

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2024-01-12)، تاريخ قبول النشر (2024-03-25)

Dr.Emad Mohammed Abu ghory د. عماد محمد أبو غوري	اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية:
Dr.Mohammed Hasan Aburahma د. محمد حسن أبو رحمة	اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:
	اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:
College of Islamic Da'wah, Gaza, فلسطين كلية الدعوة الإسلامية غزة فلسطين	1 اسم الجامعة والدولة (للاول)
Palestinian Ministry of Education وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	2 اسم الجامعة والدولة (للتاني)
	3 اسم الجامعة والدولة (للتالث)
	* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [Aburahma2009@hotmail.com](mailto:Aburahma2009@hotmail.com)

## مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم، وتطبيقاتها التربوية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي

The components of the administrative renaissance in the Holy Qur'an, and demonstrated its educational applications, on the administrative and organizational

لاستعمال هيئة التحرير: Doi

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم، وبيان تطبيقاتها التربوية وخاصة على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: تؤكد الدراسة شمول وتكامل مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم للوظائف والمهارات الإدارية، اهتمام القرآن الكريم بمقومات النهضة الإدارية لإحداث الجودة الشاملة، مراعاة النهضة الإدارية في القرآن الكريم للقيم الإنسانية، والاهتمام بها وبتنميتها، لمقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم تطبيقات على التعليم العالي، ومنها الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني، وأوصت الدراسة وزارة التعليم العالي الاهتمام بالهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي لضمان تحقيق الجودة الإدارية والتقدم بها، وتفعيل التطبيقات التربوية لمقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني.

كلمات مفتاحية: (النهضة، القرآن الكريم، الهيكل الإداري، التعليم العالي)

**Title in English (the components of the administrative renaissance in the Holy Qur'an, and demonstrated its educational applications, on the administrative and organizational structure of higher education)**

### Abstract:

The study aimed to identify the components of the administrative renaissance in the Holy Qur'an, and demonstrated its educational applications, especially on the administrative and organizational structure of higher education. The study adopted the descriptive and analytical approach, and the study reached results including: The study confirms the comprehensiveness and integration of the components of the administrative renaissance in the Holy Qur'an for administrative jobs and skills, the interest of the Holy Qur'an. The elements of administrative renaissance to achieve comprehensive quality, taking into account human values, and paying attention to their development, have applications to the administrative and organizational structure of Palestinian higher education. The study recommended that the Ministry of Higher Education pay attention to the administrative and organizational structure of higher education to ensure the achievement of administrative quality, and activate educational applications on the administrative and organizational structure of Palestinian higher education

**Keywords: (Renaissance, the Holy Qur'an, administrative structure, higher education)**

## جسم البحث:

### ملاحظة هامة:

#### ■ المقدمة:

الشريعة الإسلامية دين كامل ومتكامل في مجالات الحياة المتعددة، سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وكذلك إدارياً، وعليه فإن الإدارة تُعنى بتنظيم الحياة الإنسانية والاهتمام بعلاقاتها، فوضع لها الأسس والقواعد والمبادئ الإدارية، لتسير عليها والاهتداء بها، ومن ثم تحقيق السعادة الإنسانية.

لذا فلم يغفل الإسلام من خلال الآيات القرآنية وأحاديث النبي - صلى الله عليه وسلم - ما يتعلق بالإدارة من موارد مالية أو بشرية أو إمكانات مادية أو معنوية، ومن مبادئ العمل الإداري ومقومات القائد الإداري، والسمات التي يجب أن يتحلى بها، ومهارات العمل الإداري، والتفويض الفعال بشروطه وضوابطه، واستشعار أهمية العمل والمسؤولية الملقاة على من يقوم بهذا العمل.

فالإدارة تعدّ جزءاً من التربية والبناء، وكذلك لإعداد الفرد والأسرة في نشاطات الأمة كلها، فالإدارة في الإسلام نابعة من عقيدة التوحيد، والقيم والأخلاق التي دعا إليها الإسلام، لذلك فقد حث الإسلام على بذل الجهد للاستفادة من الموارد المتاحة، التي أوجدها الله تعالى في هذا الكون، وتسخيرها في خدمة الإنسان وإشباع حاجاته.

ويترتب على الجهل بمقومات الإدارة ومهاراتها التخطيط والعشوائية، وعدم تحقيق أهداف المؤسسة، ويتسبب بهدر الإمكانات والمقدرات، وتكثر المهددات التي تستهدف بنائها، ويضعف الانتماء لها، وقد كتبت الدراسات العلمية الكثيرة ومنها: دراسة السحيمي (2015) "المعرفة الإدارية في القرآن الكريم: منهجية شمولية" اهتمت ببيان أسبقية القرآن الكريم في تقديم قواعد إدارية على أساس معياري شمولي ومتكامل يهتم بالأبعاد التطبيقية والأخلاقية والوظيفية.

مشكلة الدراسة:

وإذا كانت الإدارة في المفهوم الغربي تعني تحقيق المردود الاقتصادي؛ والنابع من أسسه الفكرية والفلسفية، فإن الإدارة في المفهوم الإسلام تسعى لتحقيق الكفاءة، والفاعلية النابعة من الميزان الرباني، وتوفير العدالة والأمانة واحترام حقوق الآخرين، وتنمية الروابط الإيمانية بين العاملين، لتحسين الإنتاج وبمستوى عالي من الإتقان.

من خلال العمل في الميدان التربوي ومشاهدة الواقع الإداري نلاحظ أحياناً الضعف في الجانب الإداري والخدمة الإدارية المقدمة للمستفيدين، سواء في المدارس أو مؤسسات التعليم العالي، وقلة وعيهم بتأصيل هذا الميدان من منظور إسلامي، لتكون الكفاءة أفضل، والدافع منها ينطلق من منهج الله تعالى، لذلك كانت الدراسة لتبحث عنه وتفيد الآخرين بها.

ومن خلال العرض السابق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما الوظائف الإدارية في القرآن الكريم؟
- 2- ما المهارات الإدارية في القرآن الكريم؟
- 3- ما التطبيقات التربوية لمقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي؟

أهداف الدراسة:

- 1- تبين الوظائف الإدارية في القرآن الكريم.
- 2- توضح المهارات الإدارية في القرآن الكريم.
- 3- الكشف عن التطبيقات التربوية لمقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي.

أهمية الدراسة:

- 1- تعدُّ الدراسة تأصيلاً للمجالات التربوية.
- 2- ربط مقومات النهضة الإدارية ببعض الميادين التربوية.
- 3- الإفادة من الدراسة لمدراء المؤسسات، والعاملين في الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي.

حدود الدراسة:

- تتحد الدراسة من خلال استقراء آيات القرآن الكريم، وخاصة التي تتحدث عن مقومات النهضة الإدارية، ومن ثمَّ تصنيف المقومات، وتوضيح التطبيقات التربوية، والاستعانة بالأدب التربوي.
- طبقت مقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني.

مصطلحات الدراسة:

النهضة: السعي الجاد لتفعيل الطاقات، والقدرات، والعمل الدؤوب في سبيل التقدم بالأمة في كل مجالات الحياة، وامتلاك أسباب القوة، ومغادرة مربع الضعف، وتقديم الجديد النافع مع الاستفادة من الماضي (ناجي، 2014: 423).

النهضة الإدارية: يمكن تعريفها إجرائياً من منظور قرآني: "بأنها الاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية، وتوجيهها لخدمة المستفيدين والأمة، واستثمار الوقت والجهد، بمستوى عالٍ من الاتقان والجودة، للقيام بالأمانة التي كلفها الله تعالى بها".

التطبيقات التربوية: يقصد الباحث بالتطبيقات التربوية لمفهوم النهضة بأنها: الاستفادة العملية التي يمكن أن تمارس في الميدان التربوي، وذلك إما عن طريق الاستفادة من ذات النص، أو دلالاته، أو بالاستنباط منه، بهدف إغناء خبرة الفرد، وإنماء شخصيته بصورة متوازنة ومتكاملة، لتشمل جميع جوانب الشخصية جسدياً واجتماعياً وجمالياً وروحياً وأخلاقياً وعقلياً ووجدانياً، وفي مجالات الحياة المتعددة.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته أسلوب تحليل المحتوى من الناحية الكيفية، كأحد مداخل المنهج الوصفي، والذي يعتمد على تجميع الآيات المتعلقة بمقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها للوصول إلى مقترحات، وتطبيقات تربوية لتلك المقومات.

#### الدراسات السابقة:

1- دراسة الخويطر، والمفيز (2019) "الرقابة الإدارية في الإسلام" نماذج تطبيقية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى الرقابة الإدارية في الإسلام باعتباره سبباً لإصلاح المجتمع في الدولة الحديثة، وتفعيل الرقابة الداخلية على أعمال الإدارة في النظام الإسلامي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل لنتائج منها: أهمية تشخيص الانحرافات السلبية في أداء العاملين وسلوكهم، وتحديد العوامل والمتغيرات المسببة للانحرافات بين الأداء المطلوب والأداء المتحقق.

2- دراسة السحيمي (2015) "المعرفة الإدارية في القرآن الكريم: منهجية شمولية"

هدفت الدراسة بهدف البحث إلى بيان أسبقية القرآن الكريم في تقديم قواعد إدارية على أساس معياري شمولي ومتكامل يهتم بالأبعاد التطبيقية والأخلاقية والوظيفية. استعرضت الباحثة صور ومنهجية عرض المعرفة الإدارية في القرآن الكريم والمتمثلة في التوجيهات المباشرة وغير المباشرة: القصص والأمثال والمواقف الإدارية، والمعتمدة على تعددية المناهج: تاريخي، وصفي، وتحليلي واستنباطي. ومن أهم النتائج اقتران الجانب المعرفي بالجانب الأخلاقي والجانب التطبيقي. وأيضاً وجود خاصية الشمولية والتكامل أي الشمولية لكافة عناصر العمل الإداري، والتكامل الداخلي بين هذه العناصر إضافة إلى التكامل الخارجي مع كافة جوانب الحياة الأخرى كالاقتصادية والاقتصادية مؤكدة على القرآن الكريم مصدراً أساسياً للمعرفة الإدارية، وضرورة تعليمها لطلبة الإدارة ليكون التصور القرآني هو القاعدة والممارسة الإدارية عبادة لله تعالى.

3- دراسة قرموط (2009) "الإدارة في سورة يوسف عليه السلام: دراسة موضوعية"

هدفت الدراسة إلى إبراز الجوانب الإدارية في سورة من سور القرآن الكريم (سورة يوسف) و إن علم الإدارة بما يحتويه من أسس و معايير موجود في ثنايا كتاب الله العظيم، التخطيط و دوره في العملية الإدارية و وجوده في القرآن، اتخاذ القرار من حيث المعاني و الأسس التي يقوم عليها و بين الباحث بأن القرآن الكريم يحوى بين ثناياه آلاف القرارات، إدارة الأزمة في العلوم الحديثة من حيث المفاهيم و الأسس و الممارسات و أهمية القائد و الفريق المدرب في إدارة الأزمة، كما تم اظهار معالجة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

التعقيب على الدراسة:

أكدت الدراسات السابقة جميعها على شمول القرآن الكريم على منهجية إدارية متكاملة تشمل جميع الوظائف الإدارية الحديثة، والانطلاق نحو التميز الإداري من خلال معالجة الأزمات والانحرافات التي تهدد العمل الإداري، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية.

ما تميزت به الدراسة:

- 1- تعدُّ الدراسة تأصيلاً لمجالات التربية.
- 2- استقراء آيات القرآن الكريم والتي تمثل جانباً من جوانب الإدارة.
- 3- ربطت بين مقومات النهضة الإدارية وتطبيقاتها التربوية للاسترشاد بها لتحقيق الجودة في العمل الإداري.

- خطوات الدراسة:

قام الباحث بالخطوات التالية:

- 1- جمع الآيات القرآنية التي تتحدث عن مقومات النهضة الإدارية.
- 2- تصنيف الآيات التي تتحدث عن مقومات النهضة الإدارية.
- 3- تطبيق مقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي.
- 4- ذكر نموذج من القرآن الكريم دال على النهضة الإدارية، وتطبيقاتها التربوية.
- 5- الرجوع إلى الأدب التربوي للاستفادة منه في إثراء مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم، وتطبيقاتها التربوية.

الفصل الثاني

مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم

أولاً: الوظائف الإدارية في القرآن الكريم، وتشتمل على ما يلي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.
- اتخاذ القرارات.

ثانياً: المهارات الإدارية، وتشتمل على ما يلي:

- إدارة الأزمات.
- إدارة المال.

