



جامعة الأزهر

كلية الشريعة والقانون بأسسيوط

المجلة العلمية

-----

## أثر المنهج الإسلامي في المؤسسات على الالتزام التنظيمي

إعداد

الباحث / أشرف حسن قلوب

قسم الإدارة والشريعة - أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة ملایا - ماليزيا

تحت إشراف

د . سهيلي بن سارف

د . أسموليادي لوبيس

قسم الإدارة والشريعة - أكاديمية الدراسات

قسم الإدارة والشريعة - أكاديمية الدراسات

الإسلامية - جامعة ملایا - ماليزيا

الإسلامية - جامعة ملایا - ماليزيا

(العدد الخامس والثلاثون الإصدار الثالث يوليو ٢٠٢٣م الجزء الأول)

## أثر المنهج الإسلامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات

أشرف حسن قلووس.

قسم الإدارة والشريعة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

البريد الإلكتروني: ashrafgloos@gmail.com

### ملخص البحث:

تستهدف المقالة الحالية معرفة ماهية الفكر الإداري ونماذج الإدارة في الدولة الإسلامية، والكشف عن النظام الإداري في الفكر الإسلامي من حيث (أهميته، وأهدافه، ومعالمه، وخصائصه وسماته)، بالإضافة إلى التعرف على التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر إسلامية. فالعصر الذي نعيشه نجد غياب الوعي الديني لدى العديد من المؤسسات، وضعف التزامها التنظيمي؛ مما يصبح لزاماً الرجوع إلى المنهج الإسلامي؛ من أجل تحقيق مستوى أعلى من الالتزام والانضباط؛ نظراً لثبات منهجه، ووضوحه، وتكامله، واستناده على القرآن الكريم، وتمثلت النتائج بأن مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي وأهدافها وغاياتها تستمد من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وقامت الدولة الإسلامية في عهد الرسول (ﷺ) والخلفاء الراشدين والعهدين الأموي والعباسي بكل العمليات مهتدياً بالفكر الإداري الإسلامي، توجيهات الدين الإسلامي الحنيف توجب الأخذ بمبادئ الإدارة في تسيير أمور الجماعة المسلمة، والنظام الإداري الإسلامي يراعي الضرورات الخمس: حفظ الدين، والعقل، وحفظ النفس، وحفظ الشرف، وحفظ المال، وقد أوصت الدراسة بضرورة خوف المسلم من الله في الأعمال والمهام التي يقوم بها، وأن الإحسان يجب أن يكون روح كل عمل ومهمة ووظيفة يزاولها المسلم.

**الكلمات المفتاحية:** أثر - المنهج - الإسلامي - الالتزام - التنظيمي - المؤسسات.

## The Impact of the Islamic Approach on Organizational Commitment in Institutions

Ashraf Hassan Qallous,

Academy of Islamic Department of Management and Sharia,  
.Studies, University of Malaya, Malay

[ashrafgloos@gmail.com](mailto:ashrafgloos@gmail.com) Email:

### :Abstract

The current research aims to identify administrative thought and management models in the Islamic state, in terms of (importance, objectives, features, characteristics and characteristics). In addition, it introduces training as one of the precepts of organizational commitment from an Islamic point of view. Due to the absence of religious awareness in many institutions and their weak organizational commitment, it has become necessary to achieve a higher level of commitment and discipline. This necessitates referring to the Islamic approach because of the consistency, clarity, and complementarity of its approach, and its reliance on the Holy Quran. The results have confirmed that the concept of management in Islamic thought and its goals and

objectives are derived from the teachings of the true Islamic religion, on which the Muslim State was based during the eras of the Prophet (pbuh) and the Guided Caliphs. The Islamic administrative system takes into account the five Preserving religion, reason, lives, honor, and necessities: property. The study recommends that a Muslim be mindful of Allah at work and that Muslims should perfect their work.

*Key Words :*

- Regulatory - Commitment - Islamic - Approach - Impact  
.Institutions

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

يتأثر النظام الإداري كثيراً بما يشهده العالم بين حينٍ وآخر من تغيراتٍ عالمية محلية على مختلف الأصعدة، وبرغم اعتماد النظام الإداري في الفكر الإسلامي على ما جاء به الدين الإسلامي الحنيف من مصادر أساسية تمتاز بثباتها وصلاحتها، إلا أن هناك الكثير من التفاصيل من الوسائل المرنة التي لا تخضع لمبدأ الثبات وبحاجة ماسة للتطوير والتحسين المستمر بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة. وهذا يعني أن النظام الإداري الأقوى هو النظام القادر على استيعاب كل جديد ومفيد، وانطلاقاً من ذلك فعلى النظام الإداري في الفكر الإسلامي أن يحرص على مهمة التطوير اللازمة لمسايرة ظروف وتحديات العصر، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، فالدين الإسلامي هو الرسالة الخالدة ليوم القيامة ولقد تعهد سبحانه وتعالى بحفظ القرآن الكريم من التحريف والتعديل بقوله تعالى: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾<sup>(١)</sup> هذا وتلعب القيم الإدارية في الإسلام دوراً حيوياً في التوجيه الإداري فتنبئ المهارات القيادية المرتكزة على أسس سليمة، مستمدة من الدين الإسلامي، وجعل العمل يسير وفق نظام محكم، وتصب في المصلحة العامة؛ وبهذا تتحقق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة.

(١) سورة الحجر، آية (٩).

## المشكلة:

يترتب على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات العديد من الآثار السلبية المكلفة على المؤسسة مثل التسبب الوظيفي<sup>(١)</sup>، وفي ظل العصر الذي نحياه وغياب العديد من المؤسسات عن وعيها الديني وضعف التزامها التنظيمي؛ أصبح لزماً الرجوع إلى المنهج الإسلامي من أجل تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي؛ نظراً لقوة منهجه، وثباته ووضوحه وتكامله واستناده على القرآن الكريم. ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي لتسليط الضوء على المنهج الإسلامي وأثره على الالتزام التنظيمي، كما أن تأثير المنهج الإسلامي على الالتزام التنظيمي يُعتبر واحداً من الموضوعات الهامة التي تحتاج لدراسة وبحث مُعمق؛ بسبب حساسية عملها وأهمية دورها في المجتمع، وذلك عبر تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر المنهج الإسلامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات؟

## تساؤلات البحث:

- ١- ما المقصود بالفكر الإداري وأهم نماذج الإدارة في الدولة الإسلامية؟
- ٢- تحدث عن النظام الإداري في الفكر الإسلامي من حيث (أهميته، وأهدافه، ومعالمه، وخصائصه وسماته).
- ٣- ما ماهية التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الإسلام؟

(١) عاشوري، ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد ٦، جامعة زيان عاشور الجلفة، (٢٠١٧)، ص ٦٤.

### أهداف البحث:

- ١- معرفة ماهية الفكر الإداري ونماذج الإدارة في الدولة الإسلامية.
- ٢- الكشف عن النظام الإداري في الفكر الإسلامي من حيث (أهميته، وأهدافه، ومعالمه، وخصائصه وسماته).
- ٣- التعرف على التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر إسلامية.

### أهمية البحث:

البحث الحالي يُبرز أهمية الالتزام التنظيمي الذي يُساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، مما يُساعد على الإبداع والأداء المتميز في العمل؛ مما يؤثر إيجابياً على فاعلية وكفاءة المؤسسة ومؤشرها التنافسي، كما سيكون للبحث أهمية من حيث استفادة الباحثين والمتخصصين لمعرفة ما سيتضمنه من نتائج وتوصيات تعود عليهم بالأثر الإيجابي في تخصصاتهم وكتاباتهم الأكاديمية، بجانب المكانة الكبيرة التي يحتلها المنهج الإسلامي من كونه يستند على القرآن الكريم وثباته وتكامله ووضوحه، وجمعه بين الدين والحياة، كما تكمن أهميته في كونه يسعى إلى تحقيق عدة إسهامات على المستوى العلمي، عبر تغطية الفجوات البحثية من خلال دراسة أثر المنهج الإسلامي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات.

### الدراسات السابقة:

- ١- دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، صباح قاسم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٩، في هذه الدراسة سعت الباحثة لمعرفة الالتزام التنظيمي ودوره في

تحسين أداء العاملين، وذلك عبر تناول خصائص الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأهميته وأهدافه، إلى جانب طرق قياس الالتزام التنظيمي ونتائجه، وتناولت أداء العاملين من حيث أنواعه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وتقييمه وأهدافه وأهميته وأخيراً عملية تحسين أداء العاملين.

٢- دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، خيرية محمد بن عصفان، بحث مُقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، مجلة كلية التربية ببنها، ٢٠١٨، في هذه الدراسة سعت الباحثة لمعرفة أهم مكونات الالتزام التنظيمي ومعرفة طبيعة العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي، وتحدثت الباحثة عن أهم مكونات الالتزام التنظيمي، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك تناول عدد من المقترحات والتوصيات المُساهمة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

٣- فلسفة التدريب في الفكر الإسلامي، إبراهيم محمد حتاملة، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، ٢٠١٥، في هذه الدراسة سعى الباحث لتشخيص مفهوم التدريب من المنظور الإسلامي وإظهار دوره في تغيير اتجاه العالمين وتحسين أدائهم، عبر تناول مفهوم وأهمية التدريب في الدين الإسلامي ودوره الجوهري والمُميز في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة وتفوقها.

٤- النظام الإداري في الدولة الإسلامية بين (الفكر والتطبيق)، إيمان السيد عرفة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنوفية، كلية الحقوق، ٢٠٠٤، تناولت هذه الدراسة مفهوم الدولة الإسلامية وحدودها ووظائفها، وتطور الفكر الإداري في الدولة الإسلامية، وكذلك البناء التنظيمي للدولة



الإسلامية، والسلطات الثلاثة في الإسلام، والقيادة الإدارية داخل المجتمع الإسلامي، وإدارة الأفراد في الدولة الإسلامية، واختتامًا بالإدارة المالية في الإسلام.

