

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
البحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم أصول الدين: فرع الدعوة والإعلام

### إدارة المؤسسات الدعوية

محاولة لصياغة نظرية إسلامية في:  
التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم تخصص دعوة وإعلام

إشراف الدكتور:  
أحمد عيساوي

إعداد الطالب:  
بدر الدين بن مصطفى زواقة

#### لجنة المناقشة

| الصفة        | الجامعة الأصلية        | الرتبة العلمية       | الاسم واللقب     |
|--------------|------------------------|----------------------|------------------|
| رئيسا        | جامعة باتنة            | أستاذ التعليم العالي | أ. د. منصور كافي |
| مشرفا ومقررا | جامعة باتنة            | أستاذ محاضر (أ)      | د. أحمد عيساوي   |
| عضوا مناقشا  | جامعة عنابة            | أستاذ التعليم العالي | أ. د. مراد زعيمي |
| عضوا مناقشا  | جامعة الأمير - قسنطينة | أستاذ محاضر - أ -    | د. عمار طسطاس    |
| عضوا مناقشا  | جامعة باتنة            | أستاذ محاضر - أ -    | د. خميس بن عاشور |
| عضوا مناقشا  | جامعة أم البواقي       | أستاذ محاضر - أ -    | د. محمد مراح     |

السنة الجامعية: 2009 - 2010 م / 1430-1431 هـ.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## إهداء

إلى رواد العمل الإسلامي المؤسسي في الجزائر

الأستاذ الدكتور مراد زعيمي

الأستاذ الطيب برغوث

الأستاذ محمد صحراوي

حفظهم الله..

ومن خالهم أهدي هذا الجهد إلى رائد العمل

المؤسسي في العالم الإسلامي

الدكتور طارق السويدان حفظه الله.

بدر الدين

# إهداء خاص

إلى ابنتي الغالية جنان وابني الحبيب محمد ضياء  
حفظهما الله..

أملا للسير على نهج الدعوة والتجديد

بدر الدين

## بطاقة شكر وتقدير واحترام

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى:  
المفكر و الأديب و المربي و الداعية الدكتور أحمد  
عيساوي  
حفظه الله..

الذي كان مشرفا بامتياز وموجها بكل إبداع، ومدققا  
ومصححا ومعلقا بكل تواضع..  
فكان نعم المشرف و الزميل و الأخ..  
جزاه الله خيرا..

ومن خلاله أتقدم بالشكر لأولي الفضل علي بعد الله  
تعالى في حياتي الأسرية والاجتماعية والعلمية والدعوية..  
بدر الدين

## كلمة مضيئة

«الناس رجلان : رجل نام في النور ورجل استيقظ في الظلام ، لقد استطاع الغربيون إدارة ذاتهم فنجحوا واستغلوا كل القدرات التي وضعها الله فيهم فنجحوا في تحقيق أهدافهم في الدنيا ونحن عطلنا قدرتنا وأدركنا ظهورنا للوحي الهادي ففشلنا».

محمد الغزالي

وفيه:

المبحث الأول: الإطار المنهجي.

المبحث الثاني: المصطلحات والحدود والمفاهيم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار المنهجي

أولاً: أهمية الدراسة.

تمثل هذا الدراسة انطلاقة واعدة لسير دعوي ناجح يقوم على أساس تبني الإدارة العلمية وفنيات إدارة الأعمال الحديثة، واعتماد الأداء الإداري والتنظيم والتأسيس لنظرية إسلامية تتعلق بوظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر من شأنها دفع مسيرة الدعوة الإسلامية ومؤسساتها إلى الأمام، ومن ثم التأكد من صحة الخطط وسلامة التنظيم وقوة التوجيه وفعالية الرقابة.

ولهذا كانت هذه الدراسة الأولى من نوعها في الجزائر - حسب علمي - خصوصاً في مرحلة تعاني فيها المؤسسات الدعوية من مشاكل وسلبيات أثرت على مسيرة الدعوة الإسلامية، واختصرت مقالات ودراسات في الصحف والمجلات تتناول واقع المؤسسات الدعوية من زوايا مختلفة.

فكان هذا البحث المتواضع رؤية جديدة لعلاج الواقع من حيث الأسباب لا النتائج ومن حيث المسببات لا الأعراض، ومَن ثم تكمن أهمية التأسيس لنظرية إسلامية لوظائف الإدارة ومبادئها على المؤسسات الدعوية، وتقريب هذا العلم وتبسيطه للمشرفين عليها.

لإن الحاجة لفهم العملية الإدارية لدى المؤسسات الدعوية من شأنها تجنب الوقوع في المطبات التخطيطية، والعوائق التنظيمية، والمشاكل القيادية، وتحديات الرقابة.

وقد يكون هذا البحث - إن شاء الله - دستور عمل وميثاق أداء ورؤية استراتيجية لفقهاء الإدارة ومبادئها.

لأن الإدارة ليست عملية عشوائية تمارس بطريقة مزاجية، بل هي عملية وظيفية أساسية في العمل الإسلامي، الذي من مقتضياته التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثانياً: أسباب ودوافع البحث:

تتلخص أسباب ودوافع البحث وتتنوع باعتبار الاهتمامات الخاصة والتجارب الحياتية والمواهب الذاتية والتحديات الواقعية والدراسات الموضوعية والرؤى الاستراتيجية، ويكمن تلخيصها في ما يلي:

**1 -** إن هذا البحث هو اهتمام شخصي باعتبار عملي وإشرافي على كثير من المؤسسات الدعوية في الداخل والخارج، فأدركت قيمة إدارة الأعمال وعلومها ومهاراتها الحديثة على العمل الإسلامي المعاصر، وإن كل نجاح مؤسسي يبنى على أساس التحكم في وظائف الإدارة ومجالات تطبيقها.

**2 -** يعتبر هذا البحث تجربة حياة قبل أن يكون بحثاً علمياً أكاديمياً، ومما زاد هذا البحث ديناميكية الجمع بين الدوافع الذاتية والبحث الموضوعي العلمي.

**3 -** هذا البحث عبارة عن تراكمات فكرية وتجربة حياتية، ومساحة للحوار مع أستاذتي ومربي في العمل الإسلامي المعاصر منهم الدكتور مراد زعيمي ومن خلال جلسة مطولة مع الدكتور حسن الترابي ومرافقة الداعية فتحي يكن رحمه الله عند إشرافه على أطروحتي للماجستير، وتأثري بكتابات سعيد حوى رحمه الله وأحمد محمد الراشد.



وكذلك عند تنبعي للجهد الذي يقوم به الدكتور طارق السويدان، وخاصة بعد عودته من بلاد الغرب، ومحاولة الخروج بالعمل الإسلامي المعاصر من المواقف العاطفية إلى الأداء المبني على العلمية والموضوعية.

ومن جهة أخرى زيارتي المتكررة للمؤسسات الدعوية في تركيا والاستفادة من تجارب تيار الرفاه وجماعة النور النور.

#### 4 - الدافع المفصلي والجوهري هو عند عودتي من الخارج محملا بتجارب

وآراء كانت ومازالت محل حوار بين وبين أخي الدكتور مراد زعيمي لأزيد من عقدين من الزمن، فعقدت العزم على الكتابة في هذا الموضوع والتأصيل له، والقيام بمراجعات في الفهم والممارسة ودراسة استشرافية لمستقبل واعد يحقق التجديد والتمكين.

وعند زيارتي لأحد أعمدة العمل الإسلامي المعاصر في الجزائر وهو الأستاذ محمد صحراوي، وتحاورنا في الموضوع، أخرج لي مذكرة يدرسها لطلبته في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بالبلدية في مادة إدارة الأعمال، وقال لي - بل وفاجئني- بقوله إن هذا المذكرة ذات الطرح المتطور كانت عبارة عن وثيقة تربوية لأحد المؤسسات الدعوية في الثمانينيات القرن الماضي، هو اقترحها في وقت كان علم إدارة الأعمال من العلوم ذات الانتشار المحدود، فقامت بتصوير هذه المذكرة، فكانت العمود الفقري للبحث.

5 - لاحظت أن المؤسسات الدعوية الناجحة في بعض البلاد العربية، والكثير منها في بلاد العجم نجحت وتميزت عطاء وإبداعا من خلال القدرة على توصيف إدارة ومبادئها وتطبيقها على المؤسسات الدعوية.

ثالثا: أهداف الدراسة.

تكمّن أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

● التوصل إلى نظرية إسلامية في وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، ذلك أن الدراسات السابقة كانت مهمة، ولكن الأهم هو الوصول إلى نظرية متكاملة، ليس بالضرورة تحميل نصوص القرآن والسنة، أو الإكثار منها وكأننا نشعر بعقدة نقص أمام من نوجه إليه بحثنا فأصبحنا في مرحلة الدفاع عن الفكر الإسلامي.

وللأسف هذا ما هو واقع، وما يجب أن يكون هو عرض النظرية الإسلامية والتأصيل لها من خلال النصوص قطعية الدلالة أو المعلوم من الدين بالضرورة أو القواعد الأصولية والفقهية.

● الدخول إلى عالم الإدارة والأعمال حتى لا تبقى حكرا على المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية واعتمادها في المؤسسات الخيرية

والدعوية، ومن ثم التخصص فيها، باعتبار الأعمال والمسؤوليات الدعوية التي أقوم بها.

● وقد قمت بدارسة ميدانية<sup>(١)</sup>، حول عينة قصدية أعضاؤها من المشرفين على المؤسسات الدعوية بمدينة باتنة، وبعد فرز الاستبيانات توصلت إلى وجوب تدريب هؤلاء وتكوينهم إدارياً، ولهذا صممت دورة تدريبية في إدارة الأعمال<sup>(٢)</sup>.

● كان لي اهتمام بنظام الجودة وكان لي إطلاع بسيط حولها، وكنت دائماً أفكر في اعتماد إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الدعوية، فكان هذا البحث منطلقاً للتوسع واعتماد هذا المنهج الجديد في الرقابة والتقويم.

فمنذ زمن بعيد عندما أرى في اللوحات الإشهارية مصطلح ISO 9000<sup>(٣)</sup>، يراودني شعور أن يأتي يوم وتكون للدعوة علامة إيرو. فكان هذا البحث محاولته في هذا المجال للدخول عالم الجودة والمنافسة وهما من مبادئ ديننا الحنيف.

● تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية من منطلقات هذا البحث، فمن خلال دراستي لبغض لغات البرمجة الرقمية أدركت أهمية اللغة الرقمية وتطبيقاتها على الإدارة الدعوية، فأردت التوصل إلى برنامج رقمي بلغة حديثة يسهل على المؤسسات الدعوية التسيير والإشراف ومن ثم القيادة والاتصال.

وقد تم بحمد الله تصميم برنامج<sup>(٤)</sup> بالاشتراك مع أحد المهندسين المطورين لإدارة المؤسسات الدعوية وتقديمه لها.

رابعاً: المنهج المتبع في الدراسة.

اتبعت المنهج التحليلي لوظائف الإدارة ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الدعوية، ولخصوصية البحث اعتمد المنهج التأصيلي الخاص بالدراسات الإسلامية للوصول إلى نظرية إسلامية للإدارة ووظائفها.

بالإضافة إلى اعتمادي على المنهج المركب من مناهج متنوعة كالتاريخي عند دراستي لتاريخ الإدارة والقيادة، والمنهج الوصفي عند توصيف الظواهر الدعوية

(١) انظر أنموذج الاستبيان المرفق في الملاحق.

(٢) انظر: القرص المضغوط المرفق بالأطروحة.

(٣) منظمة المقاييس الدولية.

(٤) انظر: برنامج البرهان لإدارة المؤسسات الدعوية، مرفق مع القرص المضغوط.

والإدارية، استعنت بالمنهج الاستنتاجي القائم على أساس استنتاج النتائج من الظواهر وتتبعها.

خامساً: صعوبات الدراسة.

- قلة المراجع التي تناولت الموضوع من حيث التأصيل وتطبيقه على العمل الإسلامي. فالدراسات التي اطلعت عليها إما تعرض الجانب النقدي السلبي أو التأصيل لنظرية إدارية إسلامية.
- الولوج إلى علم الإدارة الذي يحتاج إلى تخصص وإطلاع كبير، فهو جديد بالنسبة إلي وإن كان ضرورياً للمشرفين على المؤسسات الدعوية.
- عادة الباحثين السعي وراء البحوث الطويلة التي تمتاز بالإسهاب، ولكن المشكلة عندي هو اعتماد الاختصار واختيار المبنى الصغير للمعنى الكبير.

سادساً: إشكالية الدراسة.

تمكن إشكالية الدراسة الكبرى في: إمكانية تطبيق وظائف الإدارة الأربعة على المؤسسات الدعوية وعلى العمل الإسلامي المعاصر. ومن ثم نتعرض للأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تعارض بين المؤسسات الدعوية والمؤسسات عامة؟
- هل للعاملين في المؤسسات الدعوية خصوصيات تختلف عن العاملين في المؤسسات العامة؟
- هل هناك تعارض بين مبادئ الإدارة في الفكر الغربي والفكر الإسلامي؟
- هل تطبيق الإدارة ووظائفها حل لمشاكل المؤسسات الدعوية؟

## المبحث الثاني

### تحديد المصطلحات والمفاهيم والحدود

يشمل هذا البحث مجموعة هامة ومتخصصة في جال الدراسات الإسلامية والاجتماعية والإعلامية والإدارية خاصة، وقد قمنا بشرح المصطلحات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع في أجزاء الأطروحة، لذا يحتاج الباحث لفهم الموضوع توطئة للمصطلحات الإدارية الواردة، وهي كثيرة ومتنوعة ونقتصر على هذه المفاهيم لأهميتها وعلاقتها بعنوان البحث مباشرة:

أولاً: مفهوم الإدارة.

١ - لغة: من أدار يدير، جعل الآلة تدور، وجعل الشكل مدورا ولف العمامة فوق رأسه.

إدارة مركز الرياسة والتصرف (إدارة الكلية، إدارة الجامعة...)<sup>(١)</sup>.

٢ - اصطلاحاً:

أصل كلمة إدارة (Administration) التي بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين<sup>(٢)</sup>.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية لمختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>(٣)</sup>.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"<sup>(٤)</sup>.

1 - فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

2 - عملية اتخاذ القرارات والقيادة.

(١) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 469.

(٢) الإدارة العامة الأسس والوظائف، سعود بن محمد النمر وهاني يوسف خاشقجي ومحمد فتحي محمود ومحمد سيد حمزاوي، الفرزدق، السعودية، الرياض، ط4، د. ت، ص4.