## الوظائف الإدارية في القرآن الكريم

أولاً: التخطيط، من خلال ما يلي:

### 1- استشراف المستقبل:

فالمؤسسة الناجحة هي التي تتبنى لأعمالها الخطط؛ سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، أو كان التخطيط لديها تخطيطاً استراتيجياً، يضمن لها الأداء الفعال للسير قدماً لتحقيق أهداف تلك المؤسسة، وديننا يحثنا بمد النظر واستشراف المستقبل، والتفكر بما هو آتٍ، فالمسلم يجب أن يكون مستقبلياً في تفكيره وتطلعاته، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾ الْحَشْر: ١٨

والناظر للقرآن الكريم يجده في كثير من الآيات واضحاً وجلياً أمر بالاستشراف، والتخطيط لما يريد تحقيقه، فنبى الله يوسف - عليه السلام - يخطط للملك تخطيطاً اقتصادياً بعيد المدى لأربع عشر سنة، فبالزراعة الجادة لسبع سنين، ثم ترك ذلك المحصول في سنبله إلا قليلاً مما يأكلون لسبع سنين العجاف، وكل ذلك في قوله تعالى: ﴿أَأَبي تر تر تم تن تي ثر تر ثم شن شي في قى قى كا كل كم كى كى لم لى لى ما مم نر نز نم نن نى نى ير يز يم ين يى بى نج نذ﴾ (سورة يوسف، آية: 47-49) ، فجمع لهم في تأويلها بين التعبير والإشارة لما يفعلونه، ويستعدون به من التدبير في سني الخصب، إلى سني الجذب، حتى يأتي بعد ذلك {عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ} أي: فيه تكثر الأمطار والسيول، وتكثر الغلات، وتزيد على أقواتهم، حتى إنهم يعصرون العنب ونحوه زيادة على أكلهم (السعدي، 2000: 399)

ويعرف التخطيط من منظور إسلامي: بأنه أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون (البنبا، 1405: 85)

• مواصفات التخطيط الجيد، منها ما يلي:

أ- الشمولية: ويقصد بها تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة.

ب- الواقعية: إمكانية تحقيقها، وضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

ت- المرونة: استجابتها للظروف المتغيرة، وقابليتها للتغيير التعديل في الظروف الطارئة.

ث- المركزية في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.

ج- إلزامية الخطة، لجميع الأطراف.

ح- التناسق بين الأهداف والوسائل والموارد المتاحة (عليان، 2007: 50)

• فوائد استشراف المستقبل، منها ما يلي:

- أ- حماية المجتمع من أي لوثة فكرية أو خلقية.
- ب- تقتبس الأمة الإسلامية من الحضارة المعاصرة ما ينفعها في دنياها، مما لا يخالف مبادئها منهاجها الإسلامي.
- ت- تأمن الأمة الإسلامية حاجاتها المستقبلية، من جميع النواحي العلمية، والتقنية، والإدارية، والسياسية، والعسكرية، والأمنية، وغير ذلك.
- ث- إنها تمنع المشاكل أن تقع، وإذا وقعت تحاول أن تخفف من آثارها؛ بأخذ التدابير اللازمة حيالها (يوسف، 2014: 191).

• وتكمن أهمية التخطيط فيما يلي:

- أ- إن التخطيط يحدد الأهداف وغايات البرامج والمشروعات، كما يفيد في حسن الأداء أثناء التنفيذ والتقييم الدقيق.
- ب- يساعد التخطيط في اختيار الطرق المناسبة والملائمة.
- ت- يجعل من السهل التنبؤ بالمعوقات.
- ث- يسهم التخطيط في ترتيب الأولويات لدى العاملين، مما يساعد في اختيارهم الأهم.
- ج- يعمل التخطيط على توفير كثير من النفقات المالية، والجهود البشرية.
- ح- يفيد التخطيط في تقويم الواقع، وفي تحديد مواطن.
- خ- يفيد التخطيط في تحديد مهام العاملين، وطريقة أدائهم (الخالدي، د.ت: 22)

ومما سبق يتبين أهمية التخطيط في العمل المؤسسي، ومن تحديد الوسائل، والإمكانات المادية اللازمة لها، والتمكن من عوامل القوة وتعزيزها ومعرفة عوامل الضعف في الأداء وتصحيحها والعمل على تلافيتها، ومن ثم تقديم التقويم والتغذية المناسبة لمعرفة مؤشرات الأداء مستقبلاً.

2- وضوح الأهداف والغايات:

بينت الشريعة الإسلامية للإنسان غاية وجوده في الدنيا، والتي يجب أن تنتهي إليها كل غاية في حياته، فإذا كانت غاياته كثيرة فيجب أن تكون أول غاية له هي تحقيق رضى الله تعالى، وإلا لن يكون موفقاً، وسيكون مصيره التيه والعجز. ويدرك المسلم بما أودع الله فيه من العقل والفضيلة السليمة، أن هذا الكون وتلك الحياة التي يحيها لم توجد عبثاً، إنما لهدف أرادته الله تعالى من عباده، وبين الله ذلك الهدف الأهم؛ والذي تؤول إليه كل الأهداف؛ وهو عبادة الله تعالى دون غيره قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (٥٦) **الذاريات: ٥٦** وهذا الهدف هو السبب لإرسال الرسل للناس، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِي إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ﴾ (٢٥) **الأنبياء: ٢٥**

وأنبىء الله تعالى أرسلوا إلى أقوامهم لأهداف أوحى لهم، فنبي الله نوح - عليه السلام - قال عن أهدافه، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ إِتِي لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴿٥٠﴾ أَنْ لَا تَعْبُدُوا إِلَّا اللَّهَ إِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمِ الْبَيْعِ ﴿٥١﴾﴾ هود: ٢٥ - ٢٦ ، ونبي الله شعيب - عليه السلام - بين هدف آخر لبعثته، وهو إرادة اصلاح مجتمعهم قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ يَقَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْتَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْلِكَ الْفَكْرَ إِلَىٰ مَا أَنْهَكُم عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾﴾ هود: ٨٨

، والاصلاح الذي يريد تحقيقه؛ متمثل في معاملاتهم التجارية الخاطئة؛ وهي كما وضحها الله تعالى في قوله: قَالَ تَعَالَى: ﴿\* أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطِ أَلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾﴾ الشعراء: ١٨١ - ١٨٣

لذلك فالمسلم لابد أن تكون أهدافه نصب عينيه في حياته ليسير عليها ولتحقيقها، قَالَ تَعَالَى: ﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ

وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴿٢٢﴾﴾ الملك: ٢٢

والأهداف هي موجهة للسلوك الإنساني، ولا يمكن أن نتصور وجود سلوك بدون أهداف، وإن بدت الأهداف غامضة وغير واضحة بالنسبة للفرد في بعض الأوقات والأحوال. فالعامل الذي يعمل على تحقيق هدف معين لا يشعر بتقل الجهد الذي يبذله في سبيل الوصول إلى هذا هدف ولا يتسرب إليه التعب والملل والسأم بسهولة. وكلما زاد برير الهدف زاد جهد الفرد في سبيل الوصول إلى هذا البريق (جواد، 2010: 56)

ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا، والإمكانات المتوفرة، (عليان، 2007: 45)

وفي حالة عدم وضوح وتحديد تلك الأهداف للأفراد؛ فإن الفرد سيتعرض لخيبة الأمل، وقد تؤدي للعنوان والانحراف، أو أن يسعى جاهداً لتحقيق أهداف بديلة (جواد، 2010: 56)

فالمؤسسة الإدارية والنهضوية يجب أن تحدد غايتها بوضوح، وإلا فستقع في التيه والخطأ لتحقيق ما تريد، وبالتالي فأي مشروع يخضع لقانون الصدفة حتماً لا يأتي بنتيجة حاسمة في وقت معين وفي اتجاه معين (حلقاوي، 2009: 101)

وأما عن الشروط التي يجب توافرها في الأهداف، منها ما يلي:

أ- أن تكون مشروعة ومنفقة مع منهج الله.

ب- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

ت- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.

ث- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها (عليان، 2007: 45)

• ومن أسباب التغيير في أي مؤسسة، منها ما يلي:



أ- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وارتفاع التكلفة.

ب- ضعف أو انعدام التجديد والابتكار (فياض، وآخرون، 2010: 268)

• وعن الهدف من التغيير، منها ما يلي:

أ- ابتكار الأوضاع التنظيمية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

ب- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها.

ت- الارتقاء بمستوى الجودة وخدمة المجتمع (بومدين، 2013: 63)

فالمؤسسة لها أهدافها العامة التي تطمح في تحقيقها بإقامة النهضة الشاملة، فمن لم يمتلك هدفاً واضحاً لن تكون له إنجازات في الحياة، بل الاضطراب والإخفاق سبيله، فالمؤسسة يجب أن تسخر طاقاتها وتحشد جهودها وتستغل أوقاتها لتحقيق أهدافها المعلنة.

3- إرادة التغيير:

فالتغيير المطلوب والذي يسعى المنهج الإسلامي لإحداثه؛ هو التغيير الإيجابي الذي يبدأ من الأسوأ للأحسن، ويعيد الأشياء في المجتمع الإنساني إلى طبيعتها، وليرد قضية التنمية وإدارة التغيير إلى عمادها وهو: الإنسان، فالإنسان وفقاً لهذا المنهج الرباني هو أهم وأسمى ما في هذا الوجود، قَالَ تَعَالَى: ﴿\*وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الإسراء: ٧٠)

والإرادة تعني: قوة في النفس تمكن صاحبها من اعتماد أمر ما وتنفيذه، وقيل: توجه الرغبة لإتيان تصرف دون غيره من التصرفات وعلى وجه دون غيره من الوجوه وهي تعني القصد (قلعجي، وقنبيبي، 1988: 53)، والتغيير يقصد به: وهو إحداث شيء لم يكن قبله، وهو أيضاً: انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى (الجرجاني، 1405: 87)

فالتغيير المنشود هو الذي يدفع في النهوض الشامل في جميع الاتجاهات؛ وهو الذي يبدأ من الفرد ويمارس وظائفه الأساسية في العمل والإنجاز مروراً بالجماعة والكل، ولن يؤتي النهوض ثماره إلا إذا وجدت الإرادة والعزيمة الصادقة للتغيير والإصلاح، والمنهج الإسلامي يؤسس لفقته التغيير والإصلاح النهضوي من خلال القدوة القيادية؛ والتي كانت موجودة ومتمثلة في الأنبياء ومتابعة أتباعهم في القيام بهذه المهمة ونشرها في مجتمعاتهم.

ولقد أسست النبوة لمنهج التغيير، فليس التحرر حول البطل كشخص حيث ينحصر الإنقاذ في ذاته، ويتوقف على حضوره وإنجابه وإنجازه، إنما أسست ليكون هذا التمحوّر والتعظيم منصرفاً إلى البطولة كقيمة يمكن لكل أفراد الأمة مقارنتها ومحاكاتها والنزوع إليها، وهكذا سائر الفضائل المطلوبة توافرها للنهوض والإنجاز، والخصائص المطلوبة للنهوض في قيم النبوة وعطائها لم تتمحوّر وتتنحصر في الفرد الممتاز (حليقاوي، 2009: 8).

فالتغيير لا بد أن يكون في الكل والمجموع لإحداث التغيير المطلوب، مصداقاً لقوله تعالى **قَالَ تَعَالَى: ﴿لَهُوَ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُ مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَالَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالِ﴾ (الرعد: ١١)**

، فإنه لا يغير نعمة أو بؤساً، ولا يغير عزاً أو ذلة، ولا يغير مكانة أو مهانة، إلا أن يغير الناس من مشاعرهم وأعمالهم وواقع حياتهم، فيغير الله ما بهم وفق ما صارت إليه نفوسهم وأعمالهم (قطب، 1412: 2049/4)، فالحق - سبحانه وتعالى - يتدخل حين يغير الناس ما بأنفسهم، ويصححون إطلاق الإرادة على الجوارح؛ فتصلح أعمالهم (الشعراوي، 1997: 7245/12)

والتغيير في المجتمعات يتحقق من خلال مقومات البشر وقدراتهم واستطاعتهم حتى ولو كان على رأسهم قياداتهم نبوة معصومة؛ فالتغيير كمشروع منوط بفعل وفاعلية الأمة كلها، وليس ببطل أو فرد أو زعيم أو نبي أو قديس أو زعيم ملهم أو جماعة أو طائفة مها عظم شأنها (حليقاوي، 2009: 8)

وإن لم يكن في إمكان القادة أن يحركوا الجماعة للفكرة النهضوية ما لم يمتلكوا اليقين بها في ذاتهم، ويتمثلوها في سلوكهم، وتكون قدوة لها في الحركة والتغيير (جندية، 2011: 64)

فعملية التغيير أو أي مشروعات بشكل عام مشاريع تتطلب استيعاب الكل لها، وانخراطها بها بحيث تستنفر طاقاتها وتجمعها وتنفذ لإنجازها كل من موقعه، ذلك أن مشاريع النهوض غالباً ما تكون من تفكير وإنجاز الكل، فالله - سبحانه وتعالى - في سننه وقوانينه للتغيير قال " حتى يغيروا" فوا الجماعة هنا لها دلالة واضحة حيث تبدأ إرادة التغيير واستيعاب التغيير والتأهيل للتغيير بتغيير ما عند الفرد، وتتراكم إرادات الأفراد وتتعاظم لتشكل مجرى التغيير العام القاصد (حليقاوي، 2009، 23)

ولن يحدث التغيير المنشود إلا بوجود قيادة مؤثر تتمثل بالقيادة التعبيرية وهي التي تحمل هم توجيه العملية التغييرية بكل ما تحمله هذه المهمة من صعوبات، وابتلاءات متنوعة المصادر ومختلفة الأشكال ومتباينة الشدة والقوة، فالعملية تستدعي وعياً معيناً نطلق عليه تسمية الوعي الانطلاقي للمؤسسة (ابن مبارك، 1995: 105)

لذلك يجب على أي مؤسسة أن تتبنى الفكر الإصلاحي والتعبيري الشامل، والذي يشارك فيه كل فرد حسب مسؤوليته وصلاحيته فيها، ابتداءً من المسؤول، مروراً بالأفراد حتى يصل لها كلها، فالتغيير فرادى وجماعات، وبدون ذلك لن يحصل التغيير المطلوب والمنشود.

4- تحديد الأولويات:

يجب أن تراعى في أي عمل مؤسسي الأولويات بحيث يقدم الأهم ثم المهم، حتى لا تهدر من خلاله الطاقات، وتقنى الأوقات دون الوصول للمبتغى، لذلك فتحديد الأولويات في الخطة قصيرة أو طويلة المدى أمراً ذا أهمية كبيرة.

والإسلام حين وضع الخطة الأولى لكيفية تبليغ رسالة النبي - صلى الله عليه وسلم - وقد راعى فيها

الأولويات في توصيلها، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأْتِيهَا الْمُدْتِرُّ ﴿١﴾ فَرَأَنَذِرُ ﴿٢﴾ وَرَبَّكَ فَكَبِّرُ ﴿٣﴾ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرُ ﴿٤﴾ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرِ ﴿٥﴾ وَلَا تَمَنَّ أَنْ تَمُنَّ تَمُنَّ كَثِيرٌ ﴿٦﴾

﴿٦﴾ وَرَبِّكَ فَاصْبِرُ ﴿٧﴾ المدثر: ١ - ٧

، فالله - سبحانه وتعالى - بدأ برسوله ومخاطبته، ثم أمره بالإنذار، ووبَّين ما عليه من الواجبات التي تعينه على الدعوة لله تعالى.

ثم تتسع دائرة الأولويات في الدعوة إلى الله تعالى من شخص النبي - صلى الله عليه وسلم - لتمتد للدائرة الأقرب منه،

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ ﴿٦١﴾﴾ الشعراء: ٢١٤

، ومن مثل هذا المقصد أن يحرص الإنسان على وقاية نفسه من النار ثم بالأهل، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَمَنَّ أَنْ تَمُنَّ تَمُنَّ كَثِيرٌ ﴿٦١﴾﴾ المدثر: ٦

فتحديد الأولويات فيه كسب للوقت، وإعطاء الأهداف الكبرى أهميتها على حساب الأهداف الصغرى، وفيها توحيد للجهد والعباءة في سبيل الوصول للمطلوب، حتى لا يكون مصيره التخبُّط دون الوصول لما يصبوا إليه.

5- استثمار الوقت:

الوقت أنفس ما حث الإسلام على اغتنامه، وتنظيمه، وإدارته، وتوجيهه إلى ما هو خير وأفضل، واستثماره بما فيه الفائدة، ولأهمية الوقت في العمل الإداري أن جعل مقترناً بوظائف الإدارة الحديثة، وذلك لتقليل هدر الوقت واستثماره بما فيه فائدة للعمل والأداء، وقد حرص الإسلام على استغلاله، وربطه بكل العبادات التي فرضها على المسلمين.

والله - سبحانه وتعالى - بيَّن أنه قدر الوقت، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِنْ ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنُصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَافِيَةً مِنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يَقْدَرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عِلْمًا أَنْ لَنْ تُحْصَوْهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَأُوا مَا تيسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ عَلِمَ أَنْ سَيَكُونُ مِنْكُمْ مَرْضِيَ وَأَخْرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَاقْرَأُوا مَا تيسَّرَ مِنْهُ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرًا وَأَعْظَمَ أَجْرًا وَأَسْتَغْفِرُوا لِلَّذِينَ يَتَّبِعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٢٠﴾﴾ المزمّل: ٢٠

، وكما أنه سبحانه قدر الوقت، فقد قدر إنجاز التكاليف فيه، "وبذلك نظم الإسلام حياة المسلم ووقته؛ فقد نظم نومه واستيقاظه، وأداءه للشعائر، وانطلاقه إلى ميدان الحياة، ليجعل عمله كله عبادة لله - سبحانه وتعالى، وبذلك أصبح الوقت في حياة المسلم عبادة ممتدة (النحوي، 1999: 37)

وقد أقسم الله تعالى في الوقت لعظمه وأهميته وخطورته في الحياة، وجواب القسم أن الإنسان لفي خسر، ونقصان مع

مضي الوقت والزمن، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَإِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُ خَاسِرٌ ﴿١﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٢﴾﴾ العصر: ١ - ٣

﴿٢﴾ وَالصَّبْرَ ﴿٣﴾ العصر: ١ - ٣

والإسلام يأمر بالمسارعة في اغتنام واستغلال الوقت بما هو مفيد ونافع في طاعة الله تعالى، وهذه المسارعة هي دأب الأنبياء والصالحين من عباد الله تعالى، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَاوِلُونَ وَاللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَاءِ آتِكُمْ فَأَسْتَقِيمُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾ المائدة: ٤٨

وارتبط الوقت بغاية خلق الإنسان، والمتمثل في عبادة الله - عز وجل - والسعي لخلافة الأرض، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ الذاريات: ٥٦

وقوله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَاءِ آتِكُمْ إِنْ رَبُّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾ الأنعام: ١٦٥

والإنسان بين هذه الغاية وعمارة الأرض تتحرك حياة المسلم مع الوقت.

ومن أهمية الوقت في الإسلام أن جعل لكل وقت عبادة خاصة به، ففي الصلاة، قَالَ تَعَالَى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَادْكُرُوا لِلَّهِ قِيَمًا وَقُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا ﴿١١٣﴾ النساء: ١٠٣

والصيام مرتبط برؤية هلال شهر رمضان، قَالَ تَعَالَى: ﴿شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٨٥﴾ البقرة: ١٨٥

وفي الزكاة مرتبطة بتحقيق النصاب والوقت، قَالَ تَعَالَى: ﴿\* وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَ جَنَّاتٍ مَّعْرُوشَاتٍ وَغَيْرَ مَعْرُوشَاتٍ وَالنَّخْلَ وَالزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أَكْثَرَهُ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُتَشَابِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ وَیَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿١٥١﴾ الأنعام: ١٤١

، وفي الحج له أشهره، قَالَ تَعَالَى: ﴿الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَةٌ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ وَمَاتَفَعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ وَتَرَوُودُ فَيَاتٍ خَيْرًا زَادَ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾ البقرة: ١٩٧

كما وربط الإسلام الأشهر بالتقويم القمري لمعرفة الأيام والأشهر والسنين، قَالَ تَعَالَى: ﴿\* يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ وَلَيْسَ الْبِرَّ بِأَنْ تَأْتُوا الْبُيُوتَ مِنْ ظُهُورِهَا وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنِ اتَّقَىٰ وَأَتُوا الْبُيُوتَ مِنْ أَبْوَابِهَا وَأَتُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٨٩﴾ البقرة: ١٨٩

، فجعلها لصوم المسلمين وإفطارهم، ولمناسكهم وحجهم، ولعدة نسائهم ومحل دينهم في أشياء، والله أعلم بما يصلح خلقه (الطبري، 2000: 553/3).

ومن السنة ما يدل على أهمية الوقت والحرص على عدم إضاعته، قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- (نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ) (صحيح البخاري- 6412- باب: لا عيش إلا عيش الآخرة)، أي لا يعرف قُدْر هاتين النعمتين كثير من الناس، فحينئذ يندمون على تضييع أعمارهم ولا ينفعهم الندم (المظهري، 2012: 273 / 5).

وقال - صلى الله عليه وسلم عن الوقت: (لَا تَزُولُ قَدَمَا عَدِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمْرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ) (سنن الترمذي- 2417 - باب: ما جاء في الحساب والرهان).  
وتعرف إدارة الوقت من منظور إسلامي: " بأنها تخطيط استخدام الوقت، وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا، ولمن أمكن من حولنا، وبالذات من هم تحت رعايتنا (ملائكة، 1412: 7)

ومن الإدارة السليمة للوقت في الإسلام أن جعل له أولويات، فالليل له وقته المرتبط بعمل، وكذلك النهار له وقته وعمله الخاص به، ومن أقوال أبي بكر الصديق لعمر بن الخطاب - رضي الله عنهما- الدالة على ذلك المقصد، قوله -رضي الله عنه- : (واعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار) (الأصبهاني، 1409: 36/1)

لذا اصطلح ابن القيم مصطلح " ابن وقته" ويقصد به: " أن همته لا تتعدى وظيفة عمارته؛ بما هو أولى الأشياء به وأنفعا له، فهو قائم بما هو مطالب به في الحين والساعة الزاهنة، فهو لا يهتم بماضي وقته وآتيه؛ بل يهتم بوقته الذي هو فيه، فإن الاشتغال بالوقت الماضي والمستقبل يضيع الوقت الحاضر، وكلما حضر وقت اشتغل عنه بالطرفين فتصير أوقاته كلها فوات" (ابن القيم، 1996: 123/3).

ومن القواعد الإدارية في التعامل مع الوقت، منها ما يلي:

- أ- تذكر أنك لا تستطيع أن تسيطر على كل وقتك، لكن يجب عليك أن تسيطر على ما تستطيع منه.
- ب- سر إدارة الوقت الناجحة أن تتذكر أن هناك وقتاً كافياً لتفعل ما هو مهم فقط، ومن ثم تصبح المشكلة في تحديد المهم وترتيب الأولويات.
- ت- إدارة الوقت الناجحة لا تعني بالضرورة تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين، بل تعني قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط.
- ث- تحكم في الوقت ولا تترك الوقت هو الذي يتحكم فيك؛ فبادر بالأعمال واستثمر الفرص.
- ج- فأصحاب الطموحات العالية لا تكفيهم الأوقات المتاحة لتحقيق طموحاتهم.
- ح- من شغل نفسه بغير المهم ضيع المهم وفوت الأهم.
- خ- الوقت مورد مهم يستوي الناس في امتلاكه لكنهم يختلفون في تصريفه وقضائه (ابن مبارك، د.ت: 42)

فالإدارة هي في الواقع عمل ووقت، يقترن أحدهما بالآخر، وما من عمل إداري يؤدي إلا كان الزمن مترافقاً معه، وما من حركة إدارية تؤدي إلا ضمن زمن محدد (وتر، د.ت: 19)

والوقت من مقومات الخطة الإدارية الناجحة وذلك بأن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء أكانت طويلة أم متوسطة أم قصيرة المدى (سلامة، 1988: 79)

وثمة ارتباطاً بين موضوع إدارة الوقت والتنظيم في الوظائف الإدارية من عدة نواحٍ منها، ناحية توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة، فيغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية النشاطات التي يقوم بها ذلك المستوى (أبو شيخة، 1991: 36)

كما ويستغرق التوجيه باعتباره من وظائف الإدارة جزءاً كبيراً من وقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين، وبظروف المنظمة؛ ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها، وهذا يقتضي مزيداً من الجهد والوقت (سلامة، 1988: 88)

ويتضح مما سبق أهمية إدارة الوقت؛ والتي تجعل المسؤولين يقومون بأعمالهم في الوقت المحدد دون هدره وإضاعة، فالعمل الإداري قائم على عنصر الزمن، فتقسيم الزمن حسب الأعمال والوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الأفراد، وانتهاءً باتخاذ القرارات؛ يؤدي للقيام بكل المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: التنظيم: ويتمثل بما يلي:

1- التأكيد على التخصصية:

دعا الإسلام لاحترام التخصصية في العمل، وإسناد الأمر لأهل الخبرة فيه، ورد المشكلات وما يعترض الناس من معوقات لأصحاب التخصص في حلها، من خلالها يستطيع المجتمع النهضوي أن ينتج أفضل دون هدر للطاقات والأوقات والجهود.

والتخصص ليس مصطلحاً حديثاً يعود الفضل فيه للغرب؛ بل هو سنة كونية متوافقة مع الفطرة الإنسانية، وكان للمنهج الإسلامي قصب السبق إليه، وطبقه المسلمون إبان ازدهار الحضارة الإسلامية، ومادام الأمر كذلك فلا بد من التأكيد على جانب التخصص وإشاعة هذا المفهوم الذي كان أساساً من أسس البناء الحضاري الإسلامي (يوسف، 2014: 176).

ومن الآيات التي تبين هذا المقصد، قوله تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى

الرَّسُولِ وَالْيَاقِينِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ۝٨٣﴾ النساء: ٨٣

، والآية وإن كانت خاصة بالعلم الشرعي؛ لكنها عامة في كل العلوم والتخصصات.

وهذا تأديب من الله لعباده عن فعلهم هذا غير اللائق، وأنه ينبغي لهم إذا جاءهم أمر من الأمور المهمة، أن يردوه إلى الرسول وإلى أولي الأمر منهم، أهل الرأي والعلم والنصح والعقل والرزانة، الذين يعرفون الأمور ويعرفون المصالح وضدها (السعدي، 2000: 190).

وأهل الاختصاص من خلال سياق الآية؛ ومن هم في جملتهم: العلماء المجتهدون القادرون على استنباط الأحكام الشرعية من القرآن الكريم والسنة النبوية، والإداريون القادرون على استنباط أفضل الأعمال والنظم في الشؤون الإدارية، والمهرة في السياسة الشرعية والمخططون القادرون على استنباط أنجح الخطط وأحكامها في الشؤون السياسية السلمية والحربية، وهكذا يبرز في كل مجال يبرز فيه متخصصون ذوو مهارات أو قدرات فطرية أو مكتسبة (يوسف، 2014: 177)

وقد حثت الآيات على سؤال أهل العلم والاختصاص عما يقعون به، وما يجهلونه في مشكلات حياتهم، نظير قوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَلْمِزْ لِي مِجْمَعًا مَخْمَمًا مِنِّي نَجَّحْنَا خَمًّا نَحْنُ نَمُوتُ نَبِيَّ هَجًّا﴾ (سورة النحل، آية: 43)

وشواهد التخصصية وتأهيل المورد البشري في الإدارة، كقوله تعالى: ﴿قَالُوا يٰذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّا يَا جُوجَ وَمَا جُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾ ءَأَتُونِي زُرًّا لِحَدِيدٍ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَأَتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قَطْرًا ﴿٩٦﴾ فَمَا اسْتَطَعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَعُوا لَهُ نُقْبًا ﴿٩٧﴾﴾ الكهف: ٩٤ - ٩٧

، أي أن ذا القرنين رفض الخرج وأصر على أن يعلمهم في ظل إمكانياتهم الموجودة وتعليمهم ما يدفع عنهم الشر والعدوان من قوم يأجوج ومأجوج.

ومن الآيات التي تحث على التخصصية في العمل، استتجار نبي الله موسى - عليه السلام - لرعي الأغنام وذلك بعدما علم شعيب بقوته وأمانته في العلم، قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحَدِلْهُمَا بِبَابِي حَتَّىٰ أَتِيَهُنَّ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتِ لِي أَلَمِينَ ﴿٢٦﴾﴾ القصص: ٢٦

وأما عن التخصصية في الحكم يتمثل باستخلاص يوسف عند الملك لتوليته مكانة عنده بعدما رأى حلمه وعلمه وأمانته، ومعرفته لإدارة الأزمة في مصر، قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِي بِهِ؟ اسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَمَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾﴾ يوسف: ٥٤

ومن الشواهد على التخصصية في العلم والجهاد، أن جعل الإسلام لطائفة من المؤمنين تخصصها في مجال العلم

والتفقه، وألا تتشغل بغيره، وطائفة أخرى للجهاد في سبيل الله تعالى قال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾﴾ التوبة: ١٢٢



ومن الشواهد على التخصصية من خلال فعل الصحابة، أن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - ولي رجلاً على مكة ، اسمه نافع بن عبد الحارث الخزاعي، فذهب عمر - رضي الله عنه - إلى مكة فقابل نافع هذا في الطريق، فسأله: من استعملت على أهل الوادي . يعني على أهل مكة؟ قال: ابن أبزة ، قال: ومن ابن أبزة ؟ قال: من موالينا، قال: استعملت على أهل الوادي مولى - تستعمل على صناديد قريش مولى - ؟ قال: يا أمير المؤمنين إنه قارئ لكتاب الله عالم بالفرائض، قال: أما إنني سمعت نبيكم - صلى الله عليه وسلم - يقول: ( إن الله يرفع بهذا الكتاب أقواماً ويضع به آخرين ) ( سنن الدارمي - 3392 - باب: إن الله يرفع بها القرآن أقواماً )

إنه مطلب هام من مطالب الإدارة المعاصرة، وهو ما يسمى (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) واستخدام الكفاءات القادرة النشيطة الفاعلة وذلك لزيادة الإنتاج وضمان إتقان العمل، إضافة إلى أن المدير الناجح هو الذي يعرف أفرادها ولا يكلفهم ما لا يطبقون ويحترم قدراتهم وطاقاتهم وينمي مواهبهم ويتعامل معهم على هذا الأساس (طشطوش، 2008: 306) فالتمكين في العمل والأداء في أي مؤسسة من مؤسسات الدولة يكمن في احترامها للتخصصية، ووضع الرجل الإداري أو المتخصص في الأداء في مكانه المناسب، حتى لا ينعكس ذلك على أداء الآخرين، ومن ثم لن يكون إنتاجاً مطلوباً، أو إحداث نهضة هادفة.

## 2- التفويض الفعال:

من الأعمال التي يقوم بها الإداري الناجح، تفويض الصلاحيات للآخرين، وتمكين الفرد الذي يراه مناسباً والقادر على القيام بجزء من مهام القائد الإداري، وذلك بممارسة العمل الإداري، وتوزيع الأعمال، وتوفير الوقت، وسهولة المتابعة، وسرعة القيام بالمهام، وتحقيق الأهداف المرجوة من العمل الإداري.

والتفويض يقصد به: دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس، لضمان إنجاز الوظيفة (العلاق، 2008: 239)

ومن الآيات الدالة على التفويض وقد تضمنت الشروط الواجب مراعاتها، من متابعة ما كان يعمل به نبي الله موسى - عليه

السلام - مع بني إسرائيل والقيام على إصلاحهم، وعدم اتباع المفسدين في إفسادهم، قَالَ تَعَالَى: ﴿ \* وَوَعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَّمْنَاهَا بِعَشْرِ فَمِيقَتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلِفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ ﴿١٤٢﴾ ﴿ الأعراف: ١٤٢ ﴾

، أي: كن خليفتي فيهم، واعمل فيهم بما كنت أعمل، {وَأَصْلِحْ} أي: اتبع طريق الصلاح (السعدي، 2000: 302)

والتفويض يجب أن يتلائم مع طاقات الأفراد وطبيعة المهام، وقدرتهم على القيام بها، قَالَ تَعَالَى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا

إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ

عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا

وَأغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾ ﴿ البقرة: ٢٨٦ ﴾



والتفويض الفعال للعاملين ما أمكن، وإعدادهم مسبقاً ليكونوا قادرين على إنجاز العمل وتحمل التفويض، فإنه دافع لهم لزيادة التزامهم بالعمل ومن فعالية التنفيذ (فياض، وآخرون: 269)

• وتكمن مبادئ التفويض الفعال، من أبرزها ما يلي:

أ- التفويض ليس في كل أعمال الرئيس المباشر عن العمل، إنما التفويض في متابعة الأعمال والأداء.

ب- إعطاء المرونة في التفويض، دون نقد مبالغ فيه.

مراعاة أن يكون المفوض له متخصصاً في العمل (العلاق، 2011: 348)

ويمكن القول إن التفويض الفعال حتى يكون سليماً ومفيداً، ويؤتي ثماره، لابد من مراعاة ما يلي فيمن ستفوض له

الصلاحيات:

أ- أن يكون عالماً بما سيقوم به.

ب- لديه الخبرة الكافية.

ت- قدرته على القيام به.

ث- الكفاءة في العمل.

ج- أن يراعى فيه الصفات النفسية وصلاحياتها.

ح- تدريبه ومن ثم اختياره في العمل المفوض له.

خ- غرس الرقابة الذاتية والضمير على عمله قبل الرقابة الخارجية.

د- متابعته وتفعيل الرقابة عليه.

ثالثاً: التوجيه:

وتتمثل هذه الوظيفة في السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، أو الفرد في المؤسسة، ويتمثل بما يلي:

سمات يجب أن يتحلى بها القائد الإداري:

يولي أصحاب التخصص ورجال الأعمال الاهتمام بالسمات الشخصية للقائد الإداري أو للفرد، وما يجب أن يتمتع بها من

صفات لاثقة بهذا العمل، والتي تعطي مؤشراً عما سيكون عليه العمل لاحقاً؛ من القيام بالعمل ومتابعته.

ويلاحظ أن رجال الأعمال يوجهون أهمية كبيرة إلى عمليات الاختيار، باعتبارها دعامة أساسية، للتنبؤ بسلوك الفرد عند شغله

للوطفية المرشح لها، والتكهن بمدى قدرته على النهوض بأعبائها بكفاءة وفاعلية، وخاصة التي تمتد أنشطتها إلى خط التماس مع

الجمهور والأفراد والمستفيدين، وتتطلب شخصية مترنة، وذات قدر عال من التوازن، والتكيف مع المواقف المتنوعة، وقدر من

النكاء والطاقة الانفعالية، ومدى التزامه بجوانب المنطق والعقل، فلا بد من الشخصية الإدارية والشخصية الإنسانية (جواد، 2010: 86)

ومن هذه السمات ما يلي:

أ- القوة العلمية:

ويقصد بها التمكن من الجوانب النظرية لعلم الإدارة ونظرياته، وكذلك تطبيقاتها العملية، والثقافة العامة التي تساعده في العمل الإداري، كمعرفة علم النفس لفهم كيفية التعامل معهم نفسياً، وخصائص النفس البشرية، وغيرها من العلوم النافعة.

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنْتَى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ ﴾ البقرة: ٢٤٧

، وقوله تعالى: ﴿ قُلِ اللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا لَيْسُوا لَهُ وَعَبْتِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَبْصِرْ بِهِ وَأَسْمِعْ مَا لَهُم

مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا يُشْرِكُ فِي حُكْمِهِ أَحَدًا ﴿٢٦﴾ ﴾ الكهف: ٢٦

والعمل الإداري يجب أن يبنى على العلم، وهذا يظهر جلياً في مملكة نبي الله سليمان - عليه السلام- والتي ذكرها الله تعالى، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾ وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ ﴿١٦﴾ ﴾ النمل: ١٥ - ١٦

، أي أبرز النعم التي أنعم الله بها على داود وسليمان - عليهما السلام- نعمة العلم، ومنها تعليمه صناعة الزرد وعدة الحرب، وتطويع الحديد له، ليصوغ منه ما يشاء. ومنها تعليمه القضاء بين الناس (قطب، 1412: 5 / 2633).

فيجب على القائد الإداري التمكن من العلم الإداري النظري والتطبيقي بفرعيه، حتى يتم التقدم والرقي بالمؤسسة، فالكفاءة العلمية للقائد الإداري يمثل الطريق والسبيل للاهتمام من خلاله لما هو أفضل، ومن أسباب النجاح في الأداء والعمل.

ب- القوة الجسدية:

وذلك بأن يكون القائد الإداري قوي وصحيح الجسم، يخلو من العاهات التي تمنع من متابعة ومواصلة الأعمال الموكلة إليه، وهي من أسباب نجاح العمل الإداري وحصول التوفيق، وتكمن القوة الجسدية في خلوه من الأمراض، وقوة بنائه، وسلامة أعضائه، سمعاً وبصراً.

ومن الآيات الدالة على هذا المقصد، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنْتَى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾ ﴾ البقرة: ٢٤٧

ومن الآيات التي تبين أهمية القوة الجسدية في الأعمال، ما اتصف به نبي الله موسى - عليه السلام - من قوته في السقي لابنتي شعيب، قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا بَتِ اسْتَجِرِّي إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرَّتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ **القصص: ٢٦**

والمؤسسة الإدارية الناجحة هي التي تمتلك القوة، قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالُوا لَنْ نُؤَلِّقَهُمْ قُوَّةً وَأُولُوا بِأَسْ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا

**تَأْمُرِينَ﴾ النمل: ٣٣**

والقوة في كل ولاية بحسبها، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، والى القدرة على تنفيذ الأحكام، وسئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو، وأحدهما قوي فاجر والآخر ضعيف صالح، مع أيهما يغزو؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه، وضعفه على المسلمين، يغزو مع القوي الفاجر (ابن تيمية، د.ت: 18/1)

فالمؤسسة الناهضة يجب أن تختار لدى العاملين القوة الجسدية، فلا حاجة في المؤسسة الناهضة لضعاف الجسد، والذي لا يتحمل عملاً، ولا يستفاد منه في البناء والإعمار، لذا فواجب المؤسسة الاهتمام خاصة بعنصر الشباب؛ فهم سر قوتها، وعماد مستقبلها المنشود.

ت- مراعاة البعد الإنساني:

يجب أن يتمتع يخلو العمل الإداري من اللين والرأفة والرحمة بالمرؤوسين؛ فهو الضامن للأفراد للقيام بمهامهم لسير العمل على أكمل وجه، وهو يمثل الرقي الإنساني للمسؤولين في تعاملهم مع مرؤوسيه في العمل، والعمل الإداري بخلوه من الجانب الإنساني فإنه سيفقد روح الانتماء للمؤسسة، وسيصبح هم كل فرد أن ينتهي من عمله بأي طريقة كانت من إتقان أو دونه.

وقد خاطب الله - سبحانه وتعالى - نبيه - صلى الله عليه وسلم - بهذا الخلق مذكراً إياه بأن اللين والرحمة وعدم

الفظاظة وغلظة القلب سبب حب الصحابة رضي الله عنهم له، واجتماعهم إليه، قَالَ تَعَالَى: ﴿فَمَارَحَمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُن لَّهُم مَّا يَكُونُ لَكُنْ لَّالْقَلْبِ لَأَنْفَضُونَهُمْ وَأَنْتَ كَأَنَّكُمُ الْمُنْزَلُ فِي الْأَمْرِ إِذْ عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ **آل عمران: ١٥٩**

فما أعظم هذه الصفة وما أروعها، فالعملية الإدارية تتطلب لين الجانب والبعد عن الغلظة والجفاء، فلا يجدر بمن حمله الله مسؤوليه العباد أن يعيش بعيداً عنهم مجافياً لهم، بل لابد من التقرب إليهم وملاظمتهم والسؤال عن أحوالهم العائلية والأسرية والمادية والصحية، وفي ذلك زيادة للمحبة والتألف (طشطوش، 2008: 306)

ومن مظاهر اللين قبول الأعداء، ما ورد عن نبي الله سليمان - عليه السلام - عند تغيب الهدد عن وظيفته، كما في قوله

تعالى: ﴿لَأَعَدِّبَنَّكَ وَعَدَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّكَ سُلْطَانٌ مُّبِينٌ﴾ **النمل: ٢١**

، فالهدد يتصرف برأيه، ودون أن يأخذ الإذن من رئيسه إن رأى مصلحة للجماعة لا تستدعي التأخير، وعلى الرئيس عندها أن يُفدّر لمرؤوسيه اجتهاده، ويلتمس له عذراً، فلعله عنده حجة أحده عليها بل وأكافته؛ لأن وقت فراغه مني كان في مصلحة عامة (الشعراوي، 1997: 17 / 10768)

فالأصل في العمل الإداري أن ينبني على الجوانب الإنسانية، فاللين والرحمة يثمر جهداً وإنتاجاً. فإظهار اللين مع

العاملين، وقبول الأعداء للمخطئ واجب إن لم يتعلق به تكراره أو أن يساء فهمهما.

### ث- التواضع:

إن الرحمة تقود إلى التواضع، فالقائد الإداري هو صاحب القلب الرحيم الذي يكون متواضعاً لموظفيه، ومرؤوسيه، وعماله، يجالسهم ويخالطهم ويشاركهم أفراحهم وأحزانهم، وهذا ما جسده القادة الإداريون في دعواتهم لأقوامهم كما في القرآن الكريم، كأنبياؤه الله كلهم جميعاً، منهم موسى، ويوسف، وداوود، وسليمان - عليهم السلام - وغيرهم من القادة الإداريين من غير الأنبياء كبلقيس ملكة اليمن.

فنبى الله سليمان - عليه السلام - يستمع وينصت لأحد أفراد مملكته من الطير وإبداءه حجته في التأخير؛ بل ويخبره

الهدد بأنه يعلم شيئاً لم يعلمه نبي الله سليمان - عليه السلام - ومع ذلك لم يدخل لقلب نبيه الحقد أو العلو والكبرياء، قَالَ تَعَالَى: ﴿

فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ مَحِطُ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ ﴿٢٢﴾ النمل: ٢٢

وبلقيس عندما جاءها كتاب من نبي الله سليمان بأن يحضروا إليه، فتواضعها جعلها تستشير قومها، قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا

الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾ النمل: ٣٢

، ومن الآيات التي حثت على التواضع وغلظت التعالي والتكبر، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ

الْجِبَالَ طُولًا ﴿٣٧﴾ الإسراء: ٣٧

﴿سورة الإسراء، آية: 37﴾، كما ونهت عن التفاخر والغرور وخفض الصوت في تعامله مع الآخرين، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَصْخَرُ خَدَّكَ لِلنَّاسِ

وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٩﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَعْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿١٨﴾ لقمان: ١٨ -

١٩

ومن الأمثلة الإدارية التي فشلت في التواضع والتي دخلها الغرور والكبرياء، قارون فلم تسعه الأرض فرحاً وغروراً بما

تحصل عليه من المال والكنوز التي ادعى زوراً وبهتاناً أنه أوتيها على علم عنده، فكان دعاة الخير ينصحونه بالأبى يغتر بما عنده،

قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ قَارُونَ كَانَ مِنْ قَوْمِ مُوسَى فَبَغَى عَلَيْهِمْ وَآتَيْنَاهُ مِنَ الْكُنُوزِ مَا إِنَّ مَفَاتِحَهُ لَتَنُوءُ بِالْمُصْبَةِ أُولَى الْقُوَّةِ إِذْ قَالَ لَهُ قَوْمُهُ لَا تَفْرَحْ

إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْفَرِحِينَ ﴿١٧﴾ القصص: ١٧

، بل وأمعن في الغرور كما في قوله تعالى: قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ إِنَّمَا أُوتِيْتُهُ وَعَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي أَوَلَمْ يَعْلَم أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِنْ قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ

أَشَدُّ مَنَةً قُوَّةً وَكَثُرَ جَمْعًا وَلَا يَسْأَلُ عَنْ دُونِهِمْ الْمَجْرُمُونَ ﴿٧٨﴾ القصص: ٧٨

؛ فكانت عاق بنته أن خسف الله به الأرض، قَالَ تَعَالَى: ﴿فَارْدْنَا أَنْ يُبَدِّلَهُمَا رُبُّهُمَا خَيْرًا مِنْهُ رُكُودًا وَأَقْرَبَ رَحْمًا ﴿٨١﴾ الكهف: ٨١

لذلك فدعاة النهوض والتقدم من قادة العلم الإداري، يجب أن يتحلوا بهذا الخلق الحميد، وهو السبيل لتقدم وتطور وازدهار

العمل النهضوي، فمن خلاله يشعر الأفراد في المؤسسة بالانتماء لها، ويرسخ لديهم حب العطاء والتفاني في العمل، لكن إن شعر

الأفراد بسطوة وغلظة ذلك القائد، فسيفقد العمل روح الانتماء والتفاني له، وسيكون الفرد عاملاً فقط لأداء ما هو مطلوب منه دون

أن يقدم أكثر مما هو مطلوب لديه.

### ج- القدوة الحسنة:

يتطلب العمل الإداري وجود قنات وريادات تكون أنموذجاً، ومثالاً حياً يقتدي به الآخرون، فيرى الناس فيه معاني الدين

الصحيح، علماً وعملاً وقولاً واقعياً، فيقبلون عليه وينجذبون إليه، فيتأثرون بأفعاله وأحواله، وهذا أبلغ وأشد من التأثير بالكلام وحده.

والقدوة في الاصطلاح: أي يقتدى به ويتأسى بأفعاله، وقيل: إذا فعل مثل فعله تأسياً، وقيل: الأصل الذي ينتشعب منه

الفروع (عبد المنعم، د.ت: 1/ 259)

ولقد كان الأنبياء قدوات حسنة لأقوامهم، وقد أمر الله - سبحانه وتعالى - عباده بالافتداء بهم والاهتداء بطريقهم ومنهم إبراهيم - عليه السلام - ، قَالَ تَعَالَى: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَاءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدُّهُ إِلَّا قَوْلَ إِبْرَاهِيمَ لِأَبِيهِ لَأَسْتَغْفِرَنَّ لَكَ وَمَا أَمْلِكُ لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ رَبَّنَا عَلَّمَكُنَا مَا نَكُنَّا آٰلِيكَ أَنْبِيَآءَ وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ ﴿٤٠﴾ الممتحنة: ٤

وأمر الله تعالى نبيه بالافتداء والاهتداء بمن سبق من الأنبياء، قَالَ تَعَالَى: ﴿أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمُ اقْتَدِ فَذُلِّي لَآ أَسْأَلُكَ عَلَيْهِمْ أَجْرًا إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ ﴿٩٠﴾ الأنعام: ٩٠

ورسول الله - صلى الله عليه وسلم - قدوة حسنة للمؤمنين لمن أراد النجاح والفلاح في الدنيا والآخرة، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾ الأحزاب: ٢١

وعن أهمية وجود القدوات، منها ما يلي:

- 1- التأثير الغامض الخفي الذي يمثله أفعال وأقوال ومواقف المثال الحي المرتقي في درجات الكمال، ويتولد لديهم حوافز قوية تحفيزهم؛ لأن يعملوا مثله، وقد يكون ذلك دون توجيه مباشر.
- 2- القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل والاستقامة تعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذا المستوى من الأمور الممكنة (الرويشد، د.ت: 7)
- 3- إن من طبيعة البشر وفطرتهم أن يتأثر بالحاكاة والقدوة.
- 4- إن في القدوة إيصالاً سريعاً للمفاهيم، وواقع تطبيقي ونظري.
- 5- لها تأثير على الآخرين، واستجابتهم وتأثرهم وانقيادهم له، وثقتهم به (الوادعي، د.ت، 11)

وبذلك يتضح سبب اعتناء الإسلام بالقدوة في العمل، لما له الأثر البالغ في ترسيخ الأفكار والمبادئ لدى الآخرين من خلال المحاكاة، وبعد وسيلة لتعديل السوك غير المرغوب به، والاستعاضة عنه بالسلوك المرغوب، بالإضافة لما فيه من تنمية العلاقات الإنسانية بين المسلمين.

رابعاً: الرقابة: وتتمثل بما يلي:

1- استشعار المسؤولية الإدارية:

الإنسان القائم بالعمل النهضوي وبمهام الإصلاح والإعمار والبناء، إما أن يكون راعياً على عمله أو عاملاً مع غيره، وعلى كلا الأمرين فيجب أن يكون مؤتمناً عليه، قائماً بما استرعاه الله من الرعية، وهو محاسب أمام الله تعالى.

وتعرف المسؤولية بأنها " شعور الكل بالالتزام بالسلوك الذي يتفق مع القواعد الأخلاقية، والقيم الحضارية في انجاز العمل، وتحقيق أهدافه، واستعداده لتحمل نتائج التزاماته، وقراراته، واختياراته العلمية، من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره وأمام المجتمع (ياغي، 2012: 71)

ولن تكتمل فاعلية للعمل النهضوي إلا إذا استشعر الانسان المسؤولية باتجاه الإنسان والحياة، وأنه سيجازى على كل شيء، فالحركة التي يتحركها في الحياة إما ثواباً أو عقاباً، والتوجه إلى السلوك ومراقبته ومراقبة الذات ومراقبة الأعمال، فلا ينفك قول الإنسان عن فعله، ولا تنفك زيادته في المعرفة عن الإصلاح (الخطيب، 2010: 46)

والإنسان محاسب أمام الله تعالى عما صدر منه، قال تعالى: ﴿لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَعْلَمُ مَنْ يَشَاءُ وَيَعْدِبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٨٤﴾ البقرة: ٢٨٤

كما أنه محاسب عما يصدر عنه من اليمين المنعقدة، قال تعالى: ﴿لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلَكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِمَا عَقَدْتُمُ الْأَيْمَانَ فَكَفَرْتُمْ إِطَاعَةَ عَشْرَةِ مَسْكِينٍ مِنْ أَوْسَطِ مَا نَطَعُونَ أَهْلِيكُمْ أَوْ كَسْوَتَهُمْ أَوْ تَحْرِيرَ رِقَبَةٍ فَمَنْ لَمْ يَجِدْ فَصِيَامُ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ ذَلِكَ كَفْرَةٌ أَيْمَانِكُمْ إِذَا حَلَفْتُمْ وَاحْفَظُوا أَيْمَانَكُمْ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٨٩﴾ المائدة: ٨٩

والإسلام ينمي عند الفرد المسؤولية الفردية في عمله، وهو نابع من قوله تعالى قال تعالى: ﴿وَكُلٌّ لِنَسْنِ الزَّمَانِ طَلَبُهُ فِي عُنُقِهِ وَنُجْرُجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٣﴾ الإسراء: ١٣

، وكذلك المسؤولية الجماعية لتشمل المجتمع كله ليكون دائماً متحفظاً للخير، قال تعالى: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَى شَرِيعَةٍ مِنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾ الجاثية: ١٨

، والإحساس بالمسؤولية من شأنه أن يجعل كل من يعمل في منظومة العمل محافظ على ما استرعاه الله به، فمسؤولية الفرد أمام الجماعة مطلوبة، وكذلك مسؤولية الجماعة والأمة أمام الفرد سواءً بسواء، وهذا المعنى مستنبط من قوله تعالى: قال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾ الزلزلة: ٧ - ٨

والسنة النبوية رسخت مفهوم المسؤولية عند المسلم في كل ما أنيط به، قال - صلى الله عليه وسلم-: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (صحيح البخاري- 2409 - باب: العبد راع فيما سيده).

والإنسان محاسب على كل فعل قام به، انطلاقاً من قوله - صلى الله عليه وسلم-: (لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَا فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ) (سنن الترمذي- 2417 - باب: ما جاء في شأن الحساب والقصاص)، وقوله - صلى الله عليه وسلم-: (إِنَّ اللَّهَ سَائِلٌ كُلَّ رَاعٍ عَمَّا اسْتَرْعَاهُ) (سنن الترمذي- 1705 - باب: ما جاء في الإمام)

ومن الأحاديث التي تنمي عند الآخرين استشعار المسؤولية، قوله - صلى الله عليه وسلم-: ( مَثَلُ الْقَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللَّهِ وَالْوَالِقِ فِيهَا، كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ، فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلَاهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا، فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ الْمَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا حَرْفْنَا فِي نَصِيبِنَا حَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا، فَإِنْ يَتْرَكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا، وَنَجَّوْا جَمِيعًا ) (صحيح البخاري- 2493- باب: هل يقرع في القسمة).

فالقِيَامُ بِكُلِّ مَا يَدْرَأُ عَنْهَا الْإِخْتِلَالُ الْوَاقِعُ أَوْ الْمَتَوَقَّعُ، وَرَدَّ انْحِرَافُ الْوَاقِعِ إِلَى الْمَعْيَارِ فِي حُدُودِ الطَّاقَةِ وَالِاسْتِطَاعَةِ، وَهَذَا يَجْعَلُ النَّفْسَ أَوَّلًا قَلْفَلَةً مَنَحْفُوزَةً لِنَبْذِ جَهْدِ مَعَ الْبَادِلِينَ، وَفِي حَالَةِ الْإِسْتِفْهَارِ وَالِاسْتِعْدَادِ لِلدَّفَاعِ عَنْ كُلِّ حَرَكَةٍ فِي الْحَيَاةِ بِنَفْيِ الْعَبْثِ عَنْهَا، وَالْقَضَاءِ عَلَى التَّحْيِيزِ الْأَعْمَى لِلْمَصْلَحَةِ الْخَاصَّةِ، وَتَحْمَلُ مَشَاقِ الْبِنَاءِ الصَّالِحِ بِحَاجَةِ عَلَى دَوَاعِ تَتَّبِعُ مِنَ الشُّعُورِ بِالمَسْئُولِيَّةِ وَالِاحْسَاسِ بِالْوَاجِبِ (الخطيب، 2010: 47)

والإسلام يريد باستشعار المسؤولية من خلالها تنمية الوازع الديني والأخلاقي عند الفرد المسلم، وحفظ ما استرعاه الله تعالى، فاستشعار المسؤولية يجعل الفرد على جد واجتهاد في العمل والإنتاج، وهذا مبدأ إلهي فاستشعار مراقبة الله تعالى للإنسان يجعله على إتقان واحسان للعمل، مقدماً أفضل ما عنده.

## 2- تفعيل مبدأ الرقابة والمساءلة:

فالمؤسسة الإدارية لا بد لها من رقابة وقوانين يتحاكم إليها أفرادها؛ حتى لا يحل بها الفوضى والتكاسل عن العمل والاتكالية، وعدم الشعور بالمسؤولية، والتسبب الذي يتسبب في قلة الإنتاج، وربما الانهيار الأكيد للمنظومة، فشعور الكل بتلك الرقابة لدى أفراد المؤسسة، سيزيد من الشعور بالمسؤولية عن العمل والتقصير به، ومحاسبة المقصر والمخطئ، كما سيعزز المجتهد في عمله نظير اجتهاده، مما يضمن سير المؤسسة لتطبيق أهدافها المنشودة.

والإسلام سعى لتحقيق الرقابة الداخلية الذاتية لدى المسلم، والمتمثلة في رقابة الضمير النابعة من خشية الله وراحة النفس

(عباس، 2011: 94)

وتهتم الرقابة في الإسلام على إيقاظ الضمير ليكون رقيباً على الإنسان، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَعَلِّمُ الْكُتَّابَ الْآيَاتِ الْغَيْبِ وَمَا تُخْفَى الصُّدُورُ

﴿١٩﴾ غافر: ١٩

وَتَكْمُنُ تِلْكَ الرِّقَابَةُ فِي تَصْحِيحِ الْانْحِرَافَاتِ، وَإِثَابَةِ الْمُحْسِنِ وَمَعَاقِبَةِ الْمُسِيءِ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنْ سَعَى

سَوْفَ يَرَى ﴿٤١﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿٤١﴾ النجم: ٣٩ - ٤١

كما وحث الإسلام الناس على تقييم أعماله ليتعرفوا من خلالها على مواطن الخلل والضعف ويصححوها، وألا يندعوا

بالظواهر دون بحث وتقييم، قَالَ تَعَالَى: ﴿قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا ﴿٣٣﴾ الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يُحْسِنُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿٣٤﴾

الكهف: ١٠٣ - ١٠٤

ومن الآيات التي تؤكد مبدأ الرقابة الإدارية على الآخرين، في مثل قوله تعالى: قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ

فِي عَذَابٍ وَعَدَابًا نَكِرًا ﴿٨٧﴾ الكهف: ٨٧

أعلن أن للمعتدين الظالمين عذابه الدنيوي وعقابه، وأنهم بعد ذلك يردون إلى ربهم فيعذبهم عذاباً فظيماً «نكراً» لا نظير له فيما يعرفه البشر (قطب، 1412: 2291/4)

ومن المظاهر التي تدل على تطبيق مبدأ الرقابة في العمل الإداري في مملكة نبي الله سليمان - عليه السلام -

عندما تفقد الطير ووجد الهدد غائباً عن مكانه، فتوعده بالعقوبة إن لم يكن معذوراً، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَأَأْرَى

أَلْهُدَّ هَدَّ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لِأَعْدَبْتَهُ وَعَدَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ وَأَوْلِيَاتِي بِسُلْطَنِ مُبِينٍ ﴿٢١﴾ النمل: ٢٠ - ٢١



(سورة النمل، آية: 20-21)، فمن سمات شخصية نبي سليمان - عليه السلام - اليقظة والدقة والحزم، فهو لم يغفل عن غيبة جندي من هذا الحشر الضخم من الجن والإنس والطير، وهو يسأل عنه في صيغة مترفعة مرنة جامعة: «ما لي لا أرى الهدد؟ أم كان من الغائبين؟» ويتضح أنه غائب بغير إذن؛ وحينئذ يتعين أن يؤخذ الأمر بالحزم، كي لا تكون فوضى، وإذا لم يؤخذ بالحزم كان سابقة سيئة لبقية الجند (قطب، 1412: 5 / 2638).

ومن مظاهر الرقابة على المجتمع ككل، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتي سعى الإسلام لترسيخها بين أفراد المجتمع، لتكون ثقافة لدى المجتمع، قَالَ تَعَالَى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْأَكْتِفِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ لَمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾ آل عمران: ١١٠

(سورة آل عمران، آية: 110)، وقوله تعالى: «أكل كل كم كى كى لملى لى ما مم نر نز بـ (سورة التوبة، آية: 71)، ومن مظاهر الرقابة في السنة النبوية، ما رواه أبو هريرة - رضي الله عنه - أن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - مر على صبرة فأدخل يده فيها، فنالت أصابعه بللاً، فقال: ( ما هذا يا صاحب الطعام؟ قال أصابته السماء يا رسول الله، قال: أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس، من غش فليس مني) (صحيح مسلم - 102 - باب: من غشنا فليس منا).

فمعاينة المخالف أمر ضروري؛ لأن أي مخالفة لا تقابل بالجزاء المناسب لا بد أن تثمر مخالقات أخرى متعددة أعظم منها، فحين نرى موظفاً مقصراً في عمله لا يحاسبه أحد، فسوف نكون مثله، وتنتشر الفوضى والتكاسل واللامبالاة (الشعراوي، 1997: 17 / 10766)

ومما سبق ذكره يمكن القول إن المؤسسة يجدر بها أن تنمي لدى أفرادها مبدأ المحاسبة، وقيام كل فرد بأعماله الموكلة إليه، وإلا ستمتد تلك الفوضى لتكون ظاهرة للجميع، لذا يجب أن تُوجد المؤسسة أو الدولة القوانين الرادعة، وما يتضمنها من نظام العقوبات؛ لضمان سير العمل على أكمل وجه، وهذا المبدأ هو مبدأ قرآني يجب الاقتداء به. خامساً: اتخاذ القرارات:

وتكمن عملية اتخاذ القرارات من خلال فهم العمل الإداري، والحكمة في الأقوال والتصرفات، وهي كما يلي:

#### 1- الذكاء الإداري (الفهم الإداري):

وهو أن يتعرف القائد الإداري على من حوله من الأفراد وما يريدونه، فيعرف الشيء في أفرادهم من ملامح الوجه وحركات الجسم، فينتبأ من خلال إحياءاتهم إلى ما في عقولهم، وهي درجة عالية من الذكاء قلما ينطقن إليها الآخرون. والذكاء هو: سرعة اقتداح النتائج، وقيل: المضاء في الأمر، وسرعة القطع بالحق. أما المقصود بالفهم: ما يميز، ويدبر كل فعل أنه عدل أو ظلم، وقيل: إدراك الأشياء الجزئية (السيوطي، 2004: 200).

وهذا ما كان يتصف به نبي الله سليمان - عليه السلام - من الذكاء العقلي والفهم الإداري، قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ نَكِّرُوا لَهَا

عَرَشَهَا نَظَرًا تَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ ﴿٤١﴾ فَمَا جَاءَتْ قِيلَ أَهَكَذَا عَرَشُكَ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأُوتِينَا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ ﴿٤٢﴾ النمل: ٤١ -



، وليختبر دقة ملاحظتها، وعندها فهم سليمان أنها على قدر كبير من الذكاء والفطنة وحصافة الرأي (الشعراوي، 1997: 17/10790).

وقد خص الله - سبحانه وتعالى - نبيه سليمان - عليه السلام - بخصوصية الفهم الإداري، ففي حكمه على سؤال موجه إليه وإلى نبي الله داود - عليه السلام - فقد حكم كل منهما، لكن الله تعالى قد خص سليمان - عليه السلام - بالفهم فيها، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَخْتَصِمَانِ فِي الْوَجْهِ إِذْ نَفَسَتْ فِيهِ غَمْرُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ ﴿٧٨﴾ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا ءَاتَيْنَاهُمْ حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ ﴿٧٩﴾﴾ الأنبياء: ٧٨ - ٧٩

، فألهم سليمان حكماً أحكم، وفهمه ذلك الوجه وهو أصوب، وهو فتح من الله وإلهام يهبه من يشاء (قطب، 1412: 2389/4).

ومن خلال الآيات التي ذكرت عن نبي الله سليمان - عليه السلام - فقد تميز بالفهم والذكاء الإداري الذي ضمن له استمرار ملكه، ومعرفته لدقائق مؤسسته الإدارية، فالرؤية الثاقبة من القائد الإداري الناجح سبب الارتقاء وحماية للمشروع النهضوي، ودفع الخبث عنها.

## 2- الحكمة الإدارية:

فالعقل الإداري يحتاج لوضع القرارات، والأهداف، والإجراءات الإدارية الصائبة في موضعها، وإهمال ما لا نفع فيها، وإن لم يوفق القائد الإداري للحكمة في اتخاذ القرارات، وفي تعامله مع الآخرين داخل المؤسسة الإدارية؛ فسيواجه بصعوبات تعيق العمل النهضوي، مما يؤدي لظهور الأزمات والصراعات.

والحكمة في التعامل كما يعرفها السيوطي: استكمال النفس الإنسانية في قوتها النظرية بمعرفة الحق، وفي قوتها العملية بفعل الخير، وقيل: استكمالها بتصور الأمور والتصديق بالحقائق النظرية والعملية، وقيل: هي العلم بأحوال تكون بينه وبين عامة الناس (السيوطي، 2004: 131)

وقد بين القرآن الكريم أن الحكمة منحة من الله تعالى، ومن يتحصل عليها فقد تحصل على الخير العظيم، قَالَ تَعَالَى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٦٦﴾﴾ البقرة: ٢٦٩

، فيؤتي الله الإصابة في القول والفعل من يشاء من عباده، ومن يؤت الإصابة في ذلك منهم، فقد أوتي خيراً كثيراً، وقال آخرون: هي الفهم (الطبري، 2000: 576/5)، وقد سطر الحكمة في أقوال لقمان ولقب بها وجعلها الله - سبحانه وتعالى - نعمة تستحق الشكر، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿١٧﴾﴾ لقمان: ١٢

أما في العمل النهضوي، فقد قرن الله تعالى بينها وبين تقوية الملك والحكم في حكم نبي الله سليمان - عليه السلام - قَالَ تَعَالَى: ﴿وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَنبَتْنَا لَهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ ﴿٢٠﴾﴾ ص: ٢٠

والحكمة: كل كلام وافق الحق فهو حكمة (أبو السعود، د.ت: 220/7).

ومن الحكمة طلب الإدارة إن كان أهلاً لها، وترتب على إدارته مفسدة متحققة في ذلك العمل، قَالَ تَعَالَى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾﴾ يوسف: ٥٥

أي أنه حافظ للحساب، عليم بالألسن، وقيل: إني حافظ لما استودعنتي، عالم بما أوليتني (الطبري، 2000: 150/16)، وفيه دليل على جواز طلب الولاية إذا كان الطالب ممن يقدر على إقامة العدل وإجراء أحكام الشريعة (أبو السعود، د.ت: 286/4)

وهذا القول تأكيد لثقة يوسف أن القادم في هذا البلد يحتاج لحكمة إدارية، لا تبعثر ما سوف يأتي في سنين الخصب؛ لتضمن الاطمئنان في سنين الشدة، وتلك مهمة تتطلب الحفظ والعلم، وقد تقدم ما يثبت أن هاتين الصفتين يتحلّى بهما يوسف - عليه السلام (الشعراوي، 1997: 6998/11)

والحكمة التي يريد الإسلام من تحقيقها؛ هي القدرة على إدارة العمل، وما يصدر عن القائد الإداري من أقوال وأفعال وتحركات، أو ما تواجهه المؤسسة من أزمات أو صراعات، لمصلحة نجاح المؤسسة.

المهارات الإدارية

1- إدارة الأزمات:

إن أي مؤسسة إدارية قد يتخللها أزمات تعيق العمل، أو تؤثر سلباً على سيره، وعدم وجود إدارة سليمة للتغلب على تلك الأزمات والمعوقات سيزيد من الأمر تعقيداً وتراجعاً عن الانتاج، فحسن إدارة الأزمات في المؤسسة يجعل منها سبباً لنجاحها والتقدم.

والمتمتع لإدارة الأزمات في آيات القرآن الكريم يجدها حاضرةً وبكثرة، ومن هذا الآيات ما ورد في قصة نبي الله يوسف - عليه السلام - وذلك حين رأى الملك تلك الرؤيا في منامه، والتي أولها يوسف - عليه السلام - بسبع سنين خصب، ثم يأتي بعدها سبع عجاف، ثم بعدها عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون، والأمر الذي يفيد تلك الإدارة السليمة للأزمة؛ أنه - عليه السلام - علمهم كيف يديرون تلك الأزمة باقتدار والخروج منها، قَالَ تَمَّالِي: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٧٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا حُصِّنُونَ ﴿٧٨﴾﴾ يوسف: ٤٧ - ٤٨

فكأن نبي الله يوسف - عليه السلام - قد طلب أن يزرع أهل مصر بدأبٍ وبدون كسل، وأن ما تحصونه نتيجة الزرع بجِدٍّ واجتهاد؛ فلکم أن تأكلوا القليل منه، وتتركوا بقينه محفوظاً في سنابله (الشعراوي، 1997: 6976 / 11)

ومن الآيات التي تبين كيفية إدارة الأزمة، ما حصل مع ذي القرنين؛ وبنائه للردم، فالأزمة المتمثلة بإبذاء قوم يأجوج ومأجوج، فكان التغلب عليها من خلال بناء حاجز مانع لهم؛ ولن يكون ذلك إلا بالردم، إذ إنهم لن يستطيعوا أن يتسلفوه أو يحدثوا فيه ثقباً، قَالَ تَمَّالِي: ﴿وَلَمَّا فَصَلَ الْعِيرُ قَالَ أَبُوهُمْ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ لَوْلَا أَنْ نَفَخْتُمْ مِنْهُ قَالُوا تَاللَّهِ إِنْ تَكُنْ لِنَفِي ضَلَّلِكَ الْقَدِيرِ ﴿٩٤﴾﴾ يوسف: ٩٤ - ٩٥

وعندما تضرب الأزمة وتخيم بظلالها، تُستبدل المقاومة السلوكية بالدعم، لكن تكون الحلول غير واضحة، والضغط الزمنية كبيرة، وليس مهمة الإدارة العليا مواكبة المقاومة لكنها منع الذعر وتقديم استجابة سريعة وفعالة. وإدارة الأزمة لا بد من مراعاة ما يلي:

أ- بذل جهد لإقناع الآخرين بحتمية الأزمة، والبدء باستجابة توقعيه.

ب- ترويض أنفسهم على حتمية الأزمة، والاستعداد للعب دور المنفذ عند وصول الأزمة.

ت- يعتبر أول بديلين أقل مخاطرة من الثالث (توفيق، 2003: 228)

وتكمن أهمية إدارة الأزمات في تقليل هدر وضياح الموارد التي ينعم بها المجتمع؛ لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد مفقودة، وإدارة الأزمة بشكل جيد سيكون سبباً في توقع الأزمات، والعمل على منع حدوثها، أو التقليل من أضرارها وخسائرها، وتحقيق الاستقرار في المؤسسة، وتحديد الأدوار لفرق التعامل معها، وكيفية ترشيد الإمكانيات المادية والبشرية وتسخيرها، والسيطرة عليها وضبطها، والتدخل لعلاج آثارها.

2- إدارة المال:

يعدّ المال هو الشريان المتدفق، والعصب الحي لأي نهضة أو مؤسسة، وبدونه يصعب تحقيق مقوماتها، والسير قدماً في سبيل تحقيق أهداف النهوض المطلوب، فالمال إن لم يُرشد وساء استخدامه ينقلب سلباً، وقد يكون هدماً للمقدرات.

وطرق إدارة المال في القرآن الكريم كثيرة، نذكر ما يفيد العمل الإداري، منها ما يلي:

1- المال هو في الأصل لله تعالى، والإنسان مستخلف فيه قائم عليه، لقوله تعالى: **﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَيْسَتَعَفِيفُ الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّى يُعْزِمَهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالَّذِينَ يَبْتَغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَمَكَاتِبُهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا وَآتُوهُمْ مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ وَلَا تُكْرَهُوا فَتَيْتَهُمْ عَلَى الْبِعَاءِ إِنْ أَرَدْنَ تَحَصُّنًا لِيَبْتِغُوا عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَنْ يُكْرِهْنَهُنَّ فَإِنَّ اللَّهَ مِنْ بَعْدِ إِكْرَاهِهِنَّ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣٣﴾﴾﴾** **النور: ٣٣**

2- المال هو اختبار وابتلاء من الله تعالى الذي يصيب به الإنسان في الدنيا، قال تعالى: **﴿لَسَبُؤَاتٍ فِي أَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ وَلَسَمْعٌ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذَى كَثِيرًا وَإِنْ تَصَبَّرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ ﴿١٨٦﴾﴾﴾** **آل عمران: ١٨٦**

، وقوله تعالى: **﴿وَأَعْلَمُوا أَنَّمَا أَمْوَالُكُمْ وَأَوْلَادُكُمْ فِتْنَةٌ وَأَنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴿١٨٨﴾﴾﴾** **الأنفال: ٢٨**

إنما أموالكم التي حوّلتموها الله، وأولادكم التي وهبها الله لكم، اختبارٌ وبلاء، أعطاكموها ليختبركم بها وبينتلكم، لينظر كيف أنتم عاملون من أداء حق الله عليكم فيها، والانتهاه إلى أمره ونهيه فيها (الطبري، 2000: 486/13)

3- المال ليس سبباً في حب الله تعالى لصاحبه، إن لم يصاحب المال الإيمان بالله تعالى، لقوله تعالى: **﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ بِالْبَالِي تَقَرُّبِكُمْ عِنْدَنَا زُلْفَى إِلَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَأُولَئِكَ لَهُمْ جَزَاءُ الْوَعْدِ بِمَا عَمِلُوا وَهُمْ فِي الْعُرْفَاتِ ءَامُونَ ﴿٣٧﴾﴾﴾** **سبأ: ٣٧**

4- نهى عن اعطاء المال للسفهاء الذي لا يحسنون التصرف به؛ إما بسبب الجنون أو صغر السن أو فقدان الأهلية في إدارة المال، وجعل إدارة أموالهم لوليهم، وذلك بالإنفاق عليهم بما يصلحهم، قال تعالى: **﴿وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥٠﴾﴾﴾** **النساء: ٥٠**

5- نهى الإسلام عن الاقتار والتبذير، فلا افراط ولا تفريط، قال تعالى: **﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾﴾﴾** **الفرقان: ٦٧**

6- حرمة التعامل بالربا في تلك الأموال، وقد نزع الله البركة منه، قال تعالى: **﴿الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّجَلُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَاتَّقِ اللَّهَ مَا سَلَكَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾﴾﴾** **البقرة: ٢٧٥**

- 7- المال وسيلة لإدارة شؤون الحياة؛ لكن لا ينبغي ألا تلهي صاحبها عن ذكر الله تعالى وعن الطاعات، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَاتِيَهُمْ ءَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ ﴿٩﴾ **المنافقون: ٩**
- 8- إنفاق المال في وجهه الصحيح سبب لزيادته وكثرته والبركة فيه، قَالَ تَعَالَى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ ءَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾ **البقرة: ٢٦١**
- 9- النهي عن الإنفاق من أجل الناس دون ابتغاء الأجر والنية لله تعالى، لقوله تعالى قَالَ تَعَالَى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ ءَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يَتَذَكَّرُونَ مَا أَنفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذَىٰ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٦٢﴾ **البقرة: ٢٦٢**
- 10- عدم إنفاقه رياء الناس، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَالَّذِينَ يُنْفِقُونَ ءَمْوَالَهُمْ رِيءَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَا بِالْيَوْمِ ءَآخِرِ وَمَنْ يَكُنِ الشَّيْطَانُ لَهُ فَرِيئًا فَسَاءَ قَرِينًا ﴿٣٨﴾ **النساء: ٣٨**، أي للفخار ( أبو السعود، د.ت: 177/2).

11- الانفاق من المال في وجهه الصحيح سبب للنماء والبركة وتطهير المنفق منه، لقوله تعالى: قَالَ تَعَالَى: ﴿حُدِّمْنَ ءَمْوَالَهُمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلَّ عَلَيْهِنَّ إِن صَلَوْتَنَّكَ سَكُنَ لَهُمُ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١٠٣﴾ **التوبة: ١٠٣**

فالإسلام يعلم كيفية ضبط وإدارة الأموال، والتصرفات المالية، لئلا تهدر مقدرات المؤسسة دون فائدة، فضبط كذلك سمات وصفات من يملك أو يتصرف به؛ بل وأوجب الاختبار على البعض، ومعرفة مدى قدرته على التصرف الصحيح به وهذا لا بد أن ينتبه له وخاصة من يتولى الجانب المالي في أي مؤسسة، فمن لا يحسن ضبط تصرفاته المالية، لن يحسن النهوض به، والنجاح بما يحقق آمالها وطموحاتها في الرقي والتقدم.

التطبيقات التربوية لمقومات النهضة الإدارية

تطبيقاتها على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي، من خلال ما يلي:

- 1- وضوح الغاية من العمل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، وكتابتها ليراها كل العاملين ليسعى كل فرد منهم للعمل على إنجاحها.
  - 2- ضرورة التركيز على قادة العمل الإداري والنهوض بهم وتأهيلهم.
  - 3- الإدارة والتنظيم الصحيح للنظام التربوي وهيكلته وتحسينه بشكل مستمر.
  - 4- تحقيق الجودة الشامل.
  - 5- استشعار المسؤولية الداخلية قبل الخارجية والمتمثلة بمراقبة الضمير لكل ما يصدر عنه.
  - 6- تحقيق السمات الشخصية للقائد الإداري:
- أ- القوة في العلم والجسم، تمكن من الجانب العلمي للإدارة، وصحة الجسد ليتمكن من المتابعة دون عوائق.
- ب- الأمانة في الأداء والإدارة.
- ت- لين الجانب وقبول الأعذار ما أمكن دون الإخلال بالعمل الإداري.
- ث- التواضع في علاقاته مع مرؤوسيه.

- ج- الحكمة والذكاء الإداري.
- 5- الوسطية الإدارية: وتعني التعامل بين (الحزم - واللين).
- 6- المتابعة المستمرة.
- 7- تفويض المهام والصلاحيات للمقتردين؛ لتخفيف أعباء العمل عنه وإتاحة الفرصة له للقيام بأعمال أخرى وبكفاءة.
- 8- اعتماد التخصصية الإدارية فهو الأجدى والأفضل في العمل الإداري وتحقيقه.
- 9- التوازن: بين العمل الإداري ومتطلباته.
- 10- الشمول والتكامل في الفكر والعمل لدى مؤسسته.
- 11- الثبات على الفكر، والمرونة في التعامل مع الآخرين.
- 12- الواقعية: فلا يطلب من موظفيه ما لا يطيقون فعله فالتيسير ورفع الحرج مطلوب.
- 13- تحقيق النفع من العمل الإداري، بما يعود على المؤسسة أو العاملين فيها.
- 14- ترسيخ مبدأ الشورى بين العاملين في المؤسسة.
- 15- العدل والمساواة بين الأفراد دون ظلم أو محاباة للآخرين فالكل سواسية وسواء.
- 16- إعطاء الحرية المقيدة بأنظمة العمل الإداري.
- 17- الكرامة: فلكل فرد من أفراد المؤسسة له كرامته فلا يجوز الانتقاص منها أو الإساءة له.
- 18- الأولويات: فيقدم ما يجب تقديمه وما يحين وقته، ويؤخر ما لم يحن وقته إن تزامت الأعمال.
- 19- الموازنة: إن تزامت الأعمال وتعلق بها الضرر، فيقدم ما كان خطره وضرره أقل على ما عظم ضرره.
- 20- التحديات: يجيد فهم التحديات التي تحيق بالعمل الإداري في المؤسسة، فيحسن إدارتها والتعامل معها.
- 21- تجميع الآراء وترسيخ الوحدة في العمل الإداري، ونبذ الفرقة والتشردم.
- 22- ترك عوامل الضعف والهدم: كالظلم والغرور والتكبر والفساد وازدواجية الفكر والسلوك والتقصير في أداء الواجبات الموكلة له.
- 23- إنشاء الأمن الوظيفي في المؤسسة فلا يهدد الأفراد بالطرده أو الرفض أو الخصم أو أي شيء يفسد على الأفراد أمنهم واستقرارهم، بدون مخالفة للقوانين والأنظمة.
- 24- التركيز على الجانب الأخلاقي في العمل الإداري.
- 25- تقسيم العمل على الأفراد حسب طاقاتهم وخبراتهم.
- 26- الأجر على قدر العمل، لقوله تعالى: (ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون).

27- إدارة الجانب المالي بكل شفافية وكفاءة.

28- أحداث التنمية المستدامة للمؤسسة والارتقاء بها في كل جوانبها، داخلياً وخارجياً.

29- إدارة الأزمات بالشكل المطلوب، وحسن التصرف بها.

## النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية، فقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1- تؤكد الدراسة شمول وتكامل مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم للوظائف والمهارات الإدارية.

2- اهتمام القرآن الكريم بمقومات النهضة الإدارية لإحداث الجودة الشاملة.

3- مراعاة النهضة الإدارية في القرآن الكريم للقيم الإنسانية، والاهتمام بها وبتنميتها.

4- تنطلق النهضة الإدارية في القرآن الكريم من فهم الأولويات والتحديات المحدقة بها، شمولاً وتكاملاً، وواقعية، وتوازن.

5- لمقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم تطبيقات على التعليم العالي، ومنها الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني.

ثانياً: التوصيات:

بعد البحث في مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1- توصي الدراسة وزارة التعليم العالي الاهتمام بالهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي لضمان تحقيق الجودة الإدارية والتقدم بها.

2- تفعيل التطبيقات التربوية لمقومات النهضة الإدارية على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني.

3- عقد دورات متخصصة في الإدارة من منظور قرآني بحيث تكون متجددة ومتنوعة للمسؤولين وذلك لإحداث التنمية وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: المقترحات:

توصلت الدراسة لمقترحات، منها ما يلي:

1- اجراء دراسات ميدانية يقاس من خلالها مدى تطبيق مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم على الهيكل الإداري والتنظيمي للتعليم العالي الفلسطيني.

2- إجراء دراسات ميدانية يقاس من خلالها مدى تطبيق مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم على مديري المدارس في قطاع غزة.

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم: تنزيل الحكيم الخبير

- 1- أبو السعود، العمادي محمد بن محمد (د.ت). تفسير أبي السعود = إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم. دار إحياء التراث العربي - بيروت.
- 2- البخاري، محمد بن إسماعيل (1422). الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه = صحيح البخاري. دار طوق النجاة.
- 3- الترمذي، محمد بن عيسى (2014). سنن الترمذي. مركز البحوث بدار التأصيل.
- 4- الدارمي، عبد الله بن عبد الرحمن (2015). سنن الدارمي. دار التأصيل - القاهرة، ط. 1.
- 5- الطبري، محمد بن جرير (2000). جامع البيان في تأويل القرآن. مؤسسة الرسالة.
- 6- النيسابوري، مسلم بن الحجاج (د.ت). المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم. دار إحياء التراث العربي - بيروت.

ثانياً: المراجع العربية :

- 1- ابن القيم، محمد بن أبي بكر (1996). مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين. دار الكتاب العربي - بيروت.
- 2- ابن تيمية، أحمد بن عبد الحلیم (د.ت). السياسة الشرعية في اصلاح الراعي والرعية. دار عالم الفوائد للنشر والتوزيع.
- 3- ابن مبارك، برغوث (1995). المنهج النبوي والتغيير الحضاري. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر، ط. 1.
- 4- ابن مبارك، عبد الله (د.ت). فن إدارة الوقت طريقة عملية لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم. دار طيبة.
- 5- أبو شيخة، نادر أحمد (1991). إدارة الوقت. دار مجدلاوي - عمان.
- 6- الأصهباني، أحمد بن عبد الله (1409). حلية الأولياء وطبقات الأصفياء. دار الكتب العلمية - بيروت.
- 7- البنا، فرناس عبد الباسط (1405). التخطيط: دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة. دون دار طباعة.
- 8- بومدين، بالكبير (2013). دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن.
- 9- توفيق، عبد الرحمن (2003). إدارة المستقبل. مركز الخبرات المهنية للإدارة - مصر.
- 10- الجرجاني، علي بن عبد العزيز (1405). التعريفات. دار الكتاب العربي - بيروت.



- 11- جندية، بتول (2011). على عتبات الحضارة - بحث في السنن وعوامل التخلق والانهييار، دار الملتقى للطباعة والنشر والتوزيع، سورية، ط.1
- 12- جواد، شوقي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع - الأردن.
- 13- الحلقاوي، محمد (1430). المشروع الحضاري لإنقاذ القدس. مركز البحوث والدراسات - قطر.
- 14- الخالدي، يحيى (د.ت). فن التخطيط وأثره في حياة الداعية. دار القاسم.
- 15- الخطيب، محمد عبد الفتاح (2010). قيم الإسلام الحضارية نحو إنسانية جديدة. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر.
- 16- الرويشد، أسماء بنت راشد (د.ت). القدوة. دار الوطن للنشر.
- 17- السعدي، عبد الرحمن بن ناصر (2000). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. مؤسسة الرسالة، ط.1
- 18- سلامة، سهيل بن فهد (1988). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات - عمان.
- 19- السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر (2004). معجم مقاليد العلوم في الحدود والرسوم. مكتبة الآداب - القاهرة، ط.1
- 20- الشعراوي، محمد متولي (1997). تفسير الشعراوي. مطابع أخبار اليوم.
- 21- طشطوش، هائل عبد المولى (2008). أساسيات في القيادة والإدارة. دار الكندي، ط.1
- 22- عباس، أنس (2011). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الأردن.
- 23- عليان، رحي (2007). أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- 24- فياض، وآخرون (2010). مبادئ الإدارة"2". دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن.
- 25- قطب، سيد (1412). في ظلال القرآن. دار الشروق - بيروت، ط.17
- 26- المظهري، الحسين بن محمود (2012). المفاتيح في شرح المصابيح. دار النوادر، وهو من إصدارات إدارة الثقافة الإسلامية - وزارة الأوقاف الكويتية.
- 27- ملائكة، عبد العزيز (1412). إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية. سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات - جدة.
- 28- النحوي، عدنان علي رضا (1999). فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية. دار النحوي للنشر والتوزيع - الرياض.
- 29- وتر، محمد ضاهر (د.ت). دور الزمن في الإدارة. المطبعة العلمية.
- 30- ياغي، محمد (2012). الأخلاقيات في الإدارة. دار وائل للنشر - الأردن.

- 31- يوسف عبد المولى محمد (2014). ضوابط التفاعل الحضاري ووسائله وآثاره التربوية. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية- قطر، ط1.  
ثالثاً: الدراسات العلمية:
- 1- قرموط، نايف (2009) "الإدارة في سورة يوسف عليه السلام: دراسة موضوعية". رسالة ماجستير، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية- غزة.  
رابعاً: الدوريات العلمية:
- 1- السحيمي، زينب (2015) "المعرفة الإدارية في القرآن الكريم: منهجية شمولية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ص 95-126، عدد1.
- 2- الخويطر، أروى، المفيز، خولة (2019) "الرقابة الإدارية في الإسلام" نماذج تطبيقية"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية- جامعة أسيوط.
- 3- ناجي، فرحان (2014) "سنن النهضة في القرآن الكريم"، مجلة جامعة الناصر، اليمن- عدد 4.

#### ثالثاً: المراجع العربية الإنجليزية

1. Ibn al-Qayyim, M. (1996). The paths of the travellers, between the dwellings, Thee we worship and Thee we seek help. (In Arabic), Dar Al-Kitab Al-Arabi - Beirut.
2. Ibn Taymiyyah, A (d.d.). The legal policy of reforming the shepherd and his flock. (In Arabic), Dar Alam Al-Fawaed for Publishing and Distribution.
3. Ibn Mubarak, B (1995). The prophetic approach and cultural change. (in Arabic), Ministry of Endowments and Islamic Affairs - Qatar, 1st edition.
4. Ibn Mubarak, peace be upon him (d.d.). The art of time management is a practical way for science students and researchers to benefit from their time. (in Arabic), Dar Taiba.
5. Abu Sheikha, N. (1991). time management. (In Arabic), Dar Majdalawi - Amman.
6. Al-Asbahani, A (1409). Ornament of saints and pure classes. (In Arabic), Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah - Beirut.
7. Al-Banna, F (1405). Planning: A study in the field of Islamic administration and public administration science. (in Arabic), without a printing house.
8. Boumediene, B. (2013). Field studies in business administration. (In Arabic), Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House - Jordan.
9. Tawfiq, A. (2003). Managing the future. (in Arabic), Center for Professional Management Expertise - Egypt.
10. Al-Jurjani, p. (1405). Definitions. (In Arabic), Dar Al-Kitab Al-Arabi - Beirut.

11. Jundia, B. (2011). On the Thresholds of Civilization - Research into Sunnahs and Factors of Creation and Collapse, (in Arabic), Dar Al-Multaqa for Printing, Publishing and Distribution, Syria, 1st edition.
12. Jawad, S. (2010). Organizational behavior in business organizations. (In Arabic), Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution - Jordan.
13. Al-Halaqawi, M. (1430). The civilizational project to save Jerusalem. (in Arabic), Center for Research and Studies - Qatar.
14. Al-Khalidi, I (d. T). The art of planning and its impact on the life of the preacher. (In Arabic), Dar Al-Qasim.
15. Al-Khatib, M. (2010). The civilizational values of Islam towards a new humanity. (in Arabic), Ministry of Endowments and Islamic Affairs - Qatar.
16. Al-Ruwaished, A. (d. T.). Role models. Al Watan Publishing House.
17. Al-Saadi, A. (2000). Taysir Al-Karim Al-Rahman in interpreting the words of Al-Mannan. (In Arabic), Al-Resala Foundation, 1st edition.
18. Salama, S. (1988). Time Management: An Advanced Approach to Success. (in Arabic), Arab Organization for Administrative Sciences, Department of Research and Studies - Amman.
19. Al-Suyuti, A. (2004). Dictionary of the reins of science in terms of borders and drawings. (In Arabic), Library of Arts - Cairo, 1st edition.
20. El-Shaarawy, M. (1997). Interpretation of Al-Shaarawi. (in Arabic), Akhbar Al-Youm Press.
21. Tashtoush, H. (2008). Basics in leadership and management. (In Arabic), Dar Al-Kindi, 1st edition.
22. Abbas, A. (2011). Business management from a contemporary perspective. (In Arabic), Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing - Jordan.
23. Alyan, R. (2007). Foundations of contemporary management. (In Arabic), Dar Safaa for Publishing and Distribution - Amman.
24. Fayyad, et al. (2010). Principles of Management "2". (in Arabic), Safaa Publishing and Distribution House - Jordan.
25. Qutb, S. (1412). In the shadows of the Qur'an. (In Arabic), Dar Al-Shorouk - Beirut, 17th edition.
26. Al-Mazhari, A (2012). Keys in explaining lamps. (In Arabic), Dar Al-Nawader, which is published by the Islamic Culture Department - Kuwaiti Ministry of Endowments.
27. Malaika, p. (1412). Time management in business in the Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic), a series of publications by the Department of Economic Research and Information - Jeddah.

28. Al-Nahwi, A. (1999). Jurisprudence of faith management in Islamic advocacy. (In Arabic), Dar Al-Nahwi for Publishing and Distribution - Riyadh.
29. Watar, M. (D.T.). The role of time in management. (in Arabic), Scientific Press.
30. Yaghi, M. (2012). Ethics in management. (In Arabic), Wael Publishing House - Jordan.
31. Youssef, A. (2014). Controls of cultural interaction, its means, and its educational effects. (in Arabic), Ministry of Endowments and Islamic Affairs - Qatar, 1st edition.
32. Third: Scientific studies:
33. Qarmout, N. (2009) "Administration in Surat Yusuf, peace be upon him: An objective study." (in Arabic), Master's thesis, Faculty of Fundamentals of Religion, Islamic University - Gaza.
34. Fourth: Scientific periodicals:
35. Al-Suhaimi, Z. (2015) "Administrative Knowledge in the Holy Qur'an: A Comprehensive Methodology," (in Arabic), King Abdulaziz University Journal of Economics and Administration, pp. 95-126, No. 1 .
36. Al-Khowaiter, A., Al-Mufeez, K.H. (2019) "Administrative Control in Islam" Applied Models", (in Arabic), Educational Journal of Adult Education, Faculty of Education - Assiut University.
37. Naji, F. (2014) "Sunan al-Nahda in the Holy Qur'an," (in Arabic), Al-Nasser University Journal, Yemen - Issue 4.