِباسا يواري سوآتِكم وريشًا ولباسُ التقوى ذلك خير﴾(٥٩).

٨- العبادات وسيلة من وسائل تقوية أواصر مجتمع المؤسسة. قال تعالى:

﴿وأقم الصلاة إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر﴾(٦٠).

﴿والذين في أموالهم حق معلوم للسائل والمحروم﴾(٦١).

٩- غض البصر وحفظ الفروج في مجتمع مؤسسة العمل. قال تعالى:

﴿قل للمؤمنين يغضوا من أبصارهم ويحفظوا فروجهم ذلك أزكى لهم إن الله خبير بما يصنعون﴾(٦٢).

١٠- تحريم الخمر والميسر والأنصاب والأزلام في مجتمع المؤسسة. قال تعالى:

﴿إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون﴾(٦٣).

١١- تحريم الملاعب والملاهي المخالفة للشريعة في مجتمع المؤسسة. قال تعالى:

﴿وإذا رأوا تجارة أو لهوا انفضوا إليها وتركوك قائما قل ما عند الله خير من اللهو ومن التجارة﴾(٦٤).

١٢- تحرم الربا في مجتمع مؤسسة العمل. قال تعالى:

﴿الذين يأكلون الربا لا يقومون إلا كما يقوم الذي يتخبطه الشيطان من المس﴾(٦٥).

١٣- عدم الاغترار بالأموال والأولاد في مؤسسات العمل. قال تعالى:

﴿واعلموا أنما أموالُكُم وأولادُكُم فتنة وأنَّ الله عنده أجْرٌ عظيم﴾(٦٦).

١٤- الغيرة والحمية والأنفة عند رؤية أو سماع ما لا ينبغي في مجتمع مؤسسة العمل. قال تعالى:

﴿قوا أنفسكم وأهليكم نارا وقودها الناس والحجارة﴾(٦٧).

---

(٥٩) الأعراف ٢٦.
(٦٠) العنكبوت ٤٥.
(٦٢) النور ٣٠.
(٦٢) النور ٣٠.
(٦٣) المائدة ٩٠.
(٦٤) الجمعة ١١.
(٦٥) البقرة ٢٧٥.
(٦٦) الأنفال ٢٨.
(٦٧) التحريم ٦.

١٥ - جعل كل بنيان في مؤسسة العمل قائمًا على التقوى. قال تعالى:

﴿أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به في نار جهنم﴾(٦٨).

١٦ - عدم منع الناس من عبادة الله تعالى في مؤسسة العمل. قال تعالى:

﴿ومن أظلم ممن منع مساجد الله أن يذكر فيها اسمه وسعى في خرابها﴾(٦٩).

١٧ - الزينة وطيبات الرزق حلال للعاملين في مجتمع المؤسسة. قال تعالى:

﴿قل من حرم زينة الله التي أخرج لعباده والطيبات من الرزق﴾(٧٠).

أساسيات أخلاقيات الإدارة

يعد أساس أخلاقيات الإدارة مهمًا جدًا لما له من تأثير في رعاية العامل والعمل وتوجيههما للإيمان والتقوى والفضيلة. والأخلاقيات في الإدارة هي الإيمان بعدد من الفضائل، والقول بها، وممارستها، والدعوة لها، والصبر على ما يصيب المؤمن بسببها. قال تعالى:

﴿والعصر. إن الإنسان لفي خسر. إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر﴾(٧١).

وفي الفضيلة تطهير للفرد. قال تعالى:

﴿ولكن يريد ليطهركم وليتم نعمته عليكم لعلكم تشكرون﴾(٧٢).

وتحقق منفعة للآخرين. قال تعالى:

﴿إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي﴾(٧٣).

وإرضاء الله تعالى. قال تعالى:

﴿فأعرض عن من تولى عن ذكرنا و لم يرد إلا الحياة الدنيا﴾(٧٤).

---

(٦٨) التوبة ١١٠.
(٦٩) البقرة ١١٤.
(٧٠) الأعراف ٣٢.
(٧١) العصر ١-٣.
(٧٢) المائدة ٦.
(٧٣) النحل ٩٠.
(٧٤) النجم ٢٩.

وهي فطرية في الإنسان. قال تعالى:

﴿واعلموا أن فيكم رسول الله لو يطيعكم في كثير من الأمر لعنتم ولكن الله حبب إليكم الإيمان وزينه في قلوبكم وكره إليكم الكفر والفسوق والعصيان أولئك هم الراشدون﴾(٧٥).

وتشمل كل الناس بغض النظر عن دينهم أو عرقهم أو لونهم. قال تعالى:

﴿أنه من قتل نفسا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعا ومن أحياها فكأنما أحيا الناس جميعا﴾(٧٦).

وتتحدد أخلاقيات الإدارة بالمبادئ القرآنية التالية:

ممارسة الفضائل الأخلاقية

١ - العدل، وضده الظلم. قال تعالى:

﴿لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط﴾(٧٧).

﴿ومن يَظْلم منكم نذقه عذابًا كبيرًا﴾(٧٨).

٢ - الصدق، وضده الكذب ومن الكذب الافتراء والإفك والنفاق وشهادة الزور. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديدًا﴾(٧٩).

﴿فمن افترى على الله الكذب من بعد ذلك فأولئك هم الظالمون﴾(٨٠).

﴿إنْ هذا إلا إفك افتراه﴾(٨١).

﴿إذا جاءك المنافقون قالوا نشهد إنك لرسول الله والله يعلم إنك لرسوله والله يشهد إن المنافقين لكاذبون﴾(٨٢).

﴿واجتنبوا قول الزور﴾(٨٣).

---

(٧٥) الحجرات ٧.
(٧٦) المائدة ٣٢.
(٧٧) الحديد ٢٥.
(٧٨) الفرقان ١٩.
(٧٩) الأحزاب ٧٠.
(٨٠) آل عمران ٩٤.
(٨١) الفرقان ٤.
(٨٢) المنافقون ١.
(٨٣) الحج ٣٠.

٣- الشجاعة وتقترن بالخطر على الحياة وعكسها الجبن والتهور أي الموت دون فائدة. قال تعالى:

﴿وقاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين﴾(٨٤).

﴿قل لن ينفعكم الفرار إن فررتم من الموت أو القتل﴾(٨٥).

﴿ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة﴾(٨٦).

٤- الصبر وهو الإعداد للشجاعة وسابق عليها. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا ورابطوا واتقوا الله لعلكم تفلحون﴾(٨٧).

٥- حفظ النفس. قال تعالى:

﴿من قتل نفسا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعا ومن أحياها فكأنما أحيا الناس جميعا﴾(٨٨).

٦- الرحمة التي هي رفع العذاب عن الكائن الحي وعدم إلحاق الضرر به وتكون للرحماء وليس للطغاة. قال تعالى:

﴿ربكم أعلم بكم إن يشأ يرحَمْكُمْ أو إنْ يشأ يُعَذِبْكُم﴾(٨٩).

٧- العفو وهو ترك المؤاخذة بالذنب. قال تعالى:

﴿إن تبدوا خيرا أو تُخْفوه أو تَعْفُوا عن سوء فإن الله كان عَفُوّا قديرا﴾(٩٠).

٨- الإنفاق في سبيل الله مثل الزكاة والصدقة والكرم والإيثار للأقربين ولذوي الحاجات، وضده البخل. قال تعالى:

﴿وويل للمشركين. الذين لا يؤتون الزكاة وهم بالآخرة هم كافرون﴾(٩١).

﴿إن تُبْدُوا الصدقات فَنِعِمَّا هيَ وإن تُخْفُوهَا وتُؤتوها الفقراءَ فهو خير لكم﴾(٩٢).

---

(٨٤) البقرة ١٩٠.
(٨٥) الأحزاب ١٦.
(٨٦) البقرة ١٩٥.
(٨٧) آل عمران ٢٠٠.
(٨٨) المائدة ٣٢.
(٨٩) الإسراء ٥٤.
(٩٠) النساء ١٤٩.
(٩١) فصلت ٦-٧.
(٩٢) البقرة ٢٧١.

﴿كلا بل لا تكرمون اليتيم﴾(٩٣).

﴿ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة. ومن يُوقَ شُحَّ نفسه فأولئك هم المفلحون﴾(٩٤).

﴿ولا يحسبن الذين يَبْخلون بما آتاهم الله من فضله هو خيرًا لهم بل هو شر لهم سيطوقون ما بخلوا به يوم القيامة﴾(٩٥).

﴿قل ما أنفقتم من خير فللوالدين والأقربين واليتامى والمساكين وابن السبيل وما تفعلوا من خير فإن الله به عليم﴾(٩٦).

٩ - كفالة اليتيم، ويأتي في أول قائمة المحتاجين، وكفالته بالمال والرعاية. قال تعالى:

﴿ولا تقربوا مال اليتيم إلا بالتي هي أحسن حتى يبلغ أشده﴾(٩٧).

﴿ويسألونك عن اليتامى قل إصلاح لهم خير وإن تخالطوهم فإخوانكم﴾(٩٨).

١٠ - بر الجار. والجيران في الإسلام هم الذين يجمعهم مسجد المحلة، ورفاق الحياة. قال تعالى:

﴿واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا وبالوالدين إحسانا وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم﴾(٩٩).

١١ - الإجارة، وهي طلب التمتع بحقوق الجار مع كون الطالب ليس جارًا حقيقيًا لمن يطلب جواره، كطلب الضعيف والمظلوم الحماية والأمن والمنعة من القوى. قال تعالى:

﴿وإن أحد من المشركين استجارك فأجره حتى يسمع كلام الله ثم أَبْلغه مَأْمَنَه ذلك بأنهم قوم لا يعلمون﴾(١٠٠).

١٢ - الوفاء بالعهد بين الرئيس والمرؤوسين في الإدارة. قال تعالى:

﴿وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولا﴾(١٠١).

---

(٩٣) الفجر ١٧.
(٩٤) الحشر ٩.
(٩٥) آل عمران ١٨٠.
(٩٦) البقرة ٢١٥.
(٩٧) الإسراء ٣٤.
(٩٨) البقرة ٢٢٠.
(٩٩) النساء ٣٦.
(١٠٠) التوبة ٦.
(١٠١) الإسراء ٣٤.

١٣ - الأمانة، وعكسها الخيانة. قال تعالى:

﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها﴾(١٠٢).

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون﴾(١٠٣).

١٤ - العفة وهي تجنب الزنا والقذف له والفاحشة. قال تعالى:

﴿وليستعفف الذين لا يجدون نكاحا حتى يغنيهم الله من فضله﴾(١٠٤).

﴿ولا تقربوا الزنا إنه كان فاحشة وساء سبيلا﴾(١٠٥).

﴿والذين يرمون المحصنات ثم لم يَأْتُوا بأربعة شهداء فاجلدوهم ثمانين جلدة ولا تقبلوا لهم شهادة أبدا وأولئك هم الفاسقون﴾(١٠٦).

١٥ - التواضع وعكسها الكبر والعزة وعكسها أيضًا الذلة أو الضعة، والتواضع صيانة لمكانة الآخرين الاجتماعية وحفظ أقَدارهم. قال تعالى:

﴿وأما الذين استنكفوا واستكبروا فيعذبهم عذابا أليما ولا يجدون لهم من دون الله وليا ولا نصيرا﴾(١٠٧).

﴿أذلة على المؤمنين أعزة على الكافرين﴾(١٠٨).

١٦ - الحلم وعكسه سرعة الغضب، وهو ضبط إداري للانفعال في مواجهة إساءات الآخرين ابتغاء وجه الله تعالى. قال تعالى:

﴿والكاظمين الغيظَ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين﴾(١٠٩).

١٧ - الصمت. قال تعالى:

﴿والذين هم عن اللغو مُعرضون﴾(١١٠).

---

(١٠٢) النساء ٥٨.
(١٠٣) الأنفال ٢٧.
(١٠٤) النور ٣٣.
(١٠٥) الإسراء ٣٢.
(١٠٦) النور ٤.
(١٠٧) النساء ١٧٣.
(١٠٨) المائدة ٥٤.
(١٠٩) آل عمران ١٣٤.
(١١٠) المؤمنون ٣.

حث العامل في العمل على مراعاة ما يلي:

١٨ - إخلاص النصح للآخرين. قال تعالى على لسان العبد الصالح:

﴿أبلغكم رسالات ربكم وأنا لكم ناصح أمين﴾(١١١).

١٩ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. قال تعالى:

﴿ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة﴾(١١٢).

٢٠ - تجاوز سمات الآخرين. قال تعالى:

﴿ويدرءون بالحسنة السيئة أولئك لهم عقبى الدار﴾(١١٣).

٢١ - التعاون مع الآخرين. قال تعالى:

﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾(١١٤).

٢٢ - تبين الوشاية. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين امنوا إنْ جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين﴾(١١٥).

٢٣ - الإصلاح بين الآخرين. قال تعالى:

﴿إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾(١١٦).

٢٤ - المبادرة إلى تقديم النفع. قال تعالى:

﴿ولكل وِجهةٌ هو موليها فاستبقوا الخيرات أين ما تكونوا يأتِ بكم الله جميعا﴾(١١٧).

٢٥ - ستر العيوب. قال تعالى:

﴿إن الذين يحبون أن تشيع الفاحشة في الذين آمنوا لهم عذاب أليم في الدنيا والآخرة﴾(١١٨).

---

(١١١) الأعراف ٦٨.
(١١٢) الحشر ٩.
(١١٣) الرعد ٢٢.
(١١٤) المائدة ٢.
(١١٥) الحجرات ٦.
(١١٦) الحجرات ١٠.
(١١٧) البقرة ١٤٨.
(١١٨) النور ١٩.

٢٦- شكر الآخرين على ما يقدمون من صفات. قال تعالى:

﴿وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليَّ وعلى والديَّ وأن أعمل صالحًا ترضاه﴾(١١٩).

٢٧- معاشرة الأخيار من الآخرين. قال تعالى:

﴿فأعرض عن من تولى عن ذكرنا و لم يُرِدْ إلا الحياة الدنيا﴾(١٢٠).

٢٨- البدء بالنفس قبل البدء بالآخرين. قال تعالى:

﴿أتأمرون الناس بالبر وتَنْسَون أنفسكم﴾(١٢١).

٢٩- القدوة الحسنة للآخرين. قال تعالى:

﴿لقد كان لكم في رسول الله أُسْوَةٌ حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾(١٢٢).

٣٠- الحزم في الأمور. قال تعالى:

﴿فإذا عزمت فتوكل على الله إنَّ الله يحب المتوكلين﴾(١٢٣).

٣١- التمتع بالموضوعية والتجرد من الأهواء. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين﴾(١٢٤).

٣٢- الإحسان للآخرين. قال تعالى:

﴿وأحسن كما أحسن الله إليك﴾(١٢٥).

٣٣- تأدية الحقوق كاملة. قال تعالى:

﴿وَلْيُمْلِلِ الذي عليه الحق وليتق الله ربَّهُ ولا يبخس منه شيئا﴾(١٢٦).

٣٤- مجاملة الآخرين. قال تعالى:

﴿وإذا حييتم بتحية فحيوا بأحسن منها أو ردوها﴾(١٢٧).

---

(١١٩) النمل ١٩.
(١٢٠) النجم ٢٩.
(١٢١) البقرة ٤٤.
(١٢٢) الأحزاب ٢١.
(١٢٣) آل عمران ١٥٩.
(١٢٤) النساء ١٣٥.
(١٢٥) القصص ٧٧.
(١٢٦) البقرة ٢٨٢.
(١٢٧) النساء ٨٦.

٣٥- الاستقامة. قال تعالى:

﴿فاستقم كما أمرت ومن تاب معك ولا تَطْغَوا إنه بما تعملون بصير﴾(١٢٨).

٣٦- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. قال تعالى:

﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله﴾(١٢٩).

٣٧- الاتصاف بالفضائل الخلقية. قال تعالى:

﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾(١٣٠).

٣٨- الالتزام بالعمل. قال تعالى:

﴿قل إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم﴾(١٣١).

٣٩- تحمل المسؤولية. قال تعالى:

﴿يا أيها الرسول بَلِّغْ ما أُنْزِلَ إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته﴾(١٣٢).

٤٠- الالتزام بالأمانة العلمية. قال تعالى:

﴿إن الذين يكتمون ما أنزلنا من البينات والهدى من بعد ما بيناه للناس في الكتاب أولئك يلعنهم الله ويلعنهم اللاعنون﴾(١٣٣).

٤١- الإخلاص في العمل. قال تعالى:

﴿قل إن تُخْفُوا ما في صدوركم أو تبدوه يعلمه الله﴾(١٣٤).

٤٢- التعفف عن الأموال. قال تعالى:

﴿ومن كان غنيا فليستعفف﴾(١٣٥).

---

(١٢٨) هود ١١٢.
(١٢٩) آل عمران ١١٠.
(١٣٠) القلم ٤.
(١٣١) الأنعام ١٥.
(١٣٢) المائدة ٦٧.
(١٣٣) البقرة ١٥٩.
(١٣٤) آل عمران ٢٩.
(١٣٥) النساء ٦.

٤٣ - الاقتصاد. قال تعالى:

﴿وكلوا واشربوا ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين﴾(١٣٦).

٤٤ - الثبات على المبدأ. قال تعالى:

﴿الذين قال لهم الناس إنَّ الناسَ قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حَسْبُنا الله ونِعمَ الوكيل﴾(١٣٧).

٤٥ - التقوى في العمل. قال تعالى:

﴿ومن يتق الله يجعل له مخرجا. ويَرْزُقه من حيث لا يحتسب﴾(١٣٨).

٤٦ - العدول عن القرار إلى ما هو أفضل. قال تعالى:

﴿ما ننسخْ من آيةٍ أو نُنْسِها نأتِ بخير منها أو مثلها﴾(١٣٩).

٤٧ - المشاورة في العمل. قال تعالى:

﴿والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم﴾(١٤٠).

٤٨ - امتلاك ناصية العلم والمعرفة قبل العمل. قال تعالى:

﴿ولا تَقْفُ ما ليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا﴾(١٤١).

٤٩ - بر زملاء العمل. قال تعالى:

﴿واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا وبالوالدين إحسانا وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل﴾(١٤٢).

٥٠ - الوفاء للزملاء وللعمل وشروطه. قال تعالى:

﴿وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا﴾(١٤٣).

---

(١٣٦) الأعراف ٣١.
(١٣٧) آل عمران ١٧٢.
(١٣٨) الطلاق ٢-٣.
(١٣٩) البقرة ١٠٦.
(١٤٠) الشورى ٣٨.
(١٤١) الإسراء ٣٦.
(١٤٢) النساء ٣٦.
(١٤٣) النحل ٩١.

٥١- الأمانة في العمل. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون﴾(١٤٤).

٥٢- العفة عن أموال الآخرين. قال تعالى:

﴿ومن كان غنيا فليستعفف ومن كان فقيرا فليأكل بالمعروف﴾(١٤٥).

٥٣- التصدق في العمل. قال تعالى:

﴿والذين يَكْنِزُون الذهبَ والفضةَ ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم﴾(١٤٦).

٥٤- وجوب الكرم في العمل. قال تعالى:

﴿ومن يهن الله فما له من مكرم﴾(١٤٧).

٥٥- الحث على الإيثار في العمل. قال تعالى:

﴿ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يُوقَ شُحَّ نفسه فأولئك هم المفلحون﴾(١٤٨).

٥٦- شكر من يقدم صدقة أو مكرمة. قال تعالى:

﴿واذكروا إذ أنتم قليل مستضعفون في الأرض تخافون أن يتخطفكم الناس فآواكم وأيدكم بنصره ورزقكم من الطيبات لعلكم تشكرون﴾(١٤٩).

٥٧- الاستعانة بالصبر في أثناء العمل. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين﴾(١٥٠).

٥٨- استنفاذ النفس البشرية إذا تعرضت للخطر في أثناء العمل. قال تعالى:

﴿من أجل ذلك كتبنا على بني إسرائيل أنه من قتل نفسا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعا ومن أحياها فكأنما أحيا الناس جميعا﴾(١٥١).

---

(١٤٤) الأنفال ٢٧.
(١٤٥) النساء ٦.
(١٤٦) التوبة ٣٤.
(١٤٧) الحج ١٨.
(١٤٨) الحشر ٩.
(١٤٩) الأنفال ٢٦.
(١٥٠) البقرة ١٥٣.
(١٥١) المائدة ٣٢.

٥٩- وجوب الرحمة على الآخرين. قال تعالى:

﴿وإذا أذقنا الناس رحمة من بعد ضرّاءَ مَسَّتْهُمْ إذا لهم مَّكْر في آياتنا﴾(١٥٢).

٦٠- العفو عن الآخرين ما أمكن. قال تعالى:

﴿إن تُبدوا خيرا أو تخفوه أو تَعْفوا عن سوء فإن الله كان عفوّا قديرا﴾(١٥٣).

٦١- معاملة الجميع بالعدل، قال تعالى:

﴿إنَّ الله يأمرُ بالعدل والإحسانِ وإيتاءِ ذي القربى﴾(١٥٤).

٦٢- توخّي الصدق مع الآخرين. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين﴾(١٥٥).

٦٣- استخدام أسلوب الجدال الحسن للدفاع عن الحق. قال تعالى:

﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن﴾(١٥٦).

٦٤- شهادة الحق. قال تعالى:

﴿ولا تكتموا الشهادةَ ومن كتمها فإنه آثم قلبُهُ﴾(١٥٧).

٦٥- وقاية النفس في أثناء العمل. قال تعالى:

﴿وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة﴾(١٥٨).

٦٦- كظم الغيظ في العمل. قال تعالى:

﴿الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس﴾(١٥٩).

٦٧- الصمت في المواقف التي تحتاج إلى ذلك. قال تعالى:

﴿قد أفلح المؤمنون. الذين هم في صلاتهم خاشعون. والذين هم عن اللغو معرضون﴾(١٦٠).

---

(١٥٢) يونس ٢١.
(١٥٣) النساء ١٤٩
(١٥٤) النحل ٩٠.
(١٥٥) التوبة ١١٩.
(١٥٦) النحل ١٢٥.
(١٥٧) البقرة ٢٨٣.
(١٥٨) البقرة ١٩٥.
(١٥٩) آل عمران ١٣٤.
(١٦٠) المؤمنون ١-٣.

٦٨- العمل الصالح له ضعف الأجر. قال تعالى:
﴿إلا من آمن وعمل صالحا فأولئك لهم جزاءُ الضعفِ بما عملوا وهم في الغرفات آمنون﴾(١٦١).

٦٩- اقتران العمل بالإيمان. قال تعالى:
﴿إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية﴾(١٦٢).

٧٠- اقتران العمل بالتوبة. قال تعالى:
﴿أنّه من عمل منكم سوءاً بجهالة ثم تاب من بعده وأصلح فإنّه غفور رحيم﴾(١٦٣).

٧١- ربط العمل بالقول. قال تعالى:
﴿ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحًا وقال إنني من المسلمين﴾(١٦٤).

٧٢- محاسبة الإنسان على أعماله خيرها وشرها. قال تعالى:
﴿زعم الذين كفروا أن لن يُبعثوا قل بلى وربي لتبعُثُنَّ ثم لَتُنبَّؤُنَّ بما عملتم وذلك على الله يسير﴾(١٦٥).

٧٣- قبول تفاوت الناس بالأعمال. قال تعالى:
﴿ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يُظْلَمُون﴾(١٦٦).

٧٤- رصد الله تعالى لكل عمل من أعمالنا. قال تعالى:
﴿وما الله بغافل عما تعملون﴾(١٦٧).

٧٥- حرية الإنسان في العمل. قال تعالى:
﴿قالوا أوذينا من قبل أن تأتينا ومن بعد ما جئتنا قال عسى ربكم أن يهلك عدوكم ويستخلِفَكُمْ في الأرض فينظرَ كيف تعملون﴾(١٦٨).

٧٦- أعضاء الجسد تشهد على عمل الإنسان. قال تعالى:
﴿يوم تشهدُ عليهم ألسِنَتَهُمْ وأيديهم وأرجُلُهُم بما كانوا يعملون﴾(١٦٩).

---

(١٦١) سبأ ٣٧.
(١٦٢) البينة ٧.
(١٦٣) الأنعام ٥٤.
(١٦٤) فصلت ٣٣.
(١٦٥) التغابن ٧.
(١٦٦) الأحقاف ١٩.
(١٦٧) البقرة ٧٤.
(١٦٨) الأعراف ١٢٩.
(١٦٩) النور ٢٤.

تجنب العامل وصون نفسه عما يلي:

٧٧- تجنب التجسس. قال تعالى:
﴿ولا تجسسوا﴾(١٧٠).

٧٨- تجنب سوء الظن بالآخرين. قال تعالى:
﴿يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم﴾(١٧١).

٧٩- تجنب السخرية من الآخرين. قال تعالى:
﴿يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن﴾(١٧٢).

٨٠- تجنب غيبة الآخرين. قال تعالى:
﴿ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه﴾(١٧٣).

٨١- تجنب الفجور في الخصومة مع الآخرين. قال تعالى:
﴿وان عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للصابرين﴾(١٧٤).

٨٢- تجنب حسد الآخرين. قال تعالى:
﴿ومن شر حاسد إذا حسد﴾(١٧٥).

٨٣- تجنب الإصرار على الخطأ. قال تعالى:
﴿وإن يروا سبيل الرشد لا يتخذوه سبيلا وإن يروا سبيل الغَيِّ يتخذوه سبيلا﴾(١٧٦).

٨٤- عدم التعصب العنصري أو الطائفي عند التعامل مع الآخرين. قال تعالى:
﴿يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾(١٧٧).

---

(١٧٠) الحجرات ١٢.
(١٧١) الحجرات ١٢.
(١٧٢) الحجرات ١١.
(١٧٣) الحجرات ١٢.
(١٧٤) النحل ١٢٦.
(١٧٥) الفلق ٥.
(١٧٦) الأعراف ١٤٦.
(١٧٧) الحجرات ١٣.

٨٥- الإعراض عن اللغو في أثناء العمل. قال تعالى:
﴿وإذا مروا باللغو مروا كراما﴾(١٧٨).

٨٦- تجنب مواطن الشبهات في العمل. قال تعالى:.
﴿فلا تقعد بعد الذكرى مع القوم الظالمين﴾(١٧٩).

٨٧- تجنب شهادة الزور. قال تعالى:
﴿واجتنبوا قول الزور﴾(١٨٠).

٨٨- غض البصر. قال تعالى:
﴿قل للمؤمنين يغضوا من أبصارهم ويحفظوا فروجهم ذلك أزكى لهم﴾(١٨١).

٨٩- تجنب المن على الآخرين. قال تعالى:
﴿ولا تمنن تستكثر﴾(١٨٢).

٩٠- تجنب النميمة بين الآخرين. قال تعالى:
﴿ولا تطع كل حلاف مهين. همماز مشاء بنميم﴾(١٨٣).

٩١- تجنب الهمز واللمز والتنابز بالألقاب. قال تعالى:
﴿ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون﴾(١٨٤).

٩٢- تجنب الحلف الكاذب في العمل. قال تعالى:
﴿ولا تطع كل حلاف مهين﴾(١٨٥).

---

(١٧٨) الفرقان ٧٢.
(١٧٩) الأنعام ٦٨.
(١٨٠) الحج ٣٠.
(١٨١) النور ٣٠.
(١٨٢) الحشر ٦.
(١٨٣) القلم ١٠-١١.
(١٨٤) الحجرات ١١.
(١٨٥) القلم ١٠.

٩٣- تجنب الجهر بسوء القول في العمل. قال تعالى:

﴿لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم وكان الله سميعا عليما﴾(١٨٦).

٩٤- تجنب البهتان في العمل. قال تعالى:

﴿ومن يكسب خطيئةً أو إثما ثم يَرْمِ به بريئا فقد احتمل بهتانا وإثما مبينا﴾(١٨٧).

٩٥- تجنب المراءاة في العمل. قال تعالى:

﴿فويل للمصلين. الذين هم عن صلاتهم ساهون. الذين هم يراؤون ويمنعون الماعون﴾(١٨٨).

٩٦- تجنب تمني ما للغير في العمل. قال تعالى:

﴿ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض﴾(١٨٩).

٩٧- تجنب السيئة في العمل. قال تعالى:

﴿ومن جاء بالسيئة فلا يجزي الذي عملوا السيئات إلا ما كانوا يعملون﴾(١٩٠).

٩٨- تجنب الخيانة في العمل. قال تعالى:

﴿إن الله يدافع عن الذين آمنوا إن الله لا يحب كل خوان كفور﴾(١٩١).

٩٩- تجنب ظلم الآخرين. قال تعالى:

﴿ومن يظلم منكم نُذِقْه عذابا كبيرا﴾(١٩٢).

١٠٠- تجنب الكذب على الآخرين. قال تعالى:

﴿فمن افترى على الله الكذب من بعد ذلك فأولئك هم الظالمون﴾(١٩٣).

١٠١- تجنب التلبيس (المزج بين الصدق والكذب على الآخرين). قال تعالى:

﴿ولا تَلْبسوا الحق بالباطل وتَكْتُمُوا الحق وأنتم تعلمون﴾(١٩٤).

---

(١٨٦) النساء ١٤٧.
(١٨٧) النساء ١١١.
(١٨٨) الماعون ٤-٧.
(١٨٩) النساء ٣١.
(١٩٠) القصص ٨٤.
(١٩١) الحج ٣٨.
(١٩٢) الفرقان ١٩.
(١٩٣) آل عمران ٩٤.
(١٩٤) البقرة ٤٢.

١٠٢ - تجنب الافتراء على الآخرين. قال تعالى:

﴿إن الله لا يغفر أن يشرك به ويغفر ما دون ذلك لمن يشاء ومن يشرك بالله فقد افترى إثما عظيما﴾(١٩٥).

١٠٣ - تجنب الإفك والقذف ورمي المحصنات. قال تعالى:

﴿وقال الذين كفروا إن هذا إلا إفك افتراه وأعانه عليه قوم آخرون فقد جاءوا ظلما وزورا﴾(١٩٦).

﴿والذين يرمون المحصنات ثم لم يأتوا بأربعة شهداء فأجلدوهم ثمانين جلدة ولا تقبلوا لهم شهادة أبدا﴾(١٩٧).

١٠٤ - تجنب النفاق للآخرين. قال تعالى:

﴿إذا جاءك المنافقون قالوا نشهد إنك لرسول الله والله يعلم إنك لرسوله والله يشهد إن المنافقين لكاذبون﴾(١٩٨).

١٠٥ - تجنب قول الزور بحق الآخرين. قال تعالى:

﴿اجتنبوا قول الزور﴾(١٩٩).

١٠٦ - تجنب البخل في العمل. قال تعالى:

﴿ولا يحسبن الذين يبخلون بما آتاهم الله من فضله هو خيرا لهم بل هو شر لهم سيطوقون ما بخلوا به يوم القيامة﴾(٢٠٠).

---

(١٩٥) النساء ٤٨.
(١٩٦) الفرقان ٤.
(١٩٧) النور ٤.
(١٩٨) المنافقون ١.
(١٩٩) الحج ٣٠.
(٢٠٠) آل عمران ١٨٠.

الإجابة عن السؤال الثالث: عناصر النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ والأساليب القرآنية التي يقوم عليها كل عنصر

تتكون عملية الإدارة كنظام من أربعة عناصر وكل عنصر يعد عملية فرعية والعمليات هي: عملية التخطيط، وعملية تحديد الموارد المادية، وعملية التنفيذ، وعملية التقويم. وفيما يلي المبادئ والأساليب التي تحدد كل عملية من هذه العمليات:

عملية التخطيط

تعد عملية التخطيط أولى عمليات الإدارة، ولابد منها، وبدونها لن تحقق مؤسسة العمل أهدافها، وتقوم هذه العملية على المبادئ القرآنية التالية:

١ - **لكل عمل في إدارة المؤسسة هدف.** قال تعالى:

﴿وما خلقنا السماء والأرض وما بينهما لاعبين. لو أردنا أن نتخذ لهوًا لاتخذناه من لَدُنَّا إن كُنَّا فاعلين﴾(٢٠١).

٢ - **الحرص على وحدة أهداف المؤسسة.** قال تعالى:

﴿وأَنَّ هذا صراطي مستقيمًا فاتبعوه ولا تتبعوا السُّبُلَ فتفرَّق بكم عن سبيله ذلك وصاكم به لعلكم تتقون﴾(٢٠٢).

٣ - **الإعداد المسبق لكل عمل.** قال تعالى:

﴿وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل﴾(٢٠٣).

٤ - **الحرص على وحدة المؤسسة.** قال تعالى:

﴿واعتصموا بحبل الله جميعًا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانًا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون﴾(٢٠٤).

---

(٢٠١) الأنبياء ١٦-١٧.
(٢٠٢) الأنعام ١٥٣.
(٢٠٣) الأنفال ٦٠.
(٢٠٤) آل عمران ١٠٣.

٥ - تحديد مواصفات العاملين المطلوبين في المؤسسة لتيسير أعمالهم ولتقويمهم، فلقد حـــدد الله تعالى صفات المتقين وصفات الكافين وصفات المنافقين.. قال تعالى **في المتقين**:

﴿آلم. ذلك الكتاب لا ريب فيه هُدى للمتقين. الذين يؤمنون بالغيب ويقيمـون الصـلاة ومـما رزقناهم ينفقون. والذين يؤمنون بما أنزل إليك وما أنزل من قبلـك وبـالآخرة هـم يوقنـون. أولئـك على هدى من ربهم وأولئك هم المفلحون﴾(٢٠٥).

وقال تعالى في الكافرين:

﴿إن الذين كفروا سـواء علـيهم أأنـذرتهم أم لم تنـذرهم لا يؤمنـون. خـتم الله علـى قلـوبهم وعلى سمعهم وعلى أبصارهم غشاوة ولهم عذاب عظيم﴾(٢٠٦).

وقال تعالى في المنافقين:

﴿ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هـم بمـؤمنين. يخـادعون الله والـذين آمنـوا وما يخدعون إلا أنفسهم وما يشعرون. في قلـوبهم مـرض فـزادهم الله مرضًـا ولهـم عـذاب أليـم بمـا كانوا يكذبون. وإذا قيل لهم لا تفسدوا في الأرض قالوا إنما نحن مصلحون...﴾ (٢٠٧).

عملية تحديد الموارد المادية

إن كل عامل في مؤسسة، وإن كل مؤسسة عمل، يهـدفان إلى جـني مـادي بالدرجـة الأولى، ولابد من تحديد الموارد المادية بشكل أو بآخر وتنظيمها لتحقيق هـذا الغـرض. وفيمـا يلـي المبـادئ القرآنية التي تنظم هذا، وعلى المؤمن رئيسًا ومرؤوسًا في مؤسسة العمل إدراك ذلك والعمل به.

١ - عدم الخوف من إنفاق المؤسسة مادام في سبيل الله. قال تعالى:

﴿ما عندكم ينفد وما عند الله باق ولنجزينّ الذين صبروا أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾(٢٠٨).

٢ - عدم الخوف من فقر المؤسسة. قال تعالى:

﴿لا نسألك رزقًا نحن نرزقك والعاقبة للتقوى﴾(٢٠٩).

---

(٢٠٥) البقرة ١-٥.
(٢٠٦) البقرة ٦-٧.
(٢٠٧) البقرة ٨-١١.
(٢٠٨) النحل ٩٦.
(٢٠٩) طه ١٣٢.

٣- البطر في المعيشة والغنى في المؤسسة يؤديان إلى الفسق والبغي والعذاب. قال تعالى:

﴿وكم أهلكنا من قرية بَطِرَت معيشتَها تلك مساكنهُم لم تُسْكن من بعدهم إلا قليلاً وكنا نحن الوارثين﴾(٢١٠).

﴿وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها ففسقوا فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميرا﴾(٢١١).

﴿ولو بسط الله الرزق لعباده لبغوا في الأرض ولكن يُنَزِّلُ بِقَدَرٍ ما يشاءُ إنه بعباده خبير بصير﴾(٢١٢).

﴿فلا تُعْجِبْكَ أموالُهُم ولا أولادهم إنما يريد الله ليعذبهم بها في الحياة الدنيا وتَزْهَق أنفسهم وهم كافرون﴾(٢١٣).

٤- القناعة وعدم تمني ما بأيدي الآخرين في المؤسسة من أموال. قال تعالى:

﴿ولا تتمنوا ما فَضَّل الله به بعضكم على بعض للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن واسألوا الله من فضله إن الله كان بكل شيء عليما﴾(٢١٤).

٥- التنديد بمنّاع الخير في المؤسسة. قال تعالى:

﴿منّاع للخير معتد أثيم. عُتُلّ بعد ذلك زنيم﴾(٢١٥).

﴿ويمنعون الماعون﴾(٢١٦).

٦- تحريم الله تعالى الربا في عمل المؤسسات. قال تعالى:

﴿وما آتيتم من ربا لِيَرْبُو في أموال الناس فلا يربو عند الله وما آتَيْتُم من زكاة تريدون وجه الله فأولئك هم المُضْعِفون﴾(٢١٧).

٧- يجب أن لا تلهينا الأموال والتجارة والبيع في المؤسسات عن ذكر الله. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تُلْهِكُم أموالُكُم ولا أولادُكُم عن ذكر الله ومن يفعل ذلك فأولئك هم الخاسرون﴾(٢١٨).

---

(٢١٠) القصص ٥٨.
(٢١١) الإسراء ١٦.
(٢١٢) الشورى ٢٧.
(٢١٣) التوبة ٥٦.
(٢١٤) النساء ٣٢.
(٢١٥) القلم ١٢-١٣.
(٢١٦) الماعون ٧.
(١١٧) الروم ٣٩.
(٢١٨) المنافقون ٩.

٨ - الله تعالى هو الرزّاق ومقدر الرزق. قال تعالى:
﴿الله يَبْسُطُ الرزقَ لمن يشاء ويَقْدِرُ﴾(٢١٩).

٩ - الإنفاق في سبيل الله في المؤسسات يزكي الأموال. قال تعالى:
﴿خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها وصل عليهم﴾(٢٢٠).

١٠ - تقوى الله تعالى والإيمان والعمل الصالح والجهاد في سبيل الله أهم مما نملك من أموال وبنين. قال تعالى:
﴿وما أموالُكم ولا أولادُكم بالتي تقربكم عندنا زلفى إلا من آمن وعمل صالحًا فأولئك لهم جزاء الضِعْفِ بما عملوا وهم في الغُرُفات آمنون﴾(٢٢١).
﴿يا أيها الذين آمنوا هل أدلكم على تجارة تنجيكم من عذاب أليم. تؤمنون بالله ورسوله وتجاهدون في سبيل الله بأموالكم وأنفسكم ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون﴾(٢٢٢).

١١ - الأرض والسماوات وما فيهما مسخرة كلها للإنسان ليتمتع بها ويرزق منها. قال تعالى:
﴿ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلاً ما تشكرون﴾(٢٢٣).
﴿ربكم الذي يُزْجي لكم الفلك في البحر لتبتغوا من فضله إنه كان بكم رحيما﴾(٢٢٤).
﴿ألم تروا أن الله سخر لكم ما في السماوات وما في الأرض وأسبغ عليكم نعمه ظاهرة وباطنة﴾(٢٢٥).

١٢ - نَهْي الله تعالى عن الإسراف والتبذير والبخل في المؤسسات. قال تعالى:
﴿وآتوا حقَّهُ يوم حصاده ولا تُسرفوا إنه لا يحب المسرفين﴾(٢٢٦).
﴿وآتِ ذا القربى حقه والمسكين وابن السبيل ولا تبذر تبذيرا. إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين وكان الشيطان لربه كفورا﴾(٢٢٧).
﴿ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملومًا محسورًا﴾(٢٢٨).

---

(٢١٩) الرعد ٢٧.
(٢٢٠) التوبة ١٣.
(٢٢١) سبأ ٣٧.
(٢٢٢) الصف ١٠-١١.
(٢٢٣) الأعراف ١٠.
(٢٢٤) الإسراء ٦٦.
(٢٢٥) لقمان ٢٠.
(٢٢٦) الأنعام ١٤١.
(٢٢٧) الإسراء ٢٦-٢٧.
(٢٢٨) الإسراء ٢٩.

١٣ - النَهْي عن السرقة في المؤسسات. قال تعالى:

﴿والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاء بما كسبا نَكَالاً من الله والله عزيز حكيم﴾(٢٢٩).

١٤ - عدم تحريم ما أحل الله تعالى. قال تعالى:

﴿ولا تقولوا لما تَصِفُ ألسِنَتَكُم الكَذِبَ هذا حلال وهذا حرام لتفتروا على الله الكَذِبَ إن الذين يفترون على الله الكَذِبَ لا يفلحون﴾(٢٣٠).

١٥ - الحث على أكل الحلال الطيب. قال تعالى:

﴿يا أيها الناس كلوا مما في الأرض حلالاً طيبًا ولا تتبعوا خطوات الشيطان إنه لكم عدو مبين﴾(٢٣١).

١٦ - النهي عن أكل الأموال في المؤسسة بالباطل. قال تعالى:

﴿ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتُدْلوا بها إلى الحُكام لتأكلوا فريقًا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون﴾(٢٣٢).

١٧ - تحديد شروط الدين والتبايع والرهان في الأعمال. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل﴾(٢٣٣).

﴿وأشهدوا إذا تبايعتم ولا يُضارَّ كاتب ولا شهيد﴾(٢٣٤).

﴿وإنْ كنتم على سفر ولم تجدوا كاتبًا فرهان مقبوضة فإن أَمِنَ بعضكم بعضًا فليؤدّ الذي أؤتمن أمانته﴾(٢٣٥).

١٨ - حث الله تعالى الإنسان على العمل. قال تعالى:

﴿هو الذي جعل لكم الأرض ذَلُولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور﴾(٢٣٦).

١٩ - إيفاء الكيل والميزان. قال تعالى:

﴿فأوفوا الكيل والميزان ولا تَبْخَسُوا الناسَ أشياءَهُم﴾(٢٣٧).

---

(٢٢٩) المائدة ٣٨.
(٢٣٠) النحل ١١٦.
(٢٣١) البقرة ١٦٨.
(٢٣٢) البقرة ١٨٨.
(٢٣٣) البقرة ٢٨٢.
(٢٣٤) البقرة ٢٨٢.
(٢٣٥) البقرة ٢٨٣.
(٢٣٦) الملك ١٥.
(٢٣٧) الأعراف ٨٥.

عملية التنفيذ

أشار القران الكريم إلى عدة أساليب يمكن استخدامها في إدارة مؤسسات العمل لمساعدة العاملين على القيام بأعمالهم وعلى نموهم المهني، وهذه أهم الأساليب:

١ - التلقين. قال تعالى:

﴿سنقرئك فلا تنسى. إلا ما شاء الله إنه يعلم الجهر وما يخفى﴾(٢٣٨).

٢ - الهداية. قال تعالى:

﴿وإنَّكَ لتهدي إلى صراط مستقيم﴾(٢٣٩).

٣ - الموعظة الحسنة. قال تعالى:

﴿ولا تستوي الحسنةُ ولا السيئةُ ادفع بالتي هي أحسن فإذا التي بينك وبينه عداوة كأنَّه ولي حميم﴾(٢٤٠).

٤ - المحاججة. قال تعالى يصف الحوار بين إبراهيم عليه السلام وأحد ملوك زمانه:

﴿ألم تر إلى الذي حاجَّ إبراهيم في ربه أن آتاه الله المُلْكَ إذ قال إبراهيم ربّي الذي يحي ويميت قال أنا أحيي وأميت قال إبراهيم فإنَّ الله يأتي بالشمس من المشرق فأتِ بها من المغرب فَبُهِتَ الذي كَفَرَ والله لا يهدي القوم الظالمين﴾(٢٤١).

٥ - المجادلة بالتي هي أحسن. قال تعالى:

﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين﴾(٢٤٢).

٦ - الدعوة للنظر فيما حول الإنسان. قال تعالى:

﴿قل انظروا ماذا في السماواتِ والأرضِ﴾(٢٤٣).

٧ - التعقل. قال تعالى:

﴿إن شرَّ الدوابِّ عند الله الصُّمُّ البكم الذين لا يعقلون﴾(٢٤٤).

---

(٢٣٨) الأعلى ٦-٧.
(٢٣٩) الشورى ٥٢.
(٢٤٠) فصلت ٣٤.
(٢٤١) البقرة ٢٥٨.
(٢٤٢) النحل ١٢٥.
(٢٤٣) يونس ١٠١.
(٢٤٤) الأنفال ٢٢.

٨- **التبصر بالحقائق.** قال تعالى:
﴿قل هذه سبيلي أَدعوا إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني﴾(٢٤٥).

٩- **السؤال.** قال تعالى:
﴿أأنتم أشد خلقًا أم السماءُ بناها﴾(٢٤٦).

١٠- **إتباع القول بالعمل.** قال تعالى:
﴿يا أيها الذين آمنوا لِمَ تقولون ما لا تفعلون. كبر مقتًا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون﴾(٢٤٧).

١١- **التشاور.** قال تعالى:
﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر﴾(٢٤٨).

١٢- **الدعوة إلى الخير والنهي عن المنكر.** قال تعالى:
﴿ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر﴾(٢٤٩).

١٣- **الطاعة.** قال تعالى:
﴿أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾(٢٥٠).

١٤- **الأمثال.** قال تعالى:
﴿وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالِمون﴾(٢٥١).

١٥- **أخذ العبرة.** قال تعالى:
﴿ولقد آتينا موسى الكتاب من بعد ما أهلكنا القرون الأولى بصائِرَ للناسِ وهُدى ورحمةً لعلهم يتذكرون﴾(٢٥٢).

١٦- **التعاون.** قال تعالى:
﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإِثم والعدوان﴾(٢٥٣).

---

(٢٤٥) يوسف ١٠٨.
(٢٤٦) ا لنازعات ٢٧.
(٢٤٧) الصف ٢-٣.
(٢٤٨) آل عمران ١٥٩.
(٢٤٩) آل عمران ١٤.
(٢٥٠) النساء ٥٩.
(٢٥١) العنكبوت ٤٣.
(٢٥٢) القصص ٤٣.
(٢٥٣) المائدة ٢.

١٧ - القدوة الصالحة. قال تعالى:

﴿أتأمرون الناس بالبر وتنسونَ أنفسكم وأنتم تتلُون الكتابَ أفلا تعقلون﴾(٢٥٤).

١٨ - التأسي بالرسول ﷺ. قال تعالى:

﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا﴾(٢٥٥).

١٩ - المزيد من العلم والدراسة. قال تعالى:

﴿إنما يخشى الله من عباده العلماء﴾(٢٥٦).

﴿وقل ربِّ زدني علما﴾(٢٥٧).

٢٠ - نشر العلم بين العاملين. قال تعالى:

﴿لَتُبَيِّنُنَّه للناس ولا تكتمونه﴾(٢٥٨).

٢١ - التسارع في ابتكار مشروعات جديدة. قال تعالى:

﴿أولئك يسارعون في الخيرات وهم لها سابقون﴾(٢٥٩).

٢٢ - تحويل المعالي الذهنية إلى صورة حية. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى كالذي ينفق ماله رئاء الناس ولا يؤمن بالله واليوم الآخر فمثله كمثل صفوان عليه تراب فأصابه وابل فتركه صلدا﴾(٢٦٠).

٢٣ - التبيان. قال تعالى:

﴿فلما تبين له قال أعلم أن الله على كل شيء قدير﴾(٢٦١).

٢٤ - البرهان. قال تعالى:

﴿ونزعنا من كل أمة شهيدًا فقلنا هاتوا برهانكم فعلموا أن الحق لله وضل عنهم ما كانوا يفترون﴾(٢٦٢).

---

(٢٥٤) البقرة ٤٤.
(٢٥٥) الأحزاب ٢.
(٢٥٦) فاطر ٢٨.
(٢٥٧) طه ١١٤.
(٢٥٨) آل عمران ١٨٧.
(٢٥٩) المؤمنون ٦١.
(٢٦٠) البقرة ٢٦٤.
(٢٦١) البقرة ٢٥٩.
(٢٦٢) القصص ٧٥.

٢٥- التعلم على الطبيعة. قال تعالى:

﴿فانفجرت منه اثنتا عشرة عينًا قد علم كل أناس مشربهم﴾(٢٦٣).

٢٦- الاختيار. قال تعالى:

﴿وأن تصوموا خير لكم إن كنتم تعلمون﴾(٢٦٤).

٢٧- وضع الأبدال. قال تعالى:

﴿فإن لم تعلموا آباءهم فإخوانكم في الدين ومواليكم﴾(٢٦٥).

٢٨- المقارنة. قال تعالى:

﴿وكيف أخاف ما أشركتم ولا تخافون أنكم أشركتم بالله ما لم ينزّل به عليكم سلطانا فأي الفريقين أحق بالأمن إن كنتم تعلمون﴾(٢٦٦).

٢٩- التعليم. قال تعالى:

﴿فإذا أمنتم فاذكروا الله كما علمكم ما لم تكونوا تعلمون﴾(٢٦٧).

٣٠- سؤال المختصين من أهل الذكر. قال تعالى:

﴿فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون﴾(٢٦٨).

٣١- التفضيل. قال تعالى:

﴿ولا تشتروا بعهد الله ثمنًا قليلاً إنما عند الله هو خير لكم إن كنتم تعلمون﴾(٢٦٩).

٣٢- التبليغ والنصيحة. قال تعالى:

﴿أبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله مالا تعلمون﴾(٢٧٠).

---

(٢٦٣) البقرة ٦٠.
(٢٦٤) البقرة ١٨٤.
(٢٦٥) الأحزاب ٥.
(٢٦٦) الأنعام ٨١.
(٢٦٧) البقرة ٢٣٩.
(٢٦٨) النحل ٤٣.
(٢٦٩) النحل ٩٥.
(٢٧٠) الأعراف ٦٢.

٣٣- تحديد الأشياء. قال تعالى:
﴿قل من بيده ملكوت كل شيء وهو يجير ولا يجار عليه إن كنتم تعلمون﴾(٢٧١).

٣٤- التعجيز. قال تعالى:
﴿وما يعلم تأويله إلا الله والراسخون في العلم﴾(٢٧٢).

٣٥- الاستهجان أو الاستنكار. قال تعالى:
﴿قل أتنبئون الله بما لا يعلم في السماوات ولا في الأرض سبحانه وتعالى عما يشركون﴾(٢٧٣).

٣٦- التجربة. قال تعالى:
﴿وما جعلنا القبلة التي كنت عليها إلا لنعلم من يَتَّبِعُ الرسول ممن ينقلب على عقبيه﴾(٢٧٤).

٣٧- التساؤل. قال تعالى:
﴿أَوَلاَ يعلمون أن الله يعلم ما يسرون وما يعلنون﴾(٢٧٥).

٣٨- الكتابة. قال تعالى:
﴿اقرأ وربك الأكرم. الذي علم بالقلم﴾(٢٧٦).
﴿خلق الإنسان. علمه البيان﴾(٢٧٧).

٣٩- تجنب السخرية والتنابز بالألقاب. قال تعالى:
﴿يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرًا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرًا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون﴾(٢٧٨).

٤٠- تجنب الهمز واللمز. قال تعالى:
﴿ويل لكل همزة لمزة﴾(٢٧٩).

---

(٢٧١) المؤمنون ٨٨.
(٢٧٢) آل عمران ٧.
(٢٧٣) يونس ١٨.
(٢٧٤) البقرة ١٤٣.
(٢٧٥) البقرة ٧٧.
(٢٧٦) العلق ٣-٤.
(٢٧٧) الرحمن ٣-٤.
(٢٧٨) الحجرات ١١.
(٢٧٩) الهمزة ١-٦.

٤١ - عدم التعامل مع النمامين. قال تعالى:

﴿همـاز مشاء بنميم﴾[٢٨٠].

٤٢ - عدم كتم الحق. قال تعالى:

﴿وإنَّ فريقا منهم ليَكْتُمُون الحق وهم يعلمون﴾[٢٨١].

٤٣ - تجنب الضحك والتغامز. قال تعالى:

﴿إن الذين أجرموا كانوا من الذين آمنوا يضحكون وإذا مروا بهم يتغامزون. وإذا انقلبوا إلى أهلهم انقلبوا فكهين﴾[٢٨٢].

٤٤ - تجنب المراءاة. قال تعالى:

﴿الذين هم يُراؤون﴾[٢٨٣].

٤٥ - تجنب رمي الآخرين بالبهتان. قال تعالى:

﴿ومن يكتسب خطيئةً أو إثما ثم يَرْمِ به بريئا فقد احتمل بهتانا وإثما مبينا﴾[٢٨٤].

٤٦ - تجنب سوء القول. قال تعالى:

﴿لا يحب الله الجهرَ بالسوءِ من القولِ إلى من ظُلِمَ وكان الله سميعا عليما﴾[٢٨٥].

٤٧ - تجنب التجسس والغيبة. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا﴾[٢٨٦].

٤٨ - تجنب شهادة الزور. قال تعالى:

﴿واجتنبوا قول الزور﴾[٢٨٧].

---

(٢٨٠) القلم ١١.
(٢٨١) البقرة ١٤٦.
(٢٨٢) المطففين ٣٠-٣١.
(٢٨٣) الماعون ٦.
(٢٨٤) النساء ١٢٢.
(٢٨٥) النساء ١٤٨.
(٢٨٦) الحجرات ١٢.
(٢٨٧) الحج ٣٠.

٤٩ - الإعراض عن اللغو. قال تعالى:
﴿وإذا سمعوا اللغو أعرضوا عنه وقالوا لنا أعمالُنا ولكم أعمالكم سلام عليكم لا نبتغي الجاهلين﴾(٢٨٨).

٥٠ - تجنب المجادلة بغير علم أو هدى. قال تعالى:
﴿ومن الناس من يجادل في الله بغير علم ولا هدى ولا كتاب منير﴾(٢٨٩).

٥١ - تجنب لهو الحديث لأنه يضل دون علم صاحبه. قال تعالى:
﴿ومن الناس من يشترى لَهْوَ الحديث ليضلَّ عن سبيل الله بغير علم ويتخذها هُزُوًا أولئك لهم عذاب مهين﴾(٢٩٠).

٥٢ - تجنب السؤال بدون علم. قال تعالى:
﴿قال رب إني أَعوذ بك أن أسألك ما ليس لي به علم﴾(٢٩١).

٥٣ - تجنب إتباع الأهواء بل العلم. قال تعالى:
﴿ولئن اتبعت أهواءهم بعد الذي جاءك من العلم مَا لَكَ من الله من ولي ولا نصير﴾(٢٩٢).

٥٤ - تجنب المحاججة عن جهل. قال تعالى:
﴿فلم تُحاجُّون فيما ليس لكم به علم﴾(٢٩٣).

٥٥ - تجنب الظن الذي هو أدنى درجات العلم. قال تعالى:
﴿وإن الذين اختلفوا فيه لفي شك منه مالهم به من علم إلا إتباع الظن﴾(٢٩٤).

٥٦ - تجنب تزييف العلم وإنكاره. قال تعالى:
﴿ولا تلْبَسُوا الحق بالباطل وتكتموا الحقَّ وأنتم تعلمون﴾(٢٩٥).

٥٧ - تجنب إحداث الأذى دون التأكد من النتائج. قال تعالى:
﴿وإذ قال موسى لقومه يا قوم لم تؤذونني وقد تعلمون أني رسولُ الله إليكم﴾(٢٩٦).

---

(٢٨٨) القصص ٥٥.
(٢٨٩) الحج ٨.
(٢٩٠) لقمان ٦.
(٢٩١) هود ٤٧.
(٢٩٢) هود ١٢٠.
(٢٩٣) آل عمران ٦٦.
(٢٩٤) النساء ١٥٧.
(٢٩٥) البقرة ٤٢.
(٢٩٦) الصف ٥.

٥٨ - تجنب تحريف العلم. قال تعالى:

﴿وقد كان فريق منهم يسمعون كلام الله ثم يحرفونه من بعد ما عَقَلوه وهم يعلمون﴾(٢٩٧).

٥٩ - تجنب التظاهر بعدم العلم. قال تعالى:

﴿نبذ فريقٌ من الذين أوتوا الكتاب كتاب الله وراء ظهورهم كأنهم لا يعلمون﴾(٢٩٨).

٦٠ - النهي عن كتمان الحق عن وعي. قال تعالى:

﴿وإن فريقا منهم ليكتمون الحقَّ وهم يعلمون﴾(٢٩٩).

٦١ - تجنب الإفتاء والقول بدون علم. قال تعالى:

﴿ولا تَقْفُ ما ليس لك به علم إن السمعَ والبصرَ والفؤادَ كلُّ أولئك كان عنه مسئولا﴾(٣٠٠).

٦٢ - تجنب ما يشتت التعلم. قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا لا تقربوا الصلاة وأنتم سكارى حتى تعلموا ما تقولون﴾(٣٠١).

عملية التقويم

تعد عملية التقويم، العملية الرابعة من عمليات النظرية الإدارية الإسلامية المستخلصة من القرآن الكريم، وتتكون هذه العملية من عدة عمليات فرعية تستخدم الأساليب والمعايير القرآنية التالية:

أساليب الإثابة

وتتم على النحو التالي:

١ - بالحكم بما أنزل الله تعالى. قال تعالى:

﴿إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله ولاتكن للخائنين خصيما﴾(٣٠٢).

٢ - بالحكمة. قال تعالى:

﴿يؤتي الحكمة من يشاء ومن يُؤْتَ الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا﴾(٣٠٣).

---

(٢٩٧) البقرة ٧٥.
(٢٩٨) البقرة ١٠١.
(٢٩٩) البقرة ١٤٦.
(٣٠٠) الإسراء ٣٦.
(٣٠١) النساء ٤٣.
(٣٠٢) النساء ١٠٥.
(٣٠٣) البقرة ٢٦٩.

٣- بدرء الحسنات بالسيئات. قال تعالى:

﴿ويدرءون بالحسنة السيئة أولئك لهم عقبى الدار﴾(٣٠٤).

٤- بإثابة الحسنة بالسيئة. قال تعالى:

﴿من جاء بالحسنةِ فله خير منها وهم من فَزَعٍ يومئذ آمنون﴾(٣٠٥).

٥- بجزاء السيئة بالسيئة. قال تعالى:

﴿ومن جاء بالسيئةِ فلا يُجزى الذين عملوا السيئات إلا ما كانوا يعملون﴾(٣٠٦).

٦- بإيفاء الأجور. قال تعالى:

﴿فأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله﴾(٣٠٧).

٧- بالتذكير. قال تعالى:

﴿فذكر إن نفعت الذكرى. سيذكر من يخشى﴾(٣٠٨).

٨- بالعفو والصفح. قال تعالى:

﴿فاعفوا واصفحوا حتى يأتيَ الله بأمره إنَّ الله على كل شيء قدير﴾(٣٠٩).

٩- بالاعتراف بالذنب. قال تعالى:

﴿وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير. فاعترفوا بذنبهم فسحقا لأصحاب السعير﴾(٣١٠).

١٠- بالإصلاح. قال تعالى:

﴿لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس﴾(٣١١).

---

(٣٠٤) الرعد ٢٢.
(٣٠٥) النمل ٨٩.
(٣٠٦) القصص ٨٤.
(٣٠٧) النساء ١٧٣.
(٣٠٨) الأعلى ٩-١٠.
(٣٠٩) البقرة ١٠٩.
(٣١٠) الملك ١٠-١١.
(٣١١) النساء ١١٤.

١١ - بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. قال تعالى:

﴿يؤمنون بالله وباليوم الآخر ويأمرون بالمعروف وينْهَوْن عن المنكر ويسارعون في الخيرات وأولئك من الصالحين﴾(٣١٢).

١٢ - بإشعار العامل المؤمن بالعزة والعلو. قال تعالى:.

﴿ولا تهنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين﴾(٣١٣).

١٣ - بالحمد والشكر. قال تعالى:

﴿قل الحمد لله بل أكثرهم لا يعقلون﴾(٣١٤).

١٤ - بعدم الكفر بنعمة الله تعالى. قال تعالى:

﴿وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتها رزقها رغدًا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون﴾(٣١٥).

١٥ - بتجميل الباطن. قال تعالى:

﴿قل إنما حرم ربي الفواحش ما ظهر منها وما بطن﴾(٣١٦).

١٦ - بالتوبة. قال تعالى:

﴿ومن يعمل سوءا أو يظلم نفسه ثم يستغفر الله يجد الله غفورا رحيما﴾(٣١٧).

أساليب العقاب

يتم عقاب العامل في المؤسسة من الوجهة القرآنية بالأساليب التالية:

١ - بالتهديد. قال تعالى:

﴿كلا لئن لم ينته لنسفعا بالناصية ناصية كاذبة خاطئة. فليدع ناديه. سندع الزبانية. كلا لا تطعه واسجد واقترب﴾(٣١٨).

---

(٣١٢) آل عمران ١١٤.
(٣١٣) آل عمران ١٣٩.
(٣١٤) العنكبوت ٦٣.
(٣١٥) النحل ١١٢.
(٣١٦) الأعراف ٣٣.
(٣١٧) النساء ١١٠.
(٣١٨) العلق ١٥-١٩.

٢ - بالإنذار. قال تعالى:

﴿إنا أرسلنا نوحا إلى قومه أن أنذر قومك من قبل أن يأتيهم عذاب أليم. قال يا قوم إني لكم نذير مبين﴾(٣١٩).

٣ - بالمباعدة والغلظة وعدم الموالاة. قال تعالى:

﴿يا أيها النبي جاهد الكفار والمنافقين واغلظ عليهم﴾(٣٢٠).

﴿ولا تكن للخائنين خصيما﴾(٣٢١).

٤ - بالمعاقبة بالمثل. قال تعالى:

﴿وان عاقبتم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولئن صبرتم لهو خير للصابرين﴾(٣٢٢).

٥ - بالندم. قال تعالى:

﴿يومئذ يتذكر الإنسان وأنى له الذكرى. يقول يا ليتني قدمت لحياتي. فيومئذ لا يعذب عذابه أحد﴾(٣٢٣).

معايير التقويم

وهي متعددة أهمها:

١ - الاهتداء بمحاسبة الأخلاق في عملية التقويم. قال تعالى:

﴿إنا هديناه السبيل إما شاكرًا وإما كفورًا﴾(٣٢٤).

٢ - خشية الله تعالى في عملة التقويم. قال تعالى:

﴿واخشوا يومًا لا يجزى والد عن ولده ولا مولود هو جاز عن والده شيئا إن وعد الله حق﴾(٣٢٥).

٣ - إتباع الحق دائما في عملية التقويم. قال تعالى:

﴿ولا تَلْبِسُوا الحقَّ بالباطِلِ وتكتموا الحقَّ وأنتم تعلمون﴾(٣٢٦).

---

(٣١٩) نوح ١-٢.
(٣٢٠) التوبة ٧٣.
(٣٢١) النساء ١٠٥.
(٣٢٢) النحل ١٢٦.
(٣٢٣) الفجر ٢٣-٢٥.
(٣٢٤) الإنسان ٢-٣.
(٣٢٥) لقمان ٧٣.
(٣٢٦) البقرة ٤٢.

٤ - **الإنفاق مما يحبه الله تعالى.** قال تعالى:

﴿لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون﴾(٣٢٧).

﴿فكلوا مما رزقكم الله حلالاً طيبًا واشكروا نعمة الله﴾(٣٢٨).

٥ - **الحكم بالعدل.** قال تعالى:

﴿وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل﴾(٣٢٩).

٦ - **الشهادة بالعدل.** قال تعالى:

﴿وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى﴾(٣٣٠).

٧ - **التنافس بين العاملين بالإيمان والعلم.** قال تعالى:

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾(٣٣١).

٨ - **إيفاء الكيل والميزان.** قال تعالى:

﴿وأوفوا الكيل والميزان بالقسطِ﴾(٣٣٢).

٩ - **الاستقامة وعدم الطغيان عند الحكم على العاملين.** قال تعالى:

﴿فاستَقِم كما أمرت ومن تاب معك ولا تَطْغَوا إنه بما تعملون بصير﴾(٣٣٣).

١٠ - **الوفاء.** قال تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا أَوْفوا بالعقود﴾(٣٣٤).

١١ - **خلوص النية وعدم الخبث.** قال تعالى:

﴿وأسروا قولكم أو اجهروا به إنه عليم بذات الصدور﴾(٣٣٥).

---

(٣٢٧) آل عمران ٩٢.
(٢٢٨) النحل ١١٤.
(٣٢٩) النساء ٥٨.
(٣٣٠) الأنعام ١٥.
(٣٣١) المجادلة ١١.
(١٣٢) الأنعام ١٥٢.
(٣٣٣) هود ١١٢.
(٣٣٤) المائدة ٦.
(٣٣٥) الملك ١٣.

١٢ - الرحمة على العاملين. قال تعالى:
﴿محمد رسول الله والذين معه أشداءُ على الكفار رحماءُ بينهم﴾(٣٣٦).

١٣ - تحميل كل نفس حسب طاقتها. قال تعالى:
﴿لا تُكَلَّفُ نفس إلا وسعها﴾(٣٣٧).

٩٤ - تحميل كل نفس مسؤولية ما عملت. قال تعالى:
﴿واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس شيئا ولا يُقْبَلُ منها شفاعة﴾(٣٣٨).
﴿من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها﴾(٣٣٩).

١٥ - التثبت من خبر الفاسق قبل العقاب. قال تعالى:
﴿يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تُصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين﴾(٣٤٠).

١٦ - عدم التعجل عند الجزاء. قال تعالى:
﴿ويَدْعُ الإنسان بالشرِّ دعاءَه بالخير وكان الإنسانُ عجولا﴾(٣٤١).

١٧ - نزع الفعل من الصدور عند الحكم على العاملين. قال تعالى:
﴿ونزعنا ما في صدورهم من غل﴾(٣٤٢).

١٨ - عدم المن والأذى. قال تعالى:
﴿لا تُبطلوا صدقاتكم بالمن والأذى﴾(٣٤٣).

١٩ - عدم إتباع الظن والهوى. قال تعالى:
﴿إن يتبعون إلا الظن وما تهوى الأنفس﴾(٣٤٤).

---

(٣٣٦) الفتح ٢٩.
(٣٣٧) البقرة ٢٣٣.
(٣٣٨) البقرة ٤٨.
(٢٣٩) فصلت ٤٦.
(٣٤٠) الحجرات ٦.
(٣٤١) الإسراء ١١.
(٣٤٢) الأعراف ٤٢-٤٣.
(٣٤٣) البقرة ٢٦٤.
(٣٤٤) النجم ٢٣.

٢٠- عدم تزكية العامل نفسه. قال تعالى:

﴿ألم تر إلى الذين يُزكون أنفسهم بَلِ الله يزكي من يشاء ولا يُظلمون فتيلا﴾(٣٤٥).

٢١- عدم الخوف والقنوط. قال تعالى:

﴿قال لا تخافا إنني معكما أسمع وأرى﴾(٣٤٦).

﴿قال ومن يقنط من رحمة الله إلا الضالون﴾(٣٤٧).

٢٢- تجنب قول الزور واللغو. قال تعالى:

﴿والذين لا يشهدون الزور وإذا مروا باللغو مروا كراما﴾(٣٤٨).

٢٣- تجنب الكفر. قال تعالى:

﴿إن شر الدواب عند الله الذين كفروا فهم لا يؤمنون﴾(٣٤٩).

٢٤- تجنب الحسد والغيرة. قال تعالى:

﴿ومن شر حاسد إذا حسد﴾(٣٥٠).

﴿نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا﴾(٣٥١).

٢٥- عدم الظلم والبغي وإتباع أهواء الذين لا يعلمون. قال تعالى:

﴿إنما السبيل على الذين يظلمون الناس ويبغون في الأرض بغير الحق أولئك لهم عذاب أليم﴾(٣٥٢).

﴿ولا تتبع أهواء الذين لا يعلمون﴾(٣٥٣).

٢٦- عدم انقياد النفس المؤمنة لهواها ولوسوسة الشطان. قال تعالى:

﴿وأما من خاف مقام ربه ونهى النفس عن الهوى. فإن الجنة هي المأوى﴾(٣٥٤).

---

(٣٤٥) النساء ٤٩.
(٣٤٦) طه ٤٦.
(٣٤٧) الحجر ٥٦.
(٣٤٨) الفرقان ٧٢.
(٣٤٩) الأنفال ٥٥.
(٣٥٠) الفلق ٣.
(٣٥١) الزخرف ٣٢.
(٣٥٢) الشورى ٤٢.
(٣٥٣) الجاثية ١٧.
(٣٥٤) النازعات ٤٠-٤١.

٢٧- عدم الإسراف وعدم البخل. قال تعالى:
﴿ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين﴾(٣٥٥).
﴿يبخلون ويأمرون الناس بالبخل﴾(٣٥٦).

٢٨- عدم أكل أموال العاملين بالباطل. قال تعالى:
﴿لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل﴾(٣٥٧).

٢٩- عدم نسيان العامل نصيبه من الدنيا. قال تعالى:
﴿وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا﴾(٣٥٨).

٣٠- عدم الغرور بالدنيا وإيثارها على الحياة الآخرة. قال تعالى:
﴿فلا تغرنكم الحياة الدنيا ولا يغرنكم بالله الغرور﴾(٣٥٩).
﴿فأما من طغى. وآثر الحياة الدنيا فإن الجحيم هي المأوى﴾(٣٦٠).

٣١- عدم مؤاخذة العامل بالخطأ غير المتعمد. قال تعالى:
﴿وليس عليكم جناح فيما أخطأتم به ولكن ما تعمدت قلوبكم وكان الله غفورا رحيما﴾(٣٦١).

الخلاصة والتوصيات

تهدف هذه الدراسة إلى صياغة نظرية إدارية إسلامية مستمدة من القرآن الكريم وذلك انطلاقًا من ثلاثة محاور:

المحور الأول

تطور النظرية الإدارية في مفهومها الغربي من خلال عرض لأهم النظريات الإدارية الغربية (مثل: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية الإدارة، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية بحوث العمليات، نظرية اتخاذ القرارات، السلوك التنظيمي، الإدارة الموقفية..) مع بيان لأهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وكذلك إبراز جوانب القصور في كل منها. وقد توصل الباحثان إلى

(٣٥٥) الأنعام ١٤١.
(٣٥٦) النساء ٣٧.
(٣٥٧) النساء ٢٩.
(٣٥٨) القصص ٧٧.
(٣٥٩) لقمان ٣٣.
(٣٦٠) النازعات ٣٧-٣٨.
(٣٦١) الأحزاب ٥.

استنتاج هام وهو أن جميع هذه النظريات قد فشلت في إيجاد نظرية عامة شاملة يمكن تطبيقها على جميع المنظمات بل إنها نظريات جزئية ويناقض بعضها بعضًا حيث تحاول معالجة بعض الجوانب متجاهلة الجوانب الأخرى. وهذا التعارض والتناقض في المفاهيم والمنطلقات والافتراضات لكل نظرية أدى إلى صعوبة تحقيق مدخل متكامل لنظرية عامة في الإدارة.

المحور الثاني

أسس النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ القرآنية التي تحدد هذه الأسس، حيث حددت هذه الدراسة أربعة أسس وهي: ١- أساس الإيمان. ٢- أساس الإنسان. ٣- أساس المجتمع.

٤- أساسيات أخلاقيات الإدارة. وقد استشهد الباحثان بالكثير من الآيات القرآنية التي تؤكد وتعمق هذه الأسس.

المحور الثالث

عناصر النظرية الإدارية الإسلامية والمبادئ والأساليب القرآنية التي يقوم عليها كل عنصر، حيث حدد الباحثان عملية الإدارة كنظام من أربعة عناصر هي:

١- عملية التخطيط والتي تعتبر أولى عمليات الإدارة وبدونها لن تحقق المنظمة الإدارية أهدافها.

٢- عملية تحديد الموارد المادية.

٣- عملية التنفيذ، حيث أشار القرآن الكريم إلى عدة أساليب يمكن استخدامها في إدارة مؤسسات العمل كمساعدة العاملين في القيام بأعمالهم وعلى نموهم المهني.

٤- عملية التقويم وذلك للتأكد من حسن سير أداء العمل في المنظمة الإدارية، وأخيرًا، خرجت الدراسة التي قام بها الباحثان بعدد من التوصيات منها:

١- إبراز جوانب القصور في النظريات الإدارية المعاصرة.

٢- إثراء أسس النظرية الإدارية الإسلامية وعناصرها بالمبادئ القرآنية الأخرى.

٣- تقييم ومراجعة النظريات الإدارية الإسلامية في ضوء السنة النبوية الشريفة والفكر الإداري الإسلامي.

٤- تدريب ما أسفرت عنه هذه الدراسة في الجامعات والكليات جنبًا إلى جنب مع الفكر الإداري الغربي.

٥- توجيه الدراسات العليا في مجال الإدارة نحو الإدارة في الفكر الإسلامي.

المراجع

المنيف، إبراهيم، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض، دار العلم للطباعة والنشر، ١٩٨٣م.

ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٣م.

ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٨م.

Toward an Administrative Theory Based on the Holy Qur'an

MOHAMMED YAGHI
Associate Professor of Public Administration
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia
and
TAWFEEQ MIREE
Assistant Professor, Girls' College of Education,
Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. This study is an attempt to develop an administrative theory based on the Holy Qur'in.

The purposes of this paper are:

1 - To provide the reader with a review of the literature of theoretical traditions relevant to the study of the administrative theories developed in the Western Nations.

2 - To provide adequate insight toward understanding the problem areas of existing approaches for studying existing Western administrative theories.

3 - To provide the reader with the main elements formulating an Islamic administrative theory.

4 - To provide the reader with a review of the main concepts that are perceived as fundamental to an understanding of administration in modern, large and/or small organizations.

For this purpose, the authors reviewed and analyzed the theories that have developed in the field of administration. The result was the uncovery of the deficiency of these theories as compared with the exemplary. unrivalled, Our'anic Standards.

The study draws the following recommendations:

1 - Further research in this area may uncover the deficiencies in the Western administrative theories which have been used in widely divergent ways.

2 - Formulate Islamic administrative theories based on Our'an and Sunnah.

3 - Review and evaluate Islamic administrative theories based on the conceptual framework of Our'an and Sunnah.

4 - Teach Islamic administrative theory in all universities and require it as a core course in their curriculum.