(٣) المرجع نفسه، ص5.

(٤) الصباب، أحمد عبد الله، أصول الدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 3141هـ، ص91.

3 - بالنسبة إلى الاقتصادي، تعني الإدارة عنصراً من عناصر الإنتاج يعني بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى، وهي الأرض واليد العاملة والرأس المال، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

4 - العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقديمه بالنسبة إلى تلك الخطط. وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم<sup>(1)</sup>.

وقد تطور علم الإدارة من حيث الوظائف والمبادئ والمجالات ليشمل المصطلحات التالية:

#### ● الإدارة العلمية:

1 - وضع مجموعة من مبادئ الإدارة مبنية على أساس دراسة عمليات الإنتاج بصورة منهجية. وقد بدأها (و. تايلر) في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر. وكانت هذه المبادئ ما يلي: (أ) يجب دراسة مختلف العمليات التي يؤديها الموظفون دراسة منهجية وتحليلية. (ب) يجب تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه على أفضل وجه، (ج) يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والموظفين، (د) يجب أن تبنى المكافأة على أساس الأداء بالنسبة إلى نماذج (مقيسة) محددة سلفاً.

2 - فلسفة الإدارة الفعالة وأساليبها ومبادئها.

3 - موقف الإدارة واستخدام الطرق المنهجية لاكتشاف ووضع والخطط والإجراءات ووسائل المراقبة<sup>(2)</sup>.

ومن خلال الإدارة العلمية توسع مجالها وينتقل من الإدارة العامة المطبقة في المؤسسات الرسمية والحكومية ليشمل المؤسسات غير الرسمية والخاصة، ومنه ما يسمى مؤسسات المجتمع المدني، ومنه المؤسسات الخيرية والتطوعية والاجتماعية والشبابية والدعوية...

ومن ثم ظهر مصطلح إدارة الأعمال.

#### ● إدارة الأعمال:

الذي يعني اتساع مفهوم الإدارة ليشمل قطاعات الأعمال الخاصة في مقابل القطاع التقليدي المسمى الإدارة العامة.

(1) قاموس الإدارة، ص6.

(2) بيل غطا، هـ جوهانس، أ روبرستون، أ برش، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1981، طبعة جديدة، ص9.

والجدول الآتي يبين المقارنة بين القطاعين، والمؤسسات الدعوية  
تعتمد إدارة الأعمال أكثر من الإدارة العامة باعتبار أنها في العموم  
قطاعات شعبية غير حكومية.

|                |                                  |                                       |
|----------------|----------------------------------|---------------------------------------|
|                | الإدارة العامة                   | إدارة الأعمال                         |
| الهدف          | تقديم خدمة عامة                  | تحقيق ربح                             |
| الحجم          | عادة كبيرة                       | أصغر                                  |
| مجال التطبيق   | دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة  | القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص |
| إطار العمل     | السياسة العامة للدولة            | مجلس الإدارة                          |
| شكل التنظيم    | وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة        | أفراد، شركات أشخاص، شركات أموال       |
| الجهة الرقابية | الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية | المساهمون                             |
| مقياس النجاح   | مدى توفر الخدمة                  | تعظيم الربح                           |

ثانياً: مفهوم المؤسسة الدعوية.

#### 1- مفهوم المؤسسة:

● **لغة:** من أسس يؤسس تأسيساً، وضع قاعدة البناء، وإنشاء المشروع، والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين (مؤسسة خيرية، مؤسسة دولية...) (١).

● إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة *entreprise* (٢)، أما في اللغة العربية واستناداً إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة (٣).

(١) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 88-89.

(٢) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

(٣) روجي البلعلبي، قاموس عربي انجليزي، دار المعلم للملايين، 1994، ص 6.

● وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (الجمع مؤسسات) وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية<sup>(١)</sup>.

● المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها....)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع<sup>(٢)</sup>.

● المؤسسة هي تنظيم اجتماعي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

● المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.

تعريف مكتب العمل الدولي: يعرف المؤسسة على أنها " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة"<sup>(٣)</sup>.

● وهي: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء، وبيع من أجل الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"<sup>(٤)</sup>.

● شخص أو مجموعة من أشخاص يزاولون مشروعاً حرفياً أو تبادلياً أو تجارياً أو صناعياً أو خاصاً بتقديم الخدمات بقصد تحقيق الربح<sup>(٥)</sup>.

وغالبا ما يستعمل مفهوم المؤسسة للهيئات والمنظمات الاقتصادية الإنتاجية، وتوسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات الخيرية والاجتماعية والتطوعية والخدمية... وكانت يعرف هذا النوع من المؤسسات بالمنظمات التي هي:

---

(١) القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، الطبعة الأولى، ص 517.  
(٢) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، ابن عكنون، الجزائر، 2002، ص 15.  
(٣) عمر صخري اقتصاد المؤسسة، ص 24  
(٤) زكي حنوس ومروان، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص 9.  
(٥) قاموس الإدارة، ص 145.

1 - هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف أصلية وفي وظائف فرعية وعمليات.

2 - تستخدم الكلمة بمعناها العامي للتعبير عن موظفي الإدارة التنفيذيين.

3 - عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو الدائرة أو المجموعة. وترتيبها وفقا لأكثر علاقاتها الوظيفية فعالية وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك.

4 - ذلك الجزء من الإدارة الذي يعني بتحديد بناء (أ) المسؤوليات التي توزع عن طريقها أعمال المشروع بين الموظفين الإداريين وموظفي الإشراف والموظفين الإحصائيين الذين يعملون في خدمة المشروع و(ب) العلاقات المتبادلة الرسمية القائمة بين الموظفين بفضل تلك المسؤوليات.

## 2- مفهوم المؤسسة الدعوية:

ونقصد بالمؤسسة الدعوية كل مؤسسة تحقق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها وتتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتجميع الناس واستيعابهم ليكونا صالحين مصلحين.

وقد ظهر هذا المفهوم جليا خاصة بعد سقوط الخلافة الإسلامية، حيث تكفل جيل من المجددين والمصلحين للقيام بأعباء الدعوة الإسلامية، حيث اعتذرت وتأخرت الحكومات على القيام بهذا الواجب، فظهر مفهوم الحركة الإسلامية ومفهوم الجماعات الإسلامية.

وفي الأصل أن دور المؤسسة الدعوية هي التي تقوم بالواجب الدعوي التبليغي، غير أنه توسع أدائها ليشمل الجانب الخيري، والسياسي<sup>(٢)</sup>.

ثالثا: مفهوم النظرية الإسلامية.

### 1- تعريف النظرية:

لغة: من نظر ينظر نظرا فهو ناظر: إذا أبصره وتأمله وتوقعه ودرسه وتدبره.

ونظري منسوب إلى النظر (مشاهدة نظرية) ما كانت وسائل بحثه الفكر والتخيل وعكسه عملي<sup>(١)</sup>.

(١) قاموس الإدارة، ص 77.

(٢) وأنا أتحدث في المفهوم على المؤسسات التي تحولت إلى مؤسسات حزبية فهي خارج مجال البحث.



هناك تعاريف كثيرة للنظرية وتطبيقاتها وفي هذا المجال نقترح إلى مفاهيم العلوم الاجتماعية باعتبار العلاقة بين الإدارة وعلم الاجتماع. فالنظرية عبارة نسق فكري ومعرفي تقوم على أساس تفسير الظواهر، ومن الظاهر الإدارة وما يتعلق بها من تنظيم وقيادة.

ومن أقدم النظريات الإدارية، نظرية X وهي الفكرة التقليدية عن التوجيه والمراقبة، وهي تشمل أن الإنسان العادي يتهرب من العمل إذا استطاع ذلك، ويجب الضغط عليه وتوجيهه، وتؤدي هذه النظرية إلى فرض نظام مقيد ورقابة إدارية ودقيقة، أم النظرية Y هي على العكس، وهي تفترض أن الجهد الجسدي والجهد العقلي طبيعيان في الإنسان، وأن المراقبة والتهديدات غير ضرورية لحمل الناس على العمل، وان القناعة الذاتية عامل هام<sup>(٢)</sup>.

ومن ثم تطورت هذه النظريات الإدارية وتوسعت لتشمل طابع المرونة والاستراتيجية، وتحويل الكم إلى كيف والمعلومات إلى أرقام وإحصاءات، فظهر مفهوم الإدارة العلمية وإدارة الأعمال، وتطبيقاتها الحديثة.

## 2- مفهوم النظرية الإسلامية:

هي نفس فكري ومعرفي يقوم على أساس التصور الإسلامي للظواهر الإنسانية والاجتماعية والسياسة والاقتصادية..، المبنى على أساس الرؤية الشاملة للعقيدة والشريعة والأخلاق، ومنطلقه مصادر التشريع الإسلامي، مع مراعاة الثابت والمتغير.

وهنا هي محاولة تأصيلية من خلال الكتاب والسنة والمعلوم من الدين بالضرورة من قواعد فقهية وأصولية.

رابعاً: مفهوم وظائف الإدارة.

١ - مفهوم التخطيط:

1 - رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها.

2 - الأجراء الذي يتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية على أساس الخبرة السابقة، أو على أساس تحليل المعلومات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر المميزة لحالات التشغيل المتوقعة<sup>(٣)</sup>.

---

(١) انظر المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 1205-1206.

(٢) نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، ص 207-208.

(٣) قاموس الإدارة، ص 52.

ومن المصطلحات المتعلقة به مفهوم التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning وهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات من قبل المنظمة<sup>(١)</sup>.

## ٢ - مفهوم التنظيم:

الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية<sup>(٢)</sup>. فهو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية<sup>(٣)</sup>. ويتعلق هذا المفهوم من خلال وظائفه وتطبيقاته على المصطلحات الهامة التالية:

### • الوظائف:

تعبير مستعمل على نطاق واسع، ويعني مجالا أو وجها من أوجه النشاط (في الإدارة) يضطلع الموظف التنفيذي بالنسبة إليه بمسؤولية كبيرة عن طريق تفويضها إليه (انظر التفويض)<sup>(٤)</sup>.

### • تدرج الوظائف:

تجميع الوظائف ذات المحتويات والمسؤوليات والمتطلبات المتشابهة في منازل أو درجات تخصص لها عادة رواتب مماثلة. انظر أيضا: أسلوب وضع الرتب للوظائف وتدرج الوظائف<sup>(٥)</sup>.

### • تفويض السلطة:

(١) صاحب، رضا، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2001، ط1، ص6.

(٢) رمضان، زياد والدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1989، ط، 3ص131.

(٣) رمضان، زياد والدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ص193.

(٤) قاموس الإدارة، ص219.

(٥) المرجع نفسه، ص55.

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقيدها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم. فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده، وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة<sup>(١)</sup>.

تحويل المسؤولية والصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين<sup>(٢)</sup>.

#### • السلطة:

طريق التفويض في السلطة الذي تسلكه الأوامر نزولاً وتسلسل فيه المسؤوليات صعوداً<sup>(٣)</sup>.

#### • المسؤولية:

هي أحد الأجزاء السياسية في الإدارة الحديثة مفادها الإلزام التام من قبل المرؤوسين بقبول سلطة الوزراء أو الوكيل أو المدير عندما يفوض. وعرفها آخرون بأنها هي التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه السلطة بأقصى قدراته وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن نهوضه بالأعباء الملوكف به<sup>(٤)</sup>.

#### • مفهوم التوجيه:

ذلك القسم من الإدارة الذي يعني بتقرير الأهداف والسياسة والتحقق من التقدم العام نحو تنفيذها<sup>(٥)</sup>.

#### • مفهوم القيادة:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>(٦)</sup>.

#### • مفهوم الاتصال:

عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الناس وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، أي أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على

(١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض 1405 هـ - 1985 م، الطبعة الثالثة، ص120.

(٢) قاموس الإدارة، ص65.

(٣) المرجع نفسه، ص126.

(٤) محمد بن عبدالله المرزوقي، السلطة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1425 هـ، مكتبة العبيكان.

(٥) قاموس الإدارة، ص79.

(٦) سالم، فؤاد ورمضان، وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، ص193.

التواصل بكفاءة وسهولة وعليهم أن يشركوا الآخرين، سواء في رؤيتهم أو في رسمهم للاتجاه الذي يودون قيادة مؤسستهم نحوه<sup>(1)</sup>.

• مفهوم الاتصال:

1 - وسيلة أو طريقة لانتقال المعلومات

2 - إيصال أو إبلاغ أو مبادلة الأفكار والمعارف والمعلومات والمواقف<sup>(2)</sup>.

وهي عملية إنسانية ضرورية تقوم على أسس المرسل والمستقبل والرسالة والقناة ورجع الصدى.

• مفهوم التحفيز:

القوة أو الشعور الداخلي لدى الإنسان الذي يحركه وينشط سلوك الفرد، لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات<sup>(3)</sup>.

3 - مفهوم الرقابة:

جهد منظم لوضع معايير الأداء مصحوبة بأهداف التخطيط بالإضافة إلى وضع أنظمة للتغذية الراجعة بهدف مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها، والتأكد من أن جميع مصادر التنظيم مستثمرة بشكل فعال للوصول إلى أهداف التنظيم<sup>(4)</sup>.

خامساً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

هي التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، صفوة القول الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل<sup>(5)</sup>.

وعرفت أيضاً "تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها. كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة"<sup>(1)</sup>.

(1) سامر جلعوط، الاتصال والاتصال الإداري الفعال المبادئ والممارسة، دار الرضا للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص120.

(2) نبيل غطاس، وآخرون، قاموس الإدارة، ص1.

(3) رضا صاحب، وظائف الإدارة المعاصرة، ص159.

(4) إبراهيم الجزراوي، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، عمان، 1994، ص337.

(5) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار حلفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص15.

### المبحث الثالث

#### الدارسات السابقة

إن موضوع الدعوة وإدارتها والإشراف على مؤسساتها من البحوث الجديدة نسبياً، غير أن هناك من كان له السبق في هذا المجال والتأسيس لهذا المعنى والتأصيل لهذا المفهوم، من خلال كتابات عديدة ومقالات متنوعة وجهود عملية معتبرة.

فكان لظهور الحركات الإسلامية التجديدية الفضل لرؤية تقوم على العمل الجماعي، تمهد للعمل المؤسسي القائم على أبجديات الإدارة ووظائفها دون إن يسموها.

