

العنوان:	دراسة لبعض المناهج في أبحاث العلوم الإدارية والبدليل الإسلامي: نموذج مقترح
المصدر:	مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة
الناشر:	جامعة الملك عبد العزيز
المؤلف الرئيسي:	المزجاجي، أحمد بن داود
المجلد/العدد:	مج 15, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2001
الصفحات:	91 - 124
رقم MD:	70813
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الموظفون ، الإدارة العامة ، القطاع الخاص ، القطاع العام ، الأساليب الإدارية ، الإسلام والإدارة ، السلوك الإداري ، القيم الإنسانية ، الهيكل الإداري ، مناهج البحث ، العلوم الإدارية، البحث العلمي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/70813">http://search.mandumah.com/Record/70813</a>

## دراسة لبعض المناهج في أبحاث العلوم الإدارية والبديل الإسلامي (نموذج مقترح)

أحمد بن داود المزجاني

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٢/٣/١٤٢١هـ وقبل للنشر في ٨/٩/١٤٢٢هـ)

**المستخلص:** في مجال بحث العلوم الإدارية، يستخدم الباحثون مناهج شتى أهمها المنهج القانوني والمنهج الوصفي والمنهج السلوكي والمنهج التجريبي ثم المنهج التحليلي. وإن هذه المناهج الوضعية لا تعبر اهتماماً للدين ومدى تأثيره على سلوك الموظف فضلاً عما يشوبها من عيوب أخرى. وهذا البحث يقدم نموذجاً إسلامياً مقترحاً لدراسة الإدارة يقوم أساساً على عوامل أخلاقية في إطار إسلامي أفضل للإدارة ويحتوي على الآتي:

- ١ - عناصر العملية الإدارية.
- ٢ - الحاجات المادية والروحية والفكرية والنفسية الخاصة بالإشباع التي يحتاجها الموظف المسلم بدرجات متفاوتة.
- ٣ - البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- ٤ - الإطار الإسلامي الذي يشكل أداة منيعة لتهديب النشاطات والتأثيرات القائمة في أي من القطاعين العام والخاص.

كما بينت هذه الدراسة خصائص النموذج الإسلامي البديل لدراسة الإدارة، ومنها:  
أ - اهتماماته بحاجات الموظف بصورها المتعددة مادية وروحية وفكرية ونفسية من أجل تحقيق الإشباع الضرورية والكمالية وما بينهما.

- ب - تعامله مع جميع الموظفين بدون تمييز.
- ج - شموليته لجميع المستويات الإدارية في المنشأة من القمة إلى القاعدة.
- د - موضوعيته في تناوله لمختلف الحالات الإدارية.
- هـ - تركيزه على السلوك الإداري القائم على القيم الإسلامية الأصيلة.

### تمهيد

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده ... أما بعد:

فقد مرت البحوث والدراسات الإدارية بسلسلة من المناهج الفكرية التي قدمها مختلف العلماء والكتاب، وكان كل منهج يقوم إما على أنقاض سلفه، وإما أن يأخذ من جوانبه الإيجابية ما هو ممكن ويرغب عن جوانبه الأخرى السلبية، وهكذا دواليك، ويجد القارئ لأي من هذه المناهج مبررات تباين قوتها من منهج إلى آخر، ويصبح اقتناع الشخص بجدوى المنهج رهناً بالحجج المؤيدة له.

وفي هذا البحث محاولة من قبل الباحث لتقديم نموذج إسلامي مقترح لدراسة النشاط الإداري في المنشأة الإسلامية، علماً بأن هذا النموذج، بناءً ووظيفةً وأهدافاً، يختلف عن بقية المناهج الأخرى الوضعية وذلك لارتباطه أولاً بالإسلام - الدين الحق، ثم لأنه يحتوي على إيجابيات المناهج السالفة ويخلو مما شابها من نقص أو عيوب مما جعله منهجاً مستقلاً له من السمات ما يميزه عن غيره من المناهج الفكرية الحديثة المستخدمة لدراسة الإدارة. ويقصد بالمنشأة الإسلامية في هذا البحث الجهاز الإداري الذي يمارس نشاطاً مشروعاً بقيادة مسلمة بغية تحقيق أهداف مباحة عامة أو خاصة.

وتتضمن محتويات البحث عرضاً لكل من المشكلة والفرضية والأهداف، ثم حدود البحث والأدبيات التي تناولت شرح خمسة أنواع من المناهج الفكرية القائمة والأكثر شيوعاً، وهي المنهج القانوني والوصفي والسلوكي والتجريبي والتحليلي، وذلك بملاحظتها الإيجابية والسلبية. وبعدها تأتي الدراسة والتحليل لفرضية البحث التي تشمل تقديم نموذج للمنهج الإسلامي المقترح وتليه النتائج، فالخاتمة ثم قائمة المراجع.

ومن الجدير بالذكر أن النموذج الإسلامي بنموذجه المقترح لدراسة الإدارة المقدم في هذا البحث لا يعني أنه كامل في بنائه ومنزه عن العيوب، فقد تعقبه أطروحات أخرى تعزز دوره وتسهل مهمته كأسلوب عقلائي لفحص سير النشاط الإداري في المنشأة الإدارية الإسلامية. ويكفي أنه محاولة جادة لترسيخ مفهوم إسلامي لمنهج الأبحاث الإدارية في أذهان هذا الجيل، ومساهمة مبدئية في عملية تحرير عقل الباحث المسلم من إغراءات المناهج الوضعية لأبحاث الإدارة لأنها لا تقيم للدين وزناً كعامل مؤثر في السلوك الإداري.

وأخيراً، فإن هذا البحث "دراسة لبعض المناهج في أبحاث العلوم الإدارية والبديل الإسلامي: نموذج مقترح" دعوة ملحة إلى استقلال البحث العلمي في الدراسات الإسلامية لعلوم الإدارة والتنظيم بدلاً من محاكاة مناهج الشعوب الأخرى غير المسلمة بسبب الاختلافات العديدة والكبيرة القائمة في الحضارة والثقافة والقيم بين تلك الأمم وبين الأمة الإسلامية وخصوصيتها التي يفترض فيها بعلمائها وعلومها ذات العراقة والأصالة أن تكون شهيدةً على الناس أجمعين تأكيداً للعوامة الإسلامية المنطلقة من الدين أصلاً قبل الإعلان عنها في الغرب مؤخرًا بأربعة عشر قرناً من الزمان إذ يقول المولى عز وجل : ﴿ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ الآية ١ : سورة الفاتحة.

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ الآية ١٠٧ : سورة الأنبياء.

هذه هي في الحقيقة العوامة الإيجابية المحققة للخير والعدل والسلام، والمناهضة للشر والظلم والإرهاب والتي سبق وأن سادت ثلثي شعوب المعمورة في أقصر فترة عرفها التاريخ البشري .

### مشكلة البحث

ظهر عدد كبير من المناهج الحديثة في العلوم الاجتماعية لدراسة الإدارة، وكانت عرضة للمناقشة من قبل كتاب الإدارة الذين وجهوا لها انتقادات متباينة مما أسفر عن رفضٍ مطلقٍ لبعضها، أو قبول متحفظ لبعضها الآخر، وبالتالي أصبح من الضروري البحث عن البديل الأفضل لهذه المناهج وهو ما سيتناوله هذا البحث.

### فرضية البحث

لا تختلف المناهج الحديثة لدراسة الإدارة في المنشأة الإسلامية عن المنهج الإسلامي بنموذجه المقترح في البناء والمكونات والأهداف.

### أهداف البحث

- ١ - استعراض بعض المناهج الحديثة الخاصة بدراسة الإدارة في الوقت الحاضر.
- ٢ - دراسة هذه المناهج وإبراز إيجابياتها وسلبياتها كل على حدة.
- ٣ - تقديم نموذج بديل مقترح ذي طابع إسلامي لدراسة الإدارة.
- ٤ - شرح هذا النموذج لإبراز أهم ما يتميز به عن المناهج الأخرى .

## حدود البحث

- ١ - سوف يضطر الباحث إلى مناقشة عدد محدود من المناهج ذات العلاقة بموضوع البحث عند الكتابة عن المناهج الحديثة لأنه يقدم أساساً نموذجاً جديداً مقترحاً لمنهج إسلامي لدراسة الإدارة.
- ٢ - ليس للبحث علاقة بالمناهج الأخرى الخاصة بدراسة العلوم التطبيقية نظراً لعلاقته الوثيقة بالعلوم الاجتماعية.
- ٣ - ليس للبحث علاقة بدراسة الإدارة في المنشآت غير الإسلامية.

## أدبيات البحث

يقصد الباحث بـ"النموذج المنهج"، ومن الأفضل إعطاء لمحة سريعة عن معنى كلمة "المنهج" لغةً واصطلاحاً.. فالمنهج هو الطريق والاتجاه، والله تبارك وتعالى يقول: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا...﴾ من الآية ٤٨ : سورة المائدة .

ويقول ابن كثير في تفسيره : إن المنهاج هو الطريق الواضح السهل (الصابوني ١٣٩٦هـ، ج١، ص٥٢٤) . والمنهاج كالمناهج، ومنهج الطريق : وضحه، والنهج : الطريق المستقيم (ابن منظور، ج٢، ص٣٨٣) . ويمكن تعريف المنهج اصطلاحاً بأنه "طريقة للتعامل المباشر مع الظواهر غير المحددة تماماً، وذلك بهدف تحديدها، وتحليلها، وكشف قوانين حركتها، دون الاستناد إلى أية عوامل أو متغيرات "مثبتة" في الذهن مسبقاً" (عساف ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، ص٣) . وهو أيضاً "طريقة العمل التي تتبعها محاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهنا والتحديات" (القاضي ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م، ص٥٢) .

وللمنهج - كمصطلح علمي - مفهوم آخر في نظر الباحث، وهو أنه إطار علمي معين يستخدمه العقل البشري لدراسة ظاهرة معينة وذلك من أجل الوصول إلى حقيقة معينة أو حكم معين .. أي، باختصار، هو طريقة معينة يستخدمها الباحث لفحص وتشخيص حالة معينة للبت في أمرها. ولقد تحدث عدد غير قليل من كتاب العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم الإدارية ومجالات البحث العلمي بصفة خاصة عن مناهج البحث العلمي باسمها هذا أو باسم آخر. فلذا يشير إليها مقلد (مقلد ١٩٨٠م، ص ص ٢٤-٢٩) بالآتي:

- ١ - الطريقة القانونية الدستورية.
- ٢ - الطريقة التي تقوم على وصف الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي.
- ٣ - الطريقة القائمة على استخدام علم النفس الاجتماعي.

ويسمىها مرار (مرار ١٩٨٣م، ص ص ٣١-٣٣) بالآتي:

- ١ - المدخل الدستوري القانوني التاريخي.
- ٢ - المدخل الوصفي التنظيمي.
- ٣ - المدخل الاجتماعي النفسي - أو منهج العاملين دون التنظيم.
- ٤ - المدخل البيئي أو الإيكولوجي.

ويتحدث عنها أيضاً شريف (شريف، ص ص ٢٥-٣٧) بأنها مدخل كالاتي:

- ١- المدخل القانوني.
- ٢- المدخل الهيكلي.
- ٣- المدخل السلوكي.
- ٤- المدخل البيئي.
- ٥- المدخل المقارن.
- ٦- مدخل الأنظمة.
- ٧- المدخل السياسي.

كما حصرها الحبيبي (الحبيبي ١٩٨٠م، ص ص ٥٤-٥٥) في الأنواع التالية، دونما الإشارة إلى أي مرجع لذلك، وهي:

- ١- المنهج القانوني.
- ٢- المنهج الهيكلي أو الوصفي
- ٣- المنهج الاجتماعي.

وأطلق عليها القصير (القصير ١٩٨٠م، ص ٢٧) تسمية المدارس الفكرية في الإدارة العامة وذلك كالتالي:

- ١- المدرسة الشكلية أو الميكانيكية.
- ٢- المدرسة السياسية.
- ٣- المدرسة السلوكية.
- ٤- المدرسة الاجتماعية.
- ٥- المدرسة المختلطة.

وأورد النمر وآخرون (النمر وآخرون ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م، ص ص ١٧-٢١) أربعة مداخل لدراسة الإدارة العامة وهي:

- ١- المدخل الدستوري القانوني التاريخي.
- ٢- المدخل الوظيفي.
- ٣- المدخل الاجتماعي النفسي.
- ٤- المدخل البيئي (الإيكولوجي).

وباستثناء اسم "المدخل" وكذلك "المدخل الوظيفي"، يكاد يتطابق هذا مع ما ذكره عبدالكريم درويش وتكلا (درويش وتكلا ١٩٨٠م، ص ١١١-١١٣) ومرار المشار إليه آنفاً. ومن بين هذه المناهج المتعددة يستحسن اختيار خمسة منها والتركيز عليها شرحاً وتفصيلاً واعتبارها ممثلة لها جميعاً، وهي على النحو التالي :

### المنهج القانوني

وهو من أوائل الأساليب التي دُرستُ الإدارة من خلاله وخاصة الإدارة العامة "واعتمد المنهج القانوني في دراسته للإدارة العامة على عدة أسس تمثلت أساساً في الإطار القانوني للحقوق والالتزامات التي تنشأ عن الدستور، والقوانين، والقرارات المختلفة المنظمة للحكومة وعلاقتها ببعضها... (ناجي ١٩٨٠م، ص ٢٤-٤٣). كما تناول المنهج علاقة الدولة بالفرد وعلاقة الفرد بالدولة. وإنه باعتبار الحكومة إحدى السلطات القانونية في الدولة والمعنية بعملية التنفيذ، فإن علماء الإدارة المستخدمين لهذا المنهج اتخذوا من مذهب فصل السلطات أساساً لدراسته حيث حاولوا من خلاله إيجاد حدود فاصلة بين السلطات متلمسين في ذلك الجوانب القانونية فدرجوا على سرد النصوص الإدارية وترتيب موادها وأحكامها. ولهذا المنهج عدد من الرواد أهمهم منتسيكيو، كما أن سماته - في رأي الباحث - تتمثل في أنه :

- ١ - يتعرف فيه الباحث على مجموعة القوانين والأنظمة المسيرة للعمل.
- ٢ - يتمكن الباحث من خلال دراسته للمنشأة معرفة الأنظمة وطبيعتها ودرجة مرونتها أو صرامتها وتأثيرها على سير العمل انسياباً أو تعقيداً.
- ٣ - التعرف على ما تحتاجه المنشأة حاضراً ومستقبلاً من قوانين وأنظمة.
- ٤ - اكتشاف الغموض والازدواجية - إن وجدت - في القوانين والأنظمة القائمة التي تسبب إرباكاً للموظفين أثناء العمل.

وبالرغم من أن هذا المنهج لا زال قائماً حتى الآن، فإن هناك مجموعة من الانتقادات

موجهة ضده أهمها الآتي (درويش ١٩٧٧م، ص ١٧-٢٢) :

١ - إنه يقتصر على سرد النصوص وتفسيرها بصورة جامدة وجافة.

٢ - إنه يغفل الجوانب الفنية في العملية الإدارية.

٣ - إنه لا يتناول العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتأثر بها العملية الإدارية كما تؤثر فيها.

٤ - إنه يغفل عوامل البيئة التي نشأ فيها النظام الإداري والتي أثرت في أصل نشأته وفي تطوره ونجاحه أو فشله.

فدراسة الإدارة من خلال هذا المنهج مهمة ولكن ينبغي أن لا تكون المحطة الأخيرة لأن العملية الإدارية لا تعتمد فقط على العامل القانوني، بل هناك عوامل أخرى سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها لها علاقة بها. كما أن الاقتصار على المنهج القانوني فقط في الدراسة لا يعطي القارئ صورة صحيحة عن الأنظمة... لأن النظام ما هو إلا تفاعل بين ما يحتوي عليه من نصوص وبين الأفراد المتعاملين معه.

### المنهج الوصفي

ويقصد به "صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة - المقابلة والملاحظات وغيرهما - مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعيًا تمهيداً لاختبار الفروض حولها" (الصباب ١٤٠١هـ- ١٩٩٠م، ص ١٢٨).

إن المنهج الوصفي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسةً كيفيةً توضح خصائص الظاهرة، وكميةً توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. ويعتبر هذا الأسلوب ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي لأنه الخطوة الأولى التي يقوم عليه كل باحث عند تصديده لدراسة ظاهرة معينة (عريفج وآخر ١٩٨٧م، ص ١٠٧). ومعنى آخر هو أسلوب تقليدي قديم يستخدم لدراسة الإدارة ويعتمد أصلاً على تصوير وشرح الهيكل التنظيمي القائم في المنشأة بأقسامها المختلفة وطاقاتها المتعددة ووثائقها المتنوعة واتصالاتها والإجراءات الواجب اتباعها والنشاطات التي تؤديها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ومن رواد هذا المنهج : ليونارد وايت L. White.

لقد اطلع الباحث على آراء بعض الكتاب الذين أعطوا مدلولاً للمنهج الوصفي أخرجهم من وظيفته الأصلية واعتبروه أداةً تتناول الدراسة الكيفية والكمية لاعتقادهم في أنه تعرض لسوء فهم



من قبل الباحثين يجعله قاصراً على الدراسة الكيفية (الصباب ١٤٠١هـ/١٩٩٠م، ص ١٢٧) و(عريفج وآخر ١٩٨٧م، ص ١٠٧) .

والحقيقة هي أنه يوجد في هذا الخصوص فريقان : فريق يرى أن الدراسات الوصفية غالباً ما يعبر عن بياناتها برموز رياضية، وفريق آخر يرى أنه قد تكون دراسات وصفية كمية لا يستخدم فيها الإحصاء، وكيفية كالبحوث الأنثروبولوجية الميدانية (حافظ ١٩٨١م، ص ص ٢٨-٢٩) . وقد صنفه بعضهم إلى أنواع وخلطوا بينه وبين المسح الاجتماعي الذي اعتبر أحد أنواع الدراسات الوصفية.

ويرى الباحث أنه يمكن اعتبار كل مسح اجتماعي بحثاً وصفياً ولكن ليس كل بحث وصفي مسحاً اجتماعياً؛ لأن البحث الوصفي لا يتضمن استخدام التجارب "ويختلف عن المسح في أنه لا يهدف إلى ناحية تطبيقية أو يتبعه أو ينتهي إلى إصلاح للمجتمع مثل المسح الاجتماعي" (عبد الكريم ١٩٨٢م، ص ٩١) . والبحث الوصفي - كما هو معلوم - يقتصر على وصف ما هو كائن ويهتم بالظروف الكائنة والممارسات السائدة والمعتقدات والآراء التي يؤمن بها الناس والعمليات التي تجري والاتجاهات التي تتبلور (سلطان وآخرون ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م، ص ١٨٩) . كما أن البحث الوصفي لا يزيد أداؤه ومفعوله عن معنى اسمه وما يحمله من مضامين تصويرية لواقع الإدارة حتى وإن وصل إلى استنتاجات قابلة أو غير قابلة للتعميم.

فإذا ما تعرض الباحث المستخدم لهذا المنهج لوصف فترة ماضية ليلحقها بحاضر الوضع الإداري للمنشأة، فإنه يكون بذلك قد دمج بين منهجين أحدهما تاريخي والثاني وصفي، وعندها يجوز تسميته بـ : المنهج الوصفي التاريخي. وإذا ما أراد الباحث أن يزيد من دور الوصف للظاهرة الإدارية من جانبها الماضي والحاضر ثم يدخل فرضيات معينة لمناقشتها بمعلومات محددة وبطريقة علمية ستفوقه إلى حلول أو توصيات أو اقتراحات معينة، فعندها يصبح المنهج ذا صورة مختلفة عن صورته الأصلية ويمكن تسميته بـ : المنهج الوصفي التحليلي.

وأخيراً فإن المنهج الوصفي يعتبر - من الناحية التطبيقية - عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث الذي يستخدمه هذا الباحث، ومن سماته - في نظر الباحث - أنه :

- ١ - يعتبر أداة يستخدمها الباحث لتصوير وضع معين لمنشأة معينة سواء كان هذا الوضع في الوقت الماضي أو الحاضر أو فيهما معاً.
  - ٢ - لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث في أي موضوع اجتماعي أو تطبيقي.
  - ٣ - يوفر كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع الدراسة.
  - ٤ - من الممكن أن يكون شاملاً كل جوانب المنشأة حين وصفه لأهدافها وإمكاناتها وأنظمتها وطبيعة نشاطها وإنتاجها، كما أنه من الممكن أيضاً أن يقتصر على جانب واحد منها.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة ضد المنهج الوصفي - في صورته المجردة - الآتي: ( مرار ١٩٨٣م، ص ٣٢ ) :

- ١ - لقد أغفل هذا المنهج علاقة الإدارة العامة بالبيئة والمجتمع.
- ٢ - لقد أهمل دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم.
- ٣ - لقد أغفل الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقة بين الجمهور والإدارة.

### المنهج السلوكي

إن هذا المنهج يسلط الضوء على العنصر البشري الذي يعتبر أحد عناصر العملية الإدارية. وبناء على ذلك فإنه ينبغي معرفة العلاقات التي تنشأ بين أعضاء الفريق الواحد العامل في المنشأة "وقد ركز هذا المدخل على الجانب الخاص بالإنسان وعلى التعرف على مسببات سلوكه ودوافعه للعمل والإنتاج... وينظرون - دعاء هذا المنهج - للإدارة بأنها فن التعامل مع الآخرين وأن على القيادة الكفؤة أن تتقن العلاقات الإنسانية" (ساعاتي ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م، ص ٤٥-٤٦) . ويهتم هذا المنهج بالعلاقات الإنسانية في الإدارة وقد ظهر فيه علم النفس الإداري. فالسلوكيون اعتنوا بتصرفات الفرد والجماعة في داخل المنشأة وخارجها. "كما يهتم المنهج السلوكي بتحليل الهيكل التنظيمي نفسه، وتبيان أثره في السلوك الإداري، والبحث في طبيعة السلطة، والآثار المختلفة لأدوار الجماعات وسلوكها خاصة تلك الجماعات الصغيرة وتفاعلها مع أهداف التنظيم الإداري ووسائل الاتصالات التي تربط عناصر التنظيم، وارتباط كل ما تقدم مع عملية صنع القرارات وتكوين القيادات الإدارية وما يطرأ عليها من تغييرات" (مرار ١٩٨٣م، ص ٣٤) . ويعتبر هيربرت سايمون H. SIMON أحد رواد هذا المنهج والذي اشتهر بكتابه ADMINISTRATIVE BEHAVIOR "السلوك الإداري"، ومن سماته - في رأي الباحث - أنه:

- ١ - اعتنى هذا المنهج بالعلاقات الإنسانية بين جماعات العمل رؤساء ومرؤوسين في المنشأة.
- ٢ - اهتم بدراسة السلطة وطبيعتها وأنواعها ومدى تفويضها .
- ٣ - تناول الاتصال وأنواعه وطبيعته ووسائله مركزاً على الاتصالات غير الرسمية.
- ٤ - نادى بتلبية رغبات الموظفين للحفاظ على تفاعلهم مع أهداف التنظيم الإداري في المنشأة.

ومن أهم ملاحظات الباحث على المنهج السلوكي ما يأتي :

- ١ - مغالاة السلوكيين في اهتمامهم برغبات الإنسان والمناداة بتحقيقها وذلك بصورة أحدثت خللاً في عملية التوازن بين أهداف المنشأة وأهداف منسوبيها.
- ٢ - تركيز المنهج على الجوانب السلوكية للإنسان وقيمه الاجتماعية، ولكنه تجاهل مسألة القيم الدينية ومدى تأثيرها على أنماط السلوك.

٣ - الانقسامات التي طرأت على الكتاب السلوكيين حيث اهتم فريق منهم بالتركيز على أجزاء معينة من العملية الإدارية مثل الفرد والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، واهتم فريق آخر بربط أجزاء معينة مثل الاتصالات ومراحل القرار وكيفية الوصول إليه، وعني آخرون بضرورة دراسة الأهداف الرئيسية للمنشأة وهي الاستقرار والعمل المتكامل والنمو المضطرد مما أوجد صعوبة في ظهور رأي موحد يمثل كل هذه الاتجاهات.

### المنهج التجريبي

ويقصد بالمنهج التجريبي استعمال التجربة كوسيلة لدراسة ظاهرة معينة وقياس كل المتغيرات التابعة لها وضبطها للوصول إلى نتيجة محددة. أي بمعنى آخر هو "قياس تأثير موقف خاص أو عام ما على ظاهرة ما" (الصباب ١٤٠١هـ/١٩٩٠م، ص ١٠٧). ويعتبر المنهج التجريبي أقرب مناهج البحوث لحل المشاكل بالطريقة العلمية والتجريب سواء تم في المعمل أو في قاعة الدراسة أو في أي مجال آخر. وهو أسلوب ناجح في العلوم الطبيعية من غير شك. كما أن هناك محاولات ناجحة أيضاً لاستخدامه في العلوم الاجتماعية والإنسانية (بدر ١٩٧٩م، ص ٢٥٦)، وأوضح مثال على ذلك تجارب هاوثورن التي أجراها كل من إلتون مايو (E. MAYO) وزميلته ماري فوليت (M. FOLLETT) والتي تمت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية (WESTERN ELECTRIC COMP.) لدراسة الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين وتأثيرها على كفاءتهم الإنتاجية.

وهذا المنهج يتحدد عمله بمعرفة نوع التجربة التي يمكن - في رأي الباحث - تصنيفها إلى الأنواع الآتية :

- ١ - حسب المكان : معمليّة أو ميدانية.
- ٢ - حسب الزمن : قصيرة الأجل، أو متوسطة الأجل، أو طويلة الأجل.
- ٣ - حسب الحجم : صغيرة مثل أفراد، أو كبيرة مثل جماعات.
- ٤ - حسب النوع : متكررة الحدوث أو نادرة الحدوث.
- ٥ - حسب درجتها : بسيطة في الإعداد والتكاليف، أو معقدة ومرتبعة التكاليف.

وإن المنهج التجريبي له سماته منها أنه يمتاز بالمرونة بحيث يمكن تكرار التجربة أكثر من مرة، وإطلاع أكثر من جهة على نتائجها. كما يمكن التحكم في المتغيرات التابعة للتجربة زيادةً أو نقصاً. ومع ذلك يواجه هذا المنهج بعض الصعوبات أهمها الآتي (عبيدات وآخرون ١٩٨٧م، ص ص ٢٥٩-٢٦١) :

- ١ - يتطلب استخدام الأسلوب التجريبي اتخاذ إجراءات إدارية معقدة، قد لا يستطيع الباحث بمفرده أن يقوم بها مما يضطره إلى الاستعانة بالجهات المسؤولة لمساعدته في إجراء التعديلات. فالباحث الذي يريد أن يدرس أثر تعيين سكرتير على تحسين أداء المدير يحتاج إلى موافقة المؤسسات التي سيخضعها للدراسة، كما سيقوم بعد فترة بإلغاء تعيين السكرتيرين وغير ذلك من الإجراءات المعقدة.
- ٢ - تتأثر دقة النتائج بمقدار دقة ضبط الباحث للعوامل المؤثرة مع العلم بأن عملية الضبط عملية صعبة . وفي مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية تكون أصعب حيث تتأثر الظاهرة الإنسانية أو الاجتماعية بعوامل عديدة يصعب السيطرة عليها.
- ٣ - تتم التجارب في معظمها في ظروف صناعية بعيدة عن الظروف الطبيعية، ولا شك في أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم يخضعون للتجربة قد يميلون إلى تعديل بعض استجاباتهم لهذه التجربة نتيجة تأثرهم بها.

## المنهج التحليلي

وهو منهج يقوم على البحث الميداني التطبيقي لدراسة الإدارة كما هي كائنة وكما يجب أن تكون. وقد أشار إليه كل من إبراهيم درويش والسيد ناجي في كتابيهما عن الإدارة العامة حيث ذكر درويش (درويـش ١٩٧٢م، ص ٢٥-٣٠) وأن هذا المنهج يمثل محاولته للوصول إلى المنهج الأمثل الذي يغطي عيوب المناهج الأخرى وسد ما عجزت عن تحقيقه. ويبدو للباحث أنه على الرغم من طرحه العلمي وإمعانه في بناء منهجه على تعريف للإدارة العامة، فإن المفهوم الذي قدّمه ذو طابع سياسي غامض ومعقد. كما مثل المنهج على أساس "تخيّلي" كصندوق له أربعة أركان يحتل كل منها عنصراً وهي أربعة:

- ١ - التنظيم (أو المؤسسات الإدارية).
- ٢ - الوظيفة (أو الدور أو الهدف).
- ٣ - عملية صنع القرارات.
- ٤ - السلطة.

وتحدد معاني ومكونات هذه العناصر وفق مضمون تعريفه للإدارة العامة بأنها: "مجموعة الأنماط المتشابكة والمتداخلة، والمتعلقة بعملية صنع القرارات، وتنفيذها والمتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر في المؤسسات العامة وفي داخل المؤسسات السياسية الرسمية في النظام السياسي". ويتفق ناجي (ناجي ١٩٨٠م، ص ٤٤) مع ما ذهب إليه درويش من أن المنهج التحليلي يدرس الإدارة العامة من زوايا أربع وهي نفس العناصر المذكورة سابقاً، لكن دون أن يشير إلى المرجع الذي استقى منه هذه المعلومات.

ويرى الباحث أن المنهج التحليلي لا يزيد عن كونه طريقة علمية ميدانية تقوم بدراسة النشاط الإداري في المنشأة العامة أو الخاصة واصفة وضعها الراهن وكاشفة للجوانب السلبية والعيوب - إن وجدت - التي تعاني منها، ثم عارضة الحلول المثلى التي بها تصبح الإدارة كما يجب أن تكون عليه.

وهذا لا يتم - في رأي الباحث - إلا بالآتي :

- ١ - الاعتراف بوجود المشكلة ومن ثم تعريفها وتحديدتها.
- ٢ - جمع المعلومات عنها.
- ٣ - تصنيف هذه المعلومات وترتيبها حسب أهميتها.

- ٤ - دراسة هذه المعلومات دراسة فاحصة ودقيقة.
- ٥ - عرض الحلول المقترحة كبداية مؤقتة ونتائجها المتوقعة.
- ٦ - اختيار البديل الأمثل من هذه الحلول.
- ٧ - البدء بتنفيذه أو التوصية به.
- ٨ - المتابعة والتقييم من الجهة المنفذة .

ويرى الباحث أن من سمات المنهج التحليلي الآتي :

- ١ - يغلب على هذا المنهج طابع الموضوعية والدقة، أي أن الدراسة تتم بمنأى عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية، مع تحري الضبط والتأكد من كافة العمليات من أجل تحقيق هدف الدراسة.
  - ٢ - كما أنه يشمل المنهج المقارن لأنه عند دراسته للإدارة، فإنه يدرسها كما هي كائنة وكما يجب أن تكون، وبهذا فهو يعقد مقارنة بين الوضعين ليصل إلى الوضع الأمثل.
- ومن الانتقادات الموجهة لهذا المنهج العلمي التحليلي أنه لا يستطيع سبر أغوار السلوك الإنساني القائم على الإرادة الحرة، ولا يمكنه تصنيف هذا السلوك على أنه جميل أو قبيح، وخير أو شر، وحق أو باطل، وصحيح أو خاطئ بسهولة ودقة. وقد يصل إلى نتائج مشابهة لهذا التصنيف، ولكن دون التأكد من سلامة منظومة الأخلاق التي أنتجته وأظهرته في حيز الواقع على شكل سلوك إنساني ينشأ بإرادة حرة ويتحرك على أرضية أخلاقية سامية تمكن المراقب من الحكم له أو عليه، قبولاً أو رفضاً، وبشكل ثابت ومستقر .
- كما أن من أهم الملاحظات على هذا المنهج والمناهج العلمية السابقة عدم الاهتمام بالجانب الديني في الإنسان، علماً بأن للدين تأثيراً مباشراً على تصرفات الفرد والجماعة في داخل المنظمة وفي خارجها. ويتحدد هذا التأثير بناء على عوامل عديدة منها صحة هذا الدين ودرجة تدبّن الشخص وتوافر المناخ الملائم له وتربيته وثقافته، مما يستدعي عرض المنهج الإسلامي المقترح لدراسة الإدارة في هذا البحث والذي سيكون له من الشمول ما قد يغني الباحث المسلم عن استخدام أي من المناهج السابقة أو الاعتماد عليها اعتماداً كلياً.

## دراسات أخرى

حظي الفكر الإداري الإسلامي بكتابات شتى في محاولة من أصحابها لإظهاره بصورة مشرقة ومتميزة، إلا أن الدراسات التي تهدف إلى إيجاد منهجٍ بحثيٍّ إسلامي في الإدارة محدودة إن لم تكن نادرة. وكثيرون هم الكتاب في الإدارة الإسلامية ومن أوائلهم (خميس ١٩٧٤م)، و(عبد الهادي ١٩٧٥م)، وكذلك (أبو سن ١٩٨١م)، و(الغفيلي ١٩٨٣م) الذي قدم ورقة عنوانها "نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة في مؤتمر للإدارة بجامعة المنصورة ما تكلم فيها إلا عن خصائص الإدارة الإسلامية بشكل عام وأعقبها بتوصيات كتدريس مادة الإدارة الإسلامية في الجامعات والكليات وتشجيع البحث والتأليف فيها، ثم (الضحيان ١٤١٠هـ) وكتابه: الإدارة الإسلامية: الفكر والتطبيق.

أما المطيري (١٤١٧هـ/١٩٩٧م) فمن أبرز ما كتبه في هذا الصدد كتابا بعنوان "الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة" الذي لم يتطرق فيه تقريبا إلا لطبيعة الإدارة الإسلامية ومصادرها وبعض وظائف الإدارة وهو من الكتب القيمة في هذا الميدان، ثم (السلطان ١٤١٨هـ) الذي تميز عن هؤلاء جميعاً بتسمية سفره بـ"النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة"، وذكر في مقدمته أن دراسته تتحدث عن أسلوب منهجي للنموذج الإداري في الإسلام فكراً وتطبيقاً ومدى فاعليته ومقدرته على توجيه السلوك الإنساني في داخل المنظمة وحل المعضلات التي تعوق سير العملية الإدارية. ولكن في الواقع محتويات دراسته أخذت منحى آخر بجديته عن وظائف الإدارة من منظور إسلامي بعيداً عن النموذج الذي يمكن أن يفهمه القارئ بأنه منهج بحثي.

كما اطلع الباحث على دراستين يكاد موضوعهما يحوم حول موضوع المنهج الإسلامي لدراسة الإدارة؛ الأولى لـ (جاهين ١٩٩٤م) تحدث فيها عن التطبيق الفعال للمدخل الإسلامي، ولكن في التنظيم الإداري فقط كوظيفة من وظائف الإدارة. والثانية لـ (شحاته ١٤١٦هـ/ ١٩٩٥م) الذي تحدث فعلاً عن المنهج الإسلامي للرقابة على التكليف، ويبدو من عنوانه أنه يتطرق إلى المنهج عند تطبيقه على وظيفة من وظائف الإدارة، وهو ما يختلف تماماً عن طبيعة موضوع هذه الدراسة التي حاول فيها الباحث تقديم نموذج إسلامي بديل لدراسة الإدارة.

## الدراسة والتحليل

### فرضية البحث

لا تختلف المناهج الحديثة لدراسة الإدارة في المنشأة الإسلامية عن المنهج الإسلامي بنموذجه المقترح في البناء والمكونات والأهداف .

إن هذا المنهج يركز على القيم الإسلامية في دراسته للإدارة. والله سبحانه وتعالى خلق الإنسان من مادة وروح. وكما أن للجسم غذاءً فإن للروح غذاءً أيضاً. وهذا المنهج ينظر إلى الإنسان (الموظف) في سلوكه على أنه ترجمة لعقيدته واتجاهاته لأن تصرفات الإنسان ليست بمعزل عن الشعور الديني. فإذا حمل الإنسان في أعماقه عقيدة صحيحة وعمل بها، فإنها تملئ عليه نوعاً مميزاً من السلوك في حياته اليومية العملية في داخل المنشأة وفي خارجها. فدراسة الإدارة من خلال هذا المنهج تنبع أصلاً من أسس دينية مصدرها كتاب الله والسلوك النبوي (السنة الشريفة) لرسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه، ثم سلوك الخلفاء الراشدين من بعده والتابعين وغيرهم من السلف الصالح.

ولقد تناول هذا المنهج دراسة الإدارة بصورة شاملة وذلك من قمة الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى القاعدة واعتبر الدين دفة الحياة الإدارية وشرط بقاء الراعي واطاعة الرعية له. كما تصدى هذا المنهج للمشاكل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها للأفراد سواء كانوا موظفين في الدولة أم في سواها، وسدّ - تقريباً - كل النواقص والثغرات الموجودة في المناهج السابقة، إلا أن هذا لا يمنع من ظهور بعض الملاحظات على شكله المقترح باعتباره جهداً بشرياً يحاول الباحث من خلاله تجسيد ما يكتبه من أفكار.

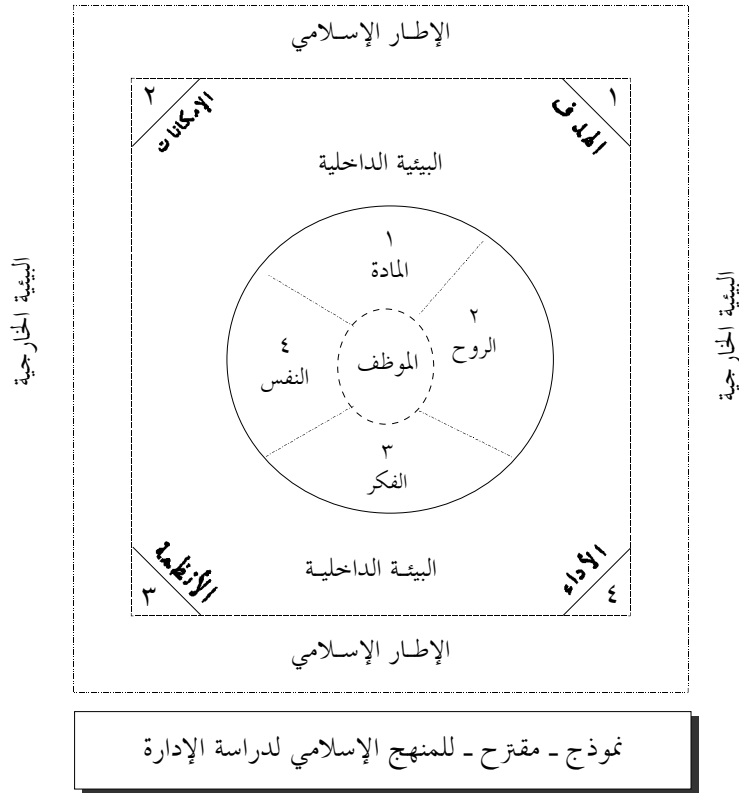
فالباحث الذي يستخدم هذا المنهج لدراسة الإدارة إنما ينظر إليها كعلم وممارسة لها مفاهيم وأسس ترتكز أساساً على قواعد أخلاقية غير قابلة للمساومة.

### المنهج بنموذجه المقترح

ويقترح الباحث هذا المنهج في نموذج له شكلان رباعيان أحدهما يتوسط الآخر، وفي المنتصف توجد دائرة مقسمة إلى أربعة أجزاء، ويتخلل النموذج خطوط متقطعة، وأسماء محتوياته كالتالي :



## نموذج مقترح



(١) المستطيل الداخلي : ويمثل العملية الإدارية التي تظهر عناصرها الأربعة في أركانها

الأربعة، وهي :

١- الهدف ٢- الإمكانيات ٣- الأنظمة ٤- الأداء

(٢) الدائرة : وهي في منتصف النموذج، وتمثل الإنسان (الموظف) بإشباعاته الفطرية

الأربعة، وهي:

١- المادية ٢- الروحية ٣- الفكرية ٤- النفسية

(٣) البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير والتأثر المباشر وغير المباشر للعملية الإدارية.

(٤) المستطيل الخارجي ويمثل الإطار الإسلامي الذي يتحكم في العملية الإدارية بكامل مكوناتها ويدير دفتها، كما يشكل - في نفس الوقت - مصفاة لها لرفض كل شاذ وغريب يعكر صفوها سواء من الداخل أو الخارج.

(٥) الخطوط المتقطعة : وهي تعكس تداخل العلاقات مع بعضها بعضاً من خلال الفراغات وامتزاجها بحكم أن الإنسان كائن حيّ متفاعل وليس جامداً ويمكن شرح هذه الأجزاء باختصار على النحو التالي :

أولاً : توجد في النموذج أربعة عناصر للإدارة تحتل زواياها الأربع ويقصد بها المكونات الأساسية لأي نشاط إداري سواءً كان على مستوى فردي أم جماعي، خاص أم عام، محلي أم دولي، وإن غياب أحد هذه العناصر يعني توقف النشاط الإداري وبالتالي عدم وجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي :

١ - الهدف : ويقصد به الغرض المراد تحقيقه.

٢ - الإمكانيات : وهي الطاقات الضرورية الثلاث للمنشأة : البشرية والمالية والفنية.

٣ - الأنظمة : وتعني مجموعة التعليمات والقواعد القانونية التي تهدف إلى ترشيد السلوك الإداري.

٤ - الأداء : وهو التنفيذ أو العمل الذي به تكتمل العملية الإدارية.

ومن المهم توضيح أهمية هذه العناصر للعملية الإدارية بمثال بسيط لنشاط شخصي بحت: يفترض أن أباً يريد تعليم ابنه كيفية حل مسألة حسابية. فالهدف هنا هو رغبة الأب في مساعدة ابنه في فهم طريقة حل المسألة الرياضية . والإمكانيات هي مقدرة الأب المبنية على المعرفة في الشرح والتبسيط للإبن . والأنظمة هي القنوات الواجب على الأب اتباعها عند القيام بعملية الشرح . أما الأداء فهو الشروع في حل المسألة.

فلو افترض القارئ غياب الهدف مثلاً - والذي هو شرح مسألة حسابية محددة مساعدة للإبن - فإن العناصر الثلاثة المتبقية ستعمل عشوائياً بصورة غير هادفة وبالتالي تصبح عملية غير إدارية لافتقارها الغرض الأساسي من ورائها. وإذا افترض غياب الإمكانيات - وهي هنا المعرفة - فإن العناصر الثلاثة الأخرى تصبح مشلولة لعدم وجود الطاقة المحركة لها، وبالتالي تتوقف العملية

الإدارية . وإذا افترض غياب الأنظمة - وهي هنا الخطوات الواجب اتباعها عند الشرح - فإن العناصر الثلاثة تعمل بلا هدى وبطريقة مرتجلة وتكون عرضة للتخبط والتعثر، وبالتالي لا تتم عملية الشرح ولا يتحقق الهدف وتتبدد كل الطاقات مما يعني عدم وجود العملية الإدارية الحقيقية . وإذا افترض غياب الأداء - وهو هنا الشروع في الشرح - فإن العناصر الثلاثة الأخرى تصبح كأنها خطة مكتملة تنتظر التنفيذ الذي يغيابه لا وجود للعملية الإدارية على الإطلاق . وما ينطبق على هذا المثال الصغير البسيط ينطبق على كافة النشاطات الإدارية الأخرى باختلاف أحجامها وتباين أشكالها وتعدد أهدافها.

**ثانياً:** كما تتوسط النموذج دائرة متقطعة تمثل الإنسان بمكوناته الأربعة واحتياجات كل منها، وهي مقسمة بالتساوي وتفصل بينها خطوط متقطعة - أيضاً - نظراً لتداخلها بعلاقات تبادلية منتظمة . وهذه المكونات تمثل كلا من: **المادة:** وهي كل الاحتياجات الفطرية من أكل وشرب وجنس ولبس ومأوى وما شابه ذلك، **الروح:** وهي كل ما يهفو إليه الإنسان من أحل إشباع حاجته الدينية وفقاً لما أمر به الدين ونهى عنه، **الفكر:** وهو الارتقاء بمستوى التفكير من المستوى الحيواني - مسلوب العقل - إلى المستوى الآدمي وذلك بالعلم والإيمان في آن واحد، **النفس:** وهي العمل المتواصل للموظف المسلم بقصد التخلص من مستنقع النفس الأمارة بالسوء والارتقاء إلى مستوى النفس اللوامة اليقظة التي أصبحت بفعل العلم والإيمان تميز ما بين الطيب والخبيث والخير والشر والحق والباطل وتطمح في الوصول إلى مرتبة النفس المطمئنة.

**ثالثاً:** وفيما يختص بالبيئة فإنه يقصد بها العوامل والأوضاع الداخلية والخارجية بجميع جوانبها وظروفها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وما شابهها والتي ترتبط بعلاقات تبادلية تأثراً وتأثراً بالعملية الإدارية، إذ إن الإنسان لا يمكنه أن يعيش بمعزل عن الجماعة المحلية أو الدولية لأنه جزء لا يتجزأ من مجتمعه. فهو يمر بمراحل عديدة في سلوكه الإداري لإنجاز عملية إدارية معينة لا تخرج عن واقع التكيف والموائمة عند القبول، والحذر أو الحياد أو الإعراض عند الرفض .

**رابعاً:** أما الإطار الإسلامي - وهو الشكل الرباعي المرقط - فيعني المحيط الشامل للشرعية الإسلامية الذي يسيطر على كل تفاصيل العملية الإدارية طالماً أن الإسلام دين عبادة ومنهج حياة بحيث يستطيع الموظف إشباع رغباته وتحقيق ذاته وطموحاته بصورة مشروعة وفي بيئة إسلامية

منضبطة فاعلة . وبناءً على ذلك فإنه يجب على كل تصرفات منسوبي المنشأة الإدارية الإسلامية رؤساء ومرؤوسين أن تخضع للمعايير الإسلامية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعةً. وأنه بدون هذا الإطار يصبح المنهج غير إسلامي ومثل بقية المناهج الأخرى الوضعية المشار إليها آنفاً وأشباهاها.

#### أهمية استخدام المنهج الإسلامي لدراسة الإدارة

من المهم جداً التعرف على أهم الأدوار التي يقوم بها هذا المنهج عند دراسته للإدارة وذلك من خلال أجزائه الثلاثة التي تخضع أصلاً للجزء الرابع الأساسي فيه والخاص بالإطار الإسلامي الذي يتحكم في العملية الإدارية بجميع أبعادها. وهذه الأدوار تنحصر في معايير إسلامية يفترض وجودها في هذه الأجزاء بصورة تميزها عن غيرها ذات النمط الوضعي. وكما هو معلوم من الفقرة السابقة إن العملية الإدارية - وهي الجزء الأول من المنهج المقترح - تتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي: الهدف، والإمكانات، والأنظمة والأداء.

وإن الباحث المستخدم لهذا المنهج الإسلامي بنموذجه المقترح لدراسة الإدارة يفترض ضرورة وجود معايير إسلامية معينة في كل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً : فيما يتعلق بالأهداف

- ١ - يجب أن تكون الأهداف مشروعة . أي تخدم مقاصد الشرع الخمسة وهي: حفظ الدين والنفس، والعقل، والنسل (العرض)، والمال.
- ٢ - يجب أن تكون الأهداف حقيقية وصادقة وليست خيالية وهمية.
- ٣ - يجب أن تكون الأهداف واقعية وعملية . أي تحقق الضروريات قبل الكماليات وتهتم بالأهم قبل المهم، والمهم قبل العادي.
- ٤ - يجب أن تراعي هذه الأهداف المصلحة العامة للمجتمع قبل المصلحة الخاصة.
- ٥ - يجب أن تعمل على إشباع رغبات الفرد المادية والروحية والفكرية والنفسية على السواء بحيث لا تحدث مغالاة في إشباع إحداها على حساب الأخرى.
- ٦ - يجب أن تكون هذه الأهداف معدة إعداداً جيداً وليست مرتجلة، وأن تكون مبنية على معلومات صحيحة ومكتملة وليست ناقصة أو قائمة على تصورات هزيلة.

**ثانياً : فيما يتعلق بالإمكانات**

وتتمثل هذه الإمكانيات في الطاقات البشرية والمالية والفنية ويمكن شرح كل منها كالآتي:

**(أ) فيما يتعلق بالطاقة البشرية**

- ١ - ينبغي أن يتم اختيار الموظفين وفقاً لمقاييس الكفاءة والجدارة.
- ٢ - ينبغي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب استغلالاً لقدراته وكفاءته.
- ٣ - تقديم الأجور والرواتب العادلة وتخصيص الأجر على قدر العمل.
- ٤ - إعداد الكوادر المدربة بصورة منتظمة وفق برامج تدريبية مدروسة وفعالة.
- ٥ - الاهتمام بقاعدة تساوي فرص العمل.
- ٦ - المساواة بين الموظفَيْن المتساويَيْن في المؤهل وكمية العمل.
- ٧ - التركيز على العمالة المسلمة وتفضيلها على العمالة الأجنبية لتوفير الأمن والسلامة للوطن والمواطن حاضراً ومستقبلاً.
- ٨ - عدم المغالاة في عملية التوظيف في منطقة معينة أو منشأة معينة حتى لا يؤدي ذلك إلى تكسب وظيفي، وبالتالي ظهور البطالة المقنعة، وهذا تبديد للطاقة وإهدارٌ محظور في الإسلام.

**(ب) فيما يتعلق بالطاقة المالية**

- ١ - مراعاة أن تكون الموارد المالية من مصادر مشروعة.
- ٢ - يجب أن تكون المصروفات في المجالات المباحة التي تحقق مقاصد الشرع الحنيف.
- ٣ - الحرص على الإنفاق باعتدال دون تقتير أو تبذير.
- ٤ - أن تكون عمليات البيع والشراء محددةً وواضحةً والتأكد من أنها تتم بصورة سليمة.
- ٥ - الارتباط الفعلي وليس الوهمي بالأموال بعد وضع التقديرات الأقرب إلى الحقيقة للمبالغ الخاصة بها.
- ٦ - توزيع هذه الأموال على الإدارات حسب حاجتها الفعلية وما يمكن إنجازه من ضروريات قبل الكماليات.
- ٧ - عدم التأخير في عملية الصرف وسرعة إعطاء كل ذي حق حقه سواءً كان موظفاً أو عاملاً.

**(ج) فيما يتعلق بالطاقة الفنية**

- ١ - مراعاة الطرق السليمة للحصول على المعدات والأجهزة اللازمة للمنشأة.
- ٢ - انتقاء الأجهزة والمعدات ذات الجودة والكفاءة الإنتاجية العالية .
- ٣ - إعداد التجهيزات الفنية الضرورية لهذه المعدات والآلات حتى لا تعطل الاستفادة منها.
- ٤ - توفير الصيانة المطلوبة سواءً فيما يختص بقطع الغيار أو عملية الإصلاح.
- ٥ - عدم المغالاة في جلب هذه الأجهزة حتى لا تتحول إلى ترف، وتوفير الأكثر حاجة منها والأهم لتوظيفها في المجالات الضرورية.

**ثالثاً : فيما يتعلق بالأنظمة**

إن المعايير المصاحبة للمنهج الإسلامي - المقترح - تفرض على هذا العنصر أن يستمد وجوده من مصادر التنظيم الإداري الإسلامي الذي ينبع أصلاً من الشريعة الغراء، والتي هي (المزجاجي ١٤١١هـ/١٩٩٠م، ص ص ٧٦-٨٦):

- ١ - المصادر الأصلية : وهي القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- ٢ - المصادر الفرعية : وهي نوعان:  
 أ) المصادر الاجتهادية الثابتة : وهي الإجماع والقياس.  
 ب) المصادر الاجتهادية المتغيرة : وهي العرف، والاستحسان، والمصالح المرسله، وسد الذرائع، والاستصحاب، ورأي الصحابي، وعمل أهل المدينة.
- ٣ - الحث على تنشيط عملية تحديث الأنظمة والقوانين بالخروج بمنظومة قانونية ضمن الإطار الشرعي بما يخدم الإنسان ويساعده على مواجهة مستجدات الحياة، وهو من باب التيسير على الناس.
- ٤ - العمل على إعداد تصنيف جيد وترتيب أبعدي مبرمج لمنظومة القوانين والتعليمات ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة . وهذا من باب توفير الوقت والمال والجهد عند التنفيذ.

**رابعاً : فيما يتعلق بالأداء**

ويفترض هنا تلبية كامل المرحلة التنفيذية - للعملية الإدارية - للمعايير المصاحبة للمنهج الإسلامي المقترح، وهذه المرحلة هي الجانب السلوكي لمنسوبي المنشأة الإسلامية، رؤساء ومرؤوسين، حيث ينتج عن ذلك الآتي:

١ - وجوب تمسك الموظف المسلم بالإخلاص في العمل والأمانة في الأداء والإتقان في الإنجاز والتعاون مع الآخرين رؤساء وزملاء ومرؤوسين وجمهوراً.

٢ - ينبغي ظهور أداء الموظف المسلم بصورة محكمة صحيحة ومنتظمة لأنه يشعر بأنه مطالب بذلك، فالله تبارك وتعالى يقول: ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ الآية ١٠٥ : سورة التوبة. وهذه الآية الكريمة تضع الموظف المسلم تحت ثلاثة أنواع من الرقابة، وهي ما تحتها خط في الآية الكريمة، وشرحها باختصار كالتالي: (\*)

أ - رقابة ذاتية تنبع أساساً من إيمان الموظف بالله سبحانه وتعالى واستشعاره له باطلاعه على كل أعماله الظاهرة والباطنة وعلى ما توسوس به نفسه.

ب - رقابة الرسول وهو القائد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في حياته واتباع سنته بعد وفاته، وتعني الرقابة الإدارية للقائد على موظفيه باعتبار أنه ولي أمر ملتزم بالسنة المطهرة ويلزم بها من هم تحت ولايته .

ج - رقابة المؤمنين وهي رقابة الأمة - أو الرقابة الشعبية - على أداء ونتائج الموظفين تحقيقاً لمبدأ النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .

ومن الجدير بالملاحظة على هذه الأنواع الرقابية الثلاثة هو أنها وردت في الآية الكريمة مرتبةً ترتيباً منطقياً حسب أهميتها في السلوك الإداري من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

٣ - أن يتسم أداء الموظف المسلم بطابع العبادة بمفهومها الشامل في الإسلام . فالموظف لا يفكر إلا خيراً ولا يقول إلا خيراً ولا يحقق إلا خيراً، وهذا ما تنادي به الآية الكريمة في قوله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ الآية ٥٦ : سورة الذاريات.

٤ - الإحساس الدائم للموظف المسلم بمسؤوليته عن عمله أمام الله عز وجل قبل أن يكون مسؤولاً أمام أي شخص آخر بشكل يدفعه إلى العمل من أجل مرضاة ربه والفوز في الآخرة.

(\*) لمزيد من الإيضاح، أنظر: المزحاجي "الرقابة الإدارية من منظور إسلامي" .

٥ - انعكاس ما يؤمن به الموظف المسلم على سلوكه ونمط تعامله مع الآخرين حيث تصبح كل قراراته وتصرفاته موضوعية بعيدة عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية.

٦ - حب الموظف المسلم لعمله لاقتناعه بامتداد الأجر الذي لا يتوقف عند مقدار من المال يستلمه مرتباً أو مكافأة، أو كلمة شكر وثناء من رؤسائه، وإنما يعتقد أيضاً أن أجره عند الله يدخره له المولى في الآخرة لأنه لا يضيع أجر المحسنين.

٧ - استقامة الموظف المسلم ونزاهته واستعداده للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وصبره عند التعامل مع الآخرين، وتواضعه وحسن خلقه.

### فيما يتعلق بالدائرة التي تمثل الإنسان (الموظف)

يحتل الإنسان (الموظف) قلب النموذج بمكوناته الأربعة : الجسم والروح والفكر والنفس، والإسلام وضع نظاماً متوازناً للإشباع الضرورية لكل منها. ويظهر تقديم المادة (الجسم) على باقي المكونات لأن أول شيء خلق الله في الإنسان هو جسده ثم تلي ذلك نفخ الروح، وعندما بلغ سن الرشد نضج عقله وأصبح قادراً على التفريق بين الأشياء بغذاء فكري معلوم، وكان هذا بسبب ما وهبه الله من عقل يميز به ويتميز به عن غيره من المخلوقات . ويمكن - باختصار - التعرف على أهم المعايير التي يفترض وجودها عند استخدام هذا المنهج الإسلامي - المقترح - وذلك في كل من هذه المكونات الأساسية الأربعة للإنسان، التي من خلالها وحدها يحقق رغباته أيًا كان حجمها ونوعها ومصدرها وحكمها، وهي كالتالي :

#### ١ - عامل الجسم

الحديث عن الجسم وحاجاته هو حديث عن المادة ومع إقرار الإسلام بضرورة تحقيق الإنسان لإشباعاته المادية من أكل وشرب وجنس وملبس ومأوى وأموال وما شابهها إلا أنه اشترط أن تكون من الطيبات ومن مصدر حلال مما يعني حرصه على النوعية بجميع أبعادها وأشكالها. وهنا يقول الحق تبارك وتعالى : ﴿ وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا ... ﴾ من الآية ٨٨ : سورة المائدة.

﴿ .... وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ من الآية ٣١ : سورة الأعراف.

﴿ الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ... ﴾ من الآية ٤٦ : سورة الكهف.



وهذا دليل واضح على اهتمام الإسلام بصحة الجسد وسلامته لأن الحرام من المأكول والمشرب كالحبائث والنجاسات إضافة إلى الإسراف فيهما، مهلكة لصحة الإنسان وسلامته . ونظراً لكون المؤمن القوي جسداً وإيماناً وعملاً خيراً وأحبّ عند الله من المؤمن الضعيف، فلقد صرح الفقهاء بقاعدة : "صحة الأبدان مقدمة على صحة الأديان"، فأقام الإسلام منهجاً سديداً لتنظيم الغرائز المختلفة والميول المتباينة والعواطف المتعددة وحرص على التوازن بينها دون أن تطغى غريزة على أخرى فيقع الإنسان في المهالك (الزحيلي ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م، ص ٨٠) .

## ٢ - عامل الروح

وهذا يمثل تنمية علاقة العبد بربه وتقويتها في كل من جانبي العبادات والمعاملات ويتم ذلك من خلال انسجام الموظف المسلم مع منهج الله تبارك وتعالى بصورة شاملة في كل مسلك من مسالكه الخاصة والعامة عملاً وفكراً وشعوراً. وهذا النوع من الإشباع أسقط تماماً من حسابات علماء الإدارة الغربيين ومن شايعهم ومشى في ركبهم من الكتاب الآخرين في شتى حقول المعرفة وخاصة في العلوم الاجتماعية. إن المنهج المقترح يهتم بالموظف المسلم في جانبه الروحي اهتماماً كبيراً، ويفترض فيه أدباً حمماً مع خالقه سبحانه وتعالى، وهذا بالطبع يتمثل فيما يلي (مبيض ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م، ص ص ١٣-١٦ "بتصرف") :

١ - العبادة : بمعناها الواسع، من صلاة وصوم وزكاة وحج، وكذلك السلوك الإداري

والتعامل مع الناس .

٢ - الطاعة : وتكون باتباع أوامر الله تعالى واجتناب نواهيه .

٣ - الحياء : وهو عدم الرضا عن الظهور بمظهر مخالف لشرع الله .

٤ - الشكر على النعم : وهو فرح المسلم بما تكرم به عليه المنعم المتفضل من نعم، وهذا

يكون بالقلب واللسان والجوارح .

٥ - التسليم الكامل لله والرضا بقضائه والصبر على ابتلائه .

إن هذه الآداب وغيرها مما يفيض به الإسلام تشجع على كبت النفس الأمّارة بالسوء لدى المسلم وتطلق عنان النفس اللوامة لديه فتغذي روحه بكل ما يمكن أن يجعله عبداً مطيعاً لربه عز وجل، يندم على تقصيره وتفريطه في جنب الله، ويحرص على تكفير أخطائه وتحريّ الصواب في عمله وتعامله حتى تصبح نفسه مطمئنة .

كما أن هذه الآداب تهذب التطلعات الوجدانية للنفس البشرية مما يجعل عواطفه ملكاً للإنسان بدلاً من أن يكون عبداً لها وذلك في جميع مناحي الحياة الجمالية الصادرة عنه أو المحيطة به وفي أي مكان من هذا العالم الفسيح .

### ٣ - عامل الفكر

عندما يقرأ أحد القرآن الكريم يجد أنه خاطب مرات تلو المرات الألباب والذين يعقلون وحثّ على التفكير والتدبّر وطلب العلم، وهذا يعني أن العقل هو القوة التي يميز بها الإنسان بين الحق والباطل ليس بناءً على الهوى وإنما وفقاً لمعايير فكرية معينة حددها الشارع لا يمكن إدراكها إلا بالعلم. "إن العقل هو الذي يفكر، والدين القائد الذي يوجه، والشرع كاف بتحديد معاني الخير والشر، والفضيلة والرذيلة، بل إنه يهذب العقل بأمره له الالتزام بالأخلاق الحسنة. من هنا تتضح قيمة الدين بالنسبة للعقل" (الصايم ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م، ص ٤٠).

فالعقل وحده بلا فكر مستنير لا يمكن أن يحقق الخير كاملاً لأنه معرض للخطأ كبقية الحواس إذ لا بد له من مرشد يدلّه إلى الصراط المستقيم، وذلك هو الدين الحنيف القائم على العلم الشريف المفتاح لكل فكر نظيف.

### ٤ - عامل النفس

إن النفس البشرية خضم عميق يصعب سيره والغوص في أغواره، ولا زالت لغزاً محيراً للعلماء والمفكرين على مر العصور والدهور . وبالرغم من ذلك، فإن الإسلام هو المصدر الوحيد الذي تمكن بمجادة وحكمة من التعرف على حقيقتها ووضع إطار خاص بها لرصد وتوجيه تحركاتها وطموحاتها . فالإنسان يحب ويكره، ويفرح ويحزن، ويلتزم وينكث، ويصدق ويكذب، ويفي بالعهد ويخون، ويؤثر ويؤثر، ويقنع ويطمع، ويغبط ويحسد، ويعدل ويظلم، ويرضى ويغضب، ويرحم ويقسو، ويثق ويشك، ويصبر ويجزع، ويحسن ويسيء، ويحمد ويحسد، ويُقبل ويُدبر، ويُقبل ويرفض. كل هذه التقلبات النفسية للإنسان (الموظف) وغيرها التي تشكل أساساً لحاجاته، يجب ألا تتم بمعزل عن الدين الذي يعتنقه "الروح"، والثقافة التي يحملها "الفكر" . فالإطار الخاص بالشرعية الإسلامية الموجود في النموذج المقترح حري بأن يهذب النفس البشرية المؤمنة، ويحدّ من تقلباتها العشوائية وتصرفاتها غير المنضبطة، فيحث الإنسان دائماً على بذل ما في وسعه للاستجابة إلى الحق والعدل والرحمة والمحبة والصبر والتسامح والوفاء، والمحاولة المستمرة في

انتشال نفسه من حضيض النفس الأمانة بالسوء إلى صرح النفس اللوامة، ثم إلى رياض النفس المطمئنة . فينمي الموظف علاقاته مع الآخرين ويحرص على تحقيق احترامهم له وتعاونهم معه وتقديرهم لعمله ومراعاتهم لمشاعره وقبولهم له كعضو فعال في المجموعة التي ينتمي إليها في العمل وخارج العمل في إطار الشرع الحنيف.

### فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية

من المعلوم أن الإنسان يتأثر - في الغالب - بعاداته وتقاليده وأفكاره وتوجهاته وظروفه وثقافته وانتمائه وميوله أثناء تصرفاته، إذ ينعكس كل ذلك على قراراته ونشاطاته بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كما أنه لا يمكنه أن يكون في معزل عن مجتمعه الصغير (الأسرة) أو الكبير (القرية أو المدينة) أو الأكبر (العالم الأدنى والأوسط والأقصى) باعتباره كائنًا اجتماعيًا بطبعه وتطبعه يخضع لمؤثرات العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ويظهر تقطع خطوط الشكليات الرباعيين والدائرة لما لهذه العوامل من حرية الحركة والتنقل والتداخل في الواقع العملي. ويأتي هنا دور معيار الدين المسيطر على كل هذه العوامل البيئية الخاصة بالإنسان، الداخلية والخارجية، وإخضاعها لمعايير أخلاقية سامية غير قابلة للمساومة. هذا المعيار يصفى ويهدب في نفس الوقت كل العادات والأفكار ويوحد الانتماءات ويصلح التوجهات ويتعامل مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ونحوها بما يتفق مع روح التشريع. كما يفرض هذا الإطار تعاليمه الشريفة على نشاط الفرد والجماعة في المنشأة الإسلامية رؤساء ومرؤوسين، مما يتطلب منهم تكييف كل أوضاعهم وعلاقاتهم مع نصوصه وتعاليمه لا أن يكيفوه حسب حاجاتهم وظروفهم. وهذا هو الطابع التعبدية الذي يتميز به سلوك المسلم في كل الأوقات والأحوال.

### مثال تطبيقي مختصر للمنهج بنموذجه المقترح

إن المثال التطبيقي الكامل للمنهج المقترح سوف يأخذ حيزاً كبيراً مشابهاً لما سبق من تحليل له. ولذا وجب استخدام مثال معين باختصار ليتسنى للقارئ معرفة مدى قابلية هذا المنهج للتطبيق. فلوا افترض وجود حاجة لدراسة الوضع الإداري لمؤسسة عامة من المؤسسات الإدارية لدولة معينة كمؤسسة الخطوط الجوية - على سبيل المثال - باستعمال هذا المنهج في هذه الدراسة، فإن الخطوات اللازم اتباعها لذلك هي - بإيجاز - كالتالي :

**أولاً :** وضع عناصر العملية الإدارية الأربعة للمؤسسة تحت المظهر الإسلامي، وهذه العناصر مرة أخرى هي : الهدف والإمكانات والأنظمة والأداء، وذلك للتأكد من خضوعها لروح الإسلام شرعاً ومنهجاً، وتمشيها مع ما يتوقع لها من ملامح ومواصفات تم ذكرها آنفاً.

**ثانياً:** دراسة حاجات الإنسان (الموظف) الفطرية المتمثلة في الحاجات المادية والروحية والفكرية والنفسية من منظور إسلامي للتأكد من إشباعها بصورة مشروعة وبدرجة معقولة تحفز به إلى العمل الصالح وتشجعه على الاستمرار فيه والحرص على الأداء الأفضل.

**ثالثاً:** يحيط بجميع عناصر العملية الإدارية وعواملها في المنهج إطار إسلامي يشكل مصفاً (FILTER) لكل أنواع المؤثرات<sup>(\*)</sup> البيئية الداخلية والخارجية على السواء، فيقبل كل ما يتفق مع الإسلام ويرفض غير ذلك، لأنه يجب على كل مسؤول يعمل في هذه المؤسسة أن يكيف كل العوامل البيئية الداخلية والخارجية مع مقاصد الشرع الخفيف في كل الظروف والأحوال، لا أن يتجاهل ما يأمر به الدين بمجاملة أو مدهانة من أجل مصلحة خاصة أو محسوبة أو ما شابه ذلك فضلاً عن أن هذا الإطار الإسلامي يحتوي ويحكم العملية الإدارية بكل أبعادها ووظائفها ونشاطاتها. وما سبق يتضح أن المناهج الحديثة لدراسة الإدارة تختلف عن المنهج الإسلامي شكلاً ومضموناً، وأهم هذه الاختلافات باختصار الآتي :

١ - إن المناهج الحديثة لدراسة الإدارة نتاج بشري محض يعزّيها التباين والتفاوت كيفاً وكماً بناءً على اختلاف مصادرها، فالمنهج الاشتراكي ليس هو المنهج الرأسمالي، والأنتوقراطي ليس الديموقراطي، واليميني ليس اليساري وهكذا.

٢ - إن المناهج الحديثة متعددة بتعدد الاهتمامات الخاصة بمبكرها بحيث لا يمكن توظيف منهج معين ليحقق أهداف منهج آخر. فإذا ركز منهج معين على النواحي القانونية - كالمناهج القانوني مثلاً - فإن العمل به لا يجدي في النواحي السلوكية، وبالتالي فنتائج تكون غير دقيقة.

٣ - إن المناهج الحديثة لا تأبه بموقف الأديان من طبيعة النشاط الإداري في المنشأة ومن الأهداف المتوخاة من ورائه.

(\*) لمزيد من الإيضاح، أنظر المزجاني "عناصر التنظيم الإداري في الإسلام" .

٤ - إن المناهج الحديثة عند دراستها للإدارة تخضع لضوابط تنظيمية متذبذبة ناشئة من قواعد قانونية غير مستقرة (وضعية) تحددها طبيعة أعمال المنشأة ومصالحها.

بعد هذا العرض التحليلي فإنه يمكن رفض فرضية البحث المذكورة آنفاً بحيث يمكن القول: إن المناهج الحديثة لدراسة الإدارة في المنشأة الإسلامية تختلف تماماً عن المنهج المقترح بإطاره الإسلامي في هذه الدراسة، مما يجعله منهجاً متميزاً في بنائه ومكوناته وأهدافه .

### النتائج

لقد تم استعراض بعض المناهج الحديثة لدراسة العلوم الإدارية وكذلك المنهج الإسلامي بنموذجه المقترح لدراسة الإدارة في المنشأة الإسلامية والتي على ضوءها تم رفض فرضية البحث لأن المنهج الإسلامي المقترح لدراسة الإدارة يختلف عن بقية المناهج الوضعية الحديثة ويفضلها. ومن خلال المناقشات فإنه من المهم في نهاية هذا البحث التنويه بأهم ما يتميز به هذا المنهج من خصائص عديدة . أهمها الآتي :

١ - إن هذا المنهج يتجاوب مع فطرة الإنسان فيدخل في حسابه احتياجات الإنسان (الموظف) المادية والروحية على السواء، فلا يغالي في دراسة الماديات على حساب الروحيات حتى لا تكون الدراسة ناقصة وممثلة لنصف حقيقة الكائن البشري، كما أنه لا يبالي في جانب الروحيات على حساب الماديات حتى لا تتحول الدراسة إلى طابع رهباني ممقوت، والمولى عز وجل يقول في ضرورة تحقيق هذا التوازن وأهميته:

﴿وَأَتَّبِعْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ من الآية ٧٧: سورة القصص.

فالتوازن أمر ضروري يسعى هذا المنهج بتكوينه وأهدافه إلى دراسته والاهتمام به في الوقت الذي تجاهلته المناهج الوضعية الأخرى، فضلاً عن عدم إشارتها إلى الدين مطلقاً كعامل مهم مؤثر على تصرفات الفرد والجماعات في المنشأة.

٢ - إن هذا المنهج محايد فلا يتحيز إلى فئة أو فرقة أو طائفة أو حزب معين عند دراسته لمنسوبي المنشأة رؤساء ومرؤوسين لأن ركيزته أخلاقية فينظر إلى مجتمعه بمنظار واحد، إذ يقول الله تعالى : ﴿...إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ...﴾ من الآية ١٣ : سورة الحجرات.

٣ - إن هذا المنهج يأخذ في حسبانته عند دراسته لحالة إدارية في منشأة معينة جميع العوامل والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ونحوها ولا يتجاهل أيًا منها لما لها، منفردة أو مجتمعة، من تأثير مباشر أو غير مباشر على العملية الإدارية.

ويذكر القرآن الكريم ما دار بين نبي الله سليمان عليه السلام وبين بلقيس ملكة اليمن بعد أن ألقى إليها كتاب كريم يدعوها إلى الإسلام فكان رد فعلها الأول كما يخبر المولى عز وجل :  
﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ الآية ٣٢: سورة النمل.

وهذا يعني أن بلقيس لم ترتحل جوابًا بل وضعت في حسبانها عوامل عديدة سياسية واجتماعية واقتصادية وحضارية وغيرها ثم شكلت موقفها إلى أن انتهى بها الأمر إلى إيمانها بالله رب العالمين.

٤ - يتسم هذا المنهج بشموليته عند دراسته للعملية الإدارية، أي أنه لا يكتفي بوصف الحالة وصفًا شكليًا (المنهج الوصفي) ولا تنحصر جهوده في سرد النصوص القانونية ذات العلاقة بالنشاط الإداري (المنهج القانوني) ولا يهتم بتصرفات فئة من الموظفين دون أخرى في مستوى إداري معين (المنهج السلوكي) أو ما شابه ذلك، بل يغطي كافة أوجه النشاط في المنشأة ويعتني بكل موظف رئيسًا ومرؤوسًا من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته وذلك لاكتشاف مواطن الضعف والخطأ - إن وجدت - وتحديدًا وتقديم العلاج الناجع لها من أجل التأكد من أن جميع الممارسات الإدارية ذات طابع تعدي وتحقق مفهوم العبودية المطلقة للخالق العظيم معنى ومضمونًا كما قال تعالى : ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ الآية ٥٦ : سورة الذاريات.

٥ - يركز هذا المنهج في دراسة الإدارة على القيم الفاضلة التي تحكم العملية الإدارية تخطيطًا وتنظيمًا وتوجيهًا وتنفيذًا ورقابةً في كل ما يتعلق بالعنصر البشري (الموظف)، وذلك من ناحية القوة والأمانة والإخلاص والوفاء بالوعد والالتزام بالعهد والصدق والتواضع وسرعة الأداء والإتقان في الإنجاز تحقيقًا لمعايير العمل الصالح الذي يدعو إليه الخالق العظيم في كتابه الكريم في آيات كثيرة منها : ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ﴿٣﴾ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٤﴾﴾ سورة العصر.

٦ - إن هذا المنهج يتسم أيضاً بالعالمية وليس بالإقليمية لأنه يقوم على أسس إسلامية ليست مخصصة لقوم من الناس أو لدولة من الدول وإنما للناس أجمعين في مشارق الأرض ومغاربها. شريطة أن يتقبلوا الإسلام شريعة ومنهاج حياة، فليس لأحد أن يدّعي بأن هذا المنهج خاص بشعب معين يعيش في بلد معين، فهو يستمد عالميته من الدين الإسلامي الحنيف والذي يقول فيه الحق تبارك وتعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ الآية ١٠٧: سورة الأنبياء.

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا ... ﴾ من الآية ٢٨: سورة سبأ.

٧ - إن خضوع العملية الإدارية بجميع أبعادها للإطار الإسلامي أمر يمكن حدوثه بعيداً عن المثالية الخيالية التي يتوهم بعض الناس استحالة تطبيقها، لأنه لم يكن الدين الإسلامي، بعد أن شرعه الله تعالى لعباده، ديناً مثاليته فوق طاقة الإنسان، وإنما مثاليته قابلة للتطبيق بحيث تجعل المؤمن بهذا الدين عقيدة ومنهاج حياة طامعاً في أن يترفع بنفسه عن حضيض السلوك ليسمو بها إلى مستوى رفيع من الخلق الحميد فكراً وأسلوباً وممارسة ليحيا حياة طيبة وينعم بالثواب في الدنيا والآخرة، والله عز وجل يقول: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ الآية ٩٧: سورة النحل.

﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ الآية ٣٣:

سورة فصلت.

فأي عمل أصلح من الالتزام بما أمر الله تعالى ورسوله به وما نهى الله تعالى ورسوله عنه؟، لا شيء على الإطلاق، وإن عظمة هذا الدين الحنيف تتجلى في واقعته ومرونته التي يشرق بها هذا الحديث الشريف، إذ يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:

"فإذا نهيتكم عن شيء فاجتنبوه، وإذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم" ( البخاري

١٤١٧هـ/١٩٩٧م، ج ٤، ص ٢٢٧٥، حديث رقم ٧٢٨٨).

#### الخاتمة

وفي نهاية هذه الدراسة، يعتقد الباحث أنه يمكن للمنهج الإسلامي بنموذجه المقترح أن يلعب دوراً مهماً في دراسة العلوم الإدارية بصفة عامة والإدارة الحكومية بصفة خاصة، إذ إن

الباحث عندها لا يتعامل مع العملية الإدارية على أنها منفصلة عن بقية العوامل، أي أنه يقف على عناصرها الأربعة : الأهداف والإمكانات والأنظمة والأداء وقفة تأملٍ وفحصٍ للتأكد من أنها تسير وفقاً للمعايير الإسلامية. وأن هذا المنهج بنموذجه المقترح يعتبر محور هذه العملية هو الإنسان (الموظف) الذي بطبيعته يهتم بإشباع رغباته قبل الآخرين، وهي تتضمن الجوانب الأربعة: الجسدية والروحية والفكرية والنفسية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية القريبة والبعيدة ومدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على النشاط الإداري ودرجة خضوعها للتعاليم الإسلامية السمحة.

وبناءً على ذلك كله فإن الباحث المستخدم لهذا المنهج بنموذجه المقترح سوف يتوصل إلى تصور متكامل للوضع الإداري للمنشأة الإسلامية مما يمكنه من تشخيص الحالة من جميع جوانبها والخروج بنتائج محددة وتوصيات معينة تشكل حلاً أمثل مناسباً لها.

وصل اللهم على نبي الأولين والآخرين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الغر الميامين، والحمد لله رب العالمين.

### المراجع

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ج٢، بيروت : دار صادر، السنة (بدون).  
 أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، ط١، الخرطوم، الدار السودانية للكتب، ١٩٨١م.  
 البخاري، الحافظ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري - مراجعة وضبط : محمد على قطب وهشام بخاري، ط١، ج٤، بيروت : المطبعة العصرية، ١٤١٧هـ/١٩٩٧م.  
 بدر، أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط٥، الكويت : وكالة المطبوعات، ١٩٧٩م.  
 جاهين، محمد محمد، المتطلبات الإدارية للتطبيق الفعال للمدخل الإسلامي في التنظيم، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - ع٢/ج٢ - القاهرة : جامعة عين شمس، ١٩٩٤م.  
 حافظ، ناهد عبد الكريم، مقدمة في تصميم البحوث الاجتماعية، بغداد : مطبعة المعارف، ١٩٨١م.  
 الحبيبي، علي، الإدارة العامة، ط٢، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠م.  
 حميس، محمد عبد المنعم، الإدارة في صدر الإسلام، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، ١٩٧٤م.  
 درويش، إبراهيم، الإدارة العامة نحو اتجاه مقارن، ط٢، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٧م.  
 درويش، إبراهيم، دراسة الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٢م.  
 درويش، عبد الكريم، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠م.  
 الزحيلي، محمد، وظيفة الدين في الحياة وحاجة الناس إليه، ط٢، دمشق : دار القلم، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م.



- ساعاتي، محمد أمين، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، ط٢، جدة : دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.
- سلطان، حنان عيسى وغانم سعيد شريف العبيدي، أساسيات البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط١، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.
- السلطان، فهد صالح، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة، ط٢، الرياض : الناشر هو المؤلف نفسه، ١٤١٨هـ/١٩٩٧م.
- شحاتة، حسين حسين، المنهج الإسلامي للرقابة على التكاليف، ط١، ندوة ٣١ في الإدارة الإسلامية، جدة : المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب / البنك الإسلامي للتنمية، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م.
- شريف، علي، الإدارة العامة : النظرية والتطبيق، ط٢، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، السنة (بدون).  
الصابوني، محمد علي، مختصر تفسير ابن كثير، ط٢، ج١، دمشق : دار القرآن الكريم، ١٣٩٦هـ.  
الصايم، محمد، قيمة العقل في الإسلام، القاهرة : مكتبة الزهراء، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.  
الصباب، أحمد عبد الله، أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط١، جدة : مكتبة مصباح، ١٤٠١هـ/١٩٩٠م.
- الضحيان، عبد الرحمن، الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، ط٢، الرياض: دار عالم الكتب، ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.  
عبد الكريم، محمد الغريب، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٢م.
- عبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.
- عبيدات، ذوقان، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق، البحث العلمي : مفهومه، أساليبه، أدواته، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٧م.
- عريفج، سامي، وخالد حسين مصلح، مناهج البحث العلمي وأساليبه، ط١، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٧م.
- عساف، عبد المعطي محمد، النموذج المتكامل لدراسة الإدارة العامة "إطار عام مقارن" ، ط١، الزرقاء : شركة الفاهوم التجارية، ١٤٠٢هـ/ ١٩٨٢م.
- الغفيلي، إبراهيم فهد، نحو نهج إسلامي لدراسة الإدارة، ورقة مقدمه إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، الذي عقد بجامعة المنصورة في مصر، ١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣م .
- القاضي، يوسف مصطفى، مناهج البحوث وكتابتها، الرياض : دار المريخ للنشر، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م.  
القصر، عبد اللطيف، الإدارة العامة : المنظور السياسي، بغداد : مطبعة جامعة بغداد، ١٩٨٠م.

- مبيض، محمد سعيد، أدب المسلم في العادات والعبادات والمعاملات، ط٢، بيروت: دار ابن كثير، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.
- مرار، فيصل فخري، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣م.
- المرجاني، أحمد بن داود، الرقابة الإدارية من منظور إسلامي، الكويت: مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الكويت، ع٣٥، ١٩٩٨م (ص ص ٩١-١٣٧).
- \_\_\_\_\_، عناصر التنظيم الإداري في الإسلام، جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، (الاقتصاد والإدارة)، م٥، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م (ص ص ٦٧-٩٧).
- \_\_\_\_\_، مصادر التنظيم الإداري في الإسلام، - جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، م٤، ١٤١١هـ/١٩٩٠م (ص ص ٧١-١٠٠).
- المطيري، حزام مطر، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، ط١، الرياض: الناشر/المؤلف نفسه، ١٤١٧هـ/١٩٩٧م.
- مقلد، إسماعيل صبري، دراسات في الإدارة العامة مع بعض تحليلات مقارنة، ط٣، الكويت: مؤسسة الصباح، ١٩٨٠م.
- ناجي، السيد عبده، مذكرات في الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠م.
- النمر، سعود محمد، وهاني يوسف خاشقجي، ومحمد فتحي محمود، ومحمد سيد حمزاوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط١، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.

## Studying Some Approaches of Administrative Researches and the Islamic Alternative (A Suggested Model)

AHMAD DAWOOD AL-MIZJAJI

*Associate Professor*

*Public Administration Department*

*Faculty of Economics and Administration*

*King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

**ABSTRACT.** In research of administrative sciences, the researchers use several approaches like legal approach, descriptive approach, behavioral approach, experimental approach and analytical approach. These approaches ignore the effect of religion on the employee's behavior and have other inherent shortcomings. This study develops an Islamic approach, with an alternative model. It deals with moral factors in the Islamic frame-work, regarding administration, and covers the following:

1. The managerial operation elements.
2. Material, spiritual, intellectual and psychological needs of the employee.
3. The internal and external environments.
4. The Islamic frame which is considered as a filter for all activities in the public and /or private sectors.

This study highlights the following characteristics of the Islamic model approach:

1. Considering the fulfillment of natural needs of the employee; material, spiritual, intellectual, and psychological on the basis of equality.
2. Bias-free attitude in dealing with individuals.
3. Comprehensiveness in covering all levels of organization structure.
4. Objectivity in function.
5. Regard to morals in administration emanating from Islamic values.