### **مناهج البحث:**

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي، ويتمثل المنهج الاستقرائي عبر تتبع واستقراء عدد من النصوص الخادمة للبحث من بعض كتب إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال والدعوة الإسلامية، ويتمثل المنهج التحليلي في عرض هذه النصوص والتعليق عليها، وعرض الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة.

### **إجراءات البحث وأدواته:**

اعتمد ذلك البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي، وجاء في هذا البحث أربعة مباحث سبقهم ملخص ومقدمة ومشكلة البحث وتساولاته وأهدافه وأهميته وفي الختام الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

### **هيكلية البحث:**

#### **مقدمة**

#### **المطلب التمهيدي: مصطلحات البحث**

**المبحث الأول:** الفكر الإداري والنماذج الإدارية في الدولة الإسلامية ، وفيه أربعة مطالب :

#### **المطلب الأول:** تعريف الفكر الإداري في الإسلام

#### **المطلب الثاني:** الإدارة في العهد النبوي

#### **المطلب الثالث:** الإدارة في عهد أبي بكر الصديق

**المطلب الرابع: الإدارة في عهد عمر بن الخطاب**

**المبحث الثاني: النظام الإداري في الفكر الإسلامي، وفيه أربعة مطالب :**

**المطلب الأول: أهمية النظام الإداري في الفكر الإسلامي**

**المطلب الثاني: أهداف النظام الإداري في الفكر الإسلامي**

**المطلب الثالث: معالم النظام الإداري في الفكر الإسلامي**

**المطلب الرابع: خصائص وسمات النظام الإداري في الفكر الإسلامي**

**المبحث الثالث: التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر إسلامية،**

**وفيه أربعة مطالب :**

**المطلب الأول: التدريب (جودته، أهدافه، آدابه، مبادئه، أساليبه ووسائله)**

**المطلب الثاني: الإعداد والقوة والتطبيق**

**المطلب الثالث: التغيير والإتقان والجودة**

**المطلب الرابع: النجاح والإحسان ومراقبة الله تعالى**

## المطلب التمهيدي

### مصطلحات البحث

#### ١- أثر:

**الأثر في اللغة<sup>(١)</sup>:** يُقصد بالأثر بترحيك التاء: هو ما تبقى من رسم الشيء، والتأثير يعني إبقاء الأثر في الشيء، أما أثر في الشيء: فيُقصد به أنه ترك فيه أثراً، ويقول عز وجل: ﴿وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَارَهُمْ﴾<sup>(٢)</sup> بمعنى أنا نُسجل ما أسلفوا من أعمالهم، ونُسجل آثارهم بمعنى أن من سن سنة حسنة كُتِبَ له ثوابها، وإن كانت سنة سيئة كُتِبَ عليه عقابها.

**تعريف الأثر في الاصطلاح:** يُقصد به ما تُخلفه أو تتركه القدرة أو المعرفة أو المهارة أو المعلومة، من تغييرات نفسية أو سلوكية أو معرفية أو حركية؛ بسبب التفاعل الإنساني بين الفرد ومجتمعه، أو بين الفرد وبيئته حيث تحدث باتجاه مقصود<sup>(٣)</sup>.

#### ١- المنهج الإسلامي:

**تعريف المنهج في اللغة:** هو مصدر تم اشتقاقه من الفعل نهج، ويُقصد به سلك أو طرق أو اتباع، والمنهج والنهج، والمنهاج يُقصد بهم (الطريق الواضح)<sup>(٤)</sup>.

(١) ابن منظور، أبو الفضل، لسان العرب، دار صادر، بيروت، (٧١١ هـ)، مادة أثر.

(٢) سورة يس، آية (١٢).

(٣) الجراح، عدي، وغزال، كاظم، أثر استراتيجية (التعلم التماثلي) في التذوق الادبي عند طلاب الصف الخامس الأدبي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ١٨، جامعة بابل، كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٢٠١٤)، ص ٦٦٥.

(٤) ابن منظور، أبو الفضل، لسان العرب، دار صادر، بيروت، (٧١١ هـ)، مادة نهج.

**تعريف المنهج في الاصطلاح:** يُقصد به الوسيلة التي يصل بها الفرد للمعرفة أو الحقيقة<sup>(١)</sup>. ويُنظر إليه بأنه علم يهتم بالبحث بأسهل الطرق؛ في سبيل الوصول للمعلومة في إطار توفير الوقت والجهد، كما أنها تعني ترتيب وتبويب المادة المعرفية تبعاً للأحكام المضبوطة<sup>(٢)</sup>.

**تعريف الإسلام في اللغة:** يُقصد به الاستسلام والخضوع والتسليم بما يؤمر الإنسان به أو يُنهى عنه<sup>(٣)</sup>. وهو يعني الانقياد، والإسلام من الشريعة إظهار الخضوع والشريعة، والالتزام بما أتى به الرسول (ﷺ)، وبذلك يستدفع المكروه وتُحقن الدماء<sup>(٤)</sup>. ومنه قول الله عز وجل: ﴿فَلَمَّا أَسْلَمَا وَتَلَّ لِلْجَبِينِ﴾<sup>(٥)</sup>.

**تعريف المنهج الإسلامي كمركب إضافي:** يُقصد به المنهج الذي يقوم على تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وهو الوسيلة الأقرب بين العمل والهدف، وبالتالي فهو منهج علمي عملي يبدأ بالهدف ثم الوسيلة التي تحقق ذلك الهدف في حال إحسان استخدامها<sup>(٦)</sup>.

- (١) الطاهر، علي، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، بغداد، ط٣، (١٩٧٤)، ص ١٩.
- (٢) البدوي، محمد، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، (١٩٩٨)، ص ٩.
- (٣) الشنقيطي، محمد، دروس للشيخ محمد الحسن الددو الشنقيطي، دروس صوتية قام بتفريغها موقع الشبكة الإسلامية، ج ٣١، (د.ت)، ص ١٨.
- (٤) الراحلي، حمود، منهج القرآن الكريم في دعوة المشركين إلى الإسلام، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ط١، (٢٠٠٤)، ص ٤٠.
- (٥) سورة الصافات، آية (١٠٣).
- (٦) القراوي، مطلق، المنهج الإسلامي، الوعي الإسلامي، س٣٥، ع٣٩١، (١٩٩٨) ص ٤٩.

## ٢- الالتزام التنظيمي:

**تعريف الالتزام في اللغة:** تعتبر كلمة الالتزام كلمة قديمة في أصل اللغة، فهي مشتقة من الفعل (لزم) تبعاً لما جاء في لسان العرب، حيث يقول ابن منظور: (لزم الشيء أي يلزمه لزوماً ولزماً، وملازمةً ولازمةً ولزماً)، وألزمه إياه بمعنى فالتزمه، ورجل لزمه بمعنى أنه يلزم الشيء دون أن يفارقه، والالتزام يعني الاعتناق<sup>(١)</sup>، ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا﴾<sup>(٢)</sup>.

**تعريف الالتزام في الاصطلاح:** هو عملية استثمارية متبادلة بين الفرد والمؤسسة باستمرار علاقتهم التعاقدية، حيث تؤدي لسوك الفرد سلوكياً يتخطى السلوك الرسمي المرغوب فيه والمتوقع منه من قبل المؤسسة؛ للمساهمة في استمرارية المؤسسة ونجاحها<sup>(٣)</sup>.

**تعريف التنظيم في اللغة:** هو مصدر لفعل نظم، والنظم هو التأليف، ونظم اللؤلؤ فينظمه نظاماً ونظماً بمعنى أنه قام بجمعه فانتظم، وضم الشيء إلى غيره<sup>(٤)</sup>.

(١) ابن منظور، محمد، لسان العرب، دار سادر للطباعة والنشر، بيروت، الجزء ٢، ١٤١٤هـ، ص ٥٤٢.

(٢) سورة الإسراء، آية (١٣).

(٣) رشيد، مازن، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٥، (٢٠١٤)، ص ١٧٠.

(٤) الفيروزابادي، محمد، القاموس المحيط، تحقيق مكتب تحقيق التراث، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (٢٠٠٥)، ص ١١٦٢.

**تعريف التنظيم في الاصطلاح:** هو الوظيفة الإدارية ذات الطابعين، الأول إنساني حيث يقوم بالتركيز على التعاون بين الأشخاص، ويقاوم الصراعات المتوقعة بينهم، والآخر فني يهتم بتحديد الأنشطة المُباحة وتجميع المهام الخاصة بها وتقسيمها على الأشخاص تبعاً للاختصاص والموقع، مع توضيح وسيلة الواجبات والأداء والصلاحيات المطلوبة. بجانب أنه يستغل كافة الإمكانيات المتوفرة بأفضل وسيلة تبعاً لأحكام وأنظمة مصدرها الدين الإسلامي لتحديد غايات مشروعته تم تحديدها في السابق<sup>(١)</sup>.

**تعريف الالتزام التنظيمي كمركب إضافي:** هو جزء من عملية الانتماء الاجتماعية العامة المُتمثلة في تنمية مشاعر الفرد تجاه المُجتمع الذي يحيا فيه، وبما يشتمله من أشخاص ومؤسسات، وما يسوده من مبادئ وأفكار وقيم<sup>(٢)</sup>. والالتزام التنظيمي تبعاً للنظرية الإسلامية ينعكس في الأصل عن الانتماء والولاء للمبادئ المُستنبطة من الشريعة الإسلامية، وهي المُحددة لسلوك الموظفين في مواقفهم الاجتماعية والتنظيمية بما يُرضي المولى عز وجل<sup>(٣)</sup>.

- (١) المزجاني، أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، ط١، (٢٠٠٠)، ص ١٧٤.
- (٢) الخشروم، محمد، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٣، (٢٠١١)، ص ٣٧.
- (٣) العوفي، محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة التحقيق بمنطقة الرياض، أطروحة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (٢٠٠٥)، ص ٣٨.

### ٣- المؤسسات:

**تعريف المؤسسات في اللغة:** ومفردتها مؤسسة، مؤنث مؤسس، وهو اسم المفعول من فعل (أسس يؤسس تأسيساً)، والمفعول مؤسس<sup>(١)</sup>، والمؤسس هو من أسس وما يحتاج لمؤسس، والأساس هو أصل البناء<sup>(٢)</sup>، والأساس هو أصل ومصدر كافة الأشياء ومبدأها، وقاعدة البناء التي تُقام عليها<sup>(٣)</sup>.

**تعريف المؤسسات في الاصطلاح:** هو مصطلح يُشير في العموم إلى الأنظمة الاجتماعية لتنظيم العلاقات بين الأفراد في كافة شئونهم، وهي أساليب التفكير والعمل السابقة في نشأتها وقيامها على أساس وجود الفرد، وهي الهيئة التي تشتمل على كافة القيود والقواعد التي يضعها الفرد لتشكيل التفاعل الإنساني مما تُشكر حوافز التبادل الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي بين الأفراد<sup>(٤)</sup>.

(١) عمر، أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، (٢٠٠٨)، مادة (أسس)، (٩١١١).

(٢) الجوهري، إسماعيل، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، بيروت، ط٤، (١١٩٨٧)، مادة (أسس)، (٩٠٣١٣).

(٣) مصطفى، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، معدم اللغة العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استانبول، (١٩٧٢)، مادة (أسس)، (١٧١١).

(٤) حسن، سميرة، المؤسساتية والفكر المؤسسي، مجلة شئون اجتماعية، العدد ١١٤، (٢٠١٢)، ص ٣.

## المبحث الأول

### الفكر الإداري ونماذجه في الدولة الإسلامية

يُعتبر الفكر الإداري الإسلامي جزءاً رئيسياً من الشرف الإسلامية، حيث يحمل سماته الخاصة التي تميزه عن غيره من التيارات الفكرية؛ نظراً لكونه تشريعاً إلهياً في أساسها ويتسم بالواقعية والوسطية وعدم المغالاة وعدم التطرف، وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم الفكر الإداري في الإسلام وبعضاً من النماذج الإدارية في الدولة الإسلامية، وقد تكوّن المبحث من أربعة مطالب، وهي كالتالي:

### المطلب الأول

#### تعريف الفكر الإداري في الإسلام

عُرف الفكر الإداري الإسلامي بأنه "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسةً وممارسةً عبر العصور والأزمنة، ويُعدّ تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية"<sup>(١)</sup>. وهذا يعني أنه فكرٌ يهتم بكل ما يحتاج إليه الفرد والمجتمع في ضبط وتنظيم وتوجيه وإدارة أنشطة الحياة المختلفة، لأنه فكر مستنبط من تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي، وتميز باهتمامه وتركيزه على البعد الأخلاقي الذي يُعدُّ بُعداً اجتماعياً هاماً وفاعلاً في نجاح النظام الإداري في الإسلام، وتميزه عن غيره من الأنظمة الإدارية في الحضارات الأخرى<sup>(٢)</sup>.

(١) حمدي أمين عبدالهادي، "الفكر الإداري والإسلامي المقارن"، بيروت، لبنان، ط ٢، ٢٠٠٩، ص ٧.

(٢) منال محمد آل عثمان: دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٦، ع ١٠، ٢٠١٧.



أما مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي فينطلق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، ومبادئه السمحة، ويستمد أهدافه وغاياته من مصادر هذا الدين الرئيسة؛ ولذلك فهو مفهومٌ متميزٌ في مصدريته وغايته، إلا أنه لم يخرج عن إطار المفهوم العام المتفق عليه بين علماء الإدارة، وهو ما أشار إليه أحد الباحثين بقوله "وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت، تلك القيم التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها ولكنه يعجز، لأنه لا يهتدي بشريعة سماوية تتصف بالكمال والشمول والحق"<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أنه إذا كانت الإدارة تهتم في عصرنا الحاضر بتنظيم الأنشطة البشرية الجماعية، وتقوم بمهمة التخطيط المسبق لها، وتحرص على تنسيقها وتوجيهها خلال فترة تنفيذها، وإخضاعها للرقابة اللازمة حتى تتم بنجاح وتحقق أهدافها المنشودة إليها، فالأمة الإسلامية عبر تاريخها الطويل الحافل بالكثير من الإنجازات العظيمة، قامت بكل ما يعرفه عالمنا المعاصر من العمليات الإدارية وطبقتها في المجالات الحياتية، بصورٍ متعددة، أثبتت من خلالها نجاحاً متميزاً، وفكراً إدارياً غير مسبوق. ويُمكننا القول بأن مفهوم الفكر الإسلامي هو مجموع

(١) أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية. من مطبوعات الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الإدارة العامة للتوعية والتوجيه، رقم الكتاب (٢٣)، بيروت: دار الكتاب العربي، ص ٧٦.

الآراء، والمبادئ، والأفكار، والنظريات العقلية، المستمدة من توجيهات وتعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة<sup>(١)</sup>.

## المطلب الثاني

### الإدارة في العهد النبوي

كان لمحمد (ﷺ) العديد من التراتيب الإدارية التي كان يقود بها مسيرة الأمة، ويؤسس من خلالها منهجها الفريد، وهو دستور المدينة، كما كان الرسول (ﷺ) يعمل بمبدأ الشورى في كثير من الأمور امتثالاً لقوله تبارك وتعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾<sup>(٢)</sup>، وقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم)<sup>(٣)</sup>، فكان (ﷺ) يستشير بعض أصحابه الذين كانوا أهل رأيٍ سديد ومنطق رشيد، ولقد قنن (ﷺ) الشورى فكون لها مجلساً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الرأي والبصيرة، ممن يُشهد لهم بالعقل والفضل، وممن أبانوا قوة الإيمان والكفاية في بث الدعوة الإسلامية، وقد كان اختيار النقباء مناصفةً بين الأنصار والمهاجرين حتى يكون القرار شمولياً يقبله الأنصار والمهاجرون.<sup>(٤)</sup> وكان (ﷺ) يحرص أن يكون قدوةً حسنةً في كل شأنه، ولعل خير مثالٍ على ذلك مشاركته الرسول لأصحابه في الغزوات

(١) منال محمد آل عثمان: دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) سورة آل عمران، آية (٥١).

(٣) سورة الشورى، آية (٣٨).

(٤) عباس إبراهيم سلامة الهميسات، موسي احمد آدم احمد، تقويم أثر الهيكل التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية، رسالة دكتوراه، السودان، جامعة أم درمان، ٢٠١٧ ص ٧.

والمعارك التي خاضوها مجاهدين في سبيل الله تعالى، ومشاركته العملية في بناء المسجد وحفر الخندق إلى غير ذلك مما جاء في سيرته الشريفة<sup>(١)</sup>. ويتفق الباحث من الرؤي التي تقول إن الرسول (ﷺ) كان من أبرز تدابير الإداريَّة بعد نظره وحسن اختياره لأصحابه عند توزيع المهام المختلفة عليهم، فقد كان يُراعي ظروفهم والفروق الفرديَّة بينهم، وما ذلك إلا ضماناً وحرصاً منه (ﷺ) أن يؤدي كل فردٍ ما عليه كأحسن ما يكون الأداء. وخير مثالٍ لذلك اختياره (ﷺ) لأبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب - رضي الله عنهما - وزيرين، وحذيفة بن اليمان صاحباً للسر، وزيد بن ثابت ترجماناً وكاتباً، وخالد بن الوليد قائداً عسكرياً، ومصعب بن عمير سفيراً ومعلماً لأهل يثرب قبل الهجرة، وعثمان بن عفان مفاوضاً لقريش، وعلي بن أبي طالب كاتباً للعهد وحاملاً للراية يوم خيبر<sup>٢</sup>. كما عمد الرسول (ﷺ) إلى الذخائر البشرية، بجانب أن تخطيطه (ﷺ) للمعارك والغزوات والسرايا، وإدارته المباشرة لبعضها يدل دلالةً واضحةً على عبقرية إدارية فذة.

- (١) الطبري، محمد بن جرير، تاريخ الطبري.. تاريخ الأمم والملوك، المجلد (٢)، ط (٣)، بيروت: مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر، ص ٧٧.
- (٢) عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: الثقافة العربيَّة والمستقبل، مجلة الأزهر، ج ٦، سنة ٨٥، جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ، مايو ٢٠١٢ ص ٤٨.

## المطلب الثاني

### الإدارة في عهد أبي بكر الصديق

سار التنظيم الإداري في عهد أبي بكر الصديق على نفس المنهج الذي كان عليه في زمن العهد النبوي، وقد استجد في المجتمع المسلم آنذاك بعض الأمور التي لم تكن من قبل، فقد ظهر مبدأ إسناد الأعمال والمهام على المختصين، وتحددت سلطات الخليفة في إقامة العدل بين الناس، والأمن، والدفاع، وتعيين العاملين، وتوزيع العمل بين الصحابة ومشاورتهم. فقد أسند القضاء إلى عمر.. كما أسند أمانة بيت المال إلى أبي عبيدة بن الجراح، وأسند إلى علي الإشراف على أسرى الحرب<sup>(١)</sup>. بجانب العناية باختيار ومراقبة العمال والولاء والقادة، والحرص على نصحتهم وتوجيههم، وقال رسول الله (ﷺ): **لَمَنْ وَكِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً لَهُ لَا يَقْبَلُ اللَّهُ مِنْهُ صَرْفًا وَلَا عَدْلًا، وَمَنْ أَعْطَى أَحَدًا مِنْ مَالِ اللَّهِ شَيْئًا فَحَابَاهُ ؛ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ**{<sup>(٢)</sup>.

(١) هاني صلاح حسن سعد المقدادي: علم الإدارة في ضوء المدرسة الإدارية الإسلامية وتطبيقاتها في الميدان التربوي: قراءة تأصيلية معاصرة، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد - كلية التربية - مركز البحوث التربوية، ع ٢٨٤، ٢٠١٧، ص ١٤٤-١٧٠

(٢) محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین، تحقیق: مصطفى عبدالقادر، بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٠ ج ٤، رقم الحديث ٧٠٢٤، ص ١٠٤.

## المطلب الثالث

### الإدارة في عهد عمر بن الخطاب

استمر النظام الإداري في عهد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب على ما كان عليه في عهد صاحبيه، إلا أنه ﷺ أضاف إليه عددًا من الأجهزة الإدارية الأخرى نتيجةً لما تم في عهده الميمون من فتوحاتٍ كثيرةٍ، وانتشارٍ للدين الإسلامي، ولعل من أبرز ملامح النظام الإداري في عهده حفاظه على مجلس الشورى بالصورة التي كان عليها قبل فترة ولايته، كما كان يسأل الناس في المسجد عن آرائهم في المسائل العامة، ثم يعرض رأيه ورأيهم على مجلس الشورى الذي يتكون في عهده أيضًا من أربعة عشر عضوًا، فإذا استقر رأي هؤلاء على أمرٍ أمضاه. وإنشأوه للدواوين التي لم تكن معروفةً عند أهل الجزيرة العربية من قبل، والتي تُعد من أهم وأبرز الجوانب التنظيمية الإدارية في الدولة الإسلامية. وكان عمر بن الخطاب قد استحدث هذه الدواوين عندما دعت الحاجة إليها مع اتساع رقعة الدولة الإسلامية، وكثرة تدفق الأموال، الأمر الذي دعا إلى توفير وسيلةٍ تكفل تنظيمها وترتيب حساباته إيرادًا وإنفاقًا<sup>(١)</sup>. ومن أبرز اهتمامات الفاروق بالنظام الإداري عنايته وحرصه على متابعة ومراقبة العمال والولاة الذين كان يستعملهم في الأمصار والبلدان، وكان يشترط فيمن يوليهما أو يستعملهم أن يكونوا في خدمة الرعية، وألا يتميزون عنهم، وأن يبذلوا ما في وسعهم لقضاء حوائجهم، كما أنه ربما أخضع الولاة والأمراء للمساءلة العلنية، والتحقيق معهم

(١) علواني، علي أحمد مقرب، التقييم الذاتي للمدارس في ضوء المعايير القومية أتجاه حديث نحو تطوير وإصلاح التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٢٩)، الجزء (٢)، ٢٠١٢، (٢٠٢١)، ص ٨١ - ١٤٨.

واستقبال الشكاوى من رعاياهم، وفي هذا دليل على مباشرته مهمة الرقابة الإدارية بنفسه. وليس هذا فحسب بل وضع أصول النظام القضائي في الإسلام، وقام بتحديد صفات القاضي في المجتمع المسلم، إضافةً إلى أنه "فصل السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية، فعين قضاةً لفصل القضايا بين الناس مُستقلين تماماً عن ولاة الإمارات والولايات الإسلامية، وكان القضاة مسئولين لدى الخليفة رأساً"<sup>(١)</sup>.

## المبحث الثاني

### النظام الإداري في الفكر الإسلامي

يستمد النظام الإداري في الفكر الإسلامي أصوله من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وفي هذا المبحث سنحاول التركيز على أهمية الإدارة في الفكر الإسلامي، وأهدافه والتي تُعتبر بمثابة مقاصد للشريعة الإسلامية وتسعى الإدارة لتحقيقها، ومعالمه، إلى جانب خصائص وسمات النظام الإداري في الفكر الإسلامي. وقد تكوّن من أربعة مطالب، وهي كالتالي:

#### المطلب الأول

#### أهمية الإدارة في الفكر الإسلامي

تنطلق أهمية الإدارة في الفكر الإسلامي من كون تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي الحنيف توجب الأخذ بمبادئ الإدارة في تسيير أمور الجماعة المسلمة، ولعل خير دليل على ذلك ما روي عن الرسول ﷺ أنه قال: {إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم} <sup>(١)</sup>. والمعنى كما يُشير إلى ذلك أحد المهتمين بعلم الإدارة يتمثل في "أن هذا الحديث يدل على ضرورة القيادة والتنظيم، وهي من المبادئ الأساسية للإدارة"، وما ذلك إلا لأن توافر القيادة الإدارية يعني الحفاظ على تماسك المجتمع، ووحدة الرأي، واجتماع الكلمة، والتعاون على البر والتقوى.

(١) ابن خزيمة، صحيح ابن خزيمة، ج ٤، برقم (٢٥٤١)، ص ١٤١.

## المطلب الثاني

### أهداف النظام الإداري في الفكر الإسلامي

إن أهداف ومقاصد النظام الإداري في الفكر الإسلامي هي نفسها أهداف ومقاصد الدين الإسلامي الحنيف، التي يمكن تحديدها فيما يُسمى بالضرورات الخمس وهي كما يذكر أحد الباحثين على النحو التالي<sup>(١)</sup>: (حفظ الدين، وحفظ العقل وحفظ النفس، وحفظ الشرف والعرض، وحفظ المال). وبرغم وضوح هذه الأهداف ومناسبتها لأخلاقيات وقيم المجتمع المسلم، إلا أن هناك من يرى أن أهداف النظام الإداري في الفكر الإسلامي لا تنحصر في حفظ هذه الضرورات الخمس التي دعت الشريعة الإسلامية إلى وجوب المحافظة عليها، ولكنها تتجاوز ذلك إلى ما هو أكمل وأشمل فهي<sup>(٢)</sup>: (تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام، وعمارة الأرض التي فرضها الله على عباده، وخلافة الله في الأرض، وقيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية كهدفٍ نهائي)، وهنا يمكن القول: إن هذه الأهداف تمتاز بالشمولية التي تكفل تسخير النشاط البشري ليكون عوناً للإنسان على طاعة الله سبحانه، وعبادته والامتثال لأوامره والبعد عن نواهيهِ.

(١) عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: مشاهد من المقاصد، مركز الموطأ، الامارات، ط٢، ٢٠١٤م، ص٤٨.

(٢) القحطاني، سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية.. التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، ط١، ٢٠٠١، ٢٠٠١، ص٢٤٧.



## المطلب الثالث

### معالم النظام الإداري في الفكر الإسلامي

يمكن تحديد المعالم الرئيسية للنظام الإداري في الفكر الإسلامي من خلال التصور العام للمجتمع المسلم الذي يقوم في الأساس على منهج الإسلام وشريعته السمحة الثابتة التي يعمل بها ويخضع لها كل فرد من أفراد هذا المجتمع، ويراعونها في كل شأن من شئون حياته. ولعل من أبرز المعالم الرئيسية للإدارة في الفكر الإسلامي ما أورده بعض المهتمين في علم الإدارة وهي: (الارتباط الوثيق بقيم وأخلاقيات المجتمع الإسلامي، والاهتمام بتلبية حاجيات الفرد والمجتمع الإسلامي، والأخذ بمبدأ الشورى في تسيير وتصريف الشؤون العامة، والقيادة في النموذج الإسلامي للإدارة العامة قياداً وسطية مؤسسة على مقومات ذاتية، سلوكية، وقيادية، والرقابة الذاتية تحتل مكان الصدارة، والنظر إلى المظالم ورد الحقوق إلى أهلها، والاهتمام بالوظيفة العامة، والموظف العام من حيث الاختيار، وتنمية القدرات، والاهتمام بالبيئات المحيطة، ووضع الأطر الإدارية لإدارتها وتنظيمها تنظيمًا لا مركزيًا). وبناء على ما سبق يمكن القول إن معالم النظام الإداري في الفكر الإسلامي بصفة عامة توضح وتؤكد أن الإدارة في الفكر الإسلامي تعتمد على أساس متين من المبادئ والقيم الإنسانية النبيلة التي جاء بها الإسلام وحث على التمسك بها، والعمل بموجبها في كل شأن من شؤون الحياة.

## المطلب الرابع

### خصائص وسمات النظام الإداري في الفكر الإسلامي

يمتاز النظام الإداري في الفكر الإسلامي بعددٍ من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة الإدارية الأخرى التي عرفتها البشرية، ولعل من أبرز خصائص النظام الإداري في الفكر الإسلامي ما أشار إليه بعض الباحثين في هذا المجال بأنه (نظام رباني المصدر، نظامٌ يهتم بالفرد والجماعة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات وقيم المجتمع، ونظامٌ يمكن تطبيقه بنجاح في مختلف المرافق الإدارية، ونظامٌ عالميٌّ وشاملٌ لجميع الأنشطة البشرية في كل زمانٍ ومكان) (١)، وانطلاقاً من كون النظام الإداري في الفكر الإسلامي تعتمد اعتماداً كبيراً على الإداري القائد الذي له أكبر الأثر في نجاح النظام الإداري وقدرته على التأثير في الآخرين، فإن هناك عدداً من الخصائص التي لا بدّ توافرها فيمن يتولى مهمة القيادة الإدارية، وتتمثل في: (الفطرة السوية التي تفرض عليه أن يكون وسطياً في جميع أموره، دونما تقصيرٍ أو مغالاة، وتوحيد الجهود والعمل بروح الفريق منعاً لحصول الفرقة والشقاق، والثقة وعدم الشك لتأكيد التآزر والتعاون بين القيادة والأتباع، والمحافظة على النظام والانتظام والحرص على تطبيقه في مختلف شؤون الحياة، وحب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف المنشود منه، والشجاعة، والصبر، وضبط النفس عند مواجهة المواقف الصعبة والأزمات) (٢)، وهنا يمكن ملاحظة إن هناك عدداً من السمات والخصائص التي يتميز بها النظام

(١) الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، القاهرة، دار الشروق

للنشر والتوزيع، ١٩٨٦، ص ٣٨٧

(٢) المصدر السابق، ص ٣٨٠.

الإداري في الفكر الإسلامي، والتي أسهمت في نجاحه في حين فشلت كثيرًا من أنواع وأنماط الإدارة المعاصرة على اختلاف مصادرها ومشاربها، وتباين فلسفاتها ونظرياتها في الوصول إلى أهدافها المرسومة وغاياتها المنشودة. ولعل من أبرز هذه السمات والخصائص ما يلي<sup>(١)</sup>:

**الصفة الأولى:** اشتراطها لمشروعية الهدف وسمو الغاية التي تميز النظام الإداري في الفكر الإسلامي عن غيره من الأنظمة الإدارية الوضعية المعاصرة التي تسعى جميعها إلى أن يكون لها هدف واضح ومحدد، ولا يقتصر مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام على تحديد الهدف فقط، بل يشترط أن يكون ذلك الهدف هدفًا مشروعًا، ولا يتعارض في أي حال من الأحوال مع مبادئ الدين الإسلامي.

**الصفة الثانية:** النظرة الشمولية التكاملية التي جعلت النظام الإداري في الفكر الإسلامي ينظر إلى جميع النشاطات البشرية نظرةً شاملةً متكاملةً تسعى إلى تسخير تلك النشاطات المختلفة في أي زمان ومكان لصالح الناس كافة على اختلاف بيناتهم وقيمهم وعاداتهم.

**الصفة الثالثة:** المصدرية الربانية التي يستند إليها النظام الإداري في الفكر الإسلامي، حيث إنه يستمد مصدريته من أصول ثابتة ومستقرة تتمثل في الأصول الشرعية الخالدة (كتاب الله العظيم، وسنة رسوله الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم) التي تحكم علاقة الإنسان بربه سبحانه وتعالى، وعلاقته بمن حوله من كائنات ومكونات.

(١) الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الرياض: مطبعة

**الصفة الرابعة:** اهتمامها الكبير بالجانب الأخلاقي<sup>(١)</sup>.

**الصفة الخامسة:** عنايتها بالجانب الروحي للإنسان وهو أحد الجوانب الرئيسية التي تتكون منها شخصية الإنسان، والجانبين الجسدي والعقلي، وبذلك تتكامل النظرة الإسلامية للإنسان في النظام الإداري في الفكر الإسلامي<sup>(٢)</sup>.

(١) السلطان، فهد صالح، النموذج الإسلامي في الإدارة (منظور شمولي للإدارة العامة).

الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ١٩٩١، ص ١٧٧

(٢) نفس المصدر، ص ١٧٥.

## المبحث الثالث

### التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر إسلامية

يُعتبر التدريب هو منهج إسلامي بامتياز، كما أن للدين الإسلامي دوراً جوهرياً في إرساء دعائم التدريب ومفاهيمه، عبر العديد من الصور المختلفة، كما أنه أولى اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين؛ حتى تنمى قدراتهم على المهام والأعمال الموكلة إليهم، وسنحاول في هذا المبحث التطرق لمفهوم التدريب وجودته وأهدافه وآدابه العامة ومبادئه ووسائله ومعانيه. وقد تكوّن من أربعة مطالب، وهي كالتالي:

### المطلب الأول

#### التدريب (مفهومه، جودته، أهدافه، آدابه، مبادئه، أساليبه ووسائله)

##### مفهوم التدريب :

التدريب كمفهوم يسعى الي زيادة المعرفة والمهارات وخبرات الموظف وتغيير السلوك وبلورة الاتجاهات بشكل إيجابي وبناء ذلك من حيث المهنية والأخلاقية من وقت لآخر، ، فقال تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾<sup>(١)</sup>. وقد حث رسول الله (ﷺ) المسلمين للسعي وراء طلب العلم والسير في طريقه، وأخبرهم بأنه يعتبر جهاد في سبيل الله تعالى، وأن طالب العلم بمنزلة المجاهد حتى يرجع إلى بيته، فقال (ﷺ): {من خرج في طلب العلم، كان في سبيل الله حتى يرجع}٢. وعليه يجب زيادة المعرفة

(١) سورة المجادلة، آية (١١).

(٢) الترمذي، سنن الترمذي، مرجع سابق، باب: فضل طلب العلم، برقم ٢٦٤٧، ج ٥، ص ٢٩.

والمهارات والخبرات للموظفين سواء من حيث المهنية والأخلاقية والذكاء ليتماشى مع ما يقتضيه الإسلام كي يستمر العاملون في التعلم لتطوير أنفسهم وتحسين إنجازات المنظمة. والتدريب حالة من الاستعداد والتأهب يمارسها العاملون بالمؤسسات لمواكبة التغيرات والتطورات التي تنتج في مجال بيئة العمل والتعامل معها بدرجة عالية من الاستعداد والإدراك والمهنية. فالتدريب برنامج يهدف الي تحسين الصفات في الموظفين والتي تساهم في زيادة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية مع تحقيق الهدف التنظيمي. ويعزز التدريب مستوى مهارة الموظفين، مما يجعلهم مجهزين بشكل فكري أفضل لأداء واجباتهم، ويقوي ارتباطهم بالمنظمة، ويزيد من الإنتاجية، ويقلل من معدل دوران الموظفين<sup>(١)</sup>، كما أن توفير التدريب المناسب هو أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة<sup>(٢)</sup>، كما أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والموظفين الذين يتم تدريبهم هم أقل عرضة لترك الشركة. إن المعرفة والحكمة من صفات الله، وهو يوجه البشر صراحة في القرآن الكريم لطلب العلم وتطبيقه من أجل تنمية طاقات الإنسان. يشجع الإسلام الإنسان على اكتساب المهارات والتكنولوجيا<sup>(٣)</sup>، هذا ويعتبر تطوير الموارد البشرية مسعىً مهماً جداً في علم الكلام الإسلامي، كما يؤكد الإسلام على التدريب والتطوير الشامل بما في ذلك

(١) القطاونة، محمد، وظائف التدريب ومهامه، ص ٤٠

(٢) المرجع السابق، ص ٥٤.

(٣) هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الكويت، مطبعة ذات السلاسل، ٢٠٠٩، ص ٧٣.

التطوير الأخلاقي والروحي للموظفين على جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي<sup>(١)</sup>. ويوفر الإسلام نهجاً مفيداً للتنمية البشرية بما في ذلك التنمية المادية والروحية التي تهدف إلى التنمية الكمية والنوعية. ولقد ركز الرسول الكريم (ﷺ) كثيراً على التعليم والتدريب لدرجة أن الناس، الذين تم تعيينهم حكماً لدول مختلفة، اعتادوا الحصول على التعليمات لضمان التعليم العام في ظل ولايتهم القضائية. وكان الرسول الكريم (ﷺ) من أشد المشجعين للمعرفة الدينية والدينية. وفي بداية التاريخ الإسلامي، تم تطوير المساجد كمراكز للتعليم والتعليم، للأمور الدينية وغير الدينية، بالإضافة إلى دورها الأساسي في العبادة، ونتج عن الفكرة تحويل المساجد المختلفة إلى مؤسسات.

#### مفهوم وفلسفة التدريب في الإسلام:

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية إلى مساعدة الأفراد في اكتساب المهارات وتطوير القدرات اللازمة لأداء المهام المختلفة في مكان العمل. وتشير التنمية البشرية في الإسلام إلى تطور كل من الفضائل الروحية والإنسانية. بل إن الإسلام يضع الإنسان بين نقيضين، الكمال الذي يسعى إلى الاقتراب من الله، والذل الذي ينعكس في الطين أصل البشرية. على هذا النحو، فإن البشر في حالة تغير مستمر إما تجاه روح الله التي تتميز بالكمال والتمجيد اللامتناهي أو يتم جرهم إلى دار الركود والجمود والتواضع<sup>(٢)</sup>. وبالتالي، فإن السعي إلى الكمال في الإسلام هو فضيلة لأن الأفراد لديهم رغبات متنوعة وامتلاك وسائل مختلفة لتحقيق

(١) هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الكويت، مطبعة ذات السلاسل، ٢٠٠٩، ص ٧١.

(٢) القطاونة، محمد، وظائف التدريب ومهامه، مرجع سابق، ص ٤٠

أهدافهم<sup>(١)</sup>. ونظراً للتوتر الداخلي بين الكمال والانحلال، فإن التدريب والتطوير في الإسلام يشمل جميعاً ويشمل التطور الفكري والأخلاقي والروحي والجسدي<sup>(٢)</sup> والعاطفي<sup>(٣)</sup> ونمو الإنسان، إلا أن للإدارة الإسلامية منظوراً أوسع وأشمل مما تتصوره الإدارة الغربية حول فلسفة وماهية التدريب. فالتدريب بمفهومه اليوم في إطار إدارة الأعمال والتنمية البشرية نجد أن الشواهد عليه والدلالة إليه في الفكر الإسلامي كثيرة، وحتى يتسنى لنا استنباط مدلولات التدريب والمعاني المرادفة له في يتوجب التعرف على معنى كلمة التدريب في اللغة العربية، فقد جاء في لسان العرب عن التدريب: "التدريب: الصبر في الحرب وقت الفرار، وقد درب بالشيء يدرب، ودرّب به إذا اعتداده وضري به"<sup>(٤)</sup>. ولعل أفضل تعريف لغوي يفصح كثيراً على معنى التدريب هو ما ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة، حيث جاء فيه: "درب بالأمر، درب على الأمر: اعتداده وأولع به حتى أصبح حاذقاً بصنعه، مرن وحذق". وجاء فيه أيضاً: "تدريب (مفرد): مصدر درب، والتدريب المهني: إعطاء مجمل المعارف النظرية والعملية لاكتساب ممارسة مهنة ما". والتدريب لغة يكتسي بمعنى التجربة واعتياد الشيء وغايته ليس الحذق فحسب، بل حب الشيء والولوع به.

(١) رفعت عبدالوهاب، إبراهيم شيجا، أصول علم الإدارة، الرياض، ١٩٩٨، ص ٩٨.

(٢) هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص ٧٣.

(٣) المصدر السابق، ص ٨٧.

(٤) ابن منظور، لسان العرب، ج ١، ص ٣٤٦.



## أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب الي تنمية الموارد البشرية ومساعدة الأفراد في اكتساب المهارات وتطوير القدرات اللازمة للملائمة للمهام المختلفة في مكان العمل. كما يساعد الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية والنجاح من خلال إتقان المهارات والقدرات المحددة المطلوبة. والجزء الأساسي من تدريب الموظف الجدير مبني على المهارات الإدارية الموجهة والمهارات التشغيلية للموظف. هذه النظريات هي الأساس لأي برنامج لتطوير الموظفين<sup>(١)</sup>. وتتمثل الأهداف الأساسية للعديد من برامج تطوير الموظفين في تقديم مهمة المنظمة ودعم العاملين لتعلم ثقافة المنظمة<sup>(٢)</sup>. برنامج التدريب والتطوير هو مكون تعليمي مخطط وبطريقة استثنائية لمشاركة ثقافة المنظمة، والتي تنتقل من مهارة واحدة إلى فهم مهارة مكان العمل، وتطوير القيادة، والتفكير الإبداعي وحل المشكلات<sup>(٣)</sup>. كما يهدف إلى تطوير الموظفين وتعزيز المهارات، مما يساهم بشكل كبير في الأداء التنظيمي. الإسلام صريح بشأن أهمية المعرفة والتعليم وتنمية المهارات. يحث الإسلام أرباب العمل على تسهيل تطوير موظفيهم دون أي نوع من التمييز.

## قواعد وأداب التدريب من منظور إسلامي:

تعتمد معظم برامج التدريب في العالم الإسلامي بشكل كبير على الأساليب والأساليب الغربية، مع عدم وجود محاولات كافية لفك ملامحتها الثقافية النسبية

(١) جرينبرج، جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي)، ودار المريخ للنشر الرياض، السعودية، ٢٠٠٥، ص ٧٦.

(٢) المصدر السابق، ص ٤٥.

(٣) المصدر نفسه، ص ٧٢.

والتأكيد على النظرية على حساب التطبيق على ذلك، تسببت الميول البيروقراطية في حدوث ذلك<sup>(١)</sup>. الافتقار إلى الابتكار الإداري الملحوظ في الدول الإسلامية. ومع ذلك، فالتدريب والتنمية الإسلامية كلها مغلقة، تبدأ من التطور الأخلاقي والروحي للإنسان وتتجلى في النهاية في النمو الجسدي. يجب أيضًا إجراء التدريب والتطوير لزيادة الإيمان بالله. المعرفة والتدريب مرتبطان بلا شك<sup>(٢)</sup>. ويقترح الإسلام التدريب والتطوير لتعزيز معرفة ومهارات العمال إلى مستويات متزايدة. كما تشمل المعرفة التي تم التأكيد عليها في الإسلام المعرفة العامة التي يمكن أن تحسن العقيدة والممارسات الدينية للرجال. ويجب أن يعمل العاملون بكامل طاقتهم وإخلاصهم لتحقيق التميز والنجاح لأنفسهم وللمجتمع، والأهم من ذلك حياة الآخرة. وبالتالي، فمن واجب المسلمين السعي وراء العلم والتميز في الأداء<sup>(٣)</sup>. ويلزم العامل الإسلامي والحركة الإسلامية أنفسهم بفعل الأشياء الصحيحة والقيام بها بشكل جيد، هذا هو كل ما يدور حوله التدريب الإسلامي<sup>(٤)</sup>. والتدريب والتطوير في الإسلام شامل ويشمل الفكري والأخلاقي والروحي والجسدي<sup>(٥)</sup>.

(١) جمال الدين لعويصات، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، ص ٥٦.

(٢) المصدر السابق، ٥٨.

(٣) يوسف عبدالرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر: ام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ٢٠١٤، ص ١٤٨.

(٤) جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مصدر سابق، ص ٦٠.

(٥) يوسف عبدالرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر: مصدر سابق، ص ٤٧.

### أساليب ووسائل التدريب في الإسلام:

لم يعط الإسلام أساليب محددة للتعلم إنما شجع الانسان على المعرفة والتأمل وطلب العلم من خلال مجموعة من المبادئ السابق ذكرها من الإعداد والإتقان والجودة والفلاح والإحسان. كما أوصي الرسول الكريم (ﷺ): {أَنْتُمْ أَعْلَمُ بِأَمْرِ دُنْيَاكُمْ} (١)، وانطلاقاً من هذا المبدأ وحيث أن التدريب يختلف باختلاف أهدافه وغايته توضح فيما يأتي خطوات التدريب الذي يهدف لزيادة قدرات العاملين: (تحديد احتياجات التدريب بوضوح، أن يتلقى المدبرون والموظفون التدريب وأن يتلقى أعضاء المجموعة الذين تمت ترقيتهم حديثاً والموظفون حديثاً أي تدريب تم توفيره للمجموعة الأصلية، ويمكن تخصيص التدريب لتلبية احتياجات الأفراد بعدة طرق مختلفة، كيفية دمج الدروس المستفادة والأفكار من التدريب في الوظيفة اليومية لكل فرد. هناك عدة طرق لتحقيق ذلك، وجدولة التدريب)، وفي النهاية يجب الحكم على التدريب من خلال تأثيره على المنظمة. يتطلب هذا بيانات ثابتة حول أهداف قابلة للقياس وربط التدريب بأهداف الشركة طوال الطريق حتى مرحلة المكافأة. ويصف الكثير من علماء الإدارة اليوم التدريب بأنه: "حالة من التأهب يمارسها العاملون بالمنظمات لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والتعامل معها بأعلى درجة من الإدراك والمهنية" (٢). وقد ورد هذا المعنى ودلالاته

(١) مسلم، صحيح مسلم، مرجع سابق، باب وجوب امتثال ما قاله شرعاً، رقم ٢٣٦٣، ج ٤، ص ١٨٣٦.

(٢) منصور قاسم المرحجي: الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢، ص ٤٩.

في نصوص الشريعة الإسلامية، واستطاعت هذه المعاني أن تنفذ إلى بيان غايات التدريب وأهميته في الإسلام، ولعل من أهم تلك المعاني: (الإعداد، والقوة، والتطبيق والتغيير، والإتقان والجودة، والفلاح والإحسان، ومراقبة الله تعالى).

## المطلب الثاني

### الإعداد والقوة والتطبيق

لقد دعا الله سبحانه وتعالى للنظام الإداري في الإسلام بالعمل والاستعداد والإعداد الجيد والتطبيق، وذلك في سبيل مواجهة ما قد يحدث للأمة الإسلامية، كما يُعتبر الإعداد والقوة والتطبيق جميعهم وجه آخر للتدريب، ولا يكتمل التدريب الجيد إلا باتحاد تلك العناصر الثلاث مع باقي عناصره الأخرى.

#### الإعداد:

قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾<sup>(١)</sup>. (الأنفال، ٦٠)، وتشير الآية الكريمة إلى أهمية الإعداد الجيد والذي يسبق أي برنامج والذي لا يكون إلا من خلال التدريب<sup>(٢)</sup>.

#### القوة:

فهي مفهوم آخر للتدريب نقول الرسول (ﷺ): {الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ خَيْرٍ}<sup>(٣)</sup>، أي المؤمن القوي أفضل وأقرب إلى

(١) سورة الأنفال، آية (٦٠).

(٢) منصور قاسم المرحجي: الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، مصدر سابق، ص ٤٦.

(٣) مسلم، صحيح مسلم، مرجع سابق، باب في الأمر بالمعروف بالقوة، رقم (٢٦٦٤)، ج ١، ص ٢٠٥٢.

الله من المؤمن الضعيف، وكما نهى الرسول الكريم عن إسناد الأعمال إلى غير الأكفاء؛ فلا يجوز يمارس العامل عملاً لا يشعر من نفسه الكفاءة أو القدرة على القيام به، حتي لا يترتب على ذلك الغش والعبث وتفويت المصلحة العامة.

### **التطبيق:**

التدريب الذي لا يمارس فيه أي تطبيق يجمع علماء الإدارة أنه لا يعتبر تدريباً حتى وإن سمي بذلك؛ لأن التدريب من المفترض أن يشمل على تطبيقات، ولأن التطبيقات في حياتنا اليومية تتوسع مع مرور الوقت؛ نظراً لما تقدمه من خدمات للناس تسهل لهم وظائفهم وأعمالهم الحياتية (١).

## **المطلب الثالث**

### **التغيير والإتقان والجودة**

يُعد التغيير أداة رئيسية من أدوات الإدارة وهو الأسلوب التي تستعين بها المؤسسة في إحداث التطورات بها، كما أنه ليس هدف ولكنه وسيلة للوصول إلى الهدف، أما عن الجودة والإتقان فالله عز وجل يُحب الإتقان والجودة ويحتاجان جهود وآليات كي تُفعل في المجتمع الإسلامي، وتلك العناصر الثلاث هي مُكلمة لعناصر التدريب الثلاث السابقة (٢).

### **التغيير:**

تسعى الموارد البشرية لتنمية وتحسين إمكانات الافراد ومهاراتهم نحو الأفضل فهي تجهز لهم فرصة التدريب والتوجيه لزيادة إكسابهم ما هو جديد في حياته. ونظر الإسلام إلى عملية الإصلاح والتغيير نظرة أكثر شمولية إذ تمتد

(١) الشيباني، محمد عبدالله، "نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية"، ص ١٢.

(٢) المرجع السابق، ص ١٥.

للصلاح وتغير إيمانه وأخلاقه وسلوكه ومعاملاته، حيث كانت جميع مراسلات الأنبياء تقوم على الإصلاح<sup>(١)</sup> انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَأَكُمُ عَنْهُ ۚ إِنَّ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْحَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾<sup>(٢)</sup>. والتغيير سنة الحياة، إلا أن التغيير المقصود هو الذي يعود بالنفع والصلاح على الأفراد والمركز نحو السلوك الأفضل؛ ولذلك جعل سبحانه وتعالى إرادة التغيير وهو القادر بإرادة الإنسان ذاته، فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾<sup>(٣)</sup>.

### الإتقان والجودة:

يتعلق ذلك المفهوم بالترتيب وأفضل الطرق التي تؤدي إلى نتيجة مثالية حيث سيعمل الموظف بجودة ونكهة روحية خاصة بسبب ارتباطه بالله. يؤكد الإسلام على مفهوم الإتقان فقد جاء في قوله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾<sup>(٤)</sup>، وقد حث الإسلام العامل إلى إتقان عمله ورغب فيه، ومن الضروري في المؤسسة تثقيف الموظفين للعمل بقوة وإتقان حتى يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بثقافته الشخصية التي تحدث تغير في الأداء مما سيؤثر بشكل إيجابي في العمل باجتهد.

(١) الشيباني، محمد عبدالله، "نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية"، ص ١٣.

(٢) سورة هود، آية (٨٨).

(٣) سورة الرعد، آية (١١).

(٤) سورة التوبة، آية (١٠٥).

أما عن جودة التدريب من منظور إسلامي فهي ترجمة الاحتياجات للمستفيدين من العملية التدريبية إلى مجموعة خصائص محددة تكون من خلال توفير المدخلات اللازمة والعمل على تحسينها بما يحقق الأهداف المطلوبة وفق معايير محددة، ويكفل تلبية متطلبات سوق العمل، ويكون الدافع الرئيسي لها الحرص على إرضاء الله عز وجل<sup>(١)</sup>.

لهذا يتطلع الفرد المسلم وهو يسعى لتحقيق الجودة العالية في عمله إلى إرضاء الله عز وجل من خلال الالتزام بما أمر به وحث عليه ولا يتعارض هذا مع الاستجابة لاحتياجات وتوقعات سوق العمل وتعود بالفائدة والنفع للمسلمين، عملاً بالتوجيه الرسول الكريم (ﷺ) في قوله: {أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ}<sup>(٢)</sup>. ويستوجب على الفرد المسلم تنفيذ الأعمال بصورة دائمة يحبها الله عز وجل، وجاء عن النبي قوله (ﷺ): {سددوا وقاربوا، واعلموا أنه من يدخل أحدكم عمله الجنة وأن أحب الأعمال أدومها وإن قل}<sup>(٣)</sup>.

(١) منصور قاسم المزحجي: الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، مصدر سابق، ص ٤٦.

(٢) الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، المعجم الأوسط، تحقيق: طارق بن عوض الله، دار الحرمين - القاهرة، باب من اسمه محمد، رقم (٦٠٢٦)، ج ٦، ص ١٢٩.

(٣) البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله، صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير، دار طوق النجاة، ط ١، ١٤٢٢هـ، باب القصد والمداومة، رقم (٦٤٢٤)، ج ٨، ص ٢٨.

## المطلب الرابع

### النجاح والإحسان ومراقبة الله تعالى

لم يرد لفظ النجاح في كتاب الله تعالى، ولكن وردت ألفاظ مرادفه له كـ (الفلاح، والفوز)، أما عن الإحسان فيعتبر الوجه الآخر للإتقان والإحكام كما أنه فريضة في العمل ويلزمه التعليم والتدريب الدوري في جميع التخصصات، هذا وتعتبر مراقبة الله عز وجل في السر والعلانية هي أحد الدلائل القوية على قوة إيمان العبد بربه جل شأنه وهي من أعلى منازل الدين وأسمى مقاماته، وتلك العناصر الثلاث هي مكملة للعناصر السابقة حتى يحدث التدريب بصورة صحيحة ويُحقق الهدف المنشود منه<sup>(١)</sup>.

#### النجاح (الفلاح):

إن للفلاح بعد مهني في الإسلام بين الموظف وكيف يحقق الموظف النجاح يجب أن يتماشى مع التعاليم الإسلامية. فالعمال مطالبون دائماً بعمل أفضل وتحسين جودة مساهمتهم ونتائج العمل من خلال تعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة جديدة. كما يمكن وصف مفاهيم الفلاح الأفراد الذين يطبقون ممارسات قيادة الأعمال بناءً على الوعي الديني الذي يحتوي على ثلاث مكونات مهمة تشمل العقيدة، والشريعة والأخلاق. فيقول الله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ... أُولَئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾<sup>(٢)</sup>. هذه الآيات سلطت الضوء على

(١) منصور قاسم المزحجي: الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة،

مصدر سابق، ص ٤٨.

(٢) سورة المؤمنون، الآية (١١).



الخصائص السبعة لمن حقق النجاح، ومن خلال هذه العبادة أيضاً يمكن تثقيف الموظف حول أهمية العقل والمعرفة في حياته. لهذا يمكن تلخيص أنه في هذا المفهوم يمكن التركيز على الموظف المسلم في أداء أعماله الوظيفية بالقيم الإسلامية وأن يكون مسؤولاً عن الوفاء بواجب التدين في تحقيق النجاح.

### الإحسان:

هو إتقان السلوك والعمل الذي ينجزه الموظف بعمله بشكل أفضل من خلال المعرفة والمهارات والإبداع فقال تعالى: ﴿إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>(١)</sup> وكما قال النبي (ﷺ) قد سأله جبريل عن الإحسان فقال: {أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ}<sup>(٢)</sup>. ويعلمنا الدين الإسلامي أهمية تطبيق الإحسان في جميع أعمالنا، لهذا يجب أن يكون الإحسان روح كل مسلم في تنقيده الأعمال والمهام الموكلة اليه، حتى تكون عملهم دائماً يستحق العبادة ويفيد المجتمع. لهذا فإن الإحسان مطلوب للتنفيذ الاعمال دون استثناء. كذلك الواجب على الموظفين ألا يقتصر عملهم على تنفيذ الاعمال الفنية والمهنية فقط، بل عليهم أن يعملوا لبلوغ مرتبة الإحسان وإتقان العمل وذلك بتنفيذهم الاعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه ممكن فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾<sup>(٣)</sup>.

(١) سورة الأعراف، آية (٥٦).

(٢) البخاري، صحيح البخاري، مرجع سابق، باب سؤال جبريل النبي، رقم (٥٠)، ج ١، ص ١٩.

(٣) سورة النحل، آية (٩٠).

### مراقبة الله تعالى:

وهي اعتقاد رقابة الله تعالى على جميع أفعال عباده وأخذ ذلك بالاعتبار في الكف عما لا يرضيه ، فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾<sup>(١)</sup>، وقال أيضًا: ﴿وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ﴾<sup>(٢)</sup>. ولهذا فعلى المسلم أن يدرك أهمية الخوف من الله في أي عمل يقوم به. أي كل موظف يجب أن يعي بأن الله مراقبه في حياته اليومية وممارساته للأعمال، ولهذا يستوجب على كل مسلم أن يخاف الله في الاعمال والمهام التي يقوم بها، سواء فيما يتعلق بالله أو مع الاخرين، لكي يكون عملهم دائماً يرضي الله ويفيد المجتمع. فما أحوجنا إلى هذه التربية العظيمة بالرجوع الي القرآن الكريم.

(١) سورة النساء، آية (١).

(٢) سورة يونس، آية (٦١).

## الخاتمة

### النتائج:

- ١- ينطلق مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، ومبادئه السمحة، ويستمد أهدافه وغاياته من مصادر هذا الدين الرئيسة المتمثلة في كتاب الله العظيم، وسنة رسوله الكريم عليه (ﷺ)؛ ولذلك فهو مفهوم متميز في مصدريته وغايته، وهو فكرٌ يهتم بكل ما يحتاج إليه الفرد والمجتمع في ضبط وتنظيم وتوجيه وإدارة أنشطة الحياة المختلفة.
- ٢- قامت الدولة الإسلامية في عهد الرسول (ﷺ) والخلفاء والعهدين الأموي والعباسي بكل العمليات مهتديةً بالفكر الإداري الإسلامي، وما خطه (ﷺ)، وما اتبعه على دربه خلفاؤه الراشدون.
- ٣- تنطلق أهمية الإدارة في الفكر الإسلامي من كون تعاليم وتوجيهات الدين الإسلامي الحنيف توجب الأخذ بمبادئ الإدارة في تسيير أمور الجماعة المسلمة، كما أن أهداف النظام الإداري الإسلامي تُعرف بالضرورات الخمس وتتمثل في: (حفظ الدين، والعقل، وحفظ النفس، وحفظ الشرف، وحفظ المال).
- ٤- تؤكد معالم النظام الإداري في الفكر الإسلامي على أن الإدارة في الفكر الإسلامي تعتمد على أساسٍ متين من المبادئ والقيم الإنسانية النبيلة التي جاء بها الإسلام وحث على التمسك بها، والعمل بموجبها في كل شأن من شؤون الحياة.

- ٥- تتمثل أبرز خصائص النظام الإداري في الإسلام في كونه: (رباني المصدر، ونظام مهتم بالفرد والجماعة، ويمكن تطبيقه بنجاح في كافة المرافق الإدارية، بجانب أنه نظام عالمي وشامل لكافة النشاطات البشرية).
- ٦- يُعرف التدريب بأنه حالة من التأهب يمارسها العاملون بالمنظمات لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والتعامل معها بأعلى درجة من الإدراك والمهنية، وقد ورد هذا المعنى ودلالته في نصوص الشريعة الإسلامية، ولعل من أهم تلك المعاني: (الإعداد، والقوة، والتطبيق والتغيير، والإتقان والجودة، والفلاح والإحسان، ومراقبة الله تعالى).

#### التوصيات:

- ١- يجب الحكم على التدريب من خلال تأثيره على المنظمة، ويجب ربط التدريب بأهداف الشركة طوال الطريق حتى مرحلة المكافأة.
- ٢- يجب على المسلمين العمل بمضامين ما جاء به الإسلام في الالتزام في العمل وإتقانه؛ حتى يظهر أثر المنهج الإسلامي على الالتزام التنظيمي في جميع المؤسسات والمنظمات.

## المراجع والمصادر

- ١- إبراهيم، حتاملة، فلسفة التدريب في الفكر الإسلامي، عبد الفتاح محمود إدريس، المجلد ٤، العدد ٣٤، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، (٢٠١٥).
- ٢- ابن خزيمة، صحيح ابن خزيمة، ج ٤، برقم (٢٥٤١)، ص ١٤١.
- ٣- ابن منظور، محمد، لسان العرب، دار سادر للطباعة والنشر، بيروت، الجزء ٢، ١٤١٤ هـ.
- ٤- أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية. من مطبوعات الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الإدارة العامة للتوعية والتوجيه، رقم الكتاب (٢٣)، بيروت: دار الكتاب العربي
- ٥- آل عقدة، أبو عاصم، مختصر معارج القبول، مكتبة الكوثر، الرياض، ط ٥، (١٤١٨ هـ).
- ٦- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله، صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير، دار طوق النجاة، ط ١.
- ٧- البدوي، محمد، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، (١٩٩٨).
- ٨- الجراح، عدي، & غزال، كاظم، أثر استراتيجية (التعلم التماثلي) في التدوق الادبي عند طلاب الصف الخامس الأدبي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد ١٨، جامعة بابل، كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٢٠١٤).
- ٩- جرينبرج، جيرالد، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي)، ودار المريخ للنشر الرياض، السعودية، ٢٠٠٥ م

- ١٠- جمال الدين لعويصات، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع
- ١١- جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مصدر سابق، ص ٦٠.
- ١٢- الجوهري، إسماعيل، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، بيروت، ط ٤.
- ١٣- حسن، سميرة، المؤسساتية والفكر المؤسسي، مجلة شئون اجتماعية، العدد ١١٤، (٢٠١٢).
- ١٤- حمدي أمين عبدالهادي، "الفكر الإداري والإسلامي المقارن"، بيروت، لبنان، ط ٢، ٢٠٠٩.
- ١٥- الخشروم، محمد، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٣، (٢٠١١).
- ١٦- الراحلي، حمود، منهج القرآن الكريم في دعوة المشركين إلى الإسلام، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ط ١، (٢٠٠٤).
- ١٧- رشيد، مازن، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٥، (٢٠١٤).
- ١٨- رفعت عبدالوهاب، إبراهيم شيحا، أصول علم الإدارة، الرياض، ١٩٩٨م.
- ١٩- السلطان، فهد صالح، النموذج الإسلامي في الإدارة (منظور شمولي للإدارة العامة). الرياض: مطابع الخالد للأوفست، ١٩٩١م.

- ٢٠- الشنقيطي، محمد، دروس للشيخ محمد الحسن الددو الشنقيطي، دروس صوتية قام بتفريغها موقع الشبكة الإسلامية، ج ٣١، (د.ت).
- ٢١- الشيباني، محمد عبدالله، "نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية".
- ٢٢- الضحيان، عبدالرحمن ابراهيم، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٩٨٦ م
- ٢٣- الطاهر، علي، منهج البحث الأدبي، مكتبة اللغة العربية، بغداد، ط ٣، (١٩٧٤).
- ٢٤- الطبراني، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، المعجم الأوسط، تحقيق: طارق بن عوض الله، دار الحرمين - القاهرة.
- ٢٥- الطبري، محمد بن جرير، تاريخ الطبري.. تاريخ الأمم والملوك، المجلد (٢)، ط (٣)، بيروت: مؤسسة عز الدين للطباعة والنشر.
- ٢٦- عاشوري، ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد ٦، جامعة زيان عاشور الجلفة، (٢٠١٧).
- ٢٧- عباس إبراهيم سلامة الهميسات، موسي احمد آدم احمد، تقويم أثر الهيكل التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية، رسالة دكتوراه، السودان، جامعة أم درمان، ٢٠١٧ م
- ٢٨- عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: الثقافة العربية والمستقبل، مجلة الازهر، ج ٦، سنة ٨٥، جمادى الآخرة ١٤٣٣هـ، مايو ٢٠١٢ م
- ٢٩- عبدالله بن الشيخ المحفوظ بن بيه: مشاهد من المقاصد، مركز الموطأ، الامارات، ط ٢، ٢٠١٤ م

- ٣٠- عرفة، إيمان، النظام الإداري في الدولة الإسلامية بين (الفكر والتطبيق)، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد ١٣، العدد ٢٥، جامعة المنوفية، كلية الحقوق، (٢٠٠٤).
- ٣١- عصمان، خيرية، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية بنها، العدد ١٣٠، الجزء ٣، جامعة بنها، كلية التربية، (٢٠١٩).
- ٣٢- علواني، علي أحمد مقرب، التقييم الذاتي للمدارس في ضوء المعايير القومية أتجاه حديث نحو تطوير وإصلاح التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٢٩)، الجزء (٢)، ٢٠١٢، (٢٠٢١).
- ٣٣- عمر، أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، (٢٠٠٨).
- ٣٤- العوفي، محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة التحقيق بمنطقة الرياض، أطروحة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (٢٠٠٥).
- ٣٥- الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الرياض: مطبعة سفير، ١٤١٣هـ.
- ٣٦- الفيروزبادي، محمد، القاموس المحيط، تحقيق مكتب تحقيق التراث، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (٢٠٠٥).
- ٣٧- الفيروزبادي، محمد، القاموس المحيط، تحقيق مكتب تحقيق التراث، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (٢٠٠٥).



- ٣٨- القحطاني، سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية.. التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، ط١، ٢٠٠١، ٢٠٠١م
- ٣٩- القراوي، مطلق، المنهج الإسلامي، الوعي الإسلامي، س٣٥، ع٣٩١٤، (١٩٩٨).
- ٤٠- الماضي، محمد، نحو مفاهيم إسلامية في الإدارة: دروس عظيمة في الإدارة درس في التعلم والتفويض والالتزام التنظيمي، إدارة الأعمال، العدد ١١٦، جمعية إدارة الأعمال العربية، (٢٠٠٧).
- ٤١- محمد بن عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین، تحقیق: مصطفى عبد القادر، بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٠م
- ٤٢- المزجاجي، أحمد، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، ط١، (٢٠٠٠).
- ٤٣- مسلم، صحيح مسلم، دار الحرمين - القاهرة، ط٣، ٢٠٠٢م.
- ٤٤- مصطفى، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، معدم اللغة العربية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استانبول، (١٩٧٢)
- ٤٥- منال محمد آل عثمان: دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٦، ع ١٠، ٢٠١٧.
- ٤٦- منصور قاسم المزحجي: الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢م

- ٤٧- هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الكويت، مطبعة ذات السلاسل،  
٢٠٠٩م
- ٤٨- هاني صلاح حسن سعد المقفادي: علم الإدارة في ضوء المدرسة الإدارية  
الإسلامية وتطبيقاتها في الميدان التربوي: قراءة تأصيلية معاصرة، مجلة  
جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد - كلية التربية -  
مركز البحوث التربوية، ع٢٨٤، ٢٠١٧م
- ٤٩- يوسف عبدالرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية،  
دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر: ام البواقي، رسالة  
ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، ٢٠١٤م

## فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ٢٧٢    | المقدمة   |
| ٢٧٨    | المطلب التمهيدي: مصطلحات البحث .  |
| ٢٨٣    | البحث الأول: الفكر الإداري والنماذج الإدارية في الدولة الإسلامية ، وفيه أربعة مطالب :       |
| ٢٨٣    | المطلب الأول: تعريف الفكر الإداري في الإسلام  |
| ٢٨٥    | المطلب الثاني: الإدارة في العهد النبوي  |
| ٢٨٧    | المطلب الثالث: الإدارة في عهد أبي بكر الصديق  |
| ٢٨٨    | المطلب الرابع: الإدارة في عهد عمر بن الخطاب   |
| ٢٩٠    | البحث الثاني: النظام الإداري في الفكر الإسلامي ، وفيه أربعة مطالب :                         |
| ٢٩٠    | المطلب الأول: أهمية النظام الإداري في الفكر الإسلامي  |
| ٢٩١    | المطلب الثاني: أهداف النظام الإداري في الفكر الإسلامي                                       |
| ٢٩٢    | المطلب الثالث: خصائص وسمات النظام الإداري في الفكر الإسلامي                                 |
| ٢٩٣    | المطلب الرابع: خصائص وسمات النظام الإداري في الفكر الإسلامي                                 |
| ٢٩٦    | البحث الثالث: التدريب كأحد ضوابط الالتزام التنظيمي من وجهة نظر إسلامية ، وفيه أربعة مطالب : |

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ٢٩٦    | المطلب الأول: التدريب (جودته، أهدافه، آدابه، مبادئه، أساليبه ووسائله) |
| ٣٠٣    | المطلب الثاني: الإعداد والقوة والتطبيق                                |
| ٣٠٤    | المطلب الثالث: التغيير والإتقان والجودة                               |
| ٣٠٧    | المطلب الرابع: النجاح والإحسان ومراقبة الله تعالى                     |
| ٣١٠    | الخاتمة   |
| ٣١٢    | المصادر والمراجع  |
| ٣١٨    | فهرس الموضوعات  |