فكانت تجارب ناجحة في هذا المجال من حيث التطبيق والممارسة، فظهرت رسائل الإمام (حسن البنات 1949م)، ومن ثم الجهود المعتبرة لكل من (سعيد حوى

---

(١) ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، 1999، نيويورك، الجمعية الأمريكية للإدارة. (الكتاب الأصلي منشور عام 1994)، ص 86.

ت 1987م) في كتابه (جند الله تخطيطاً) و(أحمد محمد الراشد) من خلال كتابه المتميز (المسار).

ثم جاء عهد جديد لرؤية عصرية متميزة يمثلها الدكتور (طارق السويدان) مدير قناة الرسالة- والدكتور (علي الحمادي) - مدير مركز الإبداع الفكري- من خلال بحوثهما وكتابتهما ودورتهما التي قدمت تصوراً جديداً للإدارة وفنونها وتبسيطها وتقديمها للمؤسسات الدعوية بطريقة سلسة وبسيطة ومشوقة.

ثم تتالت البحوث من خلال الملتقيات والكتابة في الشبكة الدولية، التي تتناول واقع المؤسسات الدعوية ووضعها ومحاولة النهوض بها، والتأسيس لنظريّة إسلامية للإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي.

وعلى مستوى التأسيس لنظريّة إسلامية توظف وظائف الإدارة ومبادئها على العمل الإسلامي، اطلعت على الكثير من البحوث والدراسات، وسارد هنا ثلاثة دراسات أشاركها الرؤية والتصور العام، وقد اختلفت مع منهجيتها.

أولاً: الدراسة الأولى.

بعنوان: إدارة العمل الإسلامي – الإدارة التي لا تعرف الهزيمة - للمؤلف العراقي (عباس نور الدين).

صدر عن دار المداد عام 1995 ببيروت لبنان، اتفق معه في المنهجية وعرض المواضيع بالتفصيل.

١ - مواصفات البحث:

● المواصفات الشكلية:

- يحتوي الكتاب على 262 صفحة من الحجم المتوسط.

- اعتمد على رسوم من الفن التشكيلي – كعادة المدرسة العراقية-

- وضع بيانات لتحديد بعض المعاني الإدارية.

- ملحق بلون اصفر لبعض المهارات الحديثة في الأخير.

- قرن كل مفهوم إداري بما يناسبه – حسب رأيه- مع ما سماه

بعهد الإمام، وهي رسالة أرسلها الإمام علي  $\tau$  لمالك بن الحارث الأشتر النخعي  $\tau$  حين ولاه مصر.

● المواصفات الموضوعية:

قسم البحث إلى سبعة محاور، تتوله فيها وظائف الإدارة ومبادئها

بالتفصيل

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة العمل الإسلامي.
- المحور الثاني: المسؤوليات الأساسية في إدارة العمل الإسلامي.
- المحور الثالث: التخطيط.
- المحور الرابع: التنظيم.
- المحور الخامس: المتابعة.
- المحور السادس: الرقابة.
- المحور السابع: الإدارة في المستقبل.
- ملاحق: وفيه: إدارة الموازنات-ضرورة مراعاة النظام-مراجعة أداء الأقسام.

## ٢ - ملاحظات حول البحث:

يعتبر هذا البحث مطابقة لما أردت الوصول إليه، م ع أنني لم أتصل عليه إلا بعد القيام بإنجاز الخطة ومشروع الأطروحة، و قد استفدت منه كثيراً، وأخذت منه مفاهيم ومقاطع خدمت بحثي.

والذي ألاحظه على البحث ما يلي:

- ربط وظائف الإدارة بما قاله الإمام علي رضي الله عنه، كم اسماء عهد الإمام، صحيح أن عهد الإمام علي رضي الله عنه كان متميزاً في الأداء الإداري وكان علي كذلك، غير أن ربط القيم العالية بالأشخاص – من غير رسول الله صلى الله عليه وسلم- من شأنه تدجينها وإن كان أصحابها عظاماً.
  - وسبب هذه النظرة انتماء الكاتب إلى مذهب الشيعة واعتقادهم بعصمة علي رض الله عنه.
  - البعد الفلسفي الذي تمتاز به مدرسة النجف المتأثرة بالفكر الفارسي، فكانت العبارات ذات أبعاد معقدة أحياناً.
  - ربط الإدارة بالعقيدة وهذا جميل ولكن المبالغة في هذا الربط يؤثر على السلوك والأحكام على الناس.
- ثانياً: الدراسة الثانية: بعنوان:
- "فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية"، للمؤلف الدكتور عدنان رضا النحوي.

صدرت الطبعة الأولى منه عام 1999، من دار النحوي النشر والتوزيع، بالرياض المملكة العربية السعودية.

١ - مواصفات البحث:

● المواصفات الشكلية:

يحتوي الكتاب على 379 صفحة من الحجم المتوسط.

مقسم إلى تمهيد وثمانية أبواب.

وكل باب مقسم إلى فصول حسب الموضوعات المقترحة.

● المواصفات الموضوعية:

تعرض الكاتب في بحثه أبوابه خلال أبوابه وفصوله لوظائف الإدارة ومبادئها وربطها بالدعوة الإسلامية وقرنها بالإيمان، وه و دائما من خلال كتبه الكثيرة يستعمل المنهاج الرباني ولقاء المؤمنين، فم ن خلالهما اتضحت عنده رؤية متكاملة وتصور شامل يكمنان في لقاء المؤمنين على المنهاج الرباني ومنها قيام الإدارة الإيمانية.

وقد تعرض لمفاهيم إدارية من تخطيط ومراقبة وتوجيه ومتابعة وإشارات إلى التنظيم دون أن يسميه.

2 - ملاحظات حول البحث:

يمثل هذا البحث رؤية جديدة لمفكر إسلامي، منطلقاته شرعية وفكرية غير متخصصة في الإدارة، وإن كان هذا البحث يعتبر إضافة متميزة في الثقافة الإسلامية لتقريب المعاني والمفاهيم الإدارية، وتوضيح حاجتنا إلى تبنيها في الدعوة الإسلامية وتحفيزهم إيمانيا للقيام بواجب التخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة.

لكنه بالنسبة للمتخصصين لا يمثل إلا استئناسا بالآيات والأحاديث، وأخذ التصور الإسلامي العام في مثل هذه المفاهيم.

و يمكن إجمال ملاحظاتي في ما يلي:

- الخلط الواضح في وظائف الإدارة ومبادئها، والواجب المنهجية العلمية في عرض الوظائف.

- كثرة النصوص والآيات التي قد وتحميلها مفاهيم غير قطعية الدلالة فيها.

- الأسلوب السردي والسيولة المفرطة في الكتابة التي قد تؤثر على المعاني وعلى القارئ، ولا تتوافق مع المنهجية الجديدة في عرض العلوم.

ومع هذا فهو كتاب مؤصل لبعض القضايا الإدارية يستفيد المسلم المعاصر في فهمها.

ثالثا: الدارسة الثالثة.



بعنوان: **المدرسة الإدارية في الإسلام** للمؤلف الدكتور رامز طنبور،  
صدرت عن دار الإيمان، طرابلس، لبنان.

### **1- مواصفات البحث:**

يحتوي البحث على جزأين، تعرض في الجزء الأول إلى وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومحاولة تطبيقها على الإسلام، حيث تعرض لبعض الإشكالات الواقعة عند العاملين في الحقل الاسلامي. وفي الجزء الثاني تناول دراسة ميدانية حول نظرة المؤسسات الأخرى للإدارة الإسلامية.

### **2- ملاحظات حول البحث:**

هذا البحث مميز ويشترك الجزء الأول مع ما طرحته، باعتبار أن الدكتور (رامز طنبور) يمتاز بخاصيتين الأولى أنه ممارس للعمل الإسلامي وينتمي لإحدى المؤسسات الدعوية في لبنان، والثانية أنه حاصل على دكتوراه في الإدارة، مما زاد هذا البحث تميزاً هذا التزاوج بين الخاصيتين.

غير أن الجزء الثاني لم يكن موفقاً باعتبار أنه انطلق من اختصاصه في الإدارة و قام بدراسة ميدانية حول نظرة المؤسسات الأخرى عن الإدارة الإسلامية، وكان بإمكانه القيام بتقييم الذاتي للمؤسسات من الداخل والخروج بأنموذج للمدرسة الإدارية في الإسلام.

## الفصل التمهيدي

وفيه:

المبحث الأول: الإطار المنهجي.

المبحث الثاني: المصطلحات والحدود والمفاهيم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول

#### الإطار المنهجي

أولاً: أهمية الدراسة.

تمثل هذا الدراسة انطلاقة واعدة لسير دعوي ناجح يقوم على أساس تبني الإدارة العلمية وفنيات إدارة الأعمال الحديثة، واعتماد الأداء الإداري والتنظيم والتأسيس لنظرية إسلامية تتعلق بوظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي

المعاصر من شأنها دفع مسيرة الدعوة الإسلامية ومؤسساتها إلى الأمام، وم ن ثم التأكد من صحة الخطط وسلامة التنظيم وقوة التوجيه وفعالية الرقابة.

ولهذا كانت هذه الدراسة الأولى من نوعها في الجزائر - حسب علمي - خصوص في مرحلة تعاني فيها المؤسسات الدعوية من مشاكل وسلبيات أثرت على مسيرة الدعوة الإسلامية، واختصرت مقالات ودراسات في الصحف والمجلات تتناول واقع المؤسسات الدعوية من زوايا مختلفة.

فكان هذا البحث المتواضع رؤية جديدة لعلاج الواقع من حيث الأسباب لا النتائج ومن حيث المسببات لا الأعراض، وم ن ثم تكمن أهمية التأسيس لنظرية إسلامية لوظائف الإدارة ومبادئها على المؤسسات الدعوية، وتقريب هذا العلم وتبسيطه للمشرفين عليها.

لإن الحاجة لفهم العملية الإدارية لدى المؤسسات الدعوية من شأنها تجنب الوقوع في المطبات التخطيطية، والعوائق التنظيمية، والمشاكل القيادية، وتحديات الرقابة.

وقد يكون هذا البحث - إن شاء الله - دستور عمل وميثاق أداء ورؤية استراتيجية لفقهاء الإدارة ومبادئها.

لأن الإدارة ليست عملية عشوائية تمارس بطريقة مزاجية، بل هي عملية وظيفية أساسية في العمل الإسلامي، الذي من مقتضياته التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثانياً: أهداف الدراسة.

تكمن أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

● التوصل إلى نظرية إسلامية في وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، ذلك أن الدراسات السابقة كانت مهمة، ولكن الأهم هو الوصول إلى نظرية متكاملة، ليس بالضرورة تحميل نصوص القرآن والسنة، أو الإكثار منها وكأننا نشعر بعقدة نقص أمام من نوجه إليه بحوثنا فأصبحنا في مرحلة الدفاع عن الفكر الإسلامي.

وللأسف هذا ما هو واقع، وما يجب أن يكون هو عرض النظرية الإسلامية والتأصيل لها من خلال النصوص قطعية الدلالة أو المعلوم من الدين بالضرورة أو القواعد الأصولية والفقهية.

● الدخول إلى عالم الإدارة والأعمال حتى لا تبقى حكرًا على المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية واعتمادها في المؤسسات الخيرية والدعوية، وم ن ثم التخصص فيها، باعتبار الأعمال والمسؤوليات الدعوية التي أقوم بها.

● و قد قمت بدارسة ميدانية<sup>(١)</sup>، حول عينة قصدية أعضاؤها من المشرفين على المؤسسات الدعوية بمدينة باتنة، وبعد فرز الاستبيانات توصلت إلى وجوب تدريب هؤلاء وتكوينهم إدارياً، ولهذا صممت دورة تدريبية في إدارة الأعمال<sup>(٢)</sup>.

● كان لي اهتمام بنظام الجودة وكان لي إطلاع بسيط حولها، وكنت دائماً أفكر في اعتماد إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الدعوية، فكان هذا البحث منطلقاً للتوسع واعتماد هذا المنهج الجديد في الرقابة والتقييم.

فمنذ زمن بعيد عندما أرى في اللوحات الإخبارية مصطلح ISO 9000<sup>(٣)</sup>، يراودني شعور أن يأتي يوم وتكون الدعوة علامة إيزو.

فكان هذا البحث محاولته في هذا المجال للدخول عالم الجودة والمنافسة وهما من مبادئ ديننا الحنيف.

● تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية من منطلقات هذا البحث، فمن خلال دراستي لبغض لغات البرمجة الرقمية أدركت أهمية اللغة الرقمية وتطبيقاتها على الإدارة الدعوية، فأردت التوصل إلى برنامج رقمي بلغة حديثة يسهل على المؤسسات الدعوية التسيير والإشراف ومن ثم القيادة والاتصال.

وقد تم بحمد الله تصميم برنامج<sup>(٤)</sup> بالاشتراك مع أحد المهندسين المطورين لإدارة المؤسسات الدعوية وتقديمه لها.

ثالثاً: المنهج المتبع في الدراسة.

اتبعت المنهج التحليلي لوظائف الإدارة ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الدعوية، ولخصوصية البحث اعتمد المنهج التأصيلي الخاص بالدراسات الإسلامية للوصول إلى نظرية إسلامية للإدارة ووظائفها.

بالإضافة إلى المنهج التاريخي والمقارن والوصفي والاستنتاجي.

رابعاً: صعوبات الدراسة.

● قلة المراجع التي تناولت الموضوع من حيث التأصيل وتطبيقه على العمل الإسلامي. فالدراسات التي اطلعت عليها إما تعرض الجانب النقدي السلبي أو التأصيل لنظرية إدارية إسلامية.

(١) انظر أنموذج الاستبيان المرفق في الملاحق.

(٢) انظر: القرص المضغوط المرفق بالأطروحة.

(٣) منظمة المقاييس الدولية.

(٤) انظر: برنامج البرهان لإدارة المؤسسات الدعوية، مرفق مع القرص المضغوط.

• الولوج إلى علم الإدارة الذي يحتاج إلى تخصص وإطلاع كبير، فهو جديد بالنسبة إلي وإن كان ضروريا للمشرفين على المؤسسات الدعوية.

• عادة الباحثين السعي وراء البحوث الطويلة التي تمتاز بالإسهاب، ولكن المشكلة عندي هو اعتماد الاختصار واختيار المبنى الصغير للمعنى الكبير.

خامسا: إشكالية الدراسة.

تمكن إشكالية الدراسة الكبرى في: إمكانية تطبيق وظائف الإدارة الأربعة على المؤسسات الدعوية وعلى العمل الإسلامي المعاصر.

ومن ثم نتعرض للأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تعارض بين المؤسسات الدعوية والمؤسسات عامة؟
- هل للعاملين في المؤسسات الدعوية خصوصيات تختلف عن العاملين في المؤسسات العامة؟
- هل هناك تعارض بين مبادئ الإدارة في الفكر الغربي والفكر الإسلامي؟
- هل تطبيق الإدارة ووظائفها حل لمشاكل المؤسسات الدعوية؟

## المبحث الثاني

### تحديد المصطلحات والمفاهيم والحدود

يشمل هذا البحث مجموعة هامة ومتخصصة في جال الدراسات الإسلامية والاجتماعية والإعلامية والإدارية خاصة، وقد قمنا بشرح المصطلحات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع في أجزاء الأطروحة، لذا يحتاج الباحث لفهم الموضوع توطئة للمصطلحات الإدارية الواردة، وهي كثيرة ومتنوعة ونقتصر على هذه المفاهيم لأهميتها وعلاقتها بعنوان البحث مباشرة:

أولاً: مفهوم الإدارة.

٣ - لغة: من أدار يدير، جعل الآلة تدور، وجعل الشكل مدورا ولف العمامة فوق رأسه.

إدارة مركز الرياسة والتصرف (إدارة الكلية، إدارة الجامعة...)<sup>(١)</sup>.

٤ - اصطلاحاً:

أصل كلمة إدارة (Administration) التي بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين<sup>(٢)</sup>.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية لمختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"<sup>(٣)</sup>.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"<sup>(٤)</sup>.

1 - فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

2 - عملية اتخاذ القرارات والقيادة.

3 - بالنسبة إلى الاقتصادي، تعني الإدارة عنصراً من عناصر الإنتاج يعني بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى، وهي الأرض واليد العاملة والرأسمال، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

4 - العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقديمه بالنسبة إلى تلك الخطط. وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم<sup>(٥)</sup>.

وقد تطور علم الإدارة من حيث الوظائف والمبادئ والمجالات ليشمل المصطلحات التالية:

(١) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 469.

(٢) الإدارة العامة الأسس والوظائف، سعود بن محمد النمر وهاني يوسف خاشقجي ومحمد فتحي محمود ومحمد سيد حمزاوي، الفرزدق، السعودية، الرياض، ط4، د. ت، ص4.

(٣) المرجع نفسه، ص5.

(٤) الصباب، أحمد عبد الله، أصول الدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 3141هـ، ص91.

(٥) قاموس الإدارة، ص6.

## ● الإدارة العلمية:

1 - وضع مجموعة من مبادئ الإدارة مبنية على أساس دراسة عمليات الإنتاج بصورة منهجية. وقد بدأها (و. تايلر) في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر. وكانت هذه المبادئ ما يلي: (أ) يجب دراسة مختلف العمليات التي يؤديها الموظفون دراسة منهجية وتحليلية. (ب) يجب تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه على أفضل وجه، (ج) يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والموظفين، (د) يجب أن تبنى المكافأة على أساس الأداء بالنسبة إلى نماذج (مقيسة) محددة سلفاً.

2 - فلسفة الإدارة الفعالة وأساليبها ومبادئها.

3 - موقف الإدارة واستخدام الطرق المنهجية لاكتشاف ووضع والخطط والإجراءات ووسائل المراقبة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال الإدارة العلمية توسع مجالها وينتقل من الإدارة العامة المطبقة في المؤسسات الرسمية والحكومية ليشمل المؤسسات غير الرسمية والخاصة، ومنه ما يسمى مؤسسات المجتمع المدني، ومنه المؤسسات الخيرية والتطوعية والاجتماعية والشبابية والدعوية...

ومن ثم ظهر مصطلح إدارة الأعمال.

## ● إدارة الأعمال:

الذي يعني اتساع مفهوم الإدارة ليشمل قطاعات الأعمال الخاصة في مقابل القطاع التقليدي المسمى الإدارة العامة.

وهذا الجدول يبين المقارنة بين القطاعين، والمؤسسات الدعوية تعتمد إدارة الأعمال أكثر من الإدارة العامة باعتبار أنها في العموم قطاعات شعبية غير حكومية.

|              | الإدارة العامة                  | إدارة الأعمال                         |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| الهدف        | تقديم خدمة عامة                 | تحقيق ربح                             |
| الحجم        | عادة كبيرة                      | أصغر                                  |
| مجال التطبيق | دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة | القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص |
| إطار العمل   | السياسة العامة للدولة           | مجلس الإدارة                          |

(1) بيل غطا، هـ جوهانس، أ روبرستون، أبرش، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1981، طبعة جديدة، ص9.

|             |                                  |                           |                |
|-------------|----------------------------------|---------------------------|----------------|
| شركات أموال | أفراد، شركات أشخاص،              | وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة | شكل التنظيم    |
| المساهمون   | الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية | الجهة الرقابية            | الجهة الرقابية |
| تعظيم الربح | مدى توفر الخدمة                  | مقياس النجاح              | مقياس النجاح   |

ثانياً: مفهوم المؤسسة الدعوية.

### 1- مفهوم المؤسسة:

● **لغة:** من أسس يؤسس تأسيساً، وضع قاعدة البناء، وإنشاء المشروع، والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين (مؤسسة خيرية، مؤسسة دولية...) (١).

● إن كلمة مؤسسة عندما نبحت عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة *entreprise* (٢)، أما في اللغة العربية واستناداً إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة (٣).

● وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (الجمع مؤسسات) وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية (٤).

● المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها....)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع (٥).

(١) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 88-89.

(٢) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

(٣) روجي البلعكي، قاموس عربي انجليزي، دار المعلم للملايين، 1994، ص 6.

(٤) القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، الطبعة الأولى، ص 517.

(٥) أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، ابن عكنون، الجزائر، 2002، ص 15.



● المؤسسة هي تنظيم اجتماعي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

● المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.

تعريف مكتب العمل الدولي: يعرف المؤسسة على أنها " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>(1)</sup> .

● وهي: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء، وبيع من أجل الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها"<sup>(2)</sup>.

● شخص أو مجموعة من أشخاص يزاولون مشروعاً حرفياً أو تبادلياً أو تجارياً أو صناعياً أو خاصاً بتقديم الخدمات بقصد تحقيق الربح<sup>(3)</sup>.

و غالباً ما يستعمل مفهوم المؤسسة للهيئات والمنظمات الاقتصادية الإنتاجية، وتوسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات الخيرية والاجتماعية والتطوعية والخدمية.... وكانت يعرف هذا النوع من المؤسسات بالمنظمات التي هي:

1 - هيكل المشروع الناشئ عن تقسيم العمل وتجميعه في وظائف أصلية وفي وظائف فرعية وعمليات.

2 - تستخدم الكلمة بمعناها العامي للتعبير عن موظفي الإدارة التنفيذيين.

3 - عملية تقرير النشاطات والوظائف الضرورية في المشروع أو الدائرة أو المجموعة. وترتيبها وفقاً لأكثر علاقاتها الوظيفية فعالية وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كل منها وتعيينها للأفراد بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مشترك.

4 - ذلك الجزء من الإدارة الذي يعني بتحديد بناء (أ) المسؤوليات التي توزع عن طريقها أعمال المشروع بين الموظفين الإداريين وموظفي الإشراف والموظفين

(1) عمر صخري اقتصاد المؤسسة، ص 24

(2) زكي حنوس ومروان، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص 9.

(3) قاموس الإدارة، ص 145.

الإحصائيين الذين يعملون في خدمة المشروع و(ب) العلاقات المتبادلة الرسمية القائمة بين الموظفين بفضل تلك المسؤوليات<sup>(١)</sup>.

## 2- مفهوم المؤسسة الدعوية:

ونقصد بالمؤسسة الدعوية كل مؤسسة تحقق برامج الدعوة الإسلامية وأنشطتها وتتفق مع أهدافها، وتقوم على أساس الدعوة والإرشاد والنصح والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتجميع الناس واستيعابهم ليكونا صالحين مصلحين.

وقد ظهر هذا المفهوم جليا خاصة بعد سقوط الخلافة الإسلامية، حيث تكفل جيل من المجددين والمصلحين للقيام بأعباء الدعوة الإسلامية، حيث اعتذرت وتأخرت الحكومات على القيام بهذا الواجب، فظهر مفهوم الحركة الإسلامية ومفهوم الجماعات الإسلامية.

وفي الأصل أن دور المؤسسة الدعوية هي التي تقوم بالواجب الدعوي التبليغي، غير أنه توسع أدائها ليشمل الجانب الخيري، والسياسي<sup>(٢)</sup>.

ثالثا: مفهوم النظرية الإسلامية.

## 1- تعريف النظرية:

لغة: من نظر ينظر نظرا فهو ناظر: إذا أبصره وتأمله وتوقعه ودرسه وتدبره.

ونظري منسوب إلى النظر (مشاهدة نظرية) ما كانت وسائل بحثه الفكر والتخيل وعكسه عملي<sup>(٣)</sup>.

هناك تعاريف كثيرة للنظرية وتطبيقاتها وفي هذا المجال نقترح إلى مفاهيم العلوم الاجتماعية باعتبار العلاقة بين الإدارة وعلم الاجتماع. فالنظرية عبارة عن نسق فكري ومعرفي تقوم على أساس تفسير الظواهر، ومن الظاهر الإدارة وما يتعلق بها من تنظيم وقيادة.

ومن أقدم النظريات الإدارية، نظرية X وهي الفكرة التقليدية عن التوجيه والمراقبة، وهي تشمل أن الإنسان العادي يتهرب من العمل إذا استطاع ذلك، ويجب الضغط عليه وتوجيهه، وتؤدي هذه النظرية إلى فرض نظام مقيد ورقابة إدارية ودقيقة، أما نظرية Y هي على العكس، وهي تفترض أن الجهد الجسدي

(١) قاموس الإدارة، ص 77.

(٢) وأنا أتحدث في المفهوم على المؤسسات التي تحولت إلى مؤسسات حزبية فهي خارج مجال البحث.

(٣) انظر المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 1205-1206.

والجهد العقلي طبيعيين في الإنسان، وأن المراقبة والتهديدات غير ضرورية لحمل الناس على العمل، وان القناعة الذاتية عامل هام<sup>(١)</sup>.

ومن ثم تطورت هذه النظريات الإدارية وتوسعت لتشمل طابع المرونة والاستراتيجية، وتحويل الكم إلى كيف والمعلومات إلى أرقام وإحصاءات، فظهر مفهوم الإدارة العلمية وإدارة الأعمال، وتطبيقاتها الحديثة.

## 2- مفهوم النظرية الإسلامية:

هي نسف فكري ومعرفي يقوم على أساس التصور الإسلامي للظواهر الإنسانية والاجتماعية والسياسة والاقتصادية..، المبنى على أساس الرؤية الشاملة للعقيدة والشريعة والأخلاق، ومنطلقة مصادر التشريع الإسلامي، مع مراعاة الثابت والمتغير.

وهنا هي محاولة تأصيلية من خلال الكتاب والسنة والمعلوم من الدين

بالضرورة من قواعد فقهية وأصولية.

رابعاً: مفهوم وظائف الإدارة.

٤ - مفهوم التخطيط:

1 - رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها.

2 - الأجراء الذي يتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية على أساس الخبرة السابقة، أو على أساس تحليل المعلومات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر المميزة لحالات التشغيل المتوقعة<sup>(٢)</sup>.

ومن المصطلحات المتعلقة به مفهوم التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning وهو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات من قبل المنظمة<sup>(٣)</sup>.

٥ - مفهوم التنظيم:

الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ويتطلب هذا تحديد النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد

(١) نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، ص 207-208.

(٢) قاموس الإدارة، ص 52.

(٣) صاحب، رضا، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2001، ط 1، ص 6.

التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية<sup>(١)</sup>. فهو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية<sup>(٢)</sup>. ويتعلق هذا المفهوم من خلال وظائفه وتطبيقاته على المصطلحات الهامة التالية:

#### • الوظائف:

تعبير مستعمل على نطاق واسع، ويعني مجالا أو وجها من أوجه النشاط (في الإدارة) يضطلع الموظف التنفيذي بالنسبة إليه بمسؤولية كبيرة عن طريق تفويضها إليه (انظر التفويض)<sup>(٣)</sup>.

#### • تدرج الوظائف:

تجميع الوظائف ذات المحتويات والمسؤوليات والمتطلبات المتشابهة في منازل أو درجات تخصص لها عادة رواتب مماثلة. انظر أيضا: أسلوب وضع الرتب للوظائف وتدرج الوظائف<sup>(٤)</sup>.

#### • تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقيدها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم. فأوجب ذلك على القائد عدم تركيز السلطة في يده، وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة وبهذا أصبح التفويض أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة<sup>(٥)</sup>.  
تحويل المسؤولية والصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين<sup>(٦)</sup>.

#### • السلطة:

طريق التفويض في السلطة الذي تسلكه الأوامر نزولا وتسلسل فيه المسؤوليات صعودا<sup>(١)</sup>.

(١) رمضان، زياد والدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1989، ط، 3 ص131.

(٢) رمضان، زياد والدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ص193.

(٣) قاموس الإدارة، ص219.

(٤) المرجع نفسه، ص55.

(٥) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض 1405 هـ - 1985 م، الطبعة الثالثة، ص120.

(٦) قاموس الإدارة، ص65.

## • المسؤولية:

هي أحد الأجزاء السياسية في الإدارة الحديثة مفادها الإلزام التام من قبل المرؤوسين بقبول سلطة الوزراء أو الوكيل أو المدير عندما يفوض. وعرفها آخرون بأنها هي التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه السلطة بأقصى قدراته وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص عن نهوضه بالأعباء الملوكف به<sup>(٢)</sup>.

## • مفهوم التوجيه:

ذلك القسم من الإدارة الذي يعني بتقرير الأهداف والسياسة والتحقق من التقدم العام نحو تنفيذها<sup>(٣)</sup>.

## • مفهوم القيادة:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>(٤)</sup>.

## • مفهوم الاتصال:

عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الناس وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة ، أي أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة وعليهم أن يشركوا الآخرين، سواء في رؤيتهم أو في رسمهم للاتجاه الذي يودون قيادة مؤسستهم نحوه<sup>(٥)</sup>.

## • مفهوم الاتصال:

1 - وسيلة أو طريقة لانتقال المعلومات

2 - إيصال أو إبلاغ أو مبادلة الأفكار والمعارف والمعلومات والمواقف<sup>(٦)</sup>.

وهي عملية إنسانية ضرورية تقوم على أسس المرسل والمستقبل والرسالة والقناة ورجع الصدى.

=

(١) المرجع نفسه، ص 126.

(٢) محمد بن عبدالله المرزوقي - السلطة التنظيمية في المملكة العربية السعودية - الطبعة الأولى 1425 هـ، مكتبة العبيكان.

(٣) قاموس الإدارة، ص 79.

(٤) سالم، فؤاد ورمضان، وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، ص 193.

(٥) سامر جلعوط، الاتصال والاتصال الإداري الفعال المبادئ والممارسة، دار الرضا للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص 120.

(٦) نبيل غطاس، وآخرون، قاموس الإدارة، ص 1.

## • مفهوم التحفيز:

القوة أو الشعور الداخلي لدى الإنسان الذي يحركه وينشط سلوك الفرد، لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات<sup>(١)</sup>.

## ٦ - مفهوم الرقابة:

جهد منظم لوضع معايير الأداء مصحوبة بأهداف التخطيط بالإضافة إلى وضع أنظمة للتغذية الراجعة بهدف مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها، والتأكد من أن جميع مصادر التنظيم مستثمرة بشكل فعال للوصول إلى أهداف التنظيم<sup>(٢)</sup>.

## خامساً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

هي التحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، صفوة القول الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل<sup>(٣)</sup>.

وعرفت أيضاً "تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها. كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة"<sup>(٤)</sup>.

## المبحث الثالث

### الدارسات السابقة

إن موضوع الدعوة وإدارتها والإشراف على مؤسساتها من البحوث الجديدة نسبياً، غير أن هناك من كان له السبق في هذا المجال والتأسيس لهذا المعنى والتأصيل لهذا المفهوم، من خلال كتابات عديدة ومقالات متنوعة وجهود عملية معتبرة.

(١) رضا صاحب، وظائف الإدارة المعاصرة، ص 159.

(٢) إبراهيم الجزراوي، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، عمان، 1994، ص 337.

(٣) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار حلفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 15.

(٤) ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، 1999، نيويورك، الجمعية الأمريكية للإدارة. (الكتاب الأصلي منشور عام 1994)، ص 86.

فكان لظهور الحركات الإسلامية التجديدية الفضل لرؤية تقوم على العمل الجماعي، تمهد للعمل المؤسسي القائم على أجديات الإدارة ووظائفها دون إن يسموها.

فكانت تجارب ناجحة في هذا المجال من حيث التطبيق والممارسة، فظهرت رسائل الإمام (حسن البنات 1949م)، ومن ثم الجهود المعتبرة لكل من (سعيد حوى 1987م) في كتابه (جند الله تخطيطاً) و(أحمد محمد الراشد) من خلال كتابه المتميز (المسار).

ثم جاء عهد جديد لرؤية عصرية متميزة يمثلها الدكتور (طارق السويدان) مدير قناة الرسالة- والدكتور (علي الحمادي) - مدير مركز الإبداع الفكري- من خلال بحوثهما وكتابتهما ودورتهما التي قدمت تصوراً جديداً للإدارة وفنونها وتبسيطها وتقديمها للمؤسسات الدعوية بطريقة سلسة وبسيطة ومشوقة.

ثم تناولت البحوث من خلال الملتقيات والكتابات في الشبكة الدولية، التي تتناول واقع المؤسسات الدعوية ووضعها ومحاولة النهوض بها، والتأسيس لنظرية إسلامية للإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي.

وعلى مستوى التأسيس لنظرية إسلامية توظف وظائف الإدارة ومبادئها على العمل الإسلامي، اطلعت على الكثير من البحوث والدراسات، وسارد هنا ثلاثة دراسات أشارت إليها الرؤية والتصوير العام، وقد اختلفت مع منهجيتها.

أولاً: الدراسة الأولى.

بعنوان: إدارة العمل الإسلامي – الإدارة التي لا تعرف الهزيمة - للمؤلف العراقي (عباس نور الدين).

صدر عن دار المداد عام 1995 ببيروت لبنان، اتفق معه في المنهجية وعرض المواضيع بالتفصيل.

٣ - مواصفات البحث:

● المواصفات الشكلية:

- يحتوي الكتاب على 262 صفحة من الحجم المتوسط.

- اعتمد على رسوم من الفن التشكيلي – كعادة المدرسة العراقية-

- وضع بيانات لتحديد بعض المعاني الإدارية.

- ملحق بلون اصفر لبعض المهارات الحديثة في الأخير.

- قرن كل مفهوم إداري بما يناسبه - حسب رأيه- مع ما سماه بعهد الإمام، وه ي رسالة أرسلها الإمام علي ؓ لمالك بن الحارث الأشتر النخعي ؓ حين ولاه مصر.

● المواصفات الموضوعية:

قسم البحث إلى سبعة محاور، تتوله ا فيها وظائف الإدارة ومبادئها

بالتفصيل

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة العمل الإسلامي.
- المحور الثاني: المسؤوليات الأساسية في إدارة العمل الإسلامي.
- المحور الثالث: التخطيط.
- المحور الرابع: التنظيم.
- المحور الخامس: المتابعة.
- المحور السادس: الرقابة.
- المحور السابع: الإدارة في المستقبل.
- ملاحق: وفيه: إدارة الموازنات-ضرورة مراعاة النظام-مراجعة أداء الأقسام.

٤ - ملاحظات حول البحث:

يعتبر هذا البحث مطابقة لما أردت الوصول إليه، م ع أنني لم أتصل عليه إلا بعد القيام بإنجاز الخطة ومشروع الأطروحة، و قد استفدت منه كثيرا، وأخذت منه مفاهيم ومقاطع خدمت بحثي.

والذي ألاحظه على البحث ما يلي:

- ربط وظائف الإدارة بما قاله الإمام علي رضي الله عنه، كم ا سماه عهد الإمام، صحيح أن عهد الإمام علي رضي الله عنه كان متميزا في الأداء الإداري وكان علي كذلك، غير أن ربط القيم العالية بالأشخاص - من غير رسول الله صلى الله عليه وسلم- من شأنه تدجينها وإن كان أصحابها عظاما.
- وسبب هذه النظرة انتماء الكاتب إلى مذهب الشيعة واعتقادهم بعصمة علي رض الله عنه.

- البعد الفلسفي الذي تمتاز به مدرسة النجف المتأثرة بالفكر الفارسي، فكان ت العبارات ذات أبعاد معقدة أحيانا.



- ربط الإدارة بالعقيدة وهذا جميل ولكن المبالغة في هذا الربط يؤثر على السلوك والأحكام على الناس.

ثانياً: الدراسة الثانية: بعنوان:

"فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية"، للمؤلف الدكتور عدنان رضا النحوي.

صدرت الطبعة الأولى منه عام 1999، من دار النحوي للنشر والتوزيع، بالرياض المملكة العربية السعودية.

٢ - مواصفات البحث:

● المواصفات الشكلية:

يحتوي الكتاب على 379 صفحة من الحجم المتوسط.

مقسم إلى تمهيد وثمانية أبواب.

وكل باب مقسم إلى فصول حسب الموضوعات المقترحة.

● المواصفات الموضوعية:

تعرض الكاتب في بحثه أبوابه خلال أبوابه وفصوله لوظائف الإدارة ومبادئها وربطها بالدعوة الإسلامية وقرنها بالإيمان، وه و دائماً من خلال كتبه الكثيرة يستعمل المنهاج الرباني ولقاء المؤمنين، فمن خلالهما اتضحت عنده رؤية متكاملة وتصور شامل يكمنان في لقاء المؤمنين على المنهاج الرباني ومنها قيام الإدارة الإيمانية.

وقد تعرض لمفاهيم إدارية من تخطيط ومراقبة وتوجيه ومتابعة وإشارات إلى التنظيم دون أن يسميه.

2 - ملاحظات حول البحث:

يمثل هذا البحث رؤية جديدة لمفكر إسلامي، منطلقاته شرعية وفكرية غير متخصصة في الإدارة، وإن كان هذا البحث يعتبر إضافة متميزة في الثقافة الإسلامية لتقريب المعاني والمفاهيم الإدارية، وتوضيح حاجتنا إلى تبنيها في الدعوة الإسلامية وتحفيزهم إيماناً للقيام بواجب التخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة.

لكنه بالنسبة للمتخصصين لا يمثل إلا استئناساً بالآيات والأحاديث، وأخذ التصور الإسلامي العام في مثل هذه المفاهيم.

و يمكن إجمال ملاحظاتي في ما يلي:

- الخلط الواضح في وظائف الإدارة ومبادئها، والواجب المنهجية العلمية في عرض الوظائف.

- كثرة النصوص والآيات التي قد وتحملها مفاهيم غير قطعية الدلالة فيها.  
- الأسلوب السردي والسيولة المفرطة في الكتابة التي قد تؤثر على المعاني وعلى القارئ، ولا تتوافق مع المنهجية الجديدة في عرض العلوم.  
ومع هذا فهو كتاب مؤصل لبعض القضايا الإدارية يستفيد المسلم المعاصر في فهمها.

ثالثاً: الدراسة الثالثة.

بعنوان: **المدرسة الإدارية في الإسلام** للمؤلف الدكتور رامز طنبور، صدرت عن دار الإيمان، طرابلس، لبنان.

1- مواصفات البحث:

يحتوي البحث على جزأين، تعرض في الجزء الأول إلى وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومحاولة تطبيقها على الإسلام، حيث تعرض لبعض الإشكالات الواقعة عند العاملين في الحقل الاسلامي. وفي الجزء الثاني تناول دراسة ميدانية حول نظرة المؤسسات الأخرى للإدارة الإسلامية.

2- ملاحظات حول البحث:

هذا البحث مميز ويشترك الجزء الأول مع ما طرحته، باعتبار أن الدكتور (رامز طنبور) يمتاز بخاصيتين الأولى أنه ممارس للعمل الإسلامي وينتمي لإحدى المؤسسات الدعوية في لبنان، والثانية أنه حاصل على دكتوراه في الإدارة، مما زاد هذا البحث تميزاً هذا التزاوج بين الخاصيتين.

غير أن الجزء الثاني لم يكن موفقاً باعتبار أنه انطلق من اختصاصه في الإدارة وقام بدراسة ميدانية حول نظرة المؤسسات الأخرى عن الإدارة الإسلامية، وكان بإمكانه القيام بتقييم ذاتي للمؤسسات من الداخل والخروج بأنموذج للمدرسة الإدارية في الإسلام.

## الباب الأول (التمهيدي)

و فيه:

الفصل الأول: الدعوة الإسلامية من العمل الجماعي إلى العمل المؤسسي (منطلقات العمل الإداري).

الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة في الفكر الإسلامي.

## الفصل الأول

الدعوة الإسلامية من العمل الجماعي إلى العمل المؤسسي

## (منطلقات العمل الإداري)

وفيه:

تمهيد:

المبحث الأول: الدعوة والعمل المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم الدعوة.

المطلب الثاني: مفهوم العمل المؤسسي.

المطلب الثالث: مميزات وخصائص العمل المؤسسي.

المبحث الثاني: العمل المؤسسي الإسلامي المنطلقات والعوائق.

وفيه:

تمهيد.

المطلب الأول: منطلقات لازمة لسير مؤسسي ناجح.

المطلب الثاني: عوائق العمل المؤسسي.

تمهيد:

تمثل الدعوة الإسلامية التجسيد الحقيقي لمفهوم العبودية المطلقة لله والتمثيل الصادق لمبدأ الإحسان، ومن الإحسان الإتقان والتعبد بأحسن صورة يريدتها الله، فانه طيب لا يقبل إلا طيباً

من هذا المنطلق الرائع والمبدأ الخالد التزمت الدعوة الإسلامية في مسيرتها انطلاقاً من الأنبياء عليهم الصلاة والسلام، مروراً بالصحابة والتابعين رضوان الله عليهم، إلى المجددين والمصلحين بمبدأ التأسيس ووظيفة التنظيم، وفقه التخطيط، وآليات القيادة والتوجيه والرؤية المستقبلية المأمولة للعمل المؤسسي المنشود.

والمؤسسة- أو البناء المؤسسي- بمثابة الهدف التكتيكي لنجاح أي عمل - الدعوي خصوصاً-، وقد عمل الدعاة والمصلحون على تنفيذه والوصول إليه من خلال العمل الدؤوب والجهد المتواصل، وقد تمثل ذلك في دعوة الرسول صلى الله عليه وسلم من الدعوة الفردية إلى العمل الجماعي المنظم، ثم البعد المؤسسي للدعوة في المدينة المنورة.

هذا العمل كان الأمل المنشود والطموح المشروع والامتثال التكليفي لأوامر الخالق من خلال إخراج الدعوة الإسلامية التي هي من جنس العقيدة في أحسن حلة وبأنظف الأساليب وبأطهر الوسائل، مستفيدين بذلك من التجارب الإنسانية والرؤى الصائبة في العمل الإداري.

فالعامل المؤسسي ينسجم مع طبيعة الإنسان الاجتماعية ويصطدم مع غريزته النفسية من حب السيطرة والتملك والأنانية أحياناً، فجاءت الإدارة وتتابع علمها ومهاراتها من خلال الدراسات العديدة في المجالات الاجتماعية والنفسية والإعلامية لتراعى هذه المتناقضات الظاهرة ونحو الإنسان من خلال الممارسة والتدريب إلى العمل الجماعي المبني على الجندية والطاعة.

والعمل الجماعي المطور بالعمل المؤسسي المبني على وطائف الإدارة يحقق مقاصد ربانية وأهداف إنسانية، فالعمل الجماعي فريضة شرعية لأنه تجسيد لمعاني قرآنية كثيرة منها التعاون، قال الله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى) (المائدة:2)، وضرورة إنسانية إذ يحقق للإنسان بعض حاجياته النفسية والاجتماعية، وفي هذا يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ( فَعَلَيْكُمْ بِالْجَمَاعَةِ فَإِنَّمَا يَأْكُلُ الذُّبَابُ الْقَاصِيَةَ)<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت الجماعة صفة ملازمة للمسلم في أعظم وجباته وهي الصلاة، فمن الطبيعي أن يلتزم بها في شتى شؤونها ومن الضروري الاتصاف بها في العمل ذات الأثر المتعدي وهي الدعوة الإسلامية.

(3) رواه أبو داود، عن أبي الدرداء، وحسنه الألباني في صحيح الجامع برقم 701.

المبحث الأول  
الدعوة والعمل المؤسسي  
المطلب الأول  
مفهوم الدعوة

أولاً: الدعوة في اللغة.

المرّة الواحدة من الدعاء، وتداعى القوم دعا بعضهم بعضاً حتى يجتمعوا. والدعاة قوم يدعون إلى بيعة هدى أو ضلالة، وأحدهم داع، ورجل داعية إذا كان يدعو الناس إلى بدعة أو دين، أدخلت القاء فيه للمبالغة<sup>(١)</sup>.

---

(١) لسان العرب لابن منظور، دار إحياء التراث العربي، لبنان، ط: 3، 1419هـ، 258/14.

وأدخلت التاء التي للتأنيث باعتبار الدعوة المؤنثة.

وفي تهذيب اللغة: المؤذن داعي الله، والنبي صلى الله عليه وسلم داعي الأمة إلى توحيد الله وطاعته<sup>(١)</sup>.

قال عز وجل مخبراً عن الجنّ الذين استمعوا القرآن وولوا إلى قومهم منذرين (يَا قَوْمًا أَجِيبُوا دَاعِيَ اللَّهِ) (الأحقاف: 31).

وفي تاج العروس: "ودعوة الحق شهادة أن لا إله إلا الله"<sup>(٢)</sup>.

وفي المصباح المنير: "دعوتُ الله دعاء ابتهلت إليه بالسؤال ورغبت فيما عنده من الخير، ودعوت زيداً ناديته وطلبت إقباله. والجمع دعاة وداعون مثل قضاة وقاضون، والنبي صلى الله عليه وسلم داعي الخلق إلى التوحيد"<sup>(٣)</sup>.

وفي المعجم الوسيط: "دعاه إلى الشيء حثه على قصده، يقال: دعاه إلى القتال، ودعاه إلى الصلاة، ودعاه إلى الدين، وإلى المذهب، حثه على اعتقاده"<sup>(٤)</sup>.

ومن هذا يتبين أن الدعوة في اللغة تدور حول الطلب والسؤال والنداء والحث على الشيء ونحو ذلك.

وهي تستعمل في الخير والهدى، كما في قوله تعالى: (قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ) (يوسف: 108).

وقوله عز وجل: (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) (فصلت: 33).

وقد تكون دعوة إلى الشر كما في قصة يوسف عليه السلام: (قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ) (يوسف: 33).

والدعاة قوم يدعون إلى هدى أو ضلال، ويصدق على هذا ما جاء في صحيح مسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "من دعا إلى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه، لا ينقص ذلك من أجورهم شيئاً، ومن دعا إلى ضلالة كان عليه من الإثم مثل آثام من تبعه لا ينقص ذلك من آثامهم شيئاً"<sup>(٥)</sup>، إلى غير ذلك من الأدلة في هذا المعنى، ولذلك لا بد من معنى الدعوة الاصطلاحي لتوضيحها وتمييزها.

(١) تهذيب اللغة لأبي منصور، 120/3.

(٢) تاج العروس للزبيدي، 128/1.

(٣) المصباح المنير لأحمد الفيومي ص 194.

(٤) المعجم الوسيط 286/1.

(٥) صحيح مسلم 2060/4 كتاب العلم، باب من سنّ سنة حسنة أو سيئة، ومن دعا إلى هدى أو ضلالة، رقم 2674.

ثانياً: تعريف الدعوة في الاصطلاح.

ظهرت الكثير من التعريفات في الثقافة الإسلامية تدور كلها حول مفهوم الدعوة وتباينت، وسبب هذا التباين:

- وضع الأمة السياسي والاجتماعي: يختلف هذا الوضع من مكان إلى مكان ومن زمان إلى زمان، حيث يؤثر هذا الوضع على تعريف الدعوة، فالدعوة إثناء الخلافة الإسلامية –وجود الحكم الإسلامي- تختلف شكلاً ومضموناً بعد سقوط الخلافة الإسلامية.
- تعدد الآراء في بيان الحكم الشرعي للدعوة بين فروض الكفاية وفروض العينية.
- النظرة غير الشمولية والاقتصار على جانب دون جانب: هذه النظرة تتضح في التعاريف، فهناك من يقرنها بالعقيدة والآخر بالعبادة...

فقد عرفها ابن تيمية رحمه الله بقوله: "الدعوة إلى الله هي الدعوة إلى الإيمان به، وبما جاءت به رسله، بتصديقهم فيما أخبروا به، وطاعتهم فيما أمروا، وذلك يتضمن الدعوة إلى الشهادتين، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وصوم رمضان، وحج البيت، والدعوة إلى الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله، والبعث بعد الموت، والإيمان بالقدر خيره وشره، والدعوة إلى أن يعبد ربه كأنه يراه"<sup>(١)</sup>. وهذا التعريف شامل وجامع لمقتضيات الدعوة ومتطلباتها، ولكن قد نلاحظ هنا الاقتصار على الدعوة إلى العقيدة والعبادة والأخلاق، فأين محل العمل الخيري من هذا التعريف أو الجهاد السياسي؟

لم يورد هذا التعريف العمل السياسي والعمل الخيري لان الحكم الإسلامي مطبق والدولة تقوم وتتكفل بالعمل الخيري من خلال نظام الزكاة وغيرها.

نقتصر هذا على التعريف من السلف وقد تم اختيار ابن تيمية لطبيعته دعوته والتحديات التي واجهتها والظروف السياسية المرافقة لمسيرته.

أما من المفكرين المعاصرين الذين تناولوا مفهوم الدعوة نقتصر على ما يلي:

فقد عرفها الدكتور (أبو بكر زكري) فقال: «الدعوة هي قيام من له أهلية النصح والتوجيه السديد من المسلمين في كل زمان ومكان بترغيب الناس في الإسلام اعتقاداً ومنهجاً، وتحذيرهم من غيره بطرق مخصوصة»<sup>(٢)</sup>.

(١) مجموع الفتاوى 157/15-158.

(٢) الدعوة إلى الإسلام، للدكتور أبي بكر زكري، ص8، مكتبة دار العروبة، القاهرة، د. ط، د. ت.



وعرّفها الأستاذ محمّد الغزالي فقال: «هي برنامج كامل يضمّ في أطوائه جميع المعارف التي يحتاج إليها الناس ليُبصروا الغاية من محياهم، وليستكشفوا معالم الطريق التي يجمعهم راشدين»<sup>(١)</sup>.

نلاحظ في التعاريف المعاصرة الشمول مع ذكر التحديات ووصف المنهج، ويعتبر هذا مدخلا لمفهوم جديد للدعوة ومنطلقا للتعامل مع هذه الوظيفة، وكأنها تمهيد لتأسيس رؤية تتفق مع الواقع، وتنسجم مع العصر، وتتفق مع التحديات. فهذا التباين يحدد لنا رؤية استشرافية تجمع بين كل أبعاد الاختلاف في المفهوم، وأعتقد أن العمل المؤسسي المبني على استخدام المنهج وحسن استعمال الوسائل، والتفان في اعتماد الأساليب، تكون فيه الدعوة علما وفنا وممارسة وإدارة بكل مضامينها التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية. والذي أميل إليه أن: الدعوة علم بالأحكام العقدية والفقهية والأخلاقية وفن تبليغها إلى الناس ومنهج متكامل في إدارة عرضها من حيث الوسائل والأساليب لتحقيق مقصد من الوجود في عبادة الله وعمارة الأرض وسياسية الدين ودنيا معا ومراعاة مستلزماتها ومقتضياتها.

## المطلب الثاني

مفهوم العمل المؤسسي ومنطلقاته

أولاً: العمل الجماعي وأبجديات العمل المؤسسي.

انطلقت الدعوة الإسلامية من عنصر الفرد الداعي النبي المؤسس الموجه ثم

تطور

و توسع ليشمل جمهورا واسعا، ثم تعمقت الفكرة لتحتضنها جماعة لتكون بؤادر العمل الجماعي المنظم.

إلى أن وصلت الدعوة من خلال إنجازاتها إلى إقامة الدولة، فكانت الدولة ترعى الدعوة والدعوة تحافظ على الدولة.

فكانت ثنائية رائعة تخدم الدين والدنيا وتحقق الفوز في الآخرة، ثم تواصلت الدعوة في إطار الخلافة الإسلامية وتبناها عموم الصحابة والتابعين وأتباع التابعين، فظهر المجددون والمصلحون في مجالات كثيرة ومتنوعة، فلم يكن للدعوة من حيث

(١) مع الله، ص 17، ط دار الكتب الحديثة بمصر.

الوجود والتواجد عبر مسيرة الأمة الإسلامية عوائق سياسية، ولم يفكر أصحابها في العمل الجماعي المنظم لان الدولة كفتهم ذلك، باعتبار الدعوة من مؤسسات الدولة ومسؤوليتها.

فبعد سقوط الخلافة الإسلامية وتمزق الأمة وغياب الكيان السياسي وتعطيل الحاكمية، كان من الضروري واقعا ومن الطبيعي موضوعا أن يقوم جماعة من أهل الدعوة للتفكير الجاد في إيجاد إطار تنظيمي يجمع الطاقات وينظم الجهود ويؤسس لرؤية دعوية عرفت بالحركية أو الحركة الإسلامية.

فظهرت الحركات الإسلامية في شتى ربوع الدنيا لتجدد لأمة أمر دينها وتعيد لها الوجود الشامل، وتوالت الجهود وتنوعت وبرزت جماعات كثيرة تبني العمل الإسلامي هوية والدعوة ووظيفة وإعادة الخلافة هدفا والتنظيم استراتيجي.

فكانت كبرى حركات الإصلاح في العصر الحديث ونذكر منها:

- جماعة الإخوان المسلمين-مصر 1928م.
- جمعية العلماء المسلمين الجزائريين-الجزائر 1931م.
- الجماعة الإسلامية -شبه القارة الهندية 1941م.
- جماعة الرفاه وجماعة النور- تركيا 1926م - 1956م.
- الجماعات السلفية في مصر والسودان.
- حزب التحرير الإسلامي-فلسطين 1948م.
- جماعة النور -تركيا 1926م.
- جماعة الدعوة والتبليغ 1947م.

ثم توسعت واتسعت رقعة العمل الجماعي ليشمل العمل الاجتماعي والثقافي والكشفي والنقابي والحزبي من خلال الجمعيات والمنظمات... ومع هذا كانت هذه الجهود بعيدة نوعا ما عن العمل المؤسسي ذلك: " إن الناظر في أحوال المسلمين اليوم يجد بعدا عن الأعمال الجماعية، حيث تجتمع الطاقات وتحتشد الجهود، ويستفيد كل واحد من الآخر، وسبب ذلك عدم ترسخ مفهوم العمل المؤسسي الجماعي، الذي يقوم على الجهد المشترك لإخراج أعمال لا يستطيع الفرد القيام بها، وإن فعل فسيكون إنتاجه ضعيفا"<sup>(1)</sup>.

وعبر محطات كثيرة ومن خلال مطبات ومزالق وقعت فيها الحركة الإسلامية، اضطرت للاستفادة من الأخطاء والزلات.

(1) محمد العبد، خواطر في الدعوة، سلسلة كتاب المنتدى يصدر عن مجلة البيان الرياض: الطبعة الثالثة، (1997م)، ص(138).

ومن هذه الأخطاء تجاور العمل المؤسسي المنظم الذي لم يعد اليوم مجالاً للنزاع، على أنه خير وأولى من العمل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري في مجتمعات المسلمين، مع أنها قد توجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها حتى عند أولئك الذين يجيئون بالعمل الجماعي، وربما وجدت الكثير من الأعمال التي تصنف بأنها ناجحة، وراؤها أفراد<sup>(١)</sup>.

و سبب هذا التعثر في تطبيق هذا المفهوم الحضاري عند الحركات الإسلامية:

١. الجماعة المبنية على الفرد المؤسس (الشيخ).
٢. الجماعة المبنية على الفكر المذهبي والفرقي.
٣. الجماعة المبنية على العمل التطوعي.
٤. عدم التفريق بين الإخوة ومفهوم التنظيم.

ومع هذا نحن مطالبون لتحقيق التوازن بين مفاهيم معقدة أحياناً وتحتاج إلى الكثير من التنظير من ذوي الاختصاص منها:

١. المقاربة بين الروح الفردية والروح الجماعية.
٢. الموازنة بين الفرد المؤسس والعمل التنظيمي.
٣. الجمع بين المبادرة الفردية والعمل المنظم.
٤. التوفيق بين العمل التطوعي والعمل الاحترافي.

ومن خلال هذه الرؤية الجديدة يتضح لنا بما لا مجال فيه للشك: "أن الفرد هو العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لكن بشرط قيامه بدوره الأكمل وهو تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، والأمة بتعاون أفرادها، هي أمة الريادة؛ لأن تعاونهم يضيف كل فرد إلى الآخر، إضافة كيفية وكمية، فمن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة الأمة"<sup>(٢)</sup>.

ثانياً: مفهوم العمل المؤسسي.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن العمل المؤسسي الذي هو مقدمة منهجية وتوطئة موضوعية للعملية الإدارية، و نقلة نوعية ونقطة انعطاف هامة في مسيرة العمل الإسلامي، بمعنى آخر تحول العمل الفردي إلى الجماعي ومن المسمى إلى الاسم وتحول الدعوة من الفكرة إلى المؤسسة، ذلك أن العمل

(١) انظر: عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد ( 117 )، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م).

(٢) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (143)، رجب (1420 هـ)، نوفمبر (1999م).

المؤسسي هو: "شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة"<sup>(١)</sup>.

هذا التعاون الذي هو تكليف شرعي بقوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى) (المائدة: 2)، وقول الرسول p: (يد الله مع الجماعة)<sup>(٢)</sup>، وقوله: (المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضاً)<sup>(٣)</sup>.

وهو رغبة إنسانية في التطوير والخروج من المألوف لأن: العمل الفردي تظهر فيه السمات البشرية لصاحبه، واضحة من الضعف في جانب، والغلو في جانب والإهمال في جانب آخر. وقد يقبل بقدر من الضعف والقصور في عمل الأفراد، باعتبار أن الكمال عزيز، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي<sup>(٤)</sup>.

وهذا التميز ينسحب على مضمونه وأدائه ولوائحه لأنه التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي<sup>(٥)</sup>.

فهو مقدمة لتحول كبير إلى وعي إداري وإدارك تنظيمي ورؤية استراتيجية فهو: " كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصاتها"<sup>(٦)</sup>.

(١) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، (1423هـ - 2002م)، ص (20).

(٢) رواه الترمذي عن ابن عباس، وصححه الألباني، في (صحيح الجامع)، برقم (8065).

(٣) رواه البخاري (481)، ومسلم (2585).

(٤) انظر عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م).

(٥) انظر أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لاين، (19 ربيع الثاني، (1425هـ)، (7 يونيو 2004م)، [www.lahaonline.com](http://www.lahaonline.com)

(٦) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م).

فهو بكل اختصار الأرضية الحقيقية والمنطلق الصحيح لاعتماد الإدارة ومبادئها ووظائفها.

### المطلب الثالث

#### مميزات وخصائص العمل المؤسسي

يمتاز العمل المؤسسي الممهّد لعمل الإداري المنظم على مستوى الدعوة الإسلامية كونه:

● امتثالاً لأوامر الله، متعلقاً بمفهوم الجماعة المطلوبة في العبادات، ذلك أنها من العبادات الإسلامية التي تؤكد معنى الجماعة، والتعاون، وكل ذلك يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة، والعمل الجماعي، هو الأصل.

● انسجاماً مع مبدأ الإحسان والإتقان.

و يمكن تفصيل تلك الخصائص والسمات فيما يلي<sup>(١)</sup>:

١ - أنه يحقق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.

٢ - أنه يحقق التكامل في العمل: فالأعمال الفردية مهما كان إبداعها وتميزها لا تصل إلى درجة الكمال إلى بالتكامل مع باقي الأفراد.

٣ - أنه يضمن الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.

٤ - أنه يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات: فالعمل المؤسسي يمهد من خلال الملاحظة العلمية الدقيقة إلى الوصول إلى العمل المطلق البعيد عن النسبية الفردية.

٥ - أنه دفع العمل نحو الوسطية والتوازن: ويتحقق ذلك من خلال التدافع الذي يقع بين الأفراد.

(١) انظر: محمد أكرم العدلوني. العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، بيروت، ط1، 2002. ص22.

٦ - أنه يسعى لتوظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية: و العمل المؤسسي يحقق ذلك بكل امتياز.

٧ - أنه يضمن استمرارية العمل: العمل المؤسسي هو الضامن للاستمرارية لأنه متعلق بأبعاد متنوعة ويقوم على أساس أفراد مختلفين.

٨ - أنه يجلب عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات: وهذا تحقيق للمصلحة العامة المطلوبة شرعا وعرفا.

٩ - أنه يقف مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي: المواجهة المنظمة لا تكون إلا بجهد منظم مثله أو أفضل منه.

١٠ - أنه ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.

١١ - أنه يتوج الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

١٢ - أنه يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.

١٣ - أنه يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال إتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.

١٤ - أنه يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

١٥ - أنه يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

١٦ - أنه يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسة منظوره، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.

١٧ - أنه يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.

١٨ لأنه يؤكد أن التجارب الكثيرة للعمل الذي يبني بناءً مؤسسياً،  
ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

١٩ لأن العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر  
على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل  
المسؤولية.

٢٠ لأنه يسعى لاكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة  
للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

ومن هنا تتسجم هذه الخصائص وتنسحب مع الرؤية الإدارية الحديثة  
للمؤسسات، باعتبار أن العمل المؤسسي ممر آمن للأرضية الإدارية المبنية  
على الأفكار تخطيطاً واللوائح تنظيمياً ومن ثم التوجيه والرقابة.

## المبحث الثاني

### العمل المؤسسي المنطلقات والعوائق

يعتبر العمل المؤسسي انطلاقة واعية ورؤية كاملة لما يجب أن يقوم به الداعية لتحقيق أحسن الأهداف وأفضل النتائج، ومن ثم إرضاء الله تعالى.

وهو مسلك حضاري ينسجم مع طبيعة الإسلام ودعوته، ومن ثم يجب أن يتصف بصفات الصواب الإنساني ويقوم على أساس منطلقات ومبادئ تجعله يتجاوز العائق والتحديات.

### المطلب الأول

#### منطلقات لازمة لسير مؤسسي ناجح

يعتبر العمل المؤسسي نقلة نوعية ونقطة انعطاف هامة ومرحلة تحول كبير في مسيرة العمل الإسلامي المعاصر لأنه: "ينقل العمل، من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد، إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الوضع القانوني"<sup>(١)</sup>.

وهذا المنطلقات فريضة شرعية وضرورة إدارية ومسلكا حضاريا، لتحقيق المصالح العامة المتعلقة بالدنيا والآخرة، وبالفرد أو الجماعة.

فلا بد إذن من منطلقات مهمة ولازمة للوصول إلى عمل صائب تتمثل في ما يأتي<sup>(٢)</sup>:

1 - وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة: وتتمثل وضوح الفكرة في الرؤية الإستراتيجية والتصور الكامل والسياسة الشاملة لأبعاد المؤسسة وتوجهاتها، من حيث المبادئ والأهداف والمناهج.

2 - مشروعية المؤسسة: ذلك أن المؤسسات الناجحة هي صاحبة المشروعية:

- شرعيا: موافقة الشرع الإسلامي.
- قانونيا: الموافقة الرسمية، فالتجار ب الإسلامية التي تبنت السرية اختيارا أو اضطرارا وقعت في الكثير من الإشكالات.

(١) انظر: دراسة ميدانية قام بها الباحث على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية، 2006م، موقع [www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com)

(٢) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ص21.



● اجتماعيا: مقبولة اجتماعية فالدعوات الناجحة هي التي تنطلق من أعراف الناس والدعاة الناجحون هم الذين يخرجون من بينهم.

3 - وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل: فالعمل الإسلامي كباقي الأعمال التي تتبنى التغيير والإصلاح تظهر فيه قيادات لا اعتبارات ثلاث:

● الاعتبار الأول: أن ظهور القيادات طبيعة إنسانية وضرورة اجتماعية.

● الاعتبار الثاني: أن القيادة فريضة شرعية من خلال مبدأ الإمارة الشرعية.

● الاعتبار الثالث: أن العمل الإسلامي كباقي الأعمال التي تبنى على التنظيم والتخطيط يلزمها القيادة والجنديّة.

4 - توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق: هذا العنصر مهم وخطير لأبعاده المتعدية والمؤثرة تأثيرا سلبيا أحيانا لا اعتبارات نذكر منها:

● الاعتبار الأول: سوء فهم وظيفة المال عند المسلم فهناك من يعتبره فتنة خاصة بالتمثيل لبعض الخلافات الواردة في التاريخ الإسلامي، وهناك من يبالغ باعتباره أساسيا وسيد الأولويات، والحقيقة أن المال وسيلة مسخرة للإنسان بمراعاة الأحكام المتعلقة بالمعاملات المالية في الفقه الإسلامي.

● الاعتبار الثاني: تدخل بعض الممولين والمحسنين في سياسات الدعوة وبرامجها.

والذي نقوله في هذا المجال أن المال يجب أن يضبط بالأحكام الشرعية و الاستفادة من البرامج المحاسبية الحديثة.

5 - إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها: وهذه السمعة ضرورية لاستيعاب الجمهور والتأثير فيهم وكسبهم دعويا والاستفادة منهم في مشاريع المؤسسة، لأن رأس مال المؤسسات الدعوية هم جمهور المدعويين.

6 - قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها: وذلك بوضوح الفكرة والمنهج والاستعداد الذاتي لمواجهة التحديات والقدرة على التحكم في صيرورة

المؤسسة دون الخضوع أو التنازل والتعامل مع الجمهور لرفع مستواهم لا النزول السلبي الذي يؤدي إلى الشعور بعقدة النقص والتزام الاستعلاء الايجابي.

7 - جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين: تمتاز الدعوة الإسلامية بانتشارها الأفقي لارتباطها بفرصيتها، فيج ب على المؤسسات الدعوية أن تفتح المجال في محاضنها إلى الدعة الجج لاعتبارين: الاعتبار الأول: مشاركة الجميع في أجر عبادة الدعوة.

الاعتبار الثاني: الضرورة الإدارية - ضرورة وجود موارد بشرية<sup>(١)</sup>.

8 - وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها: وذلك من خلال وظيفة التخطيط<sup>(٢)</sup>.

9 - وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة: وسنبين ذلك من خلال التفصيل في وظائف الإدارة منها: التنظيم<sup>(٣)</sup>.

10 - وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ: وقد بين علم الإدارة انه لا تخطيط ناجح ولا تنظيم ناجح إلا من خلا وظيفتي: بالتوجيه والرقابة<sup>(٤)</sup>.

11 - وهذه المنطلقات هي الأرضية للمؤسسة لاعتماد مبادئ الإدارة ووظائفها والقدرة على التحكم في أدائها ووحداتها وأفرادها، وم ن ثم ضمان الأهداف وتحقيق النتائج.

## المطلب الثاني

### عوائق أمام العمل المؤسسي الإسلامي

(١) هناك من علماء الإدارة من أضاف وظيفة التوظيف لمبادئ الإدارة، ونشير إلى هنري فايول.

(٢) راجع الفصل الثاني من الباب الثاني: التخطيط في العمل الإسلامي.

(٣) راجع الفصل الثالث من الباب الثاني: التنظيم: في العمل الإسلامي.

(٤) راجع الفصل الرابع من الباب الثاني: التوجيه في العمل الإسلامي، والفصل الخامس الرقابة في العمل الإسلامي.

## -الواقع والآفاق-

رغم هذه المميزات المتميزة والتي تمهد لعمل ناجح نجد الكثير من الناس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لا يكثرثون لاعتماد هذا التميز في أعمالهم وتبني منهجيته، وأعتقد أن الأسباب متشابكة والعوامل متداخلة، لأن العمل المؤسسي متعلق بأبعاد متشابكة ومتداخلة؛ كذلك متعلقة بطبيعة الفرد ونمط الحياة، وطرق التفكير، والتحديات الداخلية والخارجية.

التي يمكننا إجمالها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1 - طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛ نظرا لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري، أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

وهذا ينسحب هذا المظهر عمومًا على عموم الأمة الإسلامية خاصة في عصر الضعف، وبالخصوص عند انسحابها عي قيادة العالم في جميع المحالات، مما أدى إلى شعورها بالنقص أمام الغير وإحساسها بالتفريط من جهة والوهن من جهة أخرى، وقد اتسع هذا الوهن ليشمل روح المبادرة والتفكير الجاد في العودة من جديد، ومع هذا ظهرت بوادر النهوض وعلامات الصحوة من خلال ظهور المجددين والمصلحين الذين حاولوا أن يعيدوا للأمة مجدها.

2 - ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الدعوي، وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته، وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة.

سبب ذلك إهمال العلوم الإنسانية والاجتماعية التي استفاد منها أهل الغرب، وطوروا هذه العلوم وأبدعوا في توظيفها وتميزوا في تبسيطها وتقديمها للعالم في أحسن صورة مفهومة ورؤية عملية.

وهنا نشير للدور المهم والتميز الذي قام به الدكتور (طارق السويدان) في هذا المجال، فقد اجتهد في تقديم هذه العلوم وتبسيطها ورفع الحواجز النفسية أمامها من خلال كتبه ودوراته، وسعيه الجاد إلى إيجاد مؤسسات تتبنى العمل الإداري المنهجي البعيد عن العشوائية والمزاجية والتفكير النمطي السلبي.

(1) انظر عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى (1418 هـ)، سبتمبر (1997م) ..

3 - انتشار الأعمال الدعوية والخيرية.. و توسع دوائرها من خلال الحاجة الماسة لها دينيا ونفسيا واجتماعيا واقتصاديا، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

وهذا العائق مرده غياب فقه الأولويات وترتيبها لدى العاملين في الحقل الإسلامي من خلال التصور الدقيق والنظر الثاقب في أزمة الأمة والتشخيص الحقيقي لضعفها ومرضها.

4 - الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

فالعامل الجماعي سمة ملازمة للعمل المؤسسي المبني على قاعدة العمل في إطار فريق، فالجماعة هي المرحلة المؤسسة للمهدة للعمل المؤسسي، وهو خطوة مهمة وليست نهائية؛ لأن أعضاء العمل الجماعي يمتازون برؤية فكرية وتصورية واحدة تساعدهم على رسم الأهداف ووضع الخطط وتنفيذ الأعمال.

5 - حداثة العمل الدعوي المعاصر؛ فبعد أن كان العمل الدعوي والخيري من التزامات الدولة الإسلامية، أخذت الحركات الإسلامية عاتق هذه المهمة من خلال مشاريعها وأنشطتها، فاضطرت أحيانا إلى اعتماد طرائق بدائية في التسيير والتنظيم.

وهذا يدفعنا للتفكير مليا والعمل الدؤوب من أجل تحول المؤسسات الدعوية إلى إستراتيجية شاملة للتطوير ومواكبة العصر لتقوم بدورها على أحسن وجه يرضي الله تعالى وفي أفضل صورة نقدم من خلالها دعوة الإسلام.

ولا يكون ذلك اقتضاء إلا باعتماد فنون الإدارة ومبادئها والخروج السريع من الأداء النمطي الذي عرض الدعوة وما زال إلى مشاكل أخرت مسيرتها وأثرت في حركيتها.

## الفصل الثاني مدخل إلى الإدارة في الفكر الإسلامي

وفيه:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة وتاريخها.

المبحث الثاني: عناصر الإدارة وشروطها.

المبحث الثالث: مجالات الإدارة.

المبحث الرابع: خصائص الإدارة في الفكر الإسلامي.

تمهيد:

تعتبر الإدارة قمة ما توصل إليه العقل البشري والممارسة الإنسانية، فبواسطتها يستطيع أن يدبر سائر أمورهِ، ويحرك مختلف شؤون حياته.

فهي مظهر من مظاهر الرقي الاجتماعي، وعلاقة من علاقات تطور الفرد والمجتمع، فبها يمكن معرفة مدى تطور ورقي الفرد والمجتمع، وبها أمكن التعرف على أنماط السلوك الإنساني وما يحمل ه من قيم ومبادئ تميز ه عن غيرهن المجتمعات، وهي فوق كل هذا وذاك مظهر طموح الإنسان المتحضر نحو حياة التحضر والرقي فد«الإدارة هي ظاهرة وليست كما ينظر كثير من الباحثين في هذا المجال مجرد عملية أو وسيلة أو أداة أو نشاط أو نظام... وهي ظاهرة إنسانية عاقلة، ولا بد أن تعبر عن وجودها وحركتها بصورة عاقلة، وكلما ازدادت الحاجة ازدادت أهمية التفكير والإعداد العلمي للعاقل»<sup>(١)</sup>.

فهي إذن:

١. ظاهرة إنسانية عاقلة.

٢. تعبير إرادي واعي عن الإبداع العقلي للفرد المتحضر.

٣. تزداد الحاجة إليها يوماً بعد يوم لأهميتها في تسهيل شؤون الحياة.

٤. للعلم والعقل حضور دائم في تنميتها.

٥. هي أكبر من كونها وسيلة أو مجرد عملية تطبيقية صرفة.

ومن ثمة فمجالات التفكير الإنساني تتسع للفكر الإداري الذي يتصف بالعقلانية فكراً وبالعلمية عملاً.

ولقد كان للبشرية فضل كبير في تطوير النظم الإدارية وقد بينت لنا حقائق التاريخ كيف استفادت الأمم من بعضها في هذا المجال.

وليس هنا تعارض بين الفكر الإداري في الإسلام وغيره من الأفكار والإيديولوجيات الأخرى، ذلك أن التفكير الإنساني السليم يتفق فطرياً مع الوحي، إلا أن النظام الإداري في الإسلام ملتزم بضوابط وشروط متعلقة بأفعال المكلفين، ومرتبطة بمقاصد الشريعة ومصالحها ذلك «أن أول ميزة من مميزات الإدارة الإسلامية تكمن في نظرتها إلى العالم والوجود، فالوجود ليس منحصرًا بالعالم

(١) الدكتور عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، 2000 ص 5-7 بتصرف.

المادي والأبعاد الحسية، بل يتضمن جانبا مجردا يشكل المرتبة العليا لأن الإدارة الإسلامية تتبع من الرؤية الكونية الإسلامية»<sup>(١)</sup>.

هذه الرؤية المتعلقة بتصوير الإسلام للإنسان والكون والحياة، والنظام والطبيعة، ولوظيفة الإنسان وسبب وجوده المحصور في: العبادة والخلافة والعمارة، ومن ثمة كانت الإدارة تجسيدا حقيقيا لهذه الأبعاد الثلاثة، فالإدارة عبادة بها تكون الخلافة ومن خلالها تعمر الأرض.

## المبحث الأول

### مفهوم الإدارة وتاريخها

تمهيد:

الإدارة عملية ذات أبعاد إنسانية واجتماعية وحضارية تمتاز بـ الديمومة والاستمرار لتجسيد الأهداف المحددة، و تسند إلى مبادئ ومفاهيم، و تعتمد على أساليب ووسائل وأدوات في إطار الظروف المعقدة والمتغيرة والمحيطة بالمؤسسة ذلك أن «النظام الإداري يعني خطة التنظيم الإداري وقواعده التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل مستوى عامل، والتي توفر التنسيق بين مختلف المستويات من ناحية، وبين الأفراد والمستوى لتجمع الجهود كلها وتصب في مجرى واحد بدلا من أن تتبعثر وتتناثر»<sup>(٢)</sup>.

وعليه يظهر لنا من خلال ما سبق بعض المفاهيم والمصطلحات والمصطلحات:

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، دار المداد، لبنان، بيروت، ط، 1999، ص30.  
(٢) انظر: عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، دار النحوي، للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط1، 1999، ص9.

١. القواعد والتنظيمات: وهي اللوائح التنظيمية والأسس الإدارية المنبثقة من التخطيط ودراسة الواقع والأفاق واحتياجات المؤسسة.

٢. المسؤوليات والصلاحيات: ينتج عن اللوائح التنظيمية وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات.

٣. المستوى الإداري: من خلال القواعد والمسؤوليات تتحدد المستويات الإدارية وما ينتج عنها من مديريات مصالح وأقسام وفروع.

٤. الأفراد: المقصود الموارد البشرية ويلزمها من قيادة وتوظيف واتصال وتحفيز.

وكل هذه المفاهيم والمصطلحات تحدد العملية الإدارية المتكاملة التي تسعى وتهدف إلى الوصول إلى أعلى درجات الإنتاج بأبدع طرق الإتقان من خلال استغلال الوقت والجهد المناسبين.

ونؤكد هنا على أن الإنتاج ليس بالضرورة ماديا، فهو عند المؤسسات الخدمية معنوي، وهو كذلك بالنسبة للمؤسسات الدعوية التي تسعى وتهدف لتحقيق مفهوم العبودية والامتثال لأوامر الله، والإنتاج هنا ليس بالضرورة النتيجة.

ويظهر لنا جليا أن الإدارة الإسلامية «ليست مقصورة على ميدان المال والشركات وأسواق التجارة، ولا هي محصورة في ميدان وظائف الدولة ولا تنحصر في جو الأسرة والعائلة، ولا تقف عند حدود الدعوة، إن هذه الإدارة تمتد امتداد الإيمان في الأمة ساحة وكل نشاط وكل أرض»<sup>(١)</sup>.

## المطلب الأول

### تعريف الإدارة

تتنوع تعاريف الإدارة وتتباين لاعتبارات كثيرة نذكر منها:

- البعد اللغوي ومدلول المصطلح في القواميس والمعاجم.
- المدرسة الأيديولوجية التي ينتمي إليها صاحب التعريف.
- الزاوية المهمة عند صاحب التعريف باستخدام تعبير الكل عن الجزء لأهمية الجزء.
- التطور الواضح والسريع في المفاهيم الإدارية.
- أولا: التعريف اللغوي.

(١) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص141.



الإدارة: مصدر أدار يدير إدارة. تقول العرب: أدت الشيء أديره إدارة، وأدار الشيء يديره إدارة. يريدون من ذلك التعدي بفعل التدوير للشيء دوراً ذات اليمين أو ذات الشمال.

ويستعمل الفعل لازماً أيضاً، فيقال: دار الشيء يدور دوراً<sup>(١)</sup>.

ولم يقف العرب في استعمال هذا الفعل عند الدوران الحقيقي بل تجاوزا ذلك إلى استعماله في نقل الشيء من مكان إلى آخر، ومن رجل إلى رجل آخر أيضاً، وقد جاء في القرآن الكريم كذلك. قال الله تعالى: (إِنَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ) (البقرة: 282).

أي تتعاطون ببيعها أخذاً وعتاء، تقابضاً يداً بيد.

قال الإمام أبو الحسن الماوردي رحمه الله (ت 397هـ): «معنى الإدارة؛ إما أنهم يتناولونها من يد إلى يد، أو يتبايعونها في كل وقت»<sup>(٢)</sup>.

وقال الإمام الشوكاني رحمه الله (ت 1250هـ) في معنى الآية أيضاً: «أي يتعاطونها يداً بيد. فالإدارة التعاطي والتقابض»<sup>(٣)</sup>.

فيتضح مما تقدم: أن معنى الإدارة في الآية واضح في النقل لا في الدوران الحقيقي. وكما استعملوا الإدارة في الدوران، ونقل الشيء وتعهده في المحسوسات؛ استعملوه أيضاً في غير المحسوس، قال ابن منظور رحمه الله: «يقال: أدت فلاناً على الأمر. إذا حاولت إلزامه إياه، وأدته عن الأمر. إذا طلبت من تركه»<sup>(٤)</sup>، والأمر هنا على إطلاقه أعم من كونه مادياً أو معنوياً؛ كطلب فعل، أو قول، أو معقول، أو ترك ذلك.

قال الإمام الشوكاني رحمه الله في معنى قوله تعالى: (إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لَنَا يَرْضَى مِنْ الْقَوْلِ) (النساء: 108).

قال: «يديرون الرأي بينهم، لأن الغالب أن تكون إدارة الرأي بالليل»<sup>(٥)</sup>.

كما استعملوا هذا الفعل في المعنى الشائع في عصرنا الحاضر أيضاً، وهو: إدارة الشؤون سواء أكان ذلك في مؤسسة علمية أم عملية، أو على مستوى الأسرة،

(١) لسان العرب 295/4، القاموس 32/2، تاج العروس 331/11.

(٢) النكت والعيون 196/1، وانظر تفسير البحر المحيط 353/2، تفسير القرآن العظيم 349/1.

(٣) فتح القدير 302/1.

(٤) لسان العرب 299/4، القاموس 33/2، تاج العروس 334/11.

(٥) فتح القدير 511/1.

قال ابن منظور رحمه الله: «يقال أيضاً: مداورة الشؤون معالجتها. والمداورة. المعالجة»<sup>(١)</sup>.

### • ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

سبق وأن اشرنا إلى التباين الواضح في التعاريف، وسنختار من الكم الهائل ما يخدم الموضوع ويمهد للنظرية الإسلامية في تطبيق وظائف الإدارة على العمل الإسلامي المعاصر.

أولاً: جاء في قاموس الإدارة<sup>(٢)</sup>:

1 - فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

2، عملية اتخاذ القرارات والقيادة.

3 - بالنسبة إلى الاقتصادي، تعني الإدارة عنصراً من عناصر الإنتاج يعني بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى، وهي الأرض واليد العاملة والرأس مال، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

4 - العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقديمه بالنسبة إلى تلك الخطط. وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

وهذا تعريف نمطي ولكنه متكامل وجامع لجميع العناصر والمفاهيم والحدود ويسهل للباحثين في علم إدارة الأعمال الحديثة للاستفادة ثم الانطلاقة لرؤية جديدة كما نريدها للمؤسسات الدعوية المنبثقة من مفهوم إدارة العمل الإسلامي.

ثانياً: فقد عرف هاني عبد الرحمان الطويل الإدارة أنها: "هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه"<sup>(٣)</sup>.

(١) لسان العرب 4/297، القاموس 2/33، تاج العروس 11/338.

(٢) نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1981م.

(٣) الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 29.

قدم لنا هذا التعريف المقاربة التطبيقية لهذا العلم من خلال الرؤية الكاملة لهذا المفهوم، في المجال التربوي المشابه للعمل الإسلامي، فلم يشر صراحة لوظائف الإدارة ومبادئها ولكنه بين بضع المبادئ المهمة.

ثالثاً: كما عرفت أيضاً "الوصول إلى الهدف، باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية، والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال"<sup>(١)</sup>.

هذا التعريف يتفق مع التعاريف التقليدية في تحديد العناصر والمبادئ والوظائف ولكنه يوحى إلى مفاهيم جديدة تمارس كمهارات وتقنيات وفتيات في الإدارة ومقتضياتها.

رابعاً: عرفها نشوان " هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجوداتهم ورقابتهم"<sup>(٢)</sup>.

قدم لنا هذا التعريف المختصر المفهوم الجامع المانع لجميع الوظائف المتفق عليها عند علماء الإدارة الحديثة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

### المطلب الثاني

#### التصور الإسلامي للإدارة

جاء الإسلام ليوجه المسيرة الإنسانية ويربط كل تصرفات الإنسان بعقيده.

وتعتبر الإدارة في الفكر الإسلامي متعلقة بالمصالح الشرعية في أصولها وبالمصالح المرسلّة في تفصيلاتها، تمثل الإدارة كل أبعاد العملية الإنسانية وخاصيات الظاهرة الاجتماعية، فالإدارة إذا: علم وفن ومهنة واختصاص، ومهارة وإبداع، وتجسيدا لمفهوم (ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب)<sup>(٣)</sup>.

أ - الإدارة واجب شرعي:

إذ الإدارة متعلقة بلحكام الشرعية «أليس الحديث الشريف: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)<sup>(٤)</sup>، يكرس مبدأ إداريا هاما يعبر عن ضرورة وجود المدير في كل تجمع بشري مهما بدا صغيراً»<sup>(١)</sup>.

(١) الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه ( ) الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، دار الندوة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 1998 ص11.

(٢) نشوان، يعقوب حسين، لإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الأردن: عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1992، ص11.

(٣) قاعدة أصولية تعتمد في سائر أحكام الإسلام وشريعته السمحة.

(٤) حديث أبي سعيد الخدري: أخرجه أبو داود (36/3، رقم 2608)، وأبو يعلى (319/2، رقم 1054)، والبيهقي(5/257، رقم 10131). وأخرجه أيضاً: أبو عوانة (4/514، رقم

فإذا كانت الإمارة فريضة شرعية في أبسط تجمع إنساني، فمن مقتضياتها الإدارة التي هي: "التسيير والإشراف والتوجيه والاتصال والرقابة"، فلا بد من تجسيدها على جميع المستويات وفي شتى المجالات امتثالاً لأوامر الإسلام وتجسيدها لمفهوم الإحسان والإتقان.

ب - الإدارة علم<sup>(٢)</sup>:

الإدارة علم من العلوم الاجتماعية ذلك أنه يجسد ظاهرة اجتماعية تحكمها قوانين ونظريات ومفاهيم علمية لو طبقت في ظروف معينة ومناسبة لأدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها سلفاً.

فهي علم وإدراك مطابق للواقع من حيث هي:

١. علمية القواعد والتنظيمات والخطط والبرامج : أي أن كل القواعد والخطط تبنى على أساس العلم الدقيق والمعرفة الصحيحة المنبثقة من النظريات والقوانين العلمية.

٢. معرفة الموارد البشرية والوسائل : من خلال الدراسة العميقة لاحتياجات المؤسسة البشرية والمادية.

٣. تحديد الأهداف: فرسم الأهداف من متطلبات العمل العلمي في شتى المجالات، والعمل الإداري مبني على نظرية الإستراتيجية.

٤. الربط المنطقي بين الوظائف والمبادئ والعناصر والمستويات : فهذا الربط المنطقي ممن مقتضيات العلمية في التفكير والعقلانية في الممارسة، فالترتيب والتنظيم والربط المنطقي بين الأشياء من مواصفات العقل السليم المزود بالعلم الصحيح.

وهذه المعارف الإدارية يؤكد (عباس نورالدين) على أهميتها ودورها في العمل الإسلامي حيث يقول: " إن الحديث عن أهمية المعارف الإدارية ودورها في عملية التغيي في الاجتماعي الذي ينهض به الخط الإسلامي الأصيل أصبح - وبحمد الