

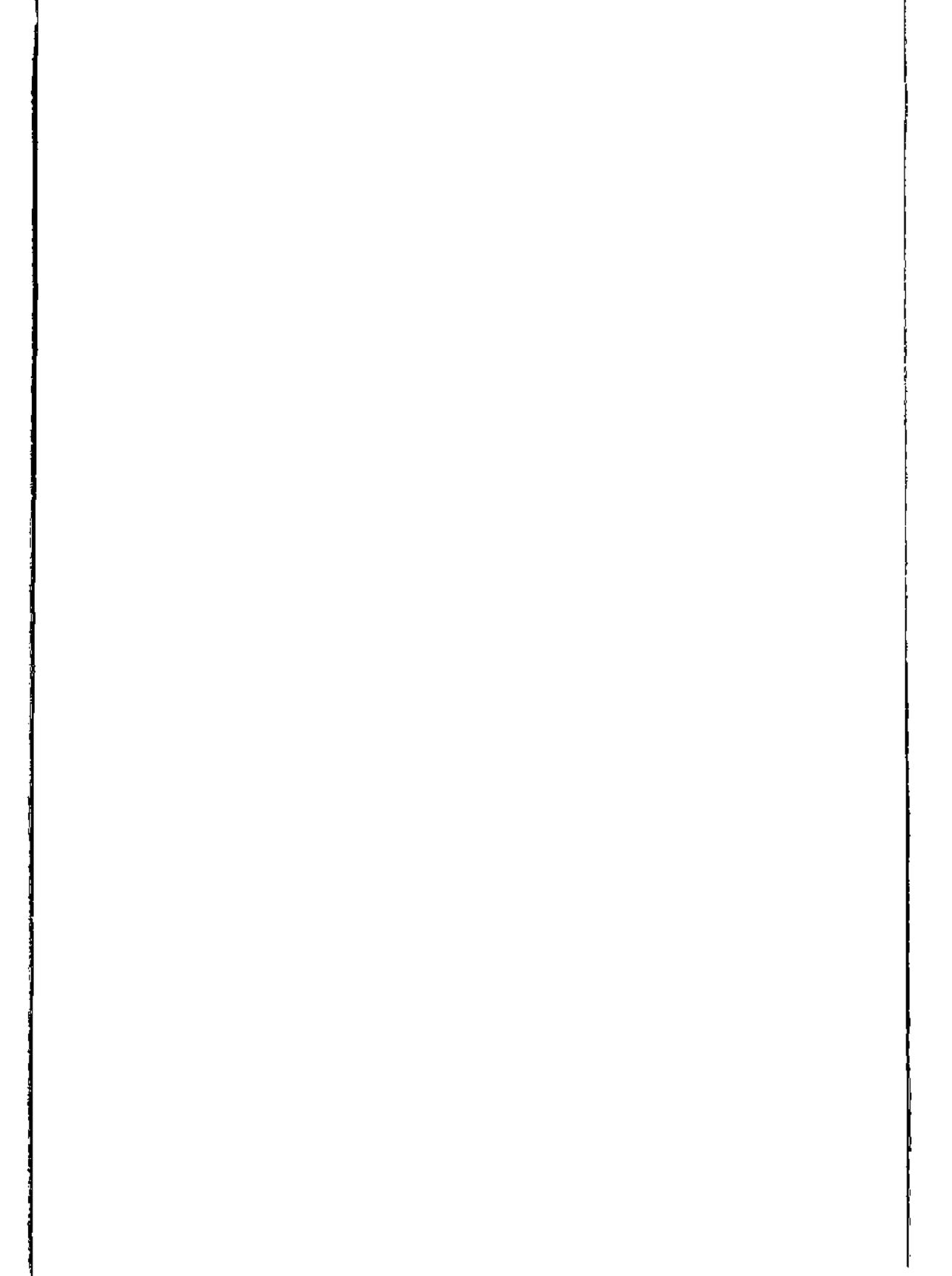
مجالات تطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي

الأستاذ الدكتور

ماهر أبو المعاطي علي

وكيل كلية الخدمة الاجتماعية لشؤون التعليم والطلاب

جامعة حلوان جمهورية مصر العربية



مجالات تطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي

للأسناد الدكتور

ماهر أبو المعاطي علي

وكيل كلية الخدمة الاجتماعية لشؤون التعليم والطلاب

جامعة حلوان - جمهورية مصر العربية

أولاً : مقدمة :

يعتبر هذا البحث استكمالاً لبحث سابق عن إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي تم نشره في مؤتمر تطوير برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي (أغسطس ١٩٩٥)، والذي أوضح (المرتكرات - المفهوم والخصائص - الأهداف) وخلص إلى :

- أن دراسة الفكر الإداري في الإسلام والتطبيقات المختلفة لهذا الفكر أمر ضروري للكشف عن المبادئ والتطبيقات الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في ترشيد إدارة المؤسسات في المجتمع النامي بوجه عام والمجتمع الإسلامي على وجه الخصوص ومواجهة المشكلات التي تعيشها المؤسسات الاجتماعية والمتعلقة بتنظيمها الإداري واختيار وتنمية العاملين بها وكيفية إرساء وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم إلى جانب المشكلات المتعلقة بتخطيط وتمويل وإحكام الرقابة على الخدمات والبرامج التي تقدمها تلك المؤسسات خاصة بعد أن فشلت بعض النظريات والمفاهيم الإدارية عن مواجهة تلك المشكلات لأن تلك النظريات تستند في جملتها إلى أصول فلسفية مادية ولا تستند إلى منهج عقدي واضح سليم .



- تتمثل مرتكزات الإدارة في ضوء التصور الإسلامي فيما نص عليه كتاب الله عز وجل أو السنة النبوية الشريفة سواء بالقول أو الفعل وكذلك ما نجده في المصادر الأخرى كالإجماع والقياس إلى جانب التطبيقات الإدارية المتعددة الأمثلة المتنوعة النماذج على طول التاريخ الطويل للدولة الإسلامية التي بدأت في عهد النبوة ثم عهد الخلفاء الراشدين وما تلا ذلك من السلف الصالح من حكام المسلمين ومفكريهم الذين نجد في ممارستهم العلمية للإدارة الكثير من الأسس قبل أن تعرف الإدارة أصولها العلمية.

- أنه يمكن النظر لإدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي على أنها أسلوب عمل جماعي يتضمن مجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات الفعلية للعملية الإدارية اعتماداً على منهج عقدي مستمد من الشريعة الإسلامية لمساعدة العاملين في المؤسسات الاجتماعية في أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلبات وظائفهم لتحقيق هدف شرعي يؤدي إلى سعادة أفراد المجتمع الإسلامي في الدنيا والآخرة.

- أن من أهم الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي:

- أنها عالمية النظرة كالإسلام.
- أنها تحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع،
- أنها ذات كفاءة وجدارة وأخلاق.
- أنها إدارة تعتمد على الشورى.
- أنها تهتم بالتوازن بين الحاجات النفسية والاجتماعية والجسمية والعقلية للإنسان.
- أنها تعتمد في أصولها وفروعها على شريعة الله الخالدة.



- أن أهم أهداف إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي

تتضمن:

- الاستخلاف في الأرض وتنظيم العلاقة بين الناس على أساس التعاون والإخاء في الإسلام.

- عمارة الأرض التي فرضها الله على عباده والتي تتطلب بذل الجهد للاستفادة من الثروات.

- ضمان المستوى اللائق للمعيشة وتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية في المجتمع.

- إقامة العدل بين الناس إداريين وعاملين ومنتفعين من المؤسسات الاجتماعية.

ولما كان الإسلام يقدم لنا النظرة الشاملة لحل المشكلات فإن مسؤولية الإنسان هي حركته بفاعلية للأخذ بالأسباب التي تمكنه من الحياة الكريمة في إطار المنهج الإسلامي حتى تنسجم حركته في الحياة ويستطيع مواجهة تلك المشكلات، وبذا يمكن أن تتوافر الحياة التي يكتمل فيها للفرد والجماعة وسائل الأمن والاطمئنان والظفر بمطالب الحياة ويسعد فيها الإنسان بصلته بخالقه والاتجاه إليه في السراء والضراء ويصفو ضميره وتخلص نيته وبذلك يؤمن بالله إيماناً راسخاً يوجهه إلى الخير ويستأصل أسباب الشر ويقي الإنسان المذلات والانحدار إلى مهاوى الهلاك التي تنجم عن طاعة النفس الأمارة بالسوء.

ومن هذا المنطلق كان السعي لوضع تصور للاستفادة من مرتكزات ومفهوم وأهداف الإدارة في ضوء التصور الإسلامي فكراً وتطبيقاً لمواجهة تلك المشكلات التي تواجهنا في إدارة المؤسسات الاجتماعية، وهذا التصور يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها.



ويهتم هذا البحث بمعالجة تطوير بعض مجالات إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : عمليات إدارة المؤسسات الاجتماعية .

المبحث الثاني : تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية .

المبحث الثالث : تطبيقات الإدارة في الإسلام عند اختيار وتنمية العاملين بالمؤسسات الاجتماعية .

المبحث الرابع : تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تخطيط برامج وخدمات المؤسسات الاجتماعية .

المبحث الخامس : تطبيقات الإدارة في الإسلام عند إرساء وتدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الاجتماعية .

المبحث السادس : تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تمويل المؤسسات الاجتماعية .

المبحث السابع : تطبيقات الإدارة في الإسلام لأحكام الرقابة على أعمال المؤسسات الاجتماعية .

المبحث الثامن : ضمانات وعوامل نجاح الاستفادة من الإدارة في ضوء التصور الإسلامي فكرياً وتطبيقاً .

وتأتي فاعلية الإدارة في ضوء التصور الإسلامي في علاج المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسات الاجتماعية إلى كونها تركز إلى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسير الخلفاء الراشدين والسلف الصالح مما يجعلها إدارة عقدية تسلك مسلكاً من خلال الواقعية القائمة على الحق والصدق والعدل وتربية الإداري بحيث يعرف حقوقه وواجباته فينطلق في ضوء ذلك التصور للإصلاح متخذاً ذلك النموذج المستمد من الشريعة الإسلامية فكرياً وتطبيقاً ليكون مرشداً



لتلك النماذج الوضعية لعلاج المشكلات التي تعوق إدارة المؤسسات الاجتماعية عن تحقيق أهدافها في مجتمعتنا الإسلامية.

وما ورد في هذا البحث هو خطوة على الطريق خاصة وأن الغاية المأمولة لا يمكن أن يحققها جهد فردي ولكن يجب أن تتضافر في سبيلها جهود كثيرة وليكن هذا البحث دعوة مفتوحة لمن يريد أن يسهم في ترشيد المؤسسات الاجتماعية في مجتمعاتنا الإسلامية.

والله أسأل أن يرينا الحق حقاً ويرزقنا اتباعه وأن يرينا الباطل باطلاً ويرزقنا اجتنابه داعياً المولى عز وجل أن يلهم الجميع التوفيق والهداية في القول والعمل.

واختتم بالذي هو خير: ﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ﴾ [الرعد: ١٧].



المبحث الأول

عمليات إدارة المؤسسات الاجتماعية

المؤسسات الاجتماعية هي أنساق مفتوحة ينطوي تحويل المدخلات والطاقات فيها إلى مخرجات على التفاعل بينها وبين البيئة، أو هي مجموعة من الناس يشتركون معاً لممارسة ثلاثة أنشطة هي: تحقيق الأهداف، المحافظة على النظام الداخلي، التكيف مع البيئة الخارجية. وتسعى المؤسسات دائماً لزيادة كفاءة الخدمات المتاحة والتي تقدمها لأفراد المجتمع لتشبع احتياجاتهم إلى جانب زيادة الخدمات وحل المشكلات ومواجهة المعوقات التي تحول دون أدائها لوظائفها.

ومن أهم خصائص المؤسسات الاجتماعية التي تمارس من خلالها الخدمة الاجتماعية:

- أن لها هدفاً أو مهمة أساسية هي إنتاج خدمات من أجل الناس (أفراد - جماعات - مجتمعات) تعبيراً واقعياً عن التكافل الاجتماعي والمسؤولية المتبادلة بين كل من الفرد والمجتمع.

- لها جهاز إداري متكامل يمثل فيه الأخصائي الاجتماعي الدور المهني لممارسة التدخل المهني حيث تمثل الخدمة الاجتماعية في بنائها التنظيمي أدواراً مهنية محددة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تختلف عن الهيئات والمؤسسات الأخرى من حيث خاصية من ترعاهم، حجمها، درجة تعقيدها، ومن حيث موقع الخدمة الاجتماعية فيها من علاقته بالبناء الخاص بالمؤسسة ككل.

- لها مكان لتقديم خدماتها لعملائها المستفيدين من تلك الخدمات مهما تنوع هؤلاء العملاء.



- أنها مؤسسات غير تجارية لا تستهدف الربح أو العائد المادى بكل مسمياته وإنما هدفها هو الرعاية الاجتماعية لفئات معينة من أفراد المجتمع وإن تضمنت أنشطتها عمليات تربوية أو تأهيلية أو تشغيلية .

- تلتزم إدارة المؤسسة الاجتماعية بالنظام الأساسى لها بلوائحها التنظيمية التى تحدد شروط الاستفادة من خدماتها ومصادر تمويلها التى تتضمن تمويلاً حكومياً وأهلياً إلى جانب الهبات والتبرعات المحلية والدولية .

- تتسم بالمرونة والديناميكية التى تمنحها حرية الحركة والتغير بتغير احتياجات العملاء والتغيرات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية المرتبطة بالرعاية الاجتماعية .

ويتعاون الأخصائيون الاجتماعيون فى هذه المؤسسات مع المتخصصين بقصد تحقيق الأهداف الأساسية لهذه المؤسسات (١ ص : ٢٣٧) وذلك من خلال ممارسة عدة أدوار ومنها الدور الإدارى على اعتبار أن الإدارة تهتم بتحديد وتوضيح وظيفة المؤسسة ووضع سياستها العامة وتوزيع السلطة على القائمين بالعمل واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وحشد وتنظيم الموارد الموجودة التى يمكن الحصول عليها لتحقيق أغراض وأهداف المؤسسة (٦٠ ص : ١٩١) خاصة بعد أن أصبح للأخصائيين الاجتماعيين وضع إدارى فى العديد من منظمات الخدمات الإنسانية انطلاقاً من اعتبار الإدارة تخصصاً من التخصصات التى ترتبط بعمل الأخصائي الاجتماعى (٧٩ ص : ٢٥٦) . كما أن الدور الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية أصبح من أدوار الممارسة وطرق التدخل التى ترتبط بمهنة الخدمة الاجتماعية .

ولقد تعددت الآراء التى تحدد عناصر أو وظائف الإدارة التى تمارس فى المؤسسات الاجتماعية ومن هذه الآراء :

وجهة نظر ترى أن تلك العناصر والمهام تتضمن القيام بوظائف التخطيط ،

التوجيه، الرقابة، الاتصال، المساهمة في حل المشكلات، القيام بأعمال التمويل (٧٥ ص: ٢٠).

وترى وجهة نظر أخرى أن تلك المهام هي المساهمة مع الآخرين في التخطيط، صنع القرار، الإدارة المالية، التقييم، التنظيم، تمثيل المؤسسة، القيادة (٨٢ ص: ٣٠).

ويرى آخرون أن تلك العناصر ترتبط بالأدوار التي يمارسها الإداري والتي قد تتضمن: دوره كرئيس للمنظمة، كقائد يحقق التفاعل بين العاملين بالمؤسسة، إلى جانب أدواره التعليمية، الأدوار المرتبطة بالاتصال وأخيرا أدواره المرتبطة باتخاذ القرارات الخاصة بتوفير الموارد المالية والبشرية واستخدام تلك الموارد (٧٧ ص: ٢٢٤-٢٢٧).

ويرى رأى آخر أن تلك المهام تتضمن المشاركة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة (٨٠ ص: ١٠). وتتقارب معه وجهة نظر أخرى فترى أن تلك المهام هي القيام والمساهمة في: التخطيط، والتنظيم، الاتصال، الرقابة كمهام تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة (٦ ص: ٦).

وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت المؤسسات الاجتماعية في المجتمع فهي مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

وتحدد مهمة الإدارة في المؤسسات الاجتماعية في ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: البعد الاقتصادي ويعتمد على محورين:

(أ) الفاعلية: تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملاءمة.

(ب) الكفاءة: استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام.



البعد الثاني : البعد الإنساني ويعتمد على محورين :

(أ) تحقيق ذاتية الإنسان وتصوره .

(ب) التنسيق والتعاون الإدارى .

البعد الثالث : البعد الزمنى وهو يعتمد على التوازن بين متطلبات :

(أ) الحاضر .

(ب) المستقبل (٤١ ص : ١٣) .

ويرتبط النشوء الحقيقى للإدارة فى الإسلام بقيام الدولة الإسلامية على يد نبي الإسلام ﷺ الذى ختم برسائله الرسالات السماوية وختم بما أوحى إليه من القرآن الكتب السماوية (٦٩ ص : ٧٣) .

ووظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة لم تكن مسماه بنفس المسميات ولكن العبرة بأن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل فى عهد الرسول ﷺ وعهود الخلفاء الراشدين من بعده، وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هو أسمى غاية لأية نظرية إدارية أو أى فكر إدارى على الأرض باعتباره ذلك المجتمع الذى يتميز بعلاقات المحبة والثقة والإيثار بين أفرادهِ (٥ ص : ١٠ - ١١) .

ومن الحقائق التى نود أن نقرها فى هذا المجال أن الإسلام فى فكره الإدارى والعملى قد عرف وتطرق وبحث تلك العمليات المتعارف عليها فى الفكر الإدارى الحديث بل قد طبقت تلك العمليات فى الحياة العملية لإدارة الدولة الإسلامية (٢٥ ص : ٦٨) ولكننا عندما نعلم إلى ضرب مثال تطبيقى لأى مفهوم أو مصطلح بين عصور خلت فى صدر الإسلام وبين عصرنا الحديث فلا شك أن لكل عصر صياغته التعبيرية ومصطلحاته العلمية الخاصة به والمختلفة من عصر لآخر حتى وإن كان المضمون والمحتوى واحداً لأننا لا نتوقع أن نعثر على صياغات علمية جاهزة لمفاهيم ومبادئ الإدارة (٦٨ ص : ٥٠ - ٥٦) .



وفي هذا البحث سنحاول أن نوضح كيف يمكن أن نستفيد من الإدارة في الإسلام فكرياً وتطبيقاً في تطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية في الجوانب التالية:

- أولاً : تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية .
- ثانياً : اختيار وتنمية العاملين بالمؤسسات الاجتماعية .
- ثالثاً : تخطيط برامج وخدمات المؤسسات الاجتماعية .
- رابعاً : إرساء وتدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الاجتماعية .
- خامساً : تمويل المؤسسات الاجتماعية .
- سادساً : إحكام الرقابة على أعمال المؤسسات الاجتماعية .

على اعتبار أنها عمليات أساسية في إدارة المؤسسات الاجتماعية وأن تحليل المؤسسة الاجتماعية يتضمن: (٨٥ ص : ٢١)

- سلوك الأفراد المشاركين فيها .
- وظائف أو خصائص جوانب البناء التنظيمي .
- خصائص أو أعمال المؤسسة بالنظر إليها كوحدة واحدة .

وأن أهم العناصر التي يجب التركيز عليها في إدارة المؤسسات تتضمن: أهداف المؤسسة، نوع الإدارة، العلاقات الوظيفية والبنائية، أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة، العلاقة بين الأنماط المتعددة من الوظائف، أنواع البرامج والخدمات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .



المبحث الثاني

تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية

يعرف التنظيم الإداري باعتباره عملية إقامة علاقات بين الأنشطة التي يجب أن تنفذ والأفراد الذين سينفذونها والعوامل اللازمة للتنسيق وتحديد ماذا يجب أن تؤديه الوظائف المختلفة وتحديد جماعات العمل وأوضاع العاملين بالمؤسسة أو أنه عملية تنظيم الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهود والوقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة، وبهذا لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين. (١١ ص : ١٣٦).

أو أنه أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه إلى وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير الإجراءات التنفيذية. (١٣ ص : ٢٥٦).

هذا وقد تعارف العلماء المحدثون على أن التنظيم يشمل البنيان التنظيمي الذي يتكون منه العاملون من إداريين ومنفذين، مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في ذلك البنيان والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، ومقدار السلطات التي تخول لكل عامل في المجال الإداري والمسؤوليات الملقاه على عاتقه وكيفية تفويض السلطات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى وما يشمله البنيان التنظيمي من لجان ومجالس وترجمة كل ذلك على هيئة خريطة مرسومة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات بينها والسلطات والمسؤوليات التي تتعلق بها حيث يعمل الجميع في تناسق وانسجام نحو تحقيق الهدف المنشود (٧١ ص : ٨٤).

ويعتبر التنظيم الإداري وبناء الهيكل التنظيمي لازماً لكل جهد جماعي،



وتستطيع الإدارة أن تحقق من خلاله عدداً من الفوائد أهمها: (٣٩ ص : ٧٥ - ٧٦) .

- انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر .
- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات .
- الاستغلال الكفاء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم .
- تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات .

ويعرف التنظيم الإداري من وجهة نظر إسلامية بأنه وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية (٤٤ ص : ١٨١) أو يعرف بأنه وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق أغراض شرعية وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود وتحديد العلاقة بين أعضاء المنظمة في إطار ما ورد في القرآن الكريم وما جاءت به السنة النبوية المطهرة . (٤٦ ص : ٩٨) .

ومفهوم التنظيم قد عرف بكل أنواعه إسلامياً منذ إشراقه الهدى المحمدي وهذه المعرفة فكرية سواء من القرآن الكريم أو السنة النبوية أو تطبيقية أو عملية، وما استقرار وانتظام بل وانتشار وتوسع دولة الإسلام في أيامها الأولى إلا لوجود التنظيم سواء في العهد النبوي أو العهد الراشدي، كما أن ما يعرف في الفكر الإداري الحديث من ضوابط التنظيم الإداري هي نفس الضوابط التي عرفها فكرنا القرآني والمحمدي فكراً وتطبيقاً .

ويمكن الاستفادة من الإدارة في الإسلام فكراً وتطبيقاً في تطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بتصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي لها بمراعاة الاعتبارات التالية :

الاعتبار الأول : أن يهدف التنظيم الإداري لتحقيق هدف شرعي :

فالإنسان خليفة الله في الأرض ...

قال تعالى: ﴿وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ [القصص: ٧٧] وإصلاح الأرض يتم بتعميرها، والتعمير يقتضى التنظيم، والهدف الشرعى لا يقتصر على الأهداف الواردة فى كتاب الله تعالى وسنة رسوله ﷺ بل تمتد إلى كل هدف فيه حفظ للدين أو النفس أو النسل أو المال أو العقل فهذه الضروريات الخمس التى أمر الشارع بالحفاظ عليها، وتتسع صفة الهدف الشرعى فتشمل كل مصلحة تتمشى مع مقاصد التشريع فى جلب المنافع ودفع المضار حتى ولو لم يوجد حكم شرعى لتحقيقها أو دليل شرعى على اعتبارها أو إلغائها وهى التى أطلق عليها العلماء اصطلاح المصلحة المرسلة (٤٤ ص: ٣٤).

ومن هنا فإنه يجب أن يكون هدف التنظيم الإدارى للمؤسسة الاجتماعية واضحا ومحدداً من جهة ومبرروعا داخلا ضمن إطار الشريعة الإسلامية تكاملة التى تدعو إلى سمة الأهداف من جهة أخرى، وعلى هذا فليس من المنوب أن تقوم مؤسسة اجتماعية لمزاولة نشاط غير مشروع أو تحقيق هدف غير مشروع، وأن يتعالى هدفها عن مجرد تحقيق الربح المادى بل قد يرفض هذا الربح رفضا تاما إذا كان مصدره حراما وهذه المشروعية يجب أن تتمشى مع ما جاء فى كتاب الله وسنة رسوله وسيرة الخلفاء الراشدين فقد حذر القرآن الكريم من التهاون فى حدود الله ...

قال تعالى: ﴿وَتِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ يَبَيِّنُهَا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٢٣٠].

وفى الحديث الشريف: « عن عبادة بن الصامت رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ أقيموا حدود الله فى القريب والبعيد ولا تأخذكم فى الله لومة لائم » (رواه ابن ماجه).

ويراعى أن يكون الهدف العام للمؤسسة الاجتماعية هو جلب المصالح

ودرء المفساد فيما يتصل بشؤون الناس في علاقاتهم الاجتماعية مع ملاحظة ما يلي بالنسبة لخصائص المصلحة الشرعية التي يجب أن تحققها أو تسعى لتحقيقها المؤسسات الاجتماعية:

- إن مصدر المصلحة هدي الشرع وليس هوى النفس أو العقل المجرد .
- إن المصلحة والمفسدة في الشريعة الإسلامية ليست محددة بالدنيا وحدها بل باعتبار الدنيا والآخرة مكاناً وزماناً لجنى ثمار الأعمال .
- لا تنحصر المصلحة الشرعية في اللذة المادية كما هو شأن المصلحة عند علماء الأخلاق وإنما تتعدى حدود المادة إلى اللذة والسعادة الروحية التي هي من تمام الإيمان .
- إن مصلحة الدين أساس للمصالح الأخرى ومقدمة عليها ويجب التضحية بما سواها في سبيل المحافظة عليها وإلغاء ما يعارضها من المصالح الأخرى .

الاعتبار الثاني: مراعاة التخصص وتقسيم العمل وتحديد ضوابطه بما يكفل حسن الأداء:

إذا نظرنا إلى ما كان عليه العمل في صدر الإسلام نجد أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل كان موجوداً منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فقد وصف الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه بما يدل على ذلك ففي الحديث: عن أنس رضي الله عنه: قال رسول الله ﷺ: «أقضاهم على، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح» (متفق عليه). فهؤلاء هم رجال الإدارة والقضاء والفقهاء والقرآن.

وسلك طريقه عليه الصلاة والسلام الخلفاء الراشدون فقسّموا الأعمال بين العاملين فلم ينفردوا بالسلطة بل عملوا بمبدأ التخصص والكفاية، فقد أسند

أبو بكر القضاء إلى عمر كما أسند إلى علي الإشراف على أسرى الحرب وأسند أمانة بيت المال إلى أبي عبيدة بن الجراح (٥٧ ص : ٣٦) كما استخدم أبو بكر رضي الله عنه هذا المبدأ وراجع جموع المرتدين بتقسيم العمل بين أمرائه حيث عقد أحد عشر لواء لأحد عشر أميراً، كما بين عمر بن الخطاب رضي الله عنه اهتمامه بهذا المبدأ في الخطبة التي وجهها للمسلمين حيث قال : من أراد أن يسأل عن القرآن الكريم فليأت أبي بن كعب ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني ، فإن الله قد جعلني خازناً وقاسماً (٤٤ ص : ١٨٦) .

واقتران ذلك فإنه يلزم العناية بتقسيم العمل ووضع الضوابط بما يكفل حسن أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة الاجتماعية من خلال التركيز على الجهود للحصول على أحسن أداء والمساهمة في حسن التوجيه والإشراف وسلامة التنسيق بين جهود العاملين وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم، خاصة وأن تخصيص كل فرد من العاملين في المؤسسة بنوع واحد من العمل متخصص فيه يدرسه نظرياً ثم يمارسه عملياً لهو مما حث عليه القرآن الكريم .

كما أن القرآن الكريم ذاخر بالآيات الدالة على مبدأ تقسيم العمل .

قال تعالى : ﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحِمَتْ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ ﴾ [الزخرف : ٣٢] .

الاعتبار الثالث : التدرج الرئاسي على أساس المعايير العلمية والتقوى :

مما يساهم في نجاح المؤسسات الاجتماعية في تحقيق أهدافها وضوح التدرج الرئاسي من خلال دراسة شتى المهام وتحليل ما تشتمل عليه من واجبات ومسؤوليات ليتسنى على ضوء ذلك تحديد المعرفة النظرية والعملية الواجب توافرها فيمن يمارس كل عمل ثم ترتيب الأعمال حسب أهمية



واجباتها وجسامة مسؤولياتها، وعلى ضوء وحدة القيادة والتوجيه وصولاً إلى تحقيق الأهداف .

ولتحقيق ذلك علي أسس سليمة يجب الاقتداء بما ظهر جلياً في الإدارة في الإسلام فكراً وتطبيقاً فقد عمل النظام الإسلامي منذ بدايته بمبدأ التدرج الرئاسي أو تدرج السلطة فالرسول صلى الله عليه وسلم كان يمثل السلطة العليا، يعاونه في ذلك من يختارهم من المسلمين الأوائل يشاورهم في الأمر ويعهد إليهم بمهام معينة وأعمال محددة قد تكون مؤقتة وقد تستمر لبعض الوقت، وكان أساس هذا التدرج تفاوت المسؤولية فكل درجة تتفق وطبيعة العمل ومسؤوليته، ويختلف التدرج فيها بتفاوت المسؤولية، وفي التدرج اختبار لنا رؤساء كنا أو مرؤوسين إذ يكشف عن مدى الطاعة في إصدار أوامر من أولى الأمر تحقق صالح الجماعة .

قال تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَلْوَكُم فِي مَا آتَاكُمْ ﴾ [الأنعام: ١٦٥].

وهذا التدرج لا يستند إلى وضع طبقي تسلطي في المجتمع بل يستند إلى العمل وحده، فالأفراد متفاوتون في المدارك والقدرات وبالتالي يتفاوتون في مستويات العمل وأدائه وترى للتدرج الرئاسي معنى ملحوظاً في القرآن الكريم يستند إلى تدرج الأعمال .

قال تعالى: ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴾ [الأنعام: ١٣٢].

ويوضح القرآن الكريم أن التدرج في الأعمال مرجعه للتفاوت في المعرفة والخبرة التي مصدرها العلم .

قال جل من قائل: ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: ١١].

وبناء على هذا تعتبر توجيهات القرآن والسنة هي السند الأساسي في التدرج الرئاسي (٧٥ ص: ٣٦٦ - ٣٨٦) والتدرج الرئاسي في المؤسسات الاجتماعية يستوجب طاعة أولى الأمر وفقاً لهذا التدرج ما لم يكن في معصية .

قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [النساء: ٥٩] .

وفي الحديث الشريف: عن أنس رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ قال: « اسمعوا وأطيعوا وإن أمر عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة » (رواه البخاري) .

الاعتبار الرابع: تحديد السلطة على أساس من العمل وأدائه وتكافؤها مع المسؤولية:

السلطة هي التصرف في نطاق المنظمة وباسمها وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات أو هي القوة لإصدار أوامر للآخرين ليقوموا أو يكفوا عن القيام بوجوه النشاط التي يراها ذو السلطة لازمة لتحقيق أهداف المنظمة أما المسؤولية فهي التعهد والالتزام بإنجاز بعض الأعمال والحصول على بعض النتائج .

وفي المؤسسات الاجتماعية يجب أن تحدد تلك السلطة والمسؤولية أو الحقوق والواجبات باعتبارها من مبادئ التنظيم الإداري حتى يعرف كل من العاملين في المؤسسة واجباته فيؤديها وحقوقه فيلتزم بها وبذلك تسهل مساءلته إن أخطأ وإثابته إن أحسن، مع الوضع في الاعتبار أن السلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية بصرف النظر عن حائرها، ويجب أن تتناسب السلطة مع المسؤولية بحيث لا تعطى لأي من العاملين في المؤسسة سلطات أوسع من مسؤولياته إذ أن ذلك يعد تهرباً من الرقابة .

وحتى ينجح التوازن بين السلطة والمسؤولية في المؤسسات الاجتماعية يلزم الاسترشاد بما تضمنته الإدارة في الإسلام من ارتباط بين السلطة والمسؤولية، فالإسلام ينظر إلى السلطة نظرة تختلف عن نظرة القوانين الوضعية التي تتبع من المعنى اللغوي للسلطة على أساس أنها التسلط أو التحكم،

فالسُّلْطَةُ فِي الْإِسْلَامِ أَمَانَةٌ اسْتَوْدَعَهَا الْحَقُّ تَبَارَكَ وَتَعَالَى فِي بَعْضِ عِبَادِهِ لِيَتَوَلَّوْا أَمْرَ الْآخِرِينَ .

قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ [النساء: ٥٨] .

ومن يحمل هذه الأمانة لا بد أن يكون أهلاً لها ... ويؤكد ذلك ما روى عن الرسول ﷺ عندما طلب منه أبو ذر رضى الله عنه أن يوليه ولاية فقال ﷺ: « يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها ووفى الذى عليه فيها » (رواه مسلم) .

والأمانة تقتضى مسؤولية الأداء .

عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبي ﷺ قال: « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الأمير راع، والرجل راع على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكلكم راع ومسؤول عن رعيته » (متفق عليه) .

ومن يتولى السلطة فى المؤسسة الاجتماعية يجب أن يسعى لقضاء حوائج الناس والمستفيدين من خدمات تلك المؤسسة .

عن عائشة رضى الله عنها قالت: سمعنا رسول الله ﷺ يقول: « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه ومن ولى من أمر أمتى شيئاً ففرق بهم فافرق به » (رواه مسلم) .

هذا إلى جانب كثير من الآيات التى تدل على السلطة والمسؤولية وإن كان الإنسان ألزمه الله طائره فى عنقه، ولا تزر وازرة وزر أخرى، وبهذا عرف الإنسان رسالته فى هذه الحياة الدنيا، وفتح عينيه على حقوقه وواجباته وأصبح مسؤولاً مباشراً عن عمله .

قال تعالى: ﴿ مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ ﴾ [فصلت: ٤٦] .

والمسؤولية تتناسب مع السلطة تناسباً طردياً لذا كان الحاكم أكثر الناس

مسؤولية حتى إنه ليسأل عن أشياء يعتبرها البعض قليلة الشأن، وقد فطن عمر بن الخطاب رضى الله عنه لذلك فأسرع يعدو في يوم صائف خلف بعير نفر شارداً من إبل الصدقة، ليعيده وعندما قال له على بن أبى طالب كرم الله وجهه لقد أذلت الخلفاء بعدك، قال له عمر: « لا تلمنى يا أبا الحسن فوا الذى بعث محمداً بالنبوة لو أن عناقاً ذهبت بشاطيء الفرات لأخذ بها عمر ».

ومن هذه الواقعة نستنتج الإحساس المرهف بالمسؤولية عند عمر، ولم يمنع هذا الشعور ضآلة شأن الشيء محل المسؤولية أو بعده عن مقر المسؤول بل أن هذه الواقعة تعتبر أساساً لمسؤولية الرئيس عن أعمال مرؤوسيه، وهى ما اصطلح على تسميتها بالمسؤولية الإشرافية، فهذه هى النظرة الإسلامية إلى السلطة وإلى المسؤولية (٤٤ ص: ١٩١) والتي يجب أن يضعها العاملون فى المؤسسات الاجتماعية نصب أعينهم حتى يتعاونوا على تحقيق أهدافها على اعتبار أن الوظيفة التى يتقلدونها والمسؤولية الملقاة على عاتقهم خدمة عامة لا تسلط فيها ولا تحكم وإنما أداء بمعروف.

الاعتبار الخامس: إدارة المؤسسة الاجتماعية على أساس من وحدة الأمر ووحدة التوجيه كأساس لتحقيق أهدافها.

إن المؤسسة حتى تنجح فى تحقيق أهدافها ينبغى عليها أن تدار على أساس من وحدة الأمر والقيادة لأن العاملين فى المؤسسة عندما يؤدون عملهم طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليهم إذا تعددت حدث ارتباك وعدم قدرة على العمل، إلى جانب حاجتها إلى وحدة التوجيه الذى يساعد على توفير الثقة المتبادلة بين العاملين وحسن التفاهم وتقبل الآراء حتى ولو كانت معارضة وحسن التصرف فى المواقف، وحتى نحقق هذا الهدف فإنه يلزم الاستناد لما حددته الإدارة فى الإسلام بخصوص هذا الشأن فلقد عنى الإسلام عناية كاملة بوحدة إصدار الأوامر متمثلاً ذلك فى القرآن الكريم.

قال تعالى: ﴿ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لَرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [الزمر: ٢٩].

والدرس المستفاد من هذه الآية هو الخاص بوحدة إصدار الأوامر ففى المثل الذى ضربه الله فى كتابه العزيز لهذا الرجل الذى يملكه أكثر من واحد كما هو موضح فى كلمة شركاء ضرب دليلاً على ذلك، ومتشاكسون هذا يعنى متنازعون ومتناحرون كل واحد يؤدى أمراً مختلفاً عن الآخر، ولذا فإن انعدام وجود وحدة إصدار الأوامر والتوجيهات أثرت على هذا الرجل وجعلته فى حيرة من أمره أيهم يعصى وأيهم يطيع وهذا المثل يوضح حال المؤمن الخالص إيمانه لله عز وجل والمشرك الذى يعبد آلهة شتى مع الله فلا يدري أيهم يعصى مع إمكان تطبيقه فى الإدارة الحديثة.

وكذلك نستشهد بهاتين الآيتين فيما يتعلق بمبدأ وحدة إصدار الأوامر.

قال تعالى: ﴿لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ﴾ [الأنبياء: ٢٢].

وقال سبحانه: ﴿مَا اتَّخَذَ اللَّهُ مِنْ وَلَدٍ وَمَا كَانَ مَعَهُ مِنْ إِلَهٍ إِذَا لَذَهَبَ كُلُّ إِلَهٍ بِمَا خَلقَ وَلَعَلَّ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُصِفُونَ﴾ [المؤمنون: ٩١].

وهذا التوجيه لا بد أن يقوم على أساس من تسيير دفة الإدارة عن طريق الحكمة التى تعنى الإدراك الكامل لعواقب الأمور، أو القرارات السلبية والإيجابية بالإضافة إلى الوعظ والنصيحة فى العمل وأن يتم ذلك كله بتفاهم وتشاور بالتي هى أحسن للعمل والعامل حتى يتحقق الهدف (٢٥ ص: ١١٤).

قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥].

وفى الحديث الشريف. عن أبى هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان » (رواه مسلم).



المبحث الثالث

تطبيقات الإدارة في الإسلام عند اختيار وتنمية العاملين بالمؤسسات الاجتماعية

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة، ولقد زادت تلك الأهمية بفضل التقدم الذي أحرزته حركة البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتي كشفت عن دور العامل البشري في الإنتاج والعملية الإنتاجية.

ويعتبر التوظيف أو تنمية هيئة العاملين أحد الوظائف الرئيسة في الإدارة تستطيع من خلالها المؤسسة أن تحصل على القوة العاملة وتعمل معها وتلحقها بالأمكان المناسبة، وتمثل في إدارة الأفراد في عمليات تبدأ باجتذاب واختيار أفضل العناصر الصالحة للعمل وتنتهي بانتهاء الخدمة وبين هذا وذاك توجد عمليات التعيين والتدريب والتقييم وغيرها من العمليات التي تتصل بمعاملة العاملين (٢١ ص : ص : ١٧٨ - ١٧٩) .

وللوظيفة والموظف في الإدارة الإسلامية شأن عظيم جاء ذلك من خلال الآيات القرآنية والحديث الشريف .

وتحتاج المؤسسات الاجتماعية إلى العنصر البشري عند إنشاء المؤسسة أو نموها أو خلو مراكز في هيكلها التنظيمي، كما أن كفاءة المؤسسة الاجتماعية تعتمد على مقدرة العاملين بها على أداء عملهم وهذا ما يقع ضمن مسؤوليات تلك المؤسسات التي تزيد معارف وخبرات ومهارات العاملين وتعددهم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بهم بكفاءة وإنتاجية عالية .

ويمكن الاستفادة بما جاءت به الإدارة في الإسلام فكراً وتطبيقاً في تطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية عند اختيار وتنمية العاملين بتلك المؤسسات بمراعاة الاعتبارات التالية :



الاعتبار الأول :

إسناد الوظائف في المؤسسة الاجتماعية لمن هم أهل الكفاءة والجدارة
واختيار الأمثل فالأمثل :

يجدر بالمؤسسات الاجتماعية عند إسناد الوظائف أن تقتدى بما قام عليه نظام اختيار وإسناد الوظائف في الإدارة الإسلامية خاصة وإن ذلك يعنى في الإدارة الإسلامية شغل الوظائف الشاغرة من أهل الكفاية والأمانة حيث تقتضى القاعدة الإسلامية في هذا المجال بتولية الأجدر والأصلح عملاً بما جاء في كتاب الله العزيز .

قال تعالى : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص : ٢٦] .

ولقد استنتج الإمام ابن تيمية هذا المبدأ ويقول في ذلك بأن الولاية لها ركنان : القوة والأمانة، والقوة في كل ولاية بحسبها، فيتقدم في كل ولاية الأصلح، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً ولذا يقول : إن كانت الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين مثل حفظ الأموال ونحوها وأما استخراجها فلا بد فيه من قوة وأمانة فيولى عليها قوى يستخرجها بقوته وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته .

والقوة هنا تعنى القدرة على القيام بالعمل الذى يوكل إليه من يولى ويعين والخبرة فيه، فيجب توافر هذين الشرطين فيمن يولى عملاً (٥٧ ص : ٣٩٢) .

والعناية بالكفاءة والخبرة في تولى الوظيفة تقلدها لأحق الناس بها وأقدرهم على مباشرة تبعاتها .

قال تعالى : ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ الْأَلْبَابُ ﴾ [الزمر : ٩] .

وفى الحديث الشريف : عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله



صَلَّى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : « المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير... » (رواه مسلم وابن ماجه).

ولقد كان الرسول صَلَّى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يتخذ الرؤساء والعمال الذين يعينهم في مهام يحددها لهم من بين أولى الدين والعلم وكان يختارهم من بين المنظور إليهم في العرب لكي يكون لهم سلطان على المؤمنين وذلك تطبيقاً لما جاء في كتابه العزيز.

قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَا عَنَتُمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغِيضُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تَخْفَى صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ ﴾ [آل عمران: ١١٨].

والقوة ليست القوة الجسمية فقط وإنما تتمثل في قوة الإرادة وقوة الضمير والصلابة في الحق مهما كانت الظروف.

عن أبي ذر رضى الله عنه عن نفسه قال: « قلت يا رسول الله: ألا تستعملني (تولني ولاية) فضرب بيده على منكبي، ثم قال: يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة حسرة وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها » (رواه مسلم).

وقد حرص الخلفاء الراشدون على التدقيق في اختيار القادة والولاة وعمال الدولة بحيث يتوافر في المرشح القوة والأمانة والكفاءة للمنصب المرشح له وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف استخدموا العديد من الطرق « فأبو بكر الصديق » طبق فكرة الاختيار حيث روى أنه قال « ليزيد بن أبي سفيان » عامله على الشام « إني قد وليتك لأبلوك وأجربك، فإن أحسنت رددتك إلى عملي وزدتك وإن أسأت عزلتك » (ص: ٦٤ - ٦٥).

وفي اختيار الأمثل فالأمثل للوظيفة يقول ابن تيمية: إذا عرف هذا فليس عليه - أى ولي الأمر - أن يستعمل إلا أصلح الموجود، وقد لا يكون في وجوده



من هو صالح لتلك الولاية فيختار الأمثل في كل منصب بحسبه، وإذا فعل ذلك بعد الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها، فقد أدى الأمانة وقام بالواجب في هذا وصار في هذا الموضوع من أئمة العدل المقسطين عند الله (٥٧ ص : ٣٩٤).

الاعتبار الثاني :

تقليد الوظيفة تحت الاختبار ووضع الرجل الملائم في المكان الملائم :

يفضل أن تتبع إدارة المؤسسات الاجتماعية ما دعت إليه الإدارة الإسلامية من تعيين للموظف تحت الاختبار ووضع الرجل الملائم في الهيكل التنظيمي للمنظمة لما له من أثره في تعاون الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة .

فقد عرف النظام الإسلامي تقليد الموظف تحت الاختبار منذ عصوره الأولى فلقد أخذ الرسول ﷺ بفكرة الاختبار وذلك عندما أراد أن يسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل على أرض اليمن أخضعه للاختبار سألته : « بم تقضى ؟ فيقول : بكتاب الله . فإذا لم تجد ؟ فيقول : فبسنة رسول الله ، فيقول الرسول ﷺ : فإن لم تجد ؟ فيقول : اجتهد برأيي ولا آلو . فيقول الرسول ﷺ : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله » (رواه أحمد وأبو داود) .

كما كان عمال الإدارة يعينون في عهد « أبي بكر الصديق » بعد فترة تجربة يتحدد في ضوءها مدى صلاحية العامل للاستمرار في عمله أو تنحيته عنه ، وكان عمر عندما ينصب والياً أو عاملاً يعطيه عهد تعيين يحتوي على أمر تنصيبه وتحديد ما يخوله من سلطات وما يكلف به من واجبات وكان يعلن ذلك في المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطان الموظفين وواجباتهم (٨ ص : ٧٢ - ٧٣) .

وكان عمر رضى الله عنه لا يبعث إلى الأمصار والياً إلا إذا اختبره بالملاحظة والمناقشة ومن ذلك ما روى من أن « كعب بن سور » كان جالساً

عند عمر وجاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب: (اقض بينهما) فلما قضى بما يعتقد الصواب وأعجب عمر ما قضى به قال له: « اذهب قاضياً إلى البصرة » ولم يكن كعب يعلم من قبل أنه سيعين قاضياً بالبصرة.

ولقد كان النظام الإسلامي أول ما طبق مبدأ الكفاية بما في ذلك مبدأ وضع الرجل الملائم في المكان الملائم وأن معرفة مسؤوليات وواجبات الوظيفة تعتبر أمراً أساسياً لمعرفة الأصلاح ومن ثم فإنه ينبغي أن تصنف الوظائف في المؤسسات الاجتماعية فيوضع وصف لكل وظيفة بتحديد واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها وبذا يتم الاختيار على أساس سليم وفقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الاعتبار الثالث:

تحديد واجبات العاملين بالمؤسسة الاجتماعية في ضوء ما حدده الإسلام:

يلزم أن تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي بحيث يلتزم العاملون بأداء الواجبات حتى يكونوا أهلاً للمسؤولية التي أوكلت إليهم وأهم تلك الواجبات:

(أ) الالتزام بأحكام الشريعة وتنفيذها: وذلك بحراسة أحكامها وتجنب ما يؤدي إلى مخالفتها وفقاً لما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية والإجماع والقياس.

قال تعالى: ﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ [الأنعام: ١٥٣].

وفي الحديث الشريف:

عن عبادة بن الصامت قال: قال رسول الله ﷺ: أقيموا حدود الله في القريب والبعيد، ولا تأخذكم في الله لومة لائم» (رواه ابن ماجه).

(ب) أداء العمل بالشكل المرضي : وبأقصى الإمكانيات المتوفرة امتثالاً لما جاء في كتاب الله العزيز .

قال تعالى : ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ﴾ [النحل : ٩٧] .

وفي الحديث الشريف :

عن عبد الله بن يسر قال : « سمعت رسول الله ﷺ يقول : « خير الناس من طال عمره وحسن عمله » (رواه أحمد والترمذي) .

(ج) الأمانة وعدم استغلال الوظيفة لمصالحه الخاصة : إذ يعتبر استغلال الموظف لمنصبه، خيانة للأمانة ...

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ [الأنفال : ٢٧] .

وفي الحديث الشريف :

« عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال : استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأزد على صدقات بني سليم يدعى ابن اللتبية فلما جاء حاسبه قال : هذا مالكم وهذا هدية . فقال رسول الله ﷺ : فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً » (أخرجه مسلم) .

(د) طاعة الرؤساء وتنفيذ أوامره طالما لا تخالف الشريعة : ولقد أكد القرآن الكريم ذلك .

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [النساء : ٥٩] .

وهذه الطاعة مقيدة بالدستور وهو الشريعة الإسلامية ففي الحديث الشريف :



عن ابن عمرو قال سمعت رسول الله ﷺ يقول: السمع والطاعة على المسلم فيما أحب وكره ما لم يؤمر بمعصية» (رواه البخارى ومسلم).

(هـ) تحرى مصلحة المرؤوسين وإسداء النصح لهم:

قال تعالى: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ١٥١].

وفى الحديث الشريف:

عن ابن عمرو رضى الله عنه إن رسول الله ﷺ قال: «ما أهدى المرء المسلم لأخيه هدية أفضل من كلمة حكمة يزيد الله بها هدى أو يرده عن ردى» (رواه البيهقى).

(و) اختيار البطانة الصالحة: حتى يكون العمل دائماً فى طريق الصواب.

قال تعالى: ﴿الْأَخِلَاءُ يَوْمَئِذٍ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ إِلَّا الْمُتَّقِينَ﴾ [الزخرف: ٦٧].

وقال سبحانه: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [النحل: ٤٣].

وفى الحديث الشريف:

عن أبى سعيد الخدرى وأبى هريرة رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه، والمعصوم من عصم الله» (رواه البخارى).

(ز) تجنب الفساد: وذلك تنفيذاً لما دعانا الله سبحانه له

قال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأعراف: ٥٦].



وفى الحديث الشريف :

عن عائشة رضى الله عنها أن رسول الله ﷺ قال : ستة لعنتهم ولعنهم الله وكل نبي مجاب : الزائد فى كتاب الله عز وجل ، والمكذب بقدر الله ، والمتسلط على أمتى بالجبروت ليدل من أعز الله ، ويعز من أذل الله ، والمستحل حرمة الله ، والمستحل من عترتى ما حرم الله والتارك للسنة » (رواه الطبرانى وابن ماجه) .

الاعتبار الرابع :

تحديد حقوق العاملين بالمؤسسة الاجتماعية فى ضوء ما حددت الشريعة الإسلامية :

إن تحديد حقوق العاملين يجب تأمينه لكي يمارسوا المهام الموكولة إليهم كما ينبغى أن يكون وتتضمن أهم حقوق العاملين فى ضوء الشريعة الإسلامية مايلى :

(أ) الحصول على الأجر بقدر الكفاية : ويعتبر تقاضى الأجر حقاً مكتسباً مقابل ما يؤديه الشخص من أعمال ، حيث يوجب الإسلام أن يكون الأجر موازياً للعمل الذى قدمه الأجير دون ظلم .

قال تعالى : ﴿ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ ﴾ [الأعراف : ٨٥] .

ويقول جل شأنه : ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ [الأحقاف : ١٩] .

وفى الحديث الشريف :

عن ابن عمر رضى الله عنهما أنه قال : قال رسول الله ﷺ : « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » (رواه ابن ماجه) .

ودفع الأجر للأجير واجب على صاحب العمل ويشترط فى الأجرة عدة شروط أهمها : (٤٦ ص : ١٤٤)

❖ أن يكون حلالاً غير محرم فلا يجوز دفع الأجر من الأموال المحرمة كالخمر ولحم الخنزير وغيرها .

❖ أن يتم دفعه فوراً حال الانتهاء من العمل .

❖ أن يكون الأجر ملكاً لصاحب العمل وقادراً على تسليمه للأجير .

(ب) أن تكون قيمة الأجرة معلومة : أوجب الإسلام أن يكون مقدار الأجر معلوماً مسبقاً لكل من العاملين وصاحب العمل (٤٦ ص : ١٤٤) حيث أن ذلك يعتبر حافزاً له على العمل واطمئناناً لقيامه بعمله ولا يتعرض بعد ذلك لأي احتمال من احتمالات الغبن .

عن عائشة رضی الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من استأجر أجيراً فليسم له أجره » (رواه الإمام أحمد) .

ويحدد الله سبحانه وتعالى أن لكل إنسان أجراً بقدر عمله . قال تعالى : ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ [الأحقاف : ١٩] .

ولما كان العمل وسيلة للكسب في النظام الإسلامي فإن العاملين يتقاضون رواتبهم تبعاً لتدرج أعمالهم بحيث يرتبط الأجر بالعمل .

قال تعالى : ﴿ وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ ﴾ [النحل : ٧١] .

ويقول الإمام ابن حزم « إن العمل حرمة والحرمة قصاص ، ومن حق العامل أن يقتص بمثل عمله » (٦٢ ص : ٨٩) .

(ج) عدم الإرهاق في العمل وحق الموظف في الراحة : يعبر عن حق العامل في الراحة في الاصطلاح الحديث بتحديد ساعات العمل وأوقات الإجازات فلا يجوز زيادة ساعات العمل أو كميته عن القدر المحدد ، لأن في ذلك إضعافاً لقدرة الموظف الانتاجية مما يضر بمصالحته ومصصلحة المؤسسة



التي يعمل فيها فيجب ألا يكلف الموظف بما لا يطيقه ..

قال تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ [البقرة: ٢٨٦].

وقال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: ١٨٥].

وفى الحديث الشريف:

عن أنس رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: ليصل أحدكم نشاطه فإذا كسل أو فتر فليقعد» (رواه الخمسة).

وعن أبي هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «أكلفوا من العمل ما تطيقون، فإن خير العمل أدومه وإن قل». (رواه ابن ماجه وأبو داود).

حيث أمر الإسلام بتوفير هذه الخدمات ويعبر فقهاء الإسلام عن حق الضمان بإصلاح ضمان حد الغنى أو ضمان حد الكفاية تمييزاً له عن حد الكفاف بمعنى أن لكل فرد احتياجات ضرورية للمعيشة مما يختلف باختلاف الزمان والمكان، فإن لم تساعده ظروفه الخاصة بسبب خارج عن إرادته كمرض أو شيخوخة أو عجز عن توفير المستوى اللائق للمعيشة تكفلت له الدولة بذلك من أموال الزكاة (٦٢ ص: ٩٢).

عن أبي ذر رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إخوانكم خولكم، جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه، وليلبسه من لباسه، ولا يكلفه ما يغلبه، فمن كلفه ما يغلبه فليعنه» (متفق عليه).

ولا ينسى الإسلام العامل إن عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم فواجب الدولة الإسلامية أن توفر التأمين الاجتماعى له تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعى فى الإسلام ومن الأمثلة الرائعة لهذا المبدأ والتي يمكن أن نقيس عليها ما قام به عمر بن الخطاب رضى الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو



شيخ كبير ضرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أى أهل الكتاب أنت؟ فقال يهودى فقال: فما ألجأك إلى ما أرى؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها. فأخذ عمر بيده وأرسل إلى خازن بيت المال وقال له: انظر هذا وضرباه (أى أشباهه)، فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم. وإنما الصدقات للفقراء والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية (٥ ص: ١٧٥).

الاعتبار الخامس:

الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين بالمؤسسات الاجتماعية:

يعتبر التدريب نوعاً من الاستثمار البشرى حيث يقوم على مجموعة من الأساليب الخاصة بتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لرفع كفاءتهم في مجالات العمل المختلفة (٨ ص: ٢٤٤).

وتسعى المؤسسات الاجتماعية إلى وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين بها تستهدف: (٦٣ ص: ٣١٥-٣٢٢).

* زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء.

* تقدير وتوفير احتياجات المنظمة ومتطلباتها المستقبلية من القوى البشرية.

* الارتفاع بمستوى العاملين وإعدادهم للوظائف الأعلى والأكثر مسؤولية من وظائفهم الحالية.

ويعتبر التدريب فى النظم المعاصرة أساساً لتنمية الكفاءة الإدارية وتزويد الموظف بالمعلومات التى تكسبه القدرة على أداء عمله بكفاءة.

وللتدريب أنواع مختلفة ووسائل متباينة وإذا كانت المؤتمرات والمناقشات والاجتماعات من وسائل التدريب فى وقتنا هذا فإن النظام الإسلامى قد أخذ



بها فيما كان يعقده الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين من اجتماعات في مناسبات متعددة من أهمها موسم الحج حيث يجتمعون بالولادة والمسلمين في موسم لتبادل الرأي فيما يقابلهم من مشاكل وبذلك يكون للولادة القدرة على مجابهة أى مشكلات أخرى بعد عودتهم إلى أماكن عملهم، كما أن توجيهات الإسلام تؤكد ضرورة التزود بالعلم اللازم لممارسة سائر النشاطات وبشتى الأساليب فالعلم هو المنطلق لاكتساب القدرات المختلفة (٥٧ ص : ٤٠٠ - ٤٠١).

وكان الخليفة عمر لا يقنع بحسن اختياره للولادة ولا بعهد التعيين بل يحدد لهم أسلوب العمل والقواعد التي يسيرون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم فيما بعد، وقد جمع لولاه صلاح أمر الدولة في ثلاث: أداء الأمانة، والأخذ بالقوة، والحكم بما أنزل الله. وجمع لهم صلاح أمر المال في ثلاثة: أن يؤخذ من حق، ويعطى من حق، ويمنع من باطل.

فهو يعلم الوالى طريقة الإدارة والحكم أى يدرجه على كيفية الإدارة (٥٧ ص : ٤٠٢).

وهذا ما أكد عليه منهج الإسلام من أن العلم هو المصدر الأساسى لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات فحث الإسلام على التزود بالعلم عن طريق المعرفة والقراءة.

قال تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ [العلق: ١].

وعن طريق التذكر والتفكير..

قال سبحانه وتعالى: ﴿ وَيُبَيِّنُ آيَاتِهِ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴾ [البقرة: ٢٢١].

وفى الحديث الشريف:

عن أبي هريرة رضى الله عنه أن النبي ﷺ قال: من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة» (رواه مسلم).



وفى التأكيد على أهمية التدريب نجد أن القرآن الكريم يتراوح فى التعبيرين بالنظر إلى الشئ وهو النظر الحسى والنظر فى الشئ وهو النظر العميق المتأنى . . .

قال سبحانه: ﴿أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ [الأعراف: ١٨٥].

وفى الحديث الشريف:

عن أنس رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «ليس الخبر كالمعاينة» (رواه الطبرانى).

وإذا كانت مسئولية المؤسسات الاجتماعية إعداد البرامج التدريبية فإن قيام العاملين وتفقههم فى مجال عملهم واجب وفرض عين فى الإسلام وهذا يقتضى من العاملين متابعة كل جديد فى نطاق عملهم وصولاً إلى الإتقان والإبداع.

قال تعالى: ﴿وَقُلْ اِعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥].

وهذا يقتضى أيضاً إمام العامل بأحدث الأساليب العلمية فى العمل.

قال سبحانه وتعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الزمر: ٩].

وصدق رسوله الكريم حيث قال: «قليل العمل مع العلم كثير، وكثيره مع الجهل قليل» (متفق عليه).

وليست التقنية أو التكنولوجيا الحديثة إلا مجرد اتباع لأحسن الوسائل لملاءمة للإنتاج بحسب ظروف المجتمع (٦٢ ص: ٩٥).

ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة حسنة فقد كان يعلم الصحابة بأسلوب الممارسة العملية. ومما يدل ذلك فى الحديث:

عن أبى هريرة رضى الله عنه: أن رجلاً دخل المسجد ورسول الله ﷺ

جالس في ناحية المسجد، فصلى ثم جاء فسلم عليه، فقال له رسول الله ﷺ وعليك السلام، ارجع فصل فإنك لم تصل، فصلى ثم جاء فسلم فقال: وعليك السلام ارجع فصل ثم قال في الثانية أو في التي تليها «علمني يا رسول الله، فقال ﷺ: «إذا قمت إلى الصلاة فأسبغ الوضوء، ثم استقبل القبلة، فكبر، ثم اقرأ ما تيسر معك من القرآن، ثم اركع حتى تطمئن راکعاً، ثم ارفع حتى تستوى قائماً، ثم اسجد حتى تطمئن ساجداً ثم ارفع حتى تطمئن جالساً، ثم اعمل ذلك في صلاتك كلها» (رواه البخاري ومسلم).

ومن البديهي أن الصحابي عاد فصلى كما علمه رسول الله ﷺ، ويؤخذ من هذا الحديث نتائج أهمها:

* تشويق الرسول ﷺ لهذا المتعلم.

* تركه يحاول تصحيح خطئه بنفسه أو يعجز فيسأل وهذا أصل انبثق عنه أسلوب التعلم بالمحاولة والخطأ كما يسمى حديثاً.

* أن الرسول ﷺ لم يبين له الصلاة الصحيحة حتى سأل عنها بنفسه فكان هذا الأسلوب أوقع في نفس المتعلم وأدعى إلى قبوله وانطباع أعمال الصلاة في ذاكرته.

المبحث الرابع تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تخطيط برامج وخدمات المؤسسات الاجتماعية

يعتبر التخطيط الإداري أساساً حيوياً لتحقيق أى عمل وبدون تخطيط لا يكون للعمل هدف واضح وهذا ما يدفع العاملين في المؤسسات الاجتماعية للقيام بالتخطيط لبلورة أفكارهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وذلك قبل الدخول إلى المراحل التنفيذية حتى يكونوا على استعداد لمواجهة التغيرات المحتمل حدوثها في المستقبل (٥٠ ص : ١٥٨) .

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً وما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشرافية والرقابة (١٣ ص : ٣٢) .

كما يعرف التخطيط الإداري بأنه عملية تساعد المؤسسة للإعداد للمستقبل من خلال اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال الملائمة، ووضع الخطط المناسبة ثم تنفيذ تلك الخطط .

أو هو عملية صياغة الأهداف ثم وضع الخطة المناسبة للوصول إليها، وهذا يعنى أن التخطيط يحدد أين نحن الآن؟ ثم أين نريد أن نذهب؟ وكيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف ، وللتخطيط الإداري مجموعة من الخطوات يمكن تحديدها في :

- البحث وذلك لتحليل مواطن القوة والضعف والعوامل والاتجاهات التي يجب مراعاتها .

- صياغة أو وضع الأهداف بحيث تكون أهداف ممكنة التحقيق على المدى الطويل .



- وضع الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال وضع إطار العمل الذي يحقق الأهداف .

- وضع العمليات التخطيطية التي من شأنها أن تحقق كل هدف وبالتالي الوصول إلى تحقيق الخطة الاستراتيجية .

والإدارى الناجح عندما يقوم بعملية التخطيط فإنه ينبغي أن يهتم بالنواحي الآتية: (٢١ ص : ١٥٩)

- تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم من أجلها .

- التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها لتحقيق الأهداف كخطوة مبدئية نحو العمل والسعى وراء توفيرها .

- رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف .

- وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعه .

- التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتملة حدوثها وذلك لكي يتيسر العمل على تلافيتها قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت .

ويفيد التخطيط في تنسيق الجهود وتوفير الجهد كما يؤدي إلى تحديد واضح للعمليات ومن سيقومون بها مما يستبعد التضارب أو التداخل في الاختصاصات إلى جانب استخدام الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة أحسن استخدام ممكن كما يساعد في كفاءة عمليتي المتابعة والرقابة والتقييم (٤٩ ص : ٥٩) .

والتخطيط من وجهة نظر إسلامية أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر

ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدف شرعى هو عبادة الله وتعمير الكون (٤٣ ص : ٨٥).

ويمكن الاستفادة من التخطيط الإسلامى فى تطوير التخطيط فى المؤسسات الاجتماعية من خلال مراعاة الاعتبارات التالية :

الاعتبار الأول :

الأخذ بالأسباب والاستفادة من دورس الماضى على أساس من الاعتماد على الله سبحانه وتعالى والتوكل عليه :

يجب على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية عند تخطيط خدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية الأخذ بالأسباب والاستفادة من دورس الماضى سواء التى مرت بها المؤسسات الأخرى أو مرت بها المؤسسة فيما مضى على أساس من الاعتماد على الله سبحانه وتعالى والتوكل عليه وذلك تأكيداً لما دعانا إليه ديننا الحنيف فالقرآن الكريم يزخر بالعديد من الآيات التى تحث الإنسان على الاستعداد للمستقبل على أساس من العمل الصالح المخلص القائم على الإيمان الصادق بالله سبحانه وتعالى والتوكل عليه، كما يربط القرآن الكريم بين التخطيط للمستقبل وبين مشيئة الله عز وجل (٢٤ ص : ٥٥ - ٥٨).

قال تبارك وتعالى : ﴿ وَلَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكُمْ غَدًا ۗ ﴾ (٣) إلا أن يشاء الله واذكر ربك إذا نسيت وقل عسى أن يهدين ربى لأقرب من هذا رشداً ﴿ [الكهف : ٢٣ ، ٢٤] .

وقال تعالى : ﴿ وَمَا تَشَاءُونَ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴾ [الإنسان : ٣٠] .

وفى الحديث الشريف :

عن ابن مسعود رضى الله عنه قال : قال ﷺ : « قولوا ما شاء الله ثم شئت » (رواه الطبرانى) .



وهذا ما دعا البعض لتعريف التخطيط من منظور إسلامي بأنه التفكير في أداء عمل مستقبلي معين وعقد العزم على فعل هذا العمل في موعده المحدد وذلك بمشيئة الله تعالى (٤٣ ص: ٩١).

كما يوجه الله سبحانه وتعالى عباده إلى الأخذ بالأسباب لمواجهة المستقبل ليس فقط فيما يختص بالحياة الدنيا وإنما فيما يختص بالحياة الآخرة.

قال عز وجل: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: ٧٧].

كما أن السنة الشريفة تؤكد أن مفهوم التخطيط يقوم على أساس الاستفادة من الدروس والعبر الماضية وعدم تكرار الأخطاء السابقة فهي تحث المسلم عند التخطيط لعمل شيء أن يستفيد من التجارب السابقة وأن يأخذ الحيطة والحذر حتى لا تتكرر نفس الأخطاء (٣٤ ص: ٧٢).

في الحديث الشريف:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ « لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين » (رواه البخاري ومسلم وأبو داود).

وهذا ما أكده القرآن الكريم في كثير من الآيات فالله سبحانه وتعالى يدعونا إلى التأمل والتفكير فيما حدث للأقوام السابقة والاستفادة من تجارب الآخرين وتجنب الأخطاء والانحرافات التي وقعوا فيها وأن ما حدث للأقوام السابقة ما هي إلا أمثلة يضربها الله سبحانه وتعالى لأخذ الحيطة والحذر..

قال تعالى: ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [الحشر: ٢١].

كما دعت كثير من الآيات إلى ضرورة التوكل على الله سبحانه وتعالى.

قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴿ [الطلاق : ٢ ، ٣] .

وقال سبحانه: ﴿ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴾ [إبراهيم : ١١] .

وفي الحديث الشريف :

عن عمر رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لو أنكم توكلون على الله تعالى حق توكله، لرزقكم كما يرزق الطير، تغذو خماصاً وتروح بطاناً » (رواه أحمد والترمذى وابن ماجه والحاكم) .

كما تحدد السنة النبوية أن التخطيط يقوم على أساس الاحتياط للمستقبل والاستعداد له والعمل على تفادى الأزمات المفاجئة قبل وقوعها حتى يحمى الإنسان نفسه وأهل بيته ومن تحت ولايته ولعل توجيه رسول الله ﷺ للصحابي سعد بن أبى وقاص حول توزيع ما له خير دليل على ذلك (٣٤ ص : ٦٨ - ٧٠) .

عن سعد بن أبى وقاص قال : « عادنى النبى ﷺ عام حج الوداع من مرض أشرفت فيه على الموت، فقلت يا رسول الله : بلغ منى من الوجد ما ترى، وأنا ذو مال ولا يرثنى إلا ابنة لى واحدة أفأتصدق بثلثى مالى؟ قال : لا، قال : قلت : أفأتصدق بشطره؟ أى نصفه قال : لا، قال : قلت : أفأتصدق بثلثه؟ قال : فالثلث يا سعد والثلث كثير. فإنك إن تدع ورثتك أغنياء خير من أن تدعهم يتكفون الناس » (رواه البخارى) .

ولعل فى ذلك رد على من يظن أن التخطيط للغد يناهى التوكل على الله أو الإيمان بقضائه وقدره ولهذا يستبعدون كل الاستبعاد أن يقبل الدين فكرة التخطيط فضلاً عن أن يوجه إليه أو يحث عليه .

والحق أن الذى يتعمق فى دراسة كتاب الله وسنة رسوله يتبين له أنهما يرفضان الارتجال والعشوائية وترك الأمور تجرى فى أعنتها بغير ضابط ولا رابط ولا نظام . ولقد بين الرسول ﷺ أن التوكل على الله لا يعنى اطراح الأسباب أو



اغفال السنن التي أقام الله عليها نظام هذا الوجود ..

عن أنس رضي الله عنه قال: « جاء رجل إلى النبي ﷺ بعد أن ترك ناقته أمام المسجد قائلاً: يا رسول الله أأعقل ناقتي وأتوكل أم أطلقها وأتوكل، فقال له ﷺ: اعقلها وتوكل ». (رواه الترمذى).

ومن قرأ سيرته عليه الصلاة والسلام وجد أنه كان يعد لكل أمر عدته ويهيء له أسبابه وأهمية أخذ حذره، مقدراً كافة الاحتمالات واضعاً ما أمكنه من الاحتياطات مع أنه كان أقوى المتوكلين على الله سبحانه وتعالى (٧٤ ص: ٤٤ - ٤٥).

الاعتبار الثاني:

أن يسعى التخطيط لتحقيق هدف شرعى يوازن بين إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية:

يسعى التخطيط في ضوء التصور الإسلامى إلى تحقيق هدف مشروع، فالهدف في التخطيط يتصف بالسمو والمشروعية ويتمثل الهدف النهائى في عبادة الله وتعمير الكون وإن إشباع الحاجات الخاصة بالأفراد يعتبر أهدافاً وسيطة أما التخطيط غير الإسلامى فيعتبر إشباع الحاجات أهدافاً نهائية ويترتب على اعتبار إرضاء الله عز وجل هدفاً نهائياً وجود حافز ذاتى لتحقيق الهدف النهائى، هذا الحفز الذاتى ينبع من الضمير الشخصى والوجدان الدينى المستقر فى أعماق النفس البشرية (٤٣ ص: ٩١ - ٩٢) هذا الحفز هو الذى يملى على العاملين فى المؤسسات الاجتماعية السعى لتحقيق هذا الهدف الشرعى من وراء قيامهم بالعلميات التخطيطية للبرامج والمشروعات وتقديم الخدمات استرشاداً بأحاديث رسول الله ﷺ: « الله فى عون العبد ما كان العبد فى عون أخيه » (رواه أحمد).

عن عائشة رضي الله عنها أنها قالت: « قال رسول الله ﷺ: اللهم من ولى



من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه ومن ولى من أمر أمتي شيئاً ورفق بهم فارفق به» (رواه مسلم).

وهذا الهدف يرتبط بتحقيق السياسة الإسلامية في حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال في إطار من عزة الإنسان وكرامته ورفاهيته مع الالتزام في تحقيق احتياجات المجتمع في البدء بالضروريات ثم الحاجيات فالتحسينات والتكميليات واتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتخطيط بما يضمن بمشيئة الله سرعة تحقيق الهدف ما أمكن ودون التضحية بجيل من الناس لصالح آخر أو طائفة من المجتمع لحساب غيرها ودون اهدار لكرامة الإنسان والحط من مكانته التي أوجبها الله له (٦٥ ص : ٢٤٥ - ٢٤٦).

قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: ١٨٥].

وعن عائشة رضی الله عنها قالت:

«إن رسول الله ﷺ ما خير بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً» (رواه البخاري).

هذا مع الوضع في الاعتبار من جانب العاملين بالمؤسسات الاجتماعية تحقيق التوازن بين إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية للعملاء المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات حيث ينادى الدين الإسلامي بإقامة توازن بين الدنيا والآخرة.

قال تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: ٧٧].

ويقوم توازننا بين حاجات الإنسان المادية والروحية وبين حقوق وواجبات الأفراد تجاه بعضهم البعض وبين مصالح الأفراد ومصالح الجماعة ووضع الضوابط والقواعد التي تحول دون جور إحدى المصالح على الآخرين خاصة



وأن إغفال البعد الروحي يفقد الإنسان توازنه (١٠ ص : ٤٤ - ٤٦) .

قال سبحانه وتعالى : ﴿ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنْسَاهُمْ أَنْفُسَهُمْ أُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ [١٩] ﴿ [الحشر: ١٩] .

وقال تعالى : ﴿ فَمَنْ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى ﴾ [طه: ١٢٣] .

وقال سبحانه : ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا ﴾ [البقرة: ١٤٣] .

الاعتبار الثالث :

التخطيط على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولاً لتوفير خدمات المؤسسة الاجتماعية :

يجب أن يستند العاملون في المؤسسات الاجتماعية في تخطيطهم لتوفير الخدمات التي تقع في نطاق عملها على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى هدف محدد . .

يقول الله تعالى : ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ﴾ [الأنفال: ٦٠] .

حيث الهدف من إرهاب العدو في حدود الطاقة الممكنة من القوة البشرية وغير البشرية من أدوات الحرب هو الانتصار عليه حرباً أو سلماً (٧١ ص : ٨) وهذا ما يدعو إلى اعتماد المسلم على نفسه بعد الله سبحانه وتعالى على أساس من العمل الجاد والعيش الكريم وحتى لا يكون عالة على الغير (٣٤ ص : ٧٠ - ٧١) .

جاء في الحديث الشريف :

عن ابن عمر قال سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من أمسى كالأمن عمل يده أمسى مغفوراً له » (رواه الطبراني) .



ولابد أن يكون استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف منطلقاً من سياسة مستقرة خاصة وأن السياسة في الإسلام تتسم بالاستقرار والموضوعية وأنها سياسة شرعية أولاً (لا سياسة في الإسلام إلا ما وافق الشرع) وهذا الاستقرار والوضوح يؤديان إلى وضوح الخطط وسهولة تنفيذها (١٥ ص : ١٢٣) .

ويجب على العاملين في المؤسسات الاجتماعية في اعتمادهم على الموارد المتاحة لتوفير الخدمات الضرورية أن يضعوا نصب أعينهم تحديد أولوية تلك الخدمات وفقاً للاعتبارات التالية :

- مدى أهميتها في القيام بأمر الشرع والانتفاء عما نهى عنه .
- مدى أهميتها في تحقيق أهداف هامة في المجتمع كالتشغيل أو الاستقلال عن الآخرين أو زيادة الدخل وغير ذلك .
- مدى أهميتها للحفاظ على القوة الجسمية والعقلية والنفسية للإنسان .
- مدى انتشارها بين مختلف طوائف المجتمع .
- وجود بدائل لها من عدمه ومدى الحاجة إليها كمكمل لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أخرى هامة .

الاعتبار الرابع :

اعتماد الخطط على الحقائق التي ينبغي تفصيها بدقة :

لما كان التخطيط لأي عمل لابد أن يقوم على الحقائق التي ينبغي تفصيها بدقة لذا يجب على العاملين في المؤسسات الاجتماعية اتخاذ القرارات التخطيطية المرتبطة بتحديد الأهداف أو أولوية الخدمات التي توفرها تلك المؤسسات على أساس من المعلومات والبيانات الدقيقة والصحيحة وذلك استناداً لما دعانا إليه القرآن الكريم حيث أوضح أن أي عمل يستهدف

المستقبل لابد أن يعتمد على العلم بحقيقة الأمور قبل تقرير القيام به ..

قال تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾ [الإسراء: ٣٦].

كما أوضح أن الذين لا يعتمدون على الحقائق ويستندون إلى الظن يضلون عن أهدافهم .

قال سبحانه: ﴿وَمَا يَتَّبِعْ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا﴾ [يونس: ٢٦] .

ويوضح لنا ما جاء في سورة يوسف أنه عليه السلام قد اعتمد في تخطيطه لمواجهة الأزمة وتنفيذ خطته على خطة وطنية وازن فيها بين الانتاج والاستهلاك والإدخار وإعادة الاستثمار معتمداً على مسوحات وإحصاءات سكانية دقيقة ومعلومات كاملة عن البلاد والعتاد (٤٦ ص : ٧٨) .

ولعل هذا يوضح أهمية اعتماد العاملين في المؤسسات الاجتماعية في تخطيط الخدمات الاجتماعية التي توفرها تلك المؤسسات على حقائق واقعية ويعتبر التحقق من ذلك من قبيل الأمانة التي تستوجب السير على أساس سليم إلى تحقيق الأهداف لا الاعتماد على بيانات مضللة غير حقيقية لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

قال تعالى: ﴿أَقْمِنِ يَمْشِي مَكْبَأً عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [الملك: ٢٢] .

وعن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله تعالى سائل كل راع عما استرعاه أحفظ ذلك أم ضيعه؟ حتى يسأل الرجل عن أهل بيته» (رواه النسائي) .

الاعتبار الخامس :

الاهتمام بالتخطيط المرحلي القائم على أساس من الشورى بين العاملين في المؤسسة :

على العاملين في المؤسسات الاجتماعية ضرورة الاهتمام بالتخطيط المرحلي لمواجهة المشكلات وإشباع احتياجات المستفيدين من الخدمات وفقا لما تتضمنه طبيعة المشكلة مما أوضحه لنا القرآن الكريم عن تحريم الخمر حيث تم تحريمها على أساس من التخطيط المرحلي السليم، فلقد كان شرب الخمر من العادات السيئة السائدة في المجتمع الجاهلي لدرجة أن تحريمها بصورة مفاجئة سيكون له نتائج عكسية ولذلك عالج القرآن الكريم هذه العادة السيئة عن طريق التخطيط المرحلي وبصورة تدريجية (٣٤ ص : ٦٤ - ٦٥) .

ففي المرحلة الأولى من تحريم الخمر بين الله سبحانه وتعالى أن للخمر منافع كما أن لها مآثم ولكن مآثمها أكبر من منافعها .

قال الحق تبارك وتعالى : ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا ﴾ [البقرة : ٢١٩] .

ثم تبدأ المرحلة الثانية من تحريم الخمر وذلك بتحريمه في أوقات معينة وهي أوقات الصلاة .

يقول عز وجل : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْرَبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَارَى ﴾ [النساء : ٤٣] .

في المرحلة الثالثة تكتمل الخطة المرحلية لتحريم الخمر وذلك بتحريمه بصورة قاطعة واعتباره من عمل الشيطان .

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴾ [المائدة : ٩٠] .

إن هذا التخطيط المرحلي السليم في معالجة تحريم الخمر في الإسلام قد أخذ بعين الاعتبار النواحي السلوكية والنفسية التي كانت سائدة في المجتمع الجاهلي في ذلك الوقت هو مثل واضح بسيط على كيفية معالجة الإسلام للعديد من العادات والتقاليد السيئة التي كانت سائدة في المجتمع الجاهلي .

وهذا التخطيط المرحلي لخدمات المؤسسات الاجتماعية يحسن أن يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة انطلاقاً من مبدأ الشورى الذي يؤدي إلى حسن تحديد الأهداف واختيار أفضل البرامج والمشروعات التي تشبع الاحتياجات وتحقق الأهداف الشرعية، عملاً بما دعانا إليه المولى عز وجل :

قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وفي الحديث :

عن جابر رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه » (رواه ابن ماجه).

مع ضرورة أن يلاحظ العاملون في المؤسسات الاجتماعية ما يلي عند تطبيق الشورى كأساس للتخطيط المرحلي للبرامج والمشروعات والخدمات التي توفرها تلك المؤسسات للمستفيدين منها :

– أن استشارة المسلمين واجبة في جميع المسائل والمصالح ومنها وضع البرامج والمشروعات ولا يقيد إلى بقيدين :

أولهما : أن الشورى لا تكون فيما ورد فيه نص إلا أن تكون في حدود التنفيذ والتنظيم لما بين القرآن والسنة .

ثانيهما : أنه لا يصح أن تنتهى الشورى إلى ما يخالف نصاً أو يخرج على روح الشريعة .

مثل هذين القيدين لا يغيران من حقيقة الشورى أن النصوص الواردة لا يمكن

أن تقف أمام أى تجديد سليم أو تطوير صريح بل إننا نستطيع القول بأن اقتصار الإسلام فى شؤون الحياة على القواعد العامة من أهم العوامل الآمرة بالشورى وذلك لمجاراة الزمن وسد الحاجة للتطور والتقدم (٣٢ ص : ١٨٣ - ١٨٤) .

المبحث الخامس

تطبيقات الإدارة فى الإسلام لإرساء وتدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسات الاجتماعية

يتحدد مدلول العلاقات الإنسانية فى أنه مجموعة السياسات التى تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلى من خلال ما توفره له من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدى إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق فى النهاية هدف كل منهما بصورة متوازنة (٢ ص : ٢٨٥) .

وقد يدل بها على أنها السلوك الأمثل للمدير مع من تحت إمرته، حيث يتعامل معهم بالحسنى بما يحقق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين (٢٥ ص : ١٦٠) .

ويمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية فى النقاط التالية: (٢ ص : ٢٨٧)

- أنها تركز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية فى الأداء .
- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسى فى العلاقات الإنسانية .
- تهدف العلاقات الإنسانية إلى الإنتاج وتحسينه فى جو يسوده التفاهم .
- العلاقات الإنسانية تسعى من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع

الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- من خلال العلاقات الإنسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها.

والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر إسلامية لا تحقق قدرًا من العلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد تتمثل في إشباعها لحاجاتهم وتحقيق أهدافهم فقط بل أنها تتطلب وجود العلاقات الأخوية بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوس أى بين كل أفراد البناء التنظيمى بجميع مستوياته، فنظرة الرئيس للمرؤوس هى نظرة الأخ لأخيه وبالتالي لا يكون هناك محل لوجود الصراعات أو التناقضات داخل البناء التنظيمى بل تصل إلى حد الإيثار مع الحاجة (٤٤ ص: ١٨٥ - ١٨٦).

ويمكن للمؤسسات الاجتماعية إرساء وتدعيم العلاقات الإنسانية بين كل العاملين فى المؤسسة باتباع بعض الركائز التى يتحلى بها جميع العاملين حتى تتحقق فى النهاية أهداف العاملين والإدارة والمجتمع بصورة متوازنة ومن تلك الركائز:

الركيزة الأولى: استشعار الأخوة والحب فى الله:

لقد نبذت الشريعة الإسلامية العنصرية والإقليمية والجنسية كرباط يجمع بين الناس لأن فى ذلك تحديداً وتصنيفاً، ولكنها وحدثت بين الجميع عن طريق عقيدتها السامية التى يدين بها الكل عن اقتناع وإيمان وتجسدت هذه الروابط فى صورة الأخوة الدينية كعقيدة تذوب فيها الفواصل الضبقية.

يقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الحجرات: ١٠].

ولقد من الله سبحانه وتعالى على عباده بأنه هو الذى ألف بين قلوبهم ونمى شعور الوحدة فيهم وأنقذهم من عذاب الفرقة والشقاق كما أنقذهم من كل ما يسخط ربهم وبشقيهم فى الدنيا والآخرة.



قال سبحانه وتعالى: ﴿وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٣]

فالإخاء في نظر الإسلام أمر طبيعي بين جميع المسلمين ويتحقق تلقائياً بمجرد الإيمان بعقيدة الإسلام، كما أنه واحد من الأمور الأساسية العملية التي يبنى عليها نظام الجماعة الإسلامية لأنه الإطار الذي يجعل من المسلمين أسرة واحدة يفرح فيها المسلم لفرح أخيه ويحزن لحزنه ويهرع إليه إذا ألم به مكروه فيمد له يد العون ويقدم له المساعدة كما يحفظه في ماله وعرضه غائباً وحاضراً، ولذلك امتن الله على نبيه وعلى المؤمنين بالإخاء كنعمة كبيرة (٩ ص: ٢٢ - ٢٣).

قال تعالى: ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا أَنْ يَخْدَعُوكَ فَإِنَّ حَسْبَكَ اللَّهُ هُوَ الَّذِي أَيْدَكَ بِنَصْرِهِ وَبِالْمُؤْمِنِينَ﴾ [٦٣] وَأَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنْفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتْ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿[الأنفال: ٦٢-٦٣].

وفي الحديث الشريف: عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: «المسلم أخو المسلم لا يظلمه، ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة من كرب الدنيا فرج الله عنه كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة» (متفق عليه).

فإذا ساد هذا الشعور الأخوي بين العاملين في المؤسسات الاجتماعية فسيكون له مردوده الإيجابي في تحقيق الأهداف خاصة إذا اكتمل معه الحب في الله.

وقد حرص رسول الله ﷺ أن يكون هذا الحب خالصاً لله بعيداً عن الهوى والأغراض الدنيئة، ففي الحديث الشريف..

عن أنس رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «ثلاث من كن فيه وجد بهن

حلاوة الإيمان، أن يكون الله ورسوله أحب إليه مما سواهما، وأن يحب المرء لا يحبه إلا لله، وأن يكره أن يعود في الكفر بعد أن أنقذه الله منه كما يكره أن يقذف في النار» (متفق عليه).

الركيزة الثانية: التسامح والنصح بالحسنى:

يجب أن يسود بين العاملين التسامح حتى تشاع روح المحبة والألفة بينهم.

قال تعالى: ﴿إِنْ تَبَدُّوا خَيْرًا أَوْ تَخَفُوهُ أَوْ تَعْفُوا عَنْ سُوءٍ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُوًّا قَدِيرًا﴾ [النساء: ١٤٩].

وقال جل شأنه: ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ [فصلت: ٣٤].

إلى جانب استخدام أسلوب الموعظة والنصح بالحسنى.

قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ [النحل: ١٢٥].

وقال جل شأنه: ﴿وَأْتَمِرُوا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ﴾ [الطلاق: ٦].

وفى الحديث الشريف:

عن أبي رقية تميم بن أوس الدارى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال: «الدين النصيحة قالوا: لمن يا رسول الله قال: لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» (رواة الخمسة).

الركيزة الثالثة: اللين فى غير ضعف وعدم السخرية ممن نتعامل معهم:

ويقتضى اللين فى التعامل أن يكون الإنسان حليماً مع الآخرين وعدم

الغضب والرفق في غير ضعف .

قال تعالى: ﴿فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لَنتِ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩] .

والمتدبر في ذلك سيجد ملامح العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .

في قوله تعالى: ﴿فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لَنتِ لَهُمْ﴾ وإن الفشل في العمل أثر من آثار عدم الاهتمام بذلك ويظهر ذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ .

وفي الحديث الشريف ما يؤكد ذلك :

عن أبي الدرداء رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « من أعطى حظه من الرفق أعطى الخير، ومن حرم حظه من الرفق فقد حرم حظه من الخير » (رواه أحمد والترمذى) .

كما يجب على العاملين في المؤسسات الاجتماعية العمل بما أمرنا الله سبحانه وتعالى به من عدم السخرية ممن نتعامل معهم .

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقِ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ [الحجرات: ١١] .

الركيزة الرابعة: إقامة العدل وتقصى الحقائق قبل الحكم على الأمور:

إذ يجب أن يسود العدل بين العاملين في المؤسسات الاجتماعية فعلى المشرف مثلاً أن يعامل جميع المشرف عليهم على أساس من العدالة وعدم

التمايز مما يساهم في تحقيق الأهداف وفقاً لما هو مخطط لها.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: ٩٠].

وقال جل شأنه: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: ٥٨].

وفي الحديث:

عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضى الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: إن المقسطين عند الله على منابر من نور، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا» (رواه مسلم وأحمد والنسائي).

هذا إلى جانب تقصى الحقائق قبل الحكم على الأمور خاصة وأن الفكر الإدارى الحديث يؤكد على ذلك عند معاملة الآخرين مما يؤدي إلى عدم إساءة الظن بالآخرين ونجاح العمل بالمؤسسة.

وقال سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦].

وتقصى الحقائق يمنع الشخص من ظلم الآخرين وقد نهانا الله سبحانه وتعالى في كثير من الآيات عن ظلم الآخرين وظن السوء بهم والتحقق من الأمور حتى لا نظلم أحد.

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ﴾ [الحجرات: ١٢].

وفي الحديث الشريف:

عن أبى موسى رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله ليملى للظالم حتى إذا أخذه لم يمهله» (رواه الخمسة).



الركيزة الخامسة: النهي عن التسلط والكبرياء والسعى في قضاء حوائج الآخرين:

إن العلاقات بين العاملين في المؤسسات الاجتماعية يجب ألا تقوم على التسلط والكبرياء بل على التعاون وعدم المحاباة.

قال تعالى: ﴿لَا جْرَمَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُعْلِنُونَ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْتَكْبِرِينَ﴾ [النحل: ٢٣].

وفي الحديث الشريف:

عن ابن مسعود رضی الله عنه أن النبي ﷺ قال: «لا يدخل النار أحد في قلبه مثقال حبة من خردل من إيمان، ولا يدخل الجنة أحد في قلبه مثقال حبة من خردل من كبرياء» (رواه مسلم وأبو داود والترمذي وابن ماجه).

ويجب على العاملين بالمؤسسة الاجتماعية السعى في قضاء حوائج الآخرين حيث يدعو الإسلام المسلم إلى تلك السمة.

قال تعالى: ﴿وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الحج: ٧٧].

وفي الحديث الشريف:

عن ابن عباس رضی الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «من ولاه الله عز وجل شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وقره يوم القيامة» (رواه الترمذي).

وعن ابن عباس رضی الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «ما من عبد أنعم الله عليه بنعمة فاسبغها عليه، ثم جعل من حوائج الناس إليه فتبراً فقد عرض تلك النعمة للزوال» (رواه الطبراني).

الركيزة السادسة: القول الطيب والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

يدعونا الله سبحانه وتعالى إلى القول الطيب مع من نتعامل معهم، وهذا ما



يجب أن يتحلى به العاملون في المؤسسات الاجتماعية امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى .

قال الله تعالى: ﴿ وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا ﴾ [الإسراء: ٥٣] .

كما يأمرنا سبحانه وتعالى ألا نأمر إلا بالمعروف وأن ننهي عن المنكر كأساس في تعاملنا مع الآخرين .

قال تعالى: ﴿ وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ [آل عمران: ١٠٤] .

وأكد جل شأنه أن ذلك من شيم المؤمنين .

قال جل شأنه: ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [التوبة: ٧١] .

وفي الحديث الشريف :

عن أبي سعيد الخدري رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وهذا أضعف الإيمان » (رواه مسلم) .

ويدعو الله جل وعلا أن يكون الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالحكمة والموعظة الحسنة .

قال تعالى: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بَالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ [النحل: ١٢٥] .

عن أنس رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « لا عدوى، ولا طيرة، ويعجبني الفأل . فقال : وما الفأل؟ قال : الكلمة الطيبة » (رواه البخارى ومسلم) .

المبحث السادس

تطبيقات الإدارة في الإسلام عند تمويل المؤسسات الاجتماعية

تعتبر الأموال إحدى العناصر التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية وكذلك أصبح من الضروري الرقابة عليها وعلى ما يطلق عليه الإدارة المالية التي تتضمن أوجه النشاط الإداري المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق القانونية (١٢ ص : ٦٢) .

كما ينظر إلى التمويل على أنه مجموعة من الأسس التي تتعامل في تدبير الأموال وكيفية استخدامها (٧٣ ص : ١٣ - ١٤) .

ويهتم تمويل المؤسسات بثلاث نشاطات رئيسة هي : (٣٥ ص : ١٩٨-١٩٩)

- تعبئة الموارد المالية .
- توزيع الموارد المالية .
- رقابة الموارد المالية وضمان الاستخدام الأمثل لها .

وترجع أهمية تمويل المؤسسات الاجتماعية لعدة أسباب منها (٥١ ص : ٢٤٣)

(١) المال هو العنصر الأساسي لاستمرار المؤسسة الاجتماعية وهو القوة الدافعة للتنفيذ فإذا لم يتوفر المال اللازم للتنفيذ أصبحت المؤسسة الاجتماعية غير ذات فائدة .

(٢) تستخدم الأموال في المؤسسات في أمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور وشراء الخامات اللازمة لتوفير الإنتاج والخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية .

(٣) يساعد استقرار المركز المالي للمؤسسة في ارتفاع مستوى ما تقدمه من خدمات أو في تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات القائمة أو زيادة المستفيدين من خدماتها .

ويرتبط مفهوم الإدارة المالية في الإسلام بأنه السعى إلى تنظيم مركز إنفاق المال بحيث يتفق المال في حله وفي محله لتحقيق الأهداف بأقصى كفاية . ولذا فإن وظيفة الإدارة المالية تشمل إدارة المال من ناحيتين :

أولاً : الحصول على المال من مصادره المشروعة (الموارد) .

ثانياً : إنفاق المال بما يحقق الأهداف المشروعة (المصارف) (٣٨ ص :

(١٨٧

وتنقسم الموارد المالية في الإسلام إلى قسمين :

الأول : موارد دورية وهي :

(أ) الزكاة : وهي زكاة المال سواء من الذهب والورق والإبل والبقر والغنم والحب والثمار وهي للأصناف الثمانية الذين سماهم الله لا حق لأحد من الناس فيها سواهم . ولها قال عمر : هذه لهؤلاء وهي تظهير للنفس .

(ب) الجزية : وتجب على غير المسلمين من أهل الكتاب الذميين المقيمين في دار الإسلام إقامة دائمة وذلك في مقابل حمايتهم وعدم تكليفهم بالقتال في صفوف جيش المسلمين ونظير تمتعهم أيضاً بمرافق الدولة .

(ج) الخراج : وتؤخذ على الأرض التي يملكها غير المسلمين في ديار الإسلام .

(د) العشور : وتحصل من الأرض التي يملكها المسلمون بعد استحقاتها .

الثاني : موارد غير دورية ومنها :



(أ) الخمس : من الغنائم والمعادن والكنوز .

(ب) استحقاق تركة من لا وارث له ولا مستحق .

(ج) مال اللقطة التي لا يعرف لها صاحب ، وكل مال لم يعرف له مستحق بين الأفراد .

أما عن مصارف المال فإن الإدارة المالية التي ترعى حقوق الله تحرص دائماً في توزيع وإخراج هذه الأموال في حقها وسبيلها ومصارفها الصحيحة (٢٥ ص : ٢١٨ - ٢١٩) .

ولقد اتصف تشريع الموارد المالية للدولة الإسلامية بصفات هامة منها (١٤ ص : ٢٠٨ - ٢٠٩) .

أولها : أنه جاء متدرجاً حسب مقتضى الحال متمشياً في تدرجه مع مراحل تطور الدعوة وتكامل بناء الدولة الإسلامية فالزكاة كانت في بدايتها اختيارية ولم تصبح إجبارية إلا بعد الهجرة وكانت أوجه إنفاقها متروكة للرسول ﷺ يوزع منها على الفقراء ومن في حكمهم وكان يستعمل منها عند اللزوم في الإنفاق على المشروعات الحربية والأغراض السياسية ، ولكن بعض المنافقين من الأغنياء لم يعجبهم طريقة الرسول ﷺ في التوزيع لأنهم لم يعطوا منها فنزلت في شأنهم .

قوله تعالى : ﴿ وَمِنْهُمْ مَّن يَلْمِزُكَ فِي الصَّدَقَاتِ فَإِنْ أُعْطُوا مِنْهَا رَضُوا وَإِنْ لَمْ يُعْطُوا مِنْهَا إِذَا هُمْ يَسْخَطُونَ ﴾ [٥٨] وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿ [التوبة : ٥٨ ، ٥٩] .

ثم نزلت الآية الكريمة المقررة لمصاريف الزكاة قال تعالى : ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة : ٦٠] .

ثانيهما : أما الصفة الثانية فهي اقتران تقرير الموارد بتحديد مصارفه بحيث لا يجوز الإنفاق منه في غير ما خصص له وذلك له حكمة جليلة منها تحقيق التكافل الاجتماعي والوفاء باحتياجات الدولة الأساسية وتمويل المرافق الحيوية مثل الدفاع والقضاء والأمن الداخلي .

ثالثها : أما الصفة الثالثة فهي دورية الجانب الرئيسي للموارد فاستحقاق الزكاة يكون بحلول الحول والخراج ضريبة سنوية . . إلخ .

ويمكن تقسيم الموازنة العامة للدولة الإسلامية من ناحية تخصيص الموارد وتقسيم النفقات العامة وفقاً لما يلي (٣١ ص : ٧٣٢ - ٧٣٣) .

الموارد	الاستخدامات	الموارد	الاستخدامات
الزكاة	بند ١ - الفقراء بند ٢ - المساكين بند ٣ - العاملين على الزكاة	(١) الخراج (٢) الجزية (٣) عشور التجار غير المسلمين (٤) موارد أخرى - كفارات تنوع (٥) موارد غير عادية	المصالح العامة بند ١ - رواتب الخلفاء والنواب بند ٢ - رواتب القضاة بند ٣ - رواتب الموظفين بند ٤ - رواتب الجند بند ٥ - سد الثغور وتكاليف الجند بند ٦ - عمارة الأرض وبناء القناطر وإقامة الجسور وإصلاح الأنهار بند ٧ - النفقات غير العادية .
خمس الغنيمة	بند ١ - لله وللرسول بند ٢ - قربي الرسول بند ٣ - يتامى بند ٤ - المساكين بند ٥ - ابن السبيل	- التوظيف	

وحتى تنجح المؤسسات الاجتماعية في تحقيق الوظيفة التمويلية فيها وفق لتعاليم الإسلام واقتداء بما دعت إليه الشريعة الإسلامية سواء بالنسبة للحصول على المال من مصادره المشروعة أو إنفاقه بما يحقق الأهداف المشروعة أو أحكام الرقابة على المال في كل الأوقات فإنه يلزم أن تراعى المؤسسات الاجتماعية الاعتبارات التالية :

الاعتبار الأول : النظر إلى المال على أنه وسيلة وليس غاية :

فالإسلام عقيدة ونظام العقيدة وجوهرها توحيد الله، وعبادته، والنظام أساسه سعادة المجتمع وتكافله بما يحفظ حق الفرد ولا يتعارض مع مصلحة المجتمع، ومن المعروف في الإسلام أن شرع الله دائماً يكون حيث تكون المصلحة العامة، فالمادة ليست هدفاً كما هو الحال في الأنظمة الرأسمالية الاشتراكية حيث يطغى المجتمع أو بعض فئاته على الفرد.. لذلك كانت نظرة الإسلام إلى المال على أنه وسيلة وليس غاية وأنه خير إذا جاء من حله ووضع في محله. فالإسلام ينظر إلى المال نظرة تقدير لأن الله سبحانه وتعالى جعل المال ماله ويريد من يؤتيه سبحانه وتعالى أن ينفقه في سبيله تعالى لأنه مستخلف فيه وليس ملكاً مطلقاً له.

قال تعالى : ﴿ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلِفِينَ فِيهِ ﴾ [الحديد : ٧].

وقال سبحانه : ﴿ وَأَتَوْهُمْ مِّنْ مَّالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ ﴾ [النور : ٣٣].

والمال في الإسلام هو الذي تم الانتفاع به ولا يتحقق ذلك إلا في إنفاقه في السبل المشروعة ودورانه بين الناس وأن يكون الإنفاق لتحقيق أهداف معينة بأقصى كفاية بدون إسراف أو تقتير أي في الحدود المثلى في حدود الإمكانيات المتاحة من إمكانيات طبيعية ورأس مال وإدارة (٣٨ ص : ١٨٢ - ١٨٧).

لذا يجب على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية النظر إلى المال على أنه وسيلة لتقديم الخدمات التي تقوم تلك المؤسسات بتوفيرها للمستفيدين منها بحيث يراعوا الأسس والمبادئ الشرعية التالية (٥ ص : ٢١).

المبدأ الأول : الحرية الشخصية فيما يتعلق بحقوق الفرد باعتباره أنه وحدة مستقلة مرتبطة بالله ارتباطاً مباشراً.

المبدأ الثاني : الاهتمام بمصلحة الجماعة فيما يحقق إشباع حاجة من الحاجات سواء كانت سلعة أو خدمة .



المبدأ الثالث: الحرص على إقامة العدل المبني على أساس مساواة الحقوق بين الأفراد المرتكز على العقيدة الدينية.

والغاية هنا هي تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية مع مراعاة مشروعية تلك الأهداف فيجب ألا يقتصر الأمر على تحديد تلك الغاية (أهداف المؤسسات الاجتماعية) ووضوحها أساس تنفيذ ما أمر الله سبحانه وتعالى واجتناب ما نهى عنه متقيدين بمقاصد الشريعة الإسلامية المؤدية في النهاية إلى سعادة المجتمع في الدارين.

وفي ضوء تلك الغاية يمكن تحديد بعض برامج الرعاية الاجتماعية التي يمكن للمؤسسات الاجتماعية توفيرها للمواطن فيما يلي (٣٧ص: ٢٩١ - ٢٩٥).

(١) برامج للإسهام في حفظ الدين:

وتنقسم إلى نوعين:

الأول: برامج إنشائية وتنموية تحافظ على وجود الدين واستمراره.

والثاني: برامج وقائية وعلاجية تحافظ على الدين من العدم وتدافع عنه.

(٢) برامج للإسهام في حفظ النفس:

وتتضمن بعض برامج الرعاية الأسرية، خدمات صحية وقائية، خدمات الإسكان، خدمات الإغاثة والطوارئ والأزمات، برامج الضمان الاجتماعي، برامج التربية الرياضية، برامج ترفيهية، برامج لرعاية المعوقين، برامج لرعاية المسنين.

(٣) برامج للإسهام في حفظ العقل:

وتتضمن: برامج لحفظ العقل من جانب الوجود، وبرامج أخرى لحفظ العقل من جانب العدم.



(٤) برامج للمساهمة في حفظ النسل :

وتتضمن برامج لحث الشباب على الزواج، برامج صحية لتقوية النسل، دعم الأسرة، رعاية الأطفال، وبرامج لمحاربة الزنا وكل ما يفضي إليه .

(٥) برامج للمساهمة في حفظ المال :

وتتضمن برامج تنمية الموارد البشرية، محاربة الربا والاحتكار والفسق، الحث على الإنفاق المحمود، برامج ترشيد الاستهلاك .

الاعتبار الثاني : مشروعية الحصول على المال وحليته وإنفاقه في محله المشروع :

لا يعتبر المال في الإسلام ملكاً إلا إذا كان مصدره حلالاً وجاء عن طريق مشروع وفيما عدا ذلك فهو حرام، والمال الحرام في الإسلام هو كل مال لا يأتي عن طريق مشروع ولا يكون التحريم إلا بنص شرعي . فيحرم الله تعالى الربا . .

قال تعالى : ﴿ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ﴾ [البقرة : ٢٧٥] .

وحرم الله تعالى أكل أموال الناس بالباطل ويشمل هذا عدة أمور أخصها التعامل التجاري الذي هو فرع من التعامل الاقتصادي .

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ ﴾ [النساء : ٢٩] .

وكل ما لا يأتي من حلال يعتبر حراماً وشدد القرآن في أكل مال اليتيم .

قال تعالى : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتَامَى ظُلْمًا إِنَّمَا يَأْكُلُونَ فِي بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلُونَ سَعِيرًا ﴾ [النساء : ١٠] .

وفي الحديث الشريف :



عن خولة رضى الله عنها قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «إن رجلاً يتخوضون في مال الله بغير حق، فلهم النار يوم القيامة» (رواه البخارى).

عن حكيم بن حزام قال: قال رسول الله ﷺ إن هذا المال خضرة حلوة، فمن أخذه بحق بورك له فيه، ومن أخذه بإشراف نفس لم يبارك له فيه، وكان كالذى يأكل ولا يشبع واليد العليا خير من اليد السفلى» (متفق عليه).

ولقد حدد لنا الإسلام الأساليب المشروعة لتحصيل المال من خلال مختلف الأنشطة المشروعة كالزراعة حيث يوجهنا القرآن الكريم إلى إحياء الأرض وزراعتها واستثمارها.

قال تعالى: ﴿فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ إِلَى طَعَامِهِ﴾ (٢٤) ﴿أَنَا صَبَبْنَا الْمَاءَ صَبَابًا﴾ (٢٥) ﴿ثُمَّ شَقَقْنَا الْأَرْضَ شَقَاقًا﴾ (٢٦) ﴿فَأَنْبَتْنَا فِيهَا حَبًّا﴾ (٢٧) ﴿وَعِنَبًا وَقَضْبًا﴾ (٢٨) ﴿وَزَيْتُونًا وَنَخْلًا﴾ (٢٩) ﴿وَحَدائقَ غَلْبًا﴾ (٣٠) ﴿وَفَاكِهَةً وَأَبًّا﴾ (٣١) ﴿مَتَاعًا لَكُمْ وَلِأَنْعَامِكُمْ﴾ (عبس: ٢٤ - ٣٤).

ومن تلك الأساليب المشروعة للحصول على المال التجارة.

قال تعالى: ﴿لَا يَلَابِفِ قُرَيْشٍ﴾ (١) ﴿إِيْلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ﴾ (قريش: ١، ٢).

وأشار الإسلام إلى صناعة الحديد..

قال سبحانه: ﴿وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ﴾ (الحديد: ٢٥).

وإلى الصيد كمورد من الموارد المالية والثروة غير المحرمة.

قال تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا﴾ (النحل: ١٤).



كما أوضح لنا القرآن صناعة الملابس .

قال تعالى: ﴿ يَا بَنِي آدَمَ قَدْ أَنْزَلْنَا عَلَيْكُمْ لِبَاسًا يُؤَارِي سَوْآتِكُمْ وَرِيشًا ﴾ [الأعراف: ٢٦].

كما أن الإسلام لا يقبل أن يوضع المال في غير محله وعلى هذا فهو ينهى أن تنفق الأموال في غير الطريق التي رسمها الشرع كما أن النهي ورد فيه التشديد في حالتي الإسراف والتبذير .

قال تعالى: ﴿ وَلَا تَوْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا ﴾ [النساء: ٥].

ويقول سبحانه: ﴿ إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴾ [الإسراء: ٢٧].

كما أوضح لنا الحديث الشريف أن الكسب الحلال فريضة .

عن ابن مسعود رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: « طلب كسب الحلال فريضة بعد الفريضة » . (رواه البيهقي) .

عن جابر رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: « أيها الناس اتقوا الله واجملوا في الطلب، فإن نفساً لن تموت حتى تستوفى رزقها، وإن أبطأ عنها، فاتقوا الله، وأكملوا في الطلب، خذوا ما حل، ودعوا ما حرم » . (رواه ابن ماجه) .

وعندما تصرف الأموال في موضعها وهذا ما يهدف إليه الإسلام من دفع لعجلة الإنتاج والاستثمار فإنه يهدف إلى إيجاد حياة طيبة يختفى منها شبح الجوع والخوف وترفرف عليها مظلة العدالة والأمن وتسودها روح التكافل والإخاء وتبادل المنافع والمصالح وتختفى منها أساليب الاحتكار والكنز والأساليب التي تجعل الأموال دولة بين الأغنياء وحدهم، وذلك أن أهداف الإدارة المالية في الإسلام تقتضى التركيز على دائرة الحلال، دائرة العدل .



وإنفاق المال في محله يستهدف (٣٨ ص : ١٩٢ - ١٩٩)

* توفير نظام ثابت للأموال إلى أين تصرف وإلى من .

* أن يكون الحصول عليها والتنفيذ (التخطيط والإنفاق) سليماً فيقتطع جزءاً للأعطيات (المرتبات) والباقي يصرف على الأنشطة والبرامج .

* توفير الاستقرار والأمان لكل فرد لكي يعمل في هدوء واستقرار .

الاعتبار الثالث : تشجيع المواطنين للتبرع بالمال لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية :

لقد اهتم الإسلام بنظام التكافل فأظهر العلاقات بين كافة الوحدات الإنسانية بصور فيها التساند الكامل فهو يقرر مبدأ التكافل بين الفرد وأسرته وبين الفرد والجماعة وبين الأفراد والجماعات والمجتمع وبين الجيل والأجيال المتعاقبة (٣٦ ص : ١٦) ولقد تعددت أنواع التكافل في الإسلام ومن أبرزها التكافل المادي الذي يوجب على الأغنياء من الأقرباء أن ينفقوا على الفقراء والمساكين والعاجزين عن الكسب من أقربائهم فيتحقق بذلك التكافل في نطاق الأسرة وأوجب على أهل كل حي أو قرية أو بلدة أن يعيش بعضهم مع بعض في حالة تكافل .

ولما كان المال في المفهوم الإسلامي هو مال الله والناس مستخلفون فيه فإن هذا الاستخلاف يشترط للفقراء حقاً فيه ولا يجوز للمالك أن يحرمهم من هذا الحق .

قال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴾ [٢٤] **لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ** [المعارج : ٢٤ ، ٢٥] .

وملكية الله للمال وتوجيهه لمن بيده المال لكي يضعه حيث يأمره يظهر في الآيات التالية :

قال تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ﴾ [الحديد: ٧].

وقال سبحانه: ﴿وَأَتَوْهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ﴾ [النور: ٣٣].

وهذا يعنى أن ذلك حق ومن يقصر فى إخراج هذا الحق يؤخذ منه رغباً عنه تنفيذاً لأمر صاحب المال الحقيقى (٣٣ ص: ١٨٢ - ١٨٣).

قال تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا﴾ [التوبة:

١٠٣].

كما حث الإسلام على الصدقة والتبرع بالمال وحثنا الله سبحانه وتعالى على ذلك بل أوضح لنا أجزل العطاء على ذلك.

قال تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سَنبَلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٦١].

وقال جل شأنه: ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ [آل عمران: ٩٢].

وقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةُ﴾ [التوبة: ١١١].

وفى الحديث الشريف:

عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «إن الله تعالى يقبل الصدقات ويأخذها بيمينه فيرببها لأحدكم كما يربى أحدكم مهره، حتى أن اللقمة لتصير مثل أحد» (رواه الترمذى).

وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «ما من يوم يصبح فيه العباد إلا ملكان ينزلان يقول أحدهما: اللهم أعط منفقاً خلفاً ويقول الآخر: اللهم أعط ممسكاً تلفاً» (رواه البخارى ومسلم).



ومن هنا فإن على المؤسسات الاجتماعية تشجيع التبرع بالمال للاستفادة منه في تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية وفق الأهداف المشروعة بما يحقق سعادة الدارين وهي في سبيل يمكنها القيام بما يلي: (٧٣ - ٧٤)

الاهتمام بنشر الوعي الإسلامى الصحيح وبأهمية التكافل الاجتماعى والبذل والإنفاق فى سبيل الله ودور الزكاة فى تقوية البناء الاجتماعى فى المجتمع والتوعية بكل ما يتصل بها حتى تقرر فى قلب المسلم ويصدقها عمله .

عقد دورات تدريبية للقائمين بجمع المال بعد اختيارهم اختياراً دقيقاً من المشهود لهم بالتقوى وترشيد أسلوبهم وتزويدهم بأهم الاتجاهات والأساليب الحديثة فى جمع المال .

١ - الاهتمام بتوظيف جزء من المال فى مشروعات إنتاجية إسلامية ذات عائد منتظم كشركات أو عقارات أو غير ذلك .

٢ - تشجيع المؤمنين على الصدقات وبيان أوجه إنفاقها وتشجيع الجهود التطوعية بالمال وتنظيم حملات لجمع المال من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة لهذه الحملات بحيث لا تترك للجهود الفردية والعشوائية بل تتم بأسلوب علمى يضمن لها بفضل الله تعالى الاستقرار والفاعلية المطلوبة (٥٥ ص : ٧٢) .

وفى هذا تأكيد لما دعا إليه الله سبحانه وتعالى من ضرورة الإنفاق فى سبيله .

قال تعالى: ﴿ الَّذِينَ يَنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ سِرًّا وَعَلَانِيَةً فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ [البقرة: ٢٧٤] .

وقال جل شأنه: ﴿ وَأَنْفِقُوا مِنْ مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾

[المنافقون : ١٠].

وفي الحديث الشريف :

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : قال الله عز وجل :
أنفق أنفق عليك « (رواه البخاري ومسلم وأحمد) .

وحتى تنجح المؤسسات الاجتماعية في تشجيع التبرع بالمال والاستفادة
من التمويل فإن هناك بعض الوسائل التي تساهم في توفير النجاح لتلك
المؤسسات وهي (١٨ ص : ٦٣ - ٦٩)

- * حسن توظيف الموارد وعدم تبديدها .
- * تحديد الهدف من التمويل .
- * اختيار الوسائل المناسبة للتمويل .
- * إيجاد تنسيق بين السياسات والأهداف الخاصة بالتمويل .
- * الاهتمام بالجوانب المادية والإنسانية في المؤسسة .

**الاعتبار الرابع : اتباع نظم الرقابة المالية على أموال المؤسسات
الاجتماعية :**

يقصد بالرقابة المالية في المؤسسات الاجتماعية إحدى العمليات التي تقوم
بها الإدارة المالية بالمؤسسة للإشراف والمتابعة على اجراءات الحصول على
الأموال والتأكد من حسن إنفاقها في أبواب الإنفاق المشروعة من خلال الالتزام
بالقواعد المنظمة لذلك (٥١ ص : ٢٥٢) .

ومعنى ذلك أنه ليس حتماً أن يحمل مفهوم الرقابة المالية ممارسة ضغوط
معينة للكشف عن الانحراف بقدر ما ينبغي أن تكون الرقابة مجرد قياس
للانحرافات وتصحيحها، ولذلك كانت الرقابة الذاتية أفضل أنواع الرقابة يختفى
معها أى مؤثر أو ضغط فالفرد أقدر على تفهم واجباته وتحديد موقفه من كل
عمل (٣٨ ص : ٢٠١) .

والأموال في نظر الإسلام أمانة في عنق المسؤول عنها يجب عليه أن يحافظ عليها قال تعالى: ﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ﴾ [البقرة: ٢٨٣].

ويروى أن رجلاً قال لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضى الله عنه لو وسعت على نفسك في النفقة من مال الله تعالى، فقال عمر: أتدرى ما مثلى ومثل هؤلاء؟ كمثل قوم كانوا في سفر، فجمعوا معهم مالاً، وسلموه إلى واحد منهم ينفقه عليهم، فهل يحل لهذا الرجل أن يستأثر عنهم أموالهم؟

والرقابة تعنى الأمانة وهى بالمفهوم الإسلامى تشمل كلاً من الراعى والرعية.

يقول ابن تيمية إن على كل من الراعى والرعية أن يؤدى إلى الآخر ما يجب أدائه إليه (٤٦ ص: ٥٦-٥٧).

وعلى المؤسسات الاجتماعية اتباع نظام الرقابة المالية فى الإسلام والذى يتسم بالسماة التالية:

* أن تتوافر فيمن يقوم بالرقابة شروط معينة تجعل منه حارساً أميناً على المال ولا يخشى فى الحق سلطان أو قوة كأن يكون من صفاته العدل والأمانة والقوة والعلم.

* استقلال من يقوم بالرقابة المالية وعدم تبعيتهم للقائمين بالأعمال التنفيذية من رؤساء وهذا ما كان متبعاً فى الإسلام فكان هؤلاء يعينون من الخليفة وليس لأحد عزلهم إلا إذا حادوا عن الحق.

* أن يكون لمن يتولى الرقابة المالية سلطة تنفيذية للأحكام والقرارات وقتياً فيكون لهم سلطة رد ما يؤخذ من الممولين بالزيادة سواء فى ذلك إن كانت هذه الزيادة وردت إلى خزينة الدولة أو أخذها جباة الأموال لأنفسهم كما



يكون لهم سلطة التقرير عن ما يقع من مخالفات مالية ليس لها حد في الشريعة الإسلامية .

※ اتباع نظام التحريات للكشف عن المخالفات بشرط أن لا يمس ذلك الحريات الأساسية للمجتمع ولا يكون ذلك من قبيل التجسس .

※ كان يقوم المراقب باختيار معاونيه بنفسه حتى لا يكون لغيره أى تأثير عليهم وهو الذى يعزلهم إذا حامت حولهم الشبهات .

وبهذا تستطيع المؤسسة الاجتماعية أن تحافظ على أموالها سواء ما يتعلق منها بالحصول عليها بالطرق المشروعة أو صرفها ورقابتها وفقاً لما كان متبعاً في الإدارة الإسلامية وما يتمشى مع قواعد الشريعة الإسلامية .

المبحث السادس

تطبيقات الإدارة في الإسلام لأحكام الرقابة على المؤسسات الاجتماعية

تعرف الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية الخاصة بالتأكد من إتمام تنفيذ المشاريع حسبما أعد لها من تخطيط (١٩ ص : ٦٤) أو أنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت . وضمن تلك العملية مراحل هي (٤٨ ص : ٤٦٦ - ٤٦٨) .

- وضع مقاييس أو معايير تمثل النتائج المطلوبة .
 - قياس الأداء الفعلي أى قياس نتائج أعمال المرؤوسين .
 - تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة .
- أى أنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى التحقق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه (٦٦ ص : ٤٨٣) .

ومن شروط وجود نظام جيد للرقابة : (٢٢ ص : ٢٠١ - ٢٠٦)

(١) أن تعكس النظم الموضوعية طبيعة واحتياجات أوجه النشاط القائم بإدارات المؤسسة الاجتماعية .

(٢) أن تظهر نظم الرقابة أى انحرافات عن الخطط الموضوعية في الحال .

(٣) أن تكون نظم الرقابة الموضوعية مرنة بحيث تظل صالحة للاستعمال حتى لو تغيرت الخطط أو ظهرت ظروف غير متوقعة .

(٤) أن تكون نظم الرقابة الموضوعية اقتصادية أى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة .

(٥) أن تكون النظم سهلة الفهم لمن سيقوم بتطبيقها حتى تحقق الأهداف .

(٦) أن تؤدي النظم الرقابية الموضوعية إلى تصحيح الانحرافات لتحسين

الأداء.

والرقابة في الإسلام تستمد أصولها وجذورها من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والتي تجعل لدى الإنسان المسلم وازعاً دينياً بين نفسه وبين الآخرين بحيث يكون الخضوع والالتزام بأوامر الله سبحانه وتعالى واجتناب نواهيه هو الذي يحكم جميع سلوكه وتصرفاته. وهي بهذا المفهوم تعنى أن الإنسان المسلم يراقب الله سبحانه وتعالى في سلوكه وتصرفاته وفي سره وعلايته وفي ظاهره وباطنه وهو في ذلك يرجو ثوابه ويخاف عقابه (٣٤ ص: ١٦٤).

وحتى تستطيع الرقابة أن تحقق أهدافها في المؤسسات الاجتماعية على أساس مما تميزت به الرقابة في ظل الإدارة في الإسلام فإنه يلزم مراعاة الاعتبارات التالية:

الاعتبار الأول: تنمية الشعور بالرقابة الذاتية واتباعها كأسلوب لضبط سلوك العاملين بالمؤسسة:

إن من أعظم ما يتميز به النظام الإداري في الإسلام عن غيره من النظم الإدارية هو التركيز على الرقابة الذاتية كأسلوب رئيسي في ضبط سلوك أفراد المنظمة، وحقيقة الأمر أن الرقابة الذاتية خاصة إدارية فريدة في النظام الإسلامي، ويرجع سمو النظام الإداري الإسلامي وتميزه بهذه الخاصية العظيمة إلى مبدأ عظيم يشمل الأعمال الإدارية وغيرها بل أنه يشمل كافة شؤون الحياة الفردية والجماعية... ذلك المبدأ هو ما يقرره الإسلام من أن الفرد خلق أساساً لعبادة الله وحده ومن ثم فإن جميع أعماله وأفعاله بما فيها أنشطته في مجال الأعمال الإدارية عبارة عن ابتلاء وامتحان له لمعرفة طاعته لأوامر الله واجتناب نواهيه ومن ثم محاسبته على ذلك عاجلاً أو آجلاً من قبل خالقه وخالق الكون كله.

والعمل في المؤسسة جزء لا يتجزأ من أعمال الإنسان وأفعاله ومن ثم فهو يحاسب عليه إن خيراً فخير وإن شراً فشر بصرف النظر عما إذا كان العمل مرئياً

لرئيسه أو الجهاز الذى يعمل فيه أو غير مرئى (٤٦ ص: ١٢٨ - ١٢٩).

أى أن الرقابة الذاتية هى رقابة الموظف على نفسه والمبنية على معرفة حقيقية لأسرار دينه وما يدعو إليه من وجوب التقوي ومراقبة الله فى السر والعلن وأنه تعالى لا يعزب عن علمه شىء بل يعلم السر وأخفى وما تخفيه الصدور، لذلك إذا أيقن الإدارى المسلم وآمن بصدق هذه المعانى الجليلة صغرت وهانت أمامه كل أنواع الرقابة الأخرى (٢٥ ص: ١٢٩). وهذه الرقابة تعتبر أقوى أنواع الرقابة وقد ورد بيانها فى كتاب الله.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: ١].

وقال سبحانه: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا﴾ [الأحزاب: ٥٢].

فالإنسان لابد أن يعي أن الرقابة الحقيقية لله جلّ وعلا لأنه يعلم الغيب..

قال تعالى: ﴿أَلَمْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ وَأَنَّ اللَّهَ عَلَّامُ

الْغُيُوبِ﴾ [التوبة: ٧٨].

وفى الحديث الشريف :

عن ابن عباس رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال: «إنكم محشورون وإن ناساً يؤخذ بهم ذات الشمال فأقول كما قال العبد الصالح: وكنت عليهم شهيداً ما دمت فيهم، فلما توفيتنى كنت أنت الرقيب عليهم» (متفق عليه).

فالله سبحانه وتعالى رقيب على الناس فى كل زمان ومكان...

قال تعالى: ﴿يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ﴾ [غافر: ١٩].

والشعور بالرقابة الذاتية وتمثلها فى ضمير الإنسان يتصل بالإيمان الفطرى بأن هذه الرقابة إلهية يثاب ويعاقب عليها بالعدالة الإلهية المطلقة فى الميزان..

قال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ

شَرًّا يَرَهُ﴾ [الزلزلة: ٧، ٨].

وفي الحديث الشريف: عن أبي ذر ومعاذ بن جبل رضى الله عنهما عن الرسول ﷺ أنه قال: « اتق الله حيثما كنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق حسن » (رواه الترمذى).

عن أبي يعلى شداد بن أوس رضى الله عنه أن النبي ﷺ قال: « الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت، والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله الأمانى » (رواه مسلم).

عن عمر بن الخطاب رضى الله عنه أنه قال: « طلع علينا رجل (جبريل) حتى جلس إلى النبي ﷺ فسأل الرسول مجموعة من الأسئلة منها سؤاله التالي: ما الإحسان قال الرسول ﷺ: « أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك » (رواه الترمذى).

الاعتبار الثاني: تحديد أسس الرقابة الداخلية على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية:

وهي رقابة الإدارة على موظفيها سواء بمراقبة المدير المباشر ومتابعته لسير العمل أو بمراقبة الأجهزة الخاصة بعملية الرقابة داخل المؤسسة، والهدف من الرقابة الداخلية هو التحقق والتأكد من أن الأهداف التي وضعتها الخطة ورسم لها التنظيم والتوجيه لتسير نحو الهدف المرسوم بدون مشكلات أو أخطاء أو عقبات مادية أو بشرية وإذا ظهر شيء من ذلك فعلى الإدارة وأجهزتها المختصة بالرقابة العمل السريع على تصحيح المسار المرسوم مع تجنب العمل كل أنواع التأخير والتكاليف.

والرقابة الداخلية تكون على الأفراد وعلى العمل فهى على الأفراد من حيث تحقيق الواجب عليهم وعلى العمل من حيث الصحة والدقة فى العمل والإنتاج وكمه ونوعه (٢٥ ص: ١٣٠).

ولقد وضع الرسول ﷺ أسس الرقابة الداخلية (الرقابة الرئاسية) فعلى الرغم من أنه ﷺ كان يختار أحسن الأفراد للعمل فى قطاع الدولة الإسلامية وهو

يعلم بأنهم ممن يراقبون أنفسهم مراقبة ذاتية إلا أنه كان يشرف بنفسه على أعمالهم ويحاسب من يشتهه في انحرافه عن الصراط المستقيم وذلك لعلمه بأن الإنسان مخلوق ضعيف ليس معصوماً من الوقوع في الخطأ (٤٦ ص: ١٣٠).

في الحديث الشريف: عن أبي حميد الساعدي رضى الله عنه قال: «استعمل النبي ﷺ رجلاً من الأزديين يقال له ابن اللثبية على الصدقة فلما قدم حاسبه الرسول فقال الرجل: هذا لكم وهذا أهدي إليّ فقال النبي ﷺ: فما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله، فيقول هذا لكم وهذا أهدي إليّ أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى إليه أم لا» (رواه البخاري ومسلم).

وكان عمر رضى الله عنه يحدد للولاة أسلوب العمل والقواعد التي يسيرون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم وكانت هذه القواعد تحدد إما في صورة خاصة بالعمل وذلك فيما عرف بعهد الولاية أو في صورة جماعية كما كان يفعل في مؤتمرات الولاية في موسم الحج.

وتوضح الممارسة العملية للرقابة الإدارية في عهد عمر رضى الله عنه المفهوم العام للرقابة وكيفية تطبيقها بصورة تمثل قمة الإدراك الإداري السليم لمسؤولية الحاكم والإداري في الرقابة والمتابعة، فقد اكتمل في فهمه أن الرقابة هي مرحلة مكتملة لحسن الإدارة وأن مسؤولية الحاكم لا تقتصر على حسن اختيار العاملين وتوجيههم وتدريبهم على العمل فحسب وإنما تتعدى ذلك إلى المتابعة والمراقبة الدقيقة (٧١ ص: ٩٤ - ٩٥).

وتحديد ضوابط ومعايير للرقابة تستند إلى توجيهات القرآن الكريم الذي نعتبره خير مرشد فإن الله تعالى خلق الكون وأبدع صنعه وأحكم تسييره وفق ضوابط دقيقة قدرها.

قال تعالى: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ [القمر: ٤٩].

كما يضع سبحانه وتعالى وهو العليم بضبائع البشر الخبير بأعمالهم المقاييس والموازن القسط ليحاسبهم عليها.

قال سبحانه: ﴿وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ﴾ [الأنبياء: ٤٧].

وعلى ضوء الهدى القرآني يتبين لنا أن نضع مقياساً للأداء في حياتنا الدنيا تكون محاسبتنا عليها دقيقة وموضوعية (٨ ص: ١٥٧ - ١٥٨).

ولنا في أبي بكر الصديق رضى الله عنه قدوة حسنة فقد طلب من المسلمين مراقبته لمعرفة ما إذا كان يسير في حكمه وفق الشريعة الإسلامية أم لا، وربط طاعة المسلمين له بطاعة الله فقال لهم: أطيعونى ما أطعت الله ورسوله فإن عصيت الله فلا طاعة لى عليكم، ووضع هذه القواعد تأتي مما دعانا إليه الرسول الكريم ﷺ أى أنها مسؤولية لابد من رعايتها..

عن ابن عمر رضى الله عنه عن النبي ﷺ أنه قال: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» (رواه البخارى ومسلم).

الاعتبار الثالث: الاهتمام بالاستفادة من رقابة المواطنين المستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية :

وهى ما تعرف بالرقابة الشعبية وهى وسيلة ضبط هامة ميز الله بها الأمة الإسلامية عن غيرها من الأمم، بل إن الله سبحانه وتعالى فرض على المسلمين الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر (الرقابة الشعبية) وشدد الشارع بالإنكار على من أغفل الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

قال تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤].

وفى الحديث الشريف: عن أنس رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ:

«صنائع المعروف تقي مصارع السوء والآفات والهلكات، وأهل المعروف فى الدنيا هم أهل المعروف فى الآخرة» (رواه الحاكم).

وتعرف الرقابة الشعبية في النظام الإسلامي بالحسبة، والحسبة عرفها «الماوردي»: «بأنها أمر بالمعروف إذا ظهر تركه ونهى عن المنكر إذا ظهر فعله» يقول (ابن تيمية) في كتابه «الحسبة في الإسلام». وإذا كان جماع الدين وجميع الولايات هو أمر ونهى فالأمر الذي بعث الله به رسوله هو الأمر بالمعروف والنهي الذي بعث الله به رسوله هو النهي عن المنكر وهذا واجب كل مسلم قادر وهو فرض على الكفاية ويصير فرض عين على القادر الذي لم يقم به غيره.

وقد نظم الإسلام عملية الرقابة الشعبية ووضع لها أصولاً وقواعد عامة وحدد لها شروطاً معينة لا بد من توافرها فيمن يقوم بمهمة الرقابة ومن أهم تلك الشروط: الإسلام، التكليف، القدرة، العلم (٤٦ ص: ١٣٦).

ويمكن للمؤسسات الاجتماعية الاستفادة بما تسفر عنه تلك الرقابة الشعبية في قياس الأداء الفعلي وتصحيح الأخطاء بما يسهم في قيامها بأداء الخدمات الموكولة إليها لهؤلاء المواطنين المستفيدين من خدماتها بصورة أفضل.

وحتى يستشعر العاملون بالمؤسسات الاجتماعية ويطبّقون تلك الأساليب الرقابية ويستفيدون منها فإن ذلك يستدعي منهم مراعاة الركائز التالية:

الركيزة الأولى: مجاهدة النفس والاستقامة في السلوك:

حيث يجب أن يسلك المسلم السلوك المستقيم في كل أعماله وعلاقاته وتفكيره لأنه أمر بذلك.

قال تعالى: ﴿فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ﴾ [هود: ١١٢].

كما يجب عليه ألا يخون الأمانة ...

قال سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ

وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٢٧].

ويدعوننا جلّ وعلا للاستقامة في كل أمورنا.

قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا

تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ﴾ [فصلت: ٣٠].

كما يدعوننا إلى عدم الفساد في الأرض باعتباره دليلاً على الاستقامة.

قال سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَعْتَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ [هود: ٨٥].

وفي الحديث الشريف: عن أبي عمرو سفيان بن عبد الله رضى الله عنهما

قال: «قلت يا رسول الله: قل لى فى الإسلام قولاً لا أسأل عنه أحداً غيرك.

قال: قل آمنت بالله ثم استقم» (رواه مسلم).

وطريق الاستقامة هو اتباع ما أمرنا الله سبحانه وتعالى به والابتعاد عما نهانا

عنه واتباع سبيل الحق والفلاح.

قال تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعِيَ

وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ [يوسف: ١٠٨].

وعن عبد الله بن عمرو رضى الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «لا

يؤم أحدكم حتى يكون هواه تبعاً لما جئت به» (رواه البخارى).

وهذا يستدعى من الإنسان مجاهدة نفسه وعدم السير على هواها وعدم

الافتتان بمتاع الدنيا بل العمل للأخرة.

قال تعالى: ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَزِينَتُهَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ

خَيْرٌ وَأَبْقَى أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [القصص: ٦٠].

وعن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ أنه قال: «ليس الغنى من كثرة

العرض ولكن الغنى غنى النفس» (متفق عليه).

وعن أبي ذر رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «أفضل الجهاد أن

يجاهد الرجل نفسه وهواها».

الركيزة الثانية: الصدق والإخلاص لوجه الله تعالى:

فيجب أن يكون العاملون في المؤسسات الاجتماعية متسمين بالصدق مع أنفسهم مخلصين لوجه الله تعالى وأن تماثل أفعالهم أقوالهم...

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩].

وقال سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: ٢، ٣].

وفى الحديث الشريف: عن الحسن رضى الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «دع ما يريبك إلى ما لا يريبك، فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة» (رواه أحمد والترمذى).

كما يستدعى ذلك الإخلاص لوجه الله تعالى وذلك باتقان الأعمال التي توكل للإنسان حتى يؤدي واجبه على أكمل وجه.

قال تعالى: ﴿لِيَجْزِيَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ﴾ [سبا: ٤].

وفى الحديث الشريف: عن أبي هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم» (رواه مسلم).

وعن أبي أمامة رضى الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله تعالى لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً وابتغى به وجهه» (سنن النسائى).

المبحث الثامن

ضمانات وعوامل نجاح الاستفادة من الإدارة في الإسلام فكراً وتطبيقاً

إن تحقيق ثمرة ما سبق للاستفادة من الإدارة في ضوء التصور الإسلامي لتطوير إدارة المؤسسات الاجتماعية لا يمكن أن يتم إلا بالعمل على توفير ضمانات رئيسة هي:

أولاً: توفير البيئة الإسلامية الصحيحة التي تهئ السبيل لتطبيق هذا التصور.

ثانياً: التصدي لظواهر الانحراف الإداري والإسهام الإيجابي في إصلاح الأوضاع الحالية للمؤسسات.

ثالثاً: تعديل النظم الإدارية الوضعية التي تدار بها المؤسسات وإدارة المؤسسات وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

رابعاً: الاهتمام بالتأصيل والتنظير العلمي لإدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي.

خامساً: الاهتمام بإعداد القيادات الإدارية الإسلامية الرشيدة. وفيما يلي توضيح لتلك الضمانات.

الضمان الأول: توفير البيئة الإسلامية الصحيحة التي تهئ السبيل لتطبيق الإدارة في ضوء التصور الإسلامي فكراً وتطبيقاً:

لما كانت الإدارة إحدى الوسائل التي تستخدمها الدول الإسلامية للوصول إلى غاياتها وتحقيق وظائفها فإنه لكي تتمكن الإدارة من أداء مهمتها كما ينبغي فلا بد أن ترتبط بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي، فإذا ما توفرت البيئة الإسلامية الصحيحة فإنه من المؤمل إمكانية تطبيق الإدارة في ضوء التصور

الإسلامى فكراً وتطبيقاً وذلك ارتباطاً بالعلاقة بين المؤسسات وبيئتها .

ولتوفير البيئة الإسلامية الصحيحة فإنه لا بد من توافر عناصر تضمن وجود تلك البيئة من ناحية وقوتها واستقرارها من ناحية أخرى وأهم هذه العناصر .

العنصر الأول : الالتزام بشريعة الله سبحانه وتعالى وإقامة حدوده في المجتمع :

خاصة وإنه لتوفير البيئة الإسلامية الصحيحة ينبغي أن يكون الإسلام هو أساس نظام الحكم وأن يقوم الحكم في ضوء ذلك الفكر والتطبيق على ثلاث شعب هي :

– الشورى

– العدالة

– الحكم بما أنزل الله والرجوع إلى الكتاب والسنة واعتبارهما المصدر الوحيد للحكم .

قال تعالى : ﴿ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء : ٥٩] .

وعلى ذلك لا بد من قيام نظام الحكم فى الدول على الأسس التى يقوم عليها نظام الحكم فى الإسلام وهى : (٥٣ : ص ١٥١ - ١٥٣)

* **الأسس الفكرية :** التى ترتبط بالإيمان بالله رب العالمين والنظر إلى الكون والحياة والإنسان من هذا الارتباط الإيمانى إلى جانب الإيمان بأن الإنسان مستخلف فى هذه الدنيا .

* **الأسس العلمية :** التى تؤكد على اعتبار الشورى أساس الحكم .

* **الأسس الاقتصادية :** المتضمنة إقرار حق التملك الفردى بشرط أن يبقى منسجماً مع مصلحة الجماعة متفقاً مع نظرة الإسلام الاقتصادية التى تقوم على تحقيق مصلحة الفرد والمجموع .



* **الأسس الاجتماعية :** التي ترتبط بإقامة التكافل الاجتماعي كما أقره الإسلام بحيث يتجاوز الصورة المادية إلى صور التعاون على ضمان الخير والمصلحة الفردية والعامّة ويشمل سائر الدوائر ويعتمد على آثاره الضمير الإنساني وتوجيه الوجدان وإحياء الشعور بالواجب .

العنصر الثاني : صياغة الفرد في المجتمع صياغة تقوم على أساس إبراز خصائصه الإنسانية العليا وتطهره من أدران الهبوط والإسفاف والتجافي به عن كل ما يتنافى مع أصالة فطرته وكمال إنسانيته والسمو به فكراً وروحاً وشعوراً .

العنصر الثالث : صياغة المجتمع على أساس إنساني عالمي يقوم على مبادئ سليمة وغايات طيبة وأخلاق قويمه وروابط تحقق الوحدة والتكافل والعدل وتمنع الفرقة والأثرة والظلم .

العنصر الرابع : إقامة العلاقات بين الفرد والمجتمع على أساس التساند والتوازن بين النزعتين الفردية والجماعية بحيث لا تطفئ نزعة على أخرى ولا يقع أى تعارض أو تطرف بين النزعتين أو يجرى أى خلل فى الحقوق والواجبات .

العنصر الخامس : انبثاق النظام الاجتماعي بمعناه الشامل فى جوانبه التربوية والسياسية والاقتصادية والإدارية والخلقية من عقيدة حقة واضحة صحيحة لا لبس فيها ولا غموض، ولا بد أن تكون هذه العقيدة حية تبعث الحركة والنشاط لدى الفرد والجماعة (٤٠ ص : ٢٣١ - ٢٣٣) .

وهذه العقيدة يتجلى فيها الجانب الروحي الذى يتضمن ثلاثة مظاهر تهدف كل منها إلى غاية نبيلة فى سبيل توفير البيئة الإسلامية السليمة وهى :

- **الفكر :** وغايته معرفة الحق .
- **الإرادة :** وغايتها الوصول إلى الخير .
- **الوجدان :** وغايته العواطف النبيلة وجمال النفس .

والحق والخير والعواطف النبيلة من الأهداف المثالية إذا تحققت توفرت البيئة الإسلامية الصحيحة خاصة وأن هذه الأهداف الثلاثة لها شأن في الإسلام وله بها عناية واهتمام لأن الحق ينطوي على إشاعة العدل والمساواة والإنصاف، والخير يستهدف المحبة والوثام والعلاقات الطيبة بين الناس، كما أن للعواطف دور هام في نشر الأخوة والتعاون والتراحم والمودة وكل ذلك من الأسس التي يركز عليها المجتمع المثالي الرشيد والبيئة الإسلامية السليمة (٢٤ ص ١٣٧).

ويمكن القول بأن البيئة الإسلامية السليمة أو أرضية المجتمع الإسلامي تتكون من العناصر التالية: (٢٣ ص : ٥٧)

(١) العقيدة: هي القاعدة المركزية في التفكير الإسلامي التي تحدد نظرة المسلم الكلية إلى الكون والإنسان والحياة.

(٢) المفاهيم: التي تعكس وجهة نظر الإسلام في تفسير الأشياء في ضوء النظرة العامة التي تبلورها العقيدة.

(٣) العواطف والأحاسيس: التي يتولى الإسلام بثها وتنميتها، إلى جانب تلك المفاهيم لأن المفهوم يفجر في المسلم شعوراً خاصاً تجاه ذلك الواقع ويحدد اتجاهه العاطفي نحوه.

فهذه العناصر الثلاثة: العقيدة، المفاهيم، العواطف هي التي تشترك في تكوين البيئة الإسلامية الصالحة لتطبيق المنهج الإسلامي في أي مجال من المجالات ومنها مجال إدارة المؤسسات الاجتماعية، وعندما تتوفر هذه البيئة يمكن أن نتوقع من الإدارة في ضوء التصور الإسلامي أن تقوم برسالتها في تحقيق أهداف المجتمع في الدنيا والآخرة.

وعلى ذلك فإذا وجدت البيئة الإسلامية الصالحة فإن من المأمول أن يتوفر لإدارة المؤسسات الاجتماعية رجال مؤمنون متقون يخشون الله ويعبدونه حق عبادته ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه عند تحمل مسؤولية العمل الموكل

إليهم وبهذا تسيير المؤسسات كما يريد الله لها ملتزمة بالعقيدة الإسلامية وشريعة الله إذ يؤدون الأمانة التي أوتمنوا عليها ويجعلون من أنفسهم خدماً للمواطنين، فنجد أن الموظف في محل عمله يرعى الله ويتقيه في كل خطوة يخطوها فهو يدخل إلى مؤسسة فإنه يلتزم بذات السلوك. وهذا الالتزام الخلقى التعبدى هو الذى يوجه سلوك العاملين فى المجتمع المسلم على اعتبار أن المؤسسات جزء من ذلك المجتمع يهتدى العاملون فى ذلك المجتمع بأخلاقه وبمبادئ الشريعة الإسلامية الصحيحة على أساس إيجابى وآخر سلبى تحقيقاً لمنهجه فى إقامة المعروف وهدم المنكر ويصوغ الفرد والجماعة والعلاقة بينهما على أساس عقيدة التوحيد الفطرية السليمة التى جاءت بالخير والحق والاستقامة والرشاد وفق المنهج الإلهى الذى قرره الله تبارك وتعالى (٤٠ ص ٢٣٣).

قال تعالى: ﴿ شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰ أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ ﴾ [الشورى: ١٣].

الضمان الثانى : التصدى لظواهر الانحراف الإدارى والإسهام الإيجابى فى إصلاح الأوضاع الحالية للمؤسسات الاجتماعية :

من خلال الممارسة العملية للعمل فى مواقع العمل والإنتاج المختلفة فى مؤسسات اجتماعية عديدة وتشخيص العلل والمعوقات التى تقف أمام تحقيق المؤسسات لأهدافها يمكن أن نحدد بعض تلك المعوقات التى تمثل فى مجموعها ظواهر للانحراف الإدارى ومنها :

مقاومة التغيير، انتشار الحكم والأمثال السلبية، النفاق، اليأس والاستسلام للفشل، الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للصف الثانى، أسلوب اختيار القيادات، الأجر، وتقييم الأداء والجودة فى العمل، الاتصال وإدارة الوقت، قبول الخطأ والاستسلام للعمل غير الصحيح، نزاعات العمل (٤٣ ص : ١٠١٥ - ١٠١٦).

وغيرها من ظواهر الانحراف الإداري التي تؤثر سلباً على تقديم خدمات المؤسسات الاجتماعية للمستفيدين من ناحية وعلى تحقيق أهداف المجتمع من وجود تلك المؤسسات من ناحية أخرى .

ومن الواضح أن كل تلك الظواهر لا تظهر في المجتمع في أي فترة ولكنها تظهر حين يخبو نور العقيدة في القلوب ويضعف أثر المبادئ الحقة في حياة المجتمع وتسود القيم الهابطة بدلا من القيم السامية ويتراخي الإلتزام بأحكام الدين الإسلامي .

وإذا كان المجتمع الإسلامي الأول قد قام على قاعدة العقيدة وروح الأخوة ووحدة المبدأ والهدف، فإن سمة هذا المجتمع ومقوماته ينبغي أن تظل حية قائمة دائماً في كل زمان ومكان وفي حياة أي جماعة بشرية في أي نشاط من أنشطتها ومنه النشاط الإداري داخل المؤسسات الاجتماعية .

ولما كان منهج الإسلام في التصدي لظواهر الانحراف ودراسة أي موضوع يتصل بحياة الأفراد وقضايا الإنسان الأساسية لا يعالج الموضوع معالجة جزئية محدودة لا تتعدى حدود الموضوع المطروح فحسب بل يضع الموضوع كله بتصويراته وبواعثه في الفكر والنفوس وصورة في التصرف والسلوك وأبعاده ونتائجه في ميزان العقيدة الحقة وقيم الحق والعدل والخير ويقدم الحل الذي ينفذ إلى العمق فيصحح الفكر المنحرف ويقوم التصور الفاسد وقيم الدافع النفسي والمنهج السلوكي .

فإنه انطلاقاً من ذلك التصور الإسلامي ينبغي علينا حتى يمكن التصدي لظواهر الانحراف الإداري والإسهام الإيجابي في إصلاح الأوضاع الحالية للمؤسسات القيام بالإجراءات التالية :

(١) دراسة الأنظمة الإدارية المطبقة حالياً في المؤسسات الاجتماعية وتحديد نواحي القصور وجوانب الخلل والمشكلات التي تواجه تلك الأنظمة .

(٢) في ضوء الدراسة يمكن إجراء عملية تقدير للموقف بقصد التعرف على العوامل المسببة لهذا الخلل في النظام الإداري والتي تسبب مظاهر ذلك الانحراف واضعين في الاعتبار أن النظم الإدارية في المؤسسات الاجتماعية ليست كلها مخالفة لقواعد الإسلام بل فيها المخالف لأحكامه وفيها الموافق، فالموافق يبقى والمخالف يبعد .

(٣) وضع التصورات التي تكفل لهذا النظام النهوض بمسؤوليات وإصلاح ما أصابه من خلل وقصور حتى تمكن من القيام بالمهام الموكولة لتلك المؤسسات في المجتمع .

(٤) الإسهام الإيجابي في إصلاح أوضاع تلك المؤسسات ببذل النصح والمشورة واتخاذ الإجراءات العملية لتعديل وتغيير المخالف .

ومن بعض التصورات والإجراءات التي يمكن اتخاذها للنهوض بالنظام الحالي للقيام بدوره ما يلي :

الإجراء الأول :

- معالجة مشكلة السلطة في المنظمة بحسبانها سلطة جماعية لا تنفرد بها الإدارة العليا دون العاملين وإنما يكون هناك مشاركة في المسؤولية لتحقيق أهداف العاملين من ناحية والمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية من ناحية أخرى .

الإجراء الثاني :

- معالجة مشكلات التسلط في قيادة المؤسسة بتقبل النقد وعلى أساس من التناصح والمشورة في الإسلام لتحقيق المصلحة العامة .

الإجراء الثالث :

- أن نمي في العاملين في المؤسسات الاجتماعية الولاء للشريعة الإسلامية وليس للأشخاص ويفرض على الشخص هذا الولاء أن يبادر هو

بإصلاح الانحراف الإداري وأن ينبه إلى مكامن الخطأ والقصور وأن يسعى للتضامن مع المسؤولين في المؤسسة إلى علاج الموقف بما يرضى الله ورسوله مستشعراً مسؤوليته أمام الله قبل مسؤوليته أمام رؤسائه فهو يطيع ولكنه يعرف حدود الطاعة الواجبة فلا يتعداها إلى الطاعة العمياء التي توقعه في المحذور والمعاصي وتكون عليه يواراً وخسراً في الدنيا والآخرة (٥ ص : ١٨١ - ١٨٢) .

الإجراء الرابع :

عدم قبول الخطأ أو الاستسلام للعمل غير الصحيح لأنه ظلم للنفس ، فالقرآن الكريم يدين الاستسلام واليأس ..

قال تعالى : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ تَوَفَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ ظَالِمِي أَنفُسِهِمْ قَالُوا فِيمَ كُنْتُمْ قَالُوا كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِي الْأَرْضِ قَالُوا أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ اللَّهِ وَسِعَةً فَتُهَاجِرُوا فِيهَا فَأُولَئِكَ مَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَسَاءَتْ مَصِيرًا ﴾ [النساء : ٩٧] .

الإجراء الخامس :

– حسن اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الاجتماعية وفقاً لمعايير التقوى والجدارة والكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

– الإسهام الإيجابي في إصلاح أوضاع المؤسسات من خلال وجود قنوات اتصال بين المهتمين بشؤون التوجيه الإسلامي لعلم الإدارة من جهة وبين العاملين في المؤسسات الاجتماعية من جهة أخرى بما يساهم في تحديد حلول لتلك المشكلات وظواهر الانحراف الإداري على أساس الشريعة الإسلامية خاصة وأن المنهج الإسلامي يقدم الحل الكامل الذي تتوافر له كل عناصر النجاح ذلك أن المبادئ الإدارية كلها مستمدة من المنهج الإسلامي وهي التي يمكن من خلال الالتزام بها مواجهة كثير من تلك الظواهر الانحرافية .



الضمان الثالث : تعديل النظم الإدارية الوضعية التي تدار بها المؤسسات وإدارة تلك المؤسسات وفق أحكام الشريعة الإسلامية :

إن الإدارة الرشيدة من أهم سبل إصلاح المجتمع في الدول الإسلامية، ولا تقوم إدارة رشيدة إلا بعلم واسع وراسخ في هذا المجال ومعرفة عميقة به، فالنظام الإداري الشائع الاستعمال الآن سواء في الدول العربية أو الإسلامية يركز على النظم الوضعية مع الفروق الهائلة بين تلك النظم الوضعية وبين النظم الإسلامية التي تستند إلى العقيدة الراسخة وصلاحيات القيادة، وفوق هذا فهي تستلهم روح الشريعة الإسلامية الغراء ومقاصدها والباعث على العمل فيها هو إرضاء الله وثمرة العمل هي المثوبة في الدنيا والآخرة، أما نظرة الإسلام إلى العمل فيها هو إرضاء الله وثمرة العمل هي المثوبة في الدنيا والآخرة، أما نظرة الإسلام إلى الإنسان فهي خليط من المادية والروحية بينما تفترض النظم الوضعية انحراف العاملين وضعف سلوكهم وتصرفاتهم وإن هذه النظم الوضعية قد استلهمت أحكامها من التجربة والخطأ والباعث على العمل فيها هو إرضاء الرئيس أو المنظمة وثمرة العمل هو الجزاء في الدنيا فقط كما أن هذه النظم تنظر إلى الإنسان نظرة مادية بحتة (١٦ ص : ١٠٥٤) .

كما يلاحظ أن تلك النظم الإدارية الوضعية فشلت في إيجاد حلول عملية لكثير من المعضلات الإدارية بل وتخبطت في تفسير سلوك الفرد العامل وأن تلك النظم قد أخذت اتجاهين متطرفين أولهما مادي يركز على دراسة العمل ويهمل العنصر البشري (حركة الإدارة العلمية) والآخر حصر اهتمامه في عنصر العاملين وتحفيزهم (حركة العلاقات الإنسانية) مما أوجد تناقضاً بين تلك الاتجاهات جعلها سبباً في كثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في إدارتها، خاصة وأن تلك النظم الوضعية تدور في حدود نظم بشرية غير ثابتة بل عرضة للتغيير من وقت لآخر حسب أهواء البشر وعاداتهم وأنماط حياتهم بينما نظام الإدارة في الإسلام يدور داخل حدود معينة حددها الإسلام، ولا يعنى ثبات الحدود في الإسلام ثبات النظم وإنما يعنى ثبات الأسس والقواعد التي

تقوم عليها هذه النظم فالنظم يمكن أن تتغير طبقاً للحاجة ومتطلبات الزمان والمكان ولكن في إطار نفس الأسس والقواعد الثابتة .

وإزاء ذلك التضارب في النظم الإدارية الوضعية وبسبب استبعاد الجوانب الروحية للإنسان كموضوع للدراسة وللوحى كمصدر للمعرفة والفهم والتفسير كانت سبباً في كثير من المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الاجتماعية بوجه خاص خاصة وإن تلك النظم الوضعية تنشق من أسس فلسفية تتباين مع تباين النظم الوضعية وأهدافها، لذا كان هناك ضرورة من تعديل النظم الإدارية الوضعية التي تدار بها المؤسسات حالياً ووجوب تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في إدارة تلك المؤسسات وما يؤكد ذلك أن القرآن الكريم أوضح أن الحكم في كل أمورنا بغير ما أنزل الله ينافي الإيمان ويقود أصحابه إلى الضلال المبين .

قال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخَيْرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُّبِينًا﴾ [الأحزاب: ٣٦] .

ومن أساليب القرآن الكريم في التأكيد على طلب تحكيم شريعة الله ما جاء بصيغة الاستفهام التعجبي .

قال سبحانه وتعالى: ﴿أَفَغَيْرَ اللَّهِ أَبْتَغِي حَكْمًا وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ مُفَصَّلًا وَالَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْلَمُونَ أَنَّهُ مُنَزَّلٌ مِنْ رَبِّكَ بِالْحَقِّ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ﴾ [الأنعام: ١١٤] .

ولإدارة المؤسسات الاجتماعية وفق أحكام الشريعة الإسلامية والنظام الإداري من وجهة نظر إسلامية فإن هذا يستدعى صياغة منظومة إدارية في مجتمعنا الإسلامي تحدد معالم الهدى الإسلامي في مجال النشاط الإداري في

المؤسسات الاجتماعية من حيث: (٣٠ ص : ٣٩ - ٤٠)

(١) فلسفته الأساسية وإطاره الفكري العام المبني على التصور الإسلامي للكون والحياة والإنسان. وغاية الوجود الإنساني .

(٢) وظائفه العامة والخاصة ومدى ارتباط هذه الوظائف بالحاجات الواقعية لأفراد المجتمع ومقدار استجابته للظروف المحيطة بهم .

(٣) أساليبه وطرقه في تقديم الخدمات إلى المواطنين المستفيدين ومدى مراعاة هذه الأساليب والطرق لخصائص المستفيدين .

(٤) نظمه وسياساته العامة والخاصة والأسس والضوابط التي يضعها الإسلام لتقنين تلك النظم وصياغتها وترشيدها السياسات الإدارية فيما يتعلق بوظائف وعمليات الإدارة في المؤسسات الاجتماعية .

وهذا العمل الذي يستهدف صياغة منظومة إدارية إسلامية للمجتمع الإسلامي لن تتحقق إلا من خلال اجتهاد عصري يقوم به علماء يمتلكون زادا متيناً من العلم الشرعي ، ويمتلكون أيضاً زادا متيناً من العلم الإداري في جوانبه النظرى والتطبيقي ولا بد أن يعتمد هذا الاتجاه العصري على تلاحم عنصرين هامين هما :

أولاً : دراسة المصادر الإسلامية للإسلام في الجوانب الإدارية دراسة علمية لاستنباط الأسس والقواعد التي تنظم العملية الإدارية أو ترشد إليها ويتبع هذه الدراسة محاولة الكشف عن التراث الإداري الإسلامي عبر العصور المختلفة فكراً وتطبيقاً .

ثانياً : دراسة نتائج البحوث والدراسات والممارسات الإدارية المعاصرة خاصة في مجال إدارة المؤسسات الاجتماعية واستيعابها ثم استلهاهم روح التشريع الإسلامي ونتائج الدراسة العلمية الإدارية لمصادر الإسلام وتراث المسلمين في الجانب الإداري للوصول إلى رؤية واضحة لما ينبغي أن تكون

عليه عملية ممارسة الإدارة في المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي في الجوانب النظرية والتطبيقية .

كما أن هناك عوامل تحكم النظم الإدارية التي سيتم التوصل إليها والتي يتم تطبيقها بديلاً عن تلك النظم الإدارية الوضعية ومنها :

أولاً: العامل الاعتقادي: الذي يؤثر في نفسه الفرد وسلوكه .

ثانياً: العامل الأخلاقي: الذي يدعم ذلك السلوك عن طريق تنمية الذات الإنسانية بالضوابط الوجدانية ذات الامتداد الرقابي على سلوك الفرد .

ثالثاً: العامل التشريعي: الذي يحكم التصرف السلوكي للفرد في علاقته مع المجتمع .

وحتى يتسنى لنا تعديل تلك النظم الوضعية فإنه يمكن السعي لدى العاملين في المؤسسات الاجتماعية التي تخدم الإنسان المسلم وتسير وفق تصورات وضعية إلى تبني البرامج الإسلامية والتي قد يساعد على استخدامها لهذه البرامج تلك النجاحات التي تتحقق من خلال المؤسسات التي تبني برامجها ومشروعاتها في ضوء تصورات إسلامية، وقد يكون من المفيد أيضاً بالنسبة لمن يعملون في ظل تلك الأطر الوضعية أن تنظم لهم دورات تدريبية توفر لهم المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتنظيم وتنفيذ البرامج في ظل التصورات الإسلامية ومساعدتهم على إعادة النظر في سياسات تلك المؤسسات والأنظمة واللوائح القائمة حالياً ومساعدتهم على إدارة تلك المؤسسات في ضوء التصور الإسلامي وأحكام الشريعة الإسلامية مستفيدين مما تم التوصل إليه في هذا المجال لتحقيق الأهداف (٥٤ ص : ٨٩) .

الضمان الرابع: الاهتمام بالتأصيل والتنظير العلمي لإدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي :

يعتبر الاهتمام بالتأصيل والتنظير العلمي لإدارة المؤسسات الاجتماعية في

ضوء التصور الإسلامي السبيل للوصول إلى ذلك النموذج الذي يمكن أن يلتزم به القائمون على إدارة تلك المؤسسات وفي نفس الوقت يكون مكتملاً أو بديلاً في أحيان أخرى عن تلك النماذج الوضعية التي تمارس حالياً في المؤسسات الاجتماعية والتي نتج عنها كثير من المشكلات بل والتي لم تستطع مواجهة كثير من المشكلات الإدارية التي تعترض تلك المؤسسات .

وما زال الاهتمام بتأصيل قواعد الإدارة وأصولها في المؤسسات الاجتماعية وممارستها من وجهة نظر إسلامية محدودة لا تتعدى بعض المحاولات المتناثرة في بعض المراجع الخاصة بالإدارة العامة .

وحتى يمكن أن نصل إلى ذلك النموذج الإداري فإنه يلزم أن تراعى الشروط التالية التي يجب توافرها في أي جهد حقيقي للتأصيل الإسلامي لأي من العلوم الاجتماعية - ومنها إدارة المؤسسات الاجتماعية .

- وتلك الشروط هي : (٣ ص : ١٣)

الشرط الأول : الانطلاق من إدراك واضح لأبعاد « التصور الإسلامي » للإنسان والمجتمع والكون المنبثق من الكتاب والسنة ولما يتضمن تراث الإسلام مما يرتبط بالتخصص مع نظره نقدية لإسهامات علماء المسلمين حول قضاياها .

الشرط الثاني : استيعاب العلوم الحديثة في أرقى صورها مع القدرة على نقدها والاستفادة منها وتجاوزها بشكل بناء كلما اقتضى الأمر ذلك .

الشرط الثالث : إيجاد تكامل حقيقي بين معطيات التصور الإسلامي من جانب وبين إسهامات العلوم الحديثة من جانب آخر، وليس مجرد الجمع أو التجاوز المكاني أو حتى المزج بينهما دون وحدة حقيقية .

وعلى هذا الأساس يمكن اقتراح الخطوات التالية لتكون دليلاً يمكن الاسترشاد به للوصول إلى التأصيل والتنظير العلمي لإدارة المؤسسات الاجتماعية

فى ضوء التصور الإسلامى : (٣٧ ص : ٦٣) .

أولاً : الانطلاق من إدراك واضح لأبعاد التصور الإسلامى للإنسان والمجتمع والكون واستخلاص الأصول الإسلامى لتلك الأبعاد التى تستند عليها إدارة المؤسسات الاجتماعية من خلال قراءة القرآن وتفاسيره وقراءة الأحاديث النبوية وكتب تفسير الحديث المعروفة والشهيرة ومحاولة الربط بطريقة منظمة لمجموعة الأفكار والمعانى المستمدة من تفاسير القرآن وشروحات الحديث لاستنباط المفاهيم والقضايا التى تصف أو تفسر الموضوعات والقضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات الاجتماعية .

ثانياً : الانتقال إلى كتابات علماء السلف للتعرف على ما توصلوا إليه من فهم وتحليل يتعلق بالموضوعات الإدارية والاستفادة منها، ثم الرجوع إلى الكتابات الحديثة التى تناولت تلك الموضوعات (المراجع العربية والأجنبية) وذلك لاستيعابها وتحليلها ونقدها فى ضوء التصور الإسلامى الذى تم التوصل إليه سابقاً حتى يمكن إيجاد تكامل حقيقى بين معطيات التصور الإسلامى من جانب وبين معطيات العلوم الحديثة من جانب آخر للوصول إلى تركيبه تجمع بينهما .

ثالثاً : محاولة التوصل إلى تصور واضح للمنظور الإسلامى لإدارة المؤسسات الاجتماعية وذلك عن طريق حصر الدراسات والكتابات التى تناولت الإدارة فى الإسلام فكراً وتطبيقاً ثم الرجوع إلى المصادر الإسلامى التى تناولت مفاهيم : الاستخلاف، عمارة الأرض، مقاصد الشريعة، الشورى، العدل والجوانب المتعلقة بصلة الإنسان بربه كموجه للسلوك الإنسانى باعتبارها محاور لدراسة إدارة المؤسسات الاجتماعية .

رابعاً : القيام بتحليل نقدى حول ما توصلت إليه الكتابات بشأن إدارة المؤسسات الاجتماعية ومقارنتها بالتصور الإسلامى حتى يتم التوصل إلى تصور نظرى لما يمكن أن تساهم به الإدارة فى تطوير العمل بالمؤسسات الاجتماعية



واستخلاص المبادئ العامة الموجهة لممارسة الإدارة في ضوء التصور الإسلامي في تلك المؤسسات .

خامساً: محاولة تطبيق ذلك الإطار التصوري النظري لمعرفة إمكانية نجاحه في إدارة المؤسسات الاجتماعية مع تحديد الضمانات اللازمة لتطبيقه وتوفيرها سواء ما يتعلق منها بتوفير البيئة الإسلامية الصالحة أو الإمكانيات المالية والتنظيمية وإعداد القيادات الإسلامية الرشيدة التي ستقوم بتطبيق ذلك الإطار .

سادساً: قيام الممارسين بتسجيل خبراتهم الميدانية المنطلقة من هذا التصور بشكل منظم بما يساعد على تطويره وإعادة اختباره في الميدان .

مع الوضع في الاعتبار أن هذا التصور لا يمكن لجهد فردي القيام به بل يجب أن تتضافر جهود كثيرة لتحقيقه وفق خطة مدروسة قد تتضمن:

※ تشجيع الجامعات ومراكز البحث العلمي لطلابها على مستوى الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه بإعداد الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع بحيث يكون هؤلاء الطلاب ممن يتمتعون بالإخلاص والوعي الإسلامي من ناحية وبالاستيعاب العلمي للإدارة من ناحية أخرى حتى يمكنهم تحقيق هذا الهدف .

※ زيادة الندوات العلمية والمؤتمرات التي تتناول موضوع التأصيل والتوجيه الإسلامي لإدارة المؤسسات الاجتماعية باعتبارها أساساً لنجاح المؤسسات في تقديم خدماتها للمستفيدين منها .

※ الاهتمام بالبحث والتأليف في مجال الإدارة في ضوء التصور الإسلامي بوجه عام وإدارة المؤسسات الاجتماعية من هذا المنظور بوجه خاص .

الضمان الخامس: الاهتمام بإعداد القيادات الإدارية الإسلامية الرشيدة:

إن من أهم الوسائل للوصول إلى تحقيق وتطبيق الإدارة في ضوء التصور الإسلامي بمؤسساتنا الاجتماعية والالتزام بها فكرياً وتطبيقاً هو إعداد الكفاءات

والقيادات البشرية المتخصصة فى الإدارة وتأهيلها فكرياً وخلقياً وعلمياً ومهنيًا حيث أن الإنسان هو العنصر الأول لإحداث أى تغيير مقصود .

ولقد أكد الإسلام على أهمية إعداد وتربية العاملين وتأهيلهم للقيام بمهام وظائفهم بل جعل تفقه العاملين فى مجال عملهم واجباً وفرض عين مما يقتضى منهم متابعة كل جديد فى نطاق العمل وصولاً إلى الاتقان والإبداع .

وهذا ما جعل الرسول ﷺ يقضى المدة الأولى من بعثته فى تربية وإعداد الفرد المسلم وذلك كخطوة أولى فى بناء الدولة الإسلامية (المجتمع) حيث قام ﷺ ببناء الدولة الإسلامية على مرحلتين أحدهما هى إعداد الفرد المسلم والثانية هى بناء الدولة الإسلامية .

وهذا الإعداد لم يقتصر على الجانب الروحى فقط وإنما تعداه إلى الجانب العملى من حياة الإنسان من خلال الاهتمام بإعداد العامل بحيث يصبح مهيباً للعمل فيصبح فرداً ذا قدرة علمية وعملية بجانب تحليه بالصدق والأمانة والإخلاص فى العمل .

وإعداد القيادات الإدارية الإسلامية الرشيدة يتضمن الاهتمام بها من كافة الجوانب بحيث يتميز ذلك الإعداد بتربية الإنسان (القيادة) من الجوانب التالية: (٥٣ ص : ١٣٣ - ١٣٤) .

✽ تربية تكاملية للروح والعقل والجسد .

جاء فى الحديث الشريف :

قال سلمان لأبى الدرداء رضى الله عنهما : « إن لبدنك عليك حقاً ولنفسك عليك حقاً ولأهلك عليك حقاً فاعط كل ذى حق حقه » فقال النبى ﷺ : « صدق سلمان » (رواه البخارى) .

✽ تربية متوازنة تجمع بين خطى الدنيا والآخرة .

قال تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: ٧٧].

* تربية سلوكية تهى الإنسان العملى الذى يلتزم بنظام واقعى فى الأخلاق والسلوك .

* تربية فردية على الفضائل وجماعية على التعاون .

قال سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [المائدة: ٢].

* تربية لضمير الفرد ليكون رقيباً على السلوك والأفعال .

* توجيه الإنسان نحو تحقيق الخير والعدل لنفسه ولأسرته ومجتمعه وللإنسانية جميعاً .

قال جل من قائل: ﴿وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ١٠٤].

ويمكن تحقيق ذلك الإعداد من خلال:

(١) توجيه المناهج العلمية النظرية لمن سيتولون إدارة المؤسسات الاجتماعية - ومنهم الأخصائيون الاجتماعيون - داخل الكليات والمعاهد العلمية الخاصة بإعدادهم بأن تأخذ بعداً إسلامياً أصيلاً وواضحاً وسيضيف ذلك بمشيئة الله تعالى للطلاب وعياً بأهمية تخصصهم وتكوين هويتهم المهنية فى ضوء التصور الإسلامى .

ويمكن أن تكون البداية على سبيل المثال من الآن بإضافة هذه المناهج على الأقل ومنها:

- منهج التأصيل الإسلامى لعلم الإدارة .

- نماذج مؤصلة يمكن الاستفادة منها في إدارة المؤسسات الاجتماعية الأهلية والحكومية .

- العمليات الإدارية في ضوء التصور الإسلامي .

(٢) بذل جهود نشطة وواسعة النطاق حتى نتمكن من بلورة التصور الإسلامي في إدارة المؤسسات الاجتماعية واستكشاف أبعاده والتعرف على حدوده ثم إسقاط هذا التصور على نظرية الممارسة الحالية واستبعاد ما لا يتوافق معه، ثم البناء على قواعد التصور وعلى ما يصمد من الأطر التصورية التفصيلية المستمدة من المشاهدات المحققة ومن خبرات الممارسة حتى يبلغ الأمر غايته بظهور نظرية الممارسة المنطلقة من التصور الإسلامي (٤ ص : ٣١) .

(٣) الاهتمام بتدريب من سيتولون إدارة المؤسسات الاجتماعية أو من يتولون إدارتها حالياً - تدريب تنشيطي - على ما يمكن أن يتم الوصول إليه من نماذج تصورية مرتبطة بإدارة المؤسسات الاجتماعية ففي ضوء التصور الإسلامي مع توفير الضمانات اللازمة لنجاح التدريب - بمشيئة الله تعالى - من مدربين وبرامج تدريبية وإشرافية . بما يمكنهم من اكتساب المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لممارسة عملهم الإداري في ضوء التصور الإسلامي بنجاح ويمكن استخدام الأساليب التي وردت في القرآن الكريم ومن بينها التدريب عن طريق العمل، التكرار، التأثير في النفس وإثارة العواطف، القدوة الحسنة، التواصي .

(٤) الاهتمام باختيار من سيتولون إدارة المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي مما يساهم في توفير المادة العلمية التي يمكن تدريسها للطلاب على أساس منظم من المعلومات الإدارية في ضوء التصور الإسلامي فكراً وتطبيقاً ووضع أهداف إسلامية لتلك المقررات بما يساهم بدوره في إحداث تغيير في الجوانب المعرفية والإيمانية والمهارية والانفعالية للخريجين تنعكس على أداء عملهم بعد التخرج بدرجة تتمشى مع تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي .

هذا الإعداد في جانبيه النظرى والعملى بما يتضمنه من مناهج يساهم فى توفير ما جاء به الإسلام من محددات إيجابية تتحكم فى أداء الإدارى لدوره فى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاجتماعية على وجه الخصوص وتؤدى إلى أن يتحلى الإدارى بالسّمات الخلقية والخلقىة التى تساعد فى النجاح للقيام بمسؤوليته وأهم هذه الصفات : (٧ ص : ٣٦١ - ٣٦٣)

أولاً: أهم الصفات الشخصية التى يجب توافرها فى الإدارى هى :

- * صحة البدن
- * صحة العقيدة .
- * القدوة الصالحة .
- * العلم والحكمة .
- * الثقة فى النفس .
- * حسن الخلق .
- * المهارة والخبرة فى معالجة الأمور .
- * التأكد وعدم التسرع فى القرار .
- * الحزم وعدم التردد .
- * القدرة على التخطيط والتنظيم .
- * حبه للعمل .
- * ضبط النفس .

ثانياً: أهم الصفات السلوكية التى يجب توافرها فى الإدارى عند تعامله مع الجمهور :

- * سهولة اتصال الجمهور به عند الحاجة .
- * تسهيل إجراءات الخدمة .
- * تعامله مع الجمهور بالمساواة .
- * إشعار الجمهور عملياً بأنه خادمهم .
- * الإجابة عن الاستفسارات .



* أداء الأعمال في حينها .

* تقبل النقد والاقتراحات .

وهذه بعض الصفات الشخصية والسلوكية التي يجب توافرها في المسؤول الذي يتولى عملاً إدارياً في ظل إطار التصور الإسلامي وهي مستوحاة من كتاب الله وسنة رسوله الكريم وما ارتآه الخلفاء الراشدون والتابعون وعلماء الفكر الإداري في الإسلام وكلها تدعو للتحلي بالفضائل والتخلي عن الرذائل والتمسك بكتاب الله الكريم وهدى نبيه العظيم صلوات الله وتسليمه عليه تحقيقاً للعدل وبسطاً للمساواة ووفاء للأمانة ليتطابق ذلك مع فطرة الإنسان التي فطره الله عليها .

مراجع البحث

المراجع العربية :

- القرآن الكريم والتفاسير المعروفة والمشهورة .
- الحديث الشريف وكتب الحديث المعروفة والمشهورة .
- (١) إبراهيم بيومي مرعى وآخرون : أسس العمل مع الجماعات (القاهرة ، كلية الخدمة العامة ، بل برنت للطباعة ، ١٩٩٨) .
- (٢) إبراهيم عبد الرحمن الطخيسى ، عماد الجرتلى : العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية (الرياض ، مطابع الشرق الأوسط ، ١٩٨٤) .
- (٣) إبراهيم عبد الرحمن رجب : مداخل التأصيل الإسلامى للعلوم الاجتماعية (القاهرة ، ندوة التأصيل الإسلامى للخدمة الاجتماعية ، المعهد العالمى للفكر الإسلامى ، ١٩٩١) .
- (٤) إبراهيم عبد الرحمن رجب : التوجيه الإسلامى للخدمة الاجتماعية (القاهرة ، مؤتمر التوجيه الإسلامى للعلوم ، رابطة الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر ، ١٩٩٢) .
- (٥) أحمد إبراهيم أبو سنة : نظرية الإدارة فى الإسلام (عمان ، الأردن ، جامعة الدول العربية ، ١٩٩٨) .
- (٦) أحمد إبراهيم أبو سنة : الإدارة فى الإسلام (دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٩٨) .
- (٧) أحمد بن داود المزجاجى : علاقة المدير الإدارى بالجمهور فى الإدارة الإسلامية (الرياض ، مجلة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العدد ١١ ، يونية ١٩٩٤) .
- (٨) حمدى أمين عبد الهادى : الإدارة العامة العربية المعاصرة (القاهرة دار الفكر العربى ، بدون) .
- (٩) رشاد حسن خليل : مفهوم المساواة فى الإسلام (الرياض ، دار الرشيد للنشر والتوزيع ، بدون) .
- (١٠) رفعت السيد العوضى : فى الاقتصاد الإسلامى (قطر ، كتاب الأمة ، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية ، شعبان ، ١٤١٠ هـ) .
- (١١) سامى زين العابدين حماد : أصول علم الإدارة (السعودية ، مؤسسة الفراء ، ١٤٠٤ هـ) .
- (١٢) سامية محمد فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٨٧) .
- (١٣) سامية محمد فهمى : الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية ، المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٤) .
- (١٤) سعاد إبراهيم صالح : مبادئ النظام الاقتصادى الإسلامى وبعض تطبيقاته (جدة ، مكتبة مصباح ، ١٤٠٨) .
- (١٥) سعود النمو وآخرون : الإدارة العامة : الأسس والوظائف (الرياض ، مطابع الفرزدق ، ١٤٠٩) .
- (١٦) سهير عبد المنعم سرى : التوجيه الإسلامى لعلم الإدارة (القاهرة ، مؤتمر التوجيه الإسلامى للعلوم ، رابطة الجامعات الإسلامية بالتعاون مع جامعة الأزهر ، ١٩٩٢) .



- (١٧) سيد قطب: نحو مجتمع إسلامي (القاهرة، دار الشروق، ط٤، ١٩٨٠).
- (١٨) شوقي أحمد دنيا: تمويل التنمية في الاقتصاد الإسلامي (الكويت، مؤسسة الرسالة، ١٤١١هـ).
- (١٩) شوقي حسين عبد الله: أصول الإدارة (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤).
- (٢٠) صالح أحمد العلي: دراسات في الإدارة في العهود الإسلامية الأولى (بغداد، مطبعة المجمع العلمي العراقي، ١٩٨٧).
- (٢١) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية (القاهرة، مكتبة عين شمس، غير مبين).
- (٢٢) صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٧).
- (٢٣) عبد الخالق الشكيري: التنمية الاقتصادية في المنهج الإسلامي (قطر، كتاب الأمة، مطابع مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، ١٩٨٨).
- (٢٤) عبد الحميد حسن: روح الإسلام أقوى دعامة لإصلاح المجتمع الحديث (القاهرة، مؤتمر التوجيه الاجتماعي في الإسلام، مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧١).
- (٢٥) عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق (الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٨٧).
- (٢٦) عبد الرحمن النحلوي: أصول التربية الإسلامية وأساليبها (دمشق، دار الفكر، ١٩٧٩).
- (٢٧) عبد الرحمن عميرة: التربية الإسلامية وأثرها في المجتمع (الرياض، مؤتمر الفقه الإسلامي، مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود، ١٩٩٤).
- (٢٨) عبد العزيز عبد الرحمن السعيد: الاجتهاد ورعاية المصلحة ودرء المفسدة (الرياض، جامعة الإمام، إدارة الثقافة والنشر، ١٩٨٤).
- (٢٩) عبد الغنى بسيوني: أصول علم الإدارة العامة (بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٣).
- (٣٠) عبد القادر طاش: إضاءات حول الاعلام الإسلامي في مقالات في الدعوة والإعلام الإسلامي (قصر كتاب الأمة، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية، رجب ١٤٠١هـ).
- (٣١) عبد الكريم صادق بركات، عوف محمود الكفراوي: الاقتصاد المالي الإسلامي (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٤).
- (٣٢) عبد الكريم عثمان: معالم الثقافة الإسلامية (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٩٥).
- (٣٣) عبد الله الخريجي: نظم المجتمع الإسلامي (جدة، رامتان للنشر والتوزيع، ١٩٨٣).
- (٣٤) عد الله عبد الرحمن القايز: الفكر الإداري في الإسلام وانعكاسه على إدارة المؤسسات التربوية (الرياض، مطبعة سفير، ١٩٩٣).
- (٣٥) عبد المعطى محمد عساف: مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاتها (الرياض، مطابع الفرزدق، ١٤٠٣هـ).
- (٣٦) عبد الهادي الجوهري: التضامن الإسلامي في مجال التنمية الاجتماعية (القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، ١٩٨١).



- (٣٧) عفاف بنت إبراهيم الدباغ: المنظور الإسلامي لممارسة الخدمة الاجتماعية (الرياض، مكتبة المؤيد للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
- (٣٨) علي سيد مكي: تمويل المشروعات في ظل الإسلام (القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩).
- (٣٩) علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة (الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ).
- (٤١) فائقة الإبراهيم: مفهوم الإدارة في الخدمة الاجتماعية (الكويت، مجلة الخدمة الاجتماعية، إدارة شؤون المطابع بوزارة التربية، ١٩٨٦).
- (٤٢) فتحى قابيل متولى: التوجيه الإسلامى فى الإدارة (القاهرة، مؤتمر التوجيه الإسلامى فى العلوم، رابطة الجامعات الإسلامية مع جامعة الأزهر، إبريل ١٩٩٢).
- (٤٣) فرناس عبد الباسط البنا: التخطيط - دراسة فى مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة (القاهرة، دار الكتب المصرية، ١٤٠٥هـ).
- (٤٤) فرناس عبد الباسط البنا: التنظيم الإدارى فى الدول الإسلامية (الرياض، وقائع ندوة النظم الإسلامية، أبو ظبي ١٩٨٤ - مطبعة مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٨٧).
- (٤٥) فهد بن سعد العثيمين: أخلاقيات الإدارة فى الوظيفة العامة (الرياض، مكتبة التوبة، ١٩٨٩).
- (٤٦) فهد صالح السلطان: النموذج الإسلامى فى الإدارة (الرياض، مطابع الخالدية، ١٤١٢هـ، ١٩٩١).
- (٤٧) فوزى بشرى وآخرون: أسس وعمليات إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية (القاهرة، دار تكنوماشين للطباعة بالفجالة، ١٩٨٧).
- (٤٨) كامل محمد المغربى: الإدارة - مبادئ ومفاهيم ووظائف (الرياض، مطابع لنا، ١٩٨٨).
- (٤٩) كمال أغا: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٠).
- (٥٠) ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية (القاهرة، دار تكنوماشين للطباعة بالفجالة، ١٩٨٨).
- (٥١) ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات الاجتماعية (الفيوم، مكتبة الصفوة، ١٩٩٨).
- (٥٢) ماهر أبو المعاطي علي: نحو سياسة اجتماعية متكاملة من منظور إسلامى (القاهرة، المؤتمر الثانى للتوجيه الإسلامى للخدمة الاجتماعية، جامعة الأزهر والمعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٣).
- (٥٣) محسن عبد الحميد: الإسلام والتنمية الاجتماعية (جدة، دار المنارة للنشر والتوزيع، ١٩٨٩).
- (٥٤) محمد أحمد عبد الهادى: الخدمة الاجتماعية فى مجال الدعوة والإغاثة الإسلامية (القاهرة، مكتبة وهبة، ١٩٩٥).
- (٥٥) محمد أحمد عبد الهادى: الخدمة الاجتماعية فى القوات المسلحة (القاهرة، مكتبة وهبة، ١٩٩٥).



- (٥٦) محمد الحبيب الخوجة: وجوب تطبيق الشريعة الإسلامية (الرياض، مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٨٤).
- (٥٧) محمد الرضا عبد الرحيم الأغيش: مبادئ وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة (حلب، مطبعة دار إحياء الكتب العربية، ١٩٨٨).
- (٥٨) محمد عبد الله البرعى: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام (الدمام، مطبعة الابتكار، ١٩٩٤).
- (٥٩) محمد رفعت عبد الوهاب، عبد الغنى بسيونى عبد الله: علم الإدارة العامة (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٩).
- (٦٠) محمد شمس الدين أحمد: العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية (القاهرة، مؤسسة يوم المستشفيات والتأهيل المهني، ١٩٨٢).
- (٦١) محمد شوقى الفنجرى: الإسلام والمشكلة الاقتصادية (الرياض، دار الوطن للطباعة والنشر، ١٩٨٧).
- (٦٢) محمد شوقى الفنجرى: نحو اقتصاد إسلامي (الرياض، عكاظ للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨١).
- (٦٣) محمد عبد الفتاح ياغى: مبادئ الإدارة العامة (الرياض، مطابع الفرزدق، ١٤٠٧هـ).
- (٦٤) محمد عبد المنعم الجمال: موسوعة الاقتصاد الإسلامي (القاهرة، دار الكتب الإسلامية، ١٤٠٠هـ).
- (٦٥) محمد عبد المنعم عفر: التنمية والتخطيط وتقوم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي (المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر، ١٩٩٢).
- (٦٦) محمد ماهر عليش: أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٩).
- (٦٧) محمد محمد الخطيب: اثر تطبيق النظام الاقتصادى الإسلامى فى المجتمع (الرياض، مؤتمر الفقه الإسلامى، مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٨٤).
- (٦٨) محمد محمد جاهين: التنظيمات الإدارية في الإسلام (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤).
- (٦٩) محمد مهني العلى: الإدارة في الإسلام (جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٥).
- (٧٠) محمد نجيب توفيق: أضواء على الرعاية الاجتماعية في الإسلام (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٤).
- (٧١) محمود عساف: المنهج الإسلامى فى إدارة الأعمال (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧).
- (٧٢) يحيى حسين درويش، على الدين السيد: مقدمة فى الإدارة الاجتماعية (القاهرة، مكتب عادل للآلة الكاتبة، ١٩٨١).
- (٧٣) يسرى خضر عثمان: التمويل والإدارة المالية (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٣).
- (٧٤) يوسف القرزاوى: الرسول والعلم (بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨٤).



المراجع الأجنبية :

- (75) Art Kington & Nancy Heidelman: Administration Of The Human Services (N. Y, The University Of Michigan Press, 1988).
- (76) Bill Jordan: Invitation To Social Work (N. Y, Basil Black Well, Oxford, 1987).
- (77) Charles S. Prigmore And Charles R. Atherton: Social Welfare Policy (3ed, Heath And Company, Printed In U. S. A, 1995).
- (78) Daniel Katz And Robert C. Kuhn: The Social Psychology Of Organization (2 Ed, New York, John Willey And Sons, 1996).
- (79) Joseph Mehr: Human Services, Concepts And Interception In Strategies (London, Allyn And Bacon, Company, Inc, 1992).
- (80) Longenecker J. G And Pringle C. D: Management (Charles E. Merrill Publishing Co, Columbus, Ohio, 1989).
- (81) Kathryn M. Bartol And David C. Marten: Management (International Edition Book Company, Mc Dram Hill, 1996).
- (82) Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard: Management Of Organizational Behavior (5ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J, 1988).
- (83) Rex A. Skidmore: Social Work Administration Dynamic Management And Human Relationship (2ed Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J, 1993).
- (84) Yeheskel Hanenfeld: Human Service Organizations (2ed Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1988).
- (85) W. Richard Scott: Organizations, Rational, Natural And Open System (4ed New Jersey ,prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J, 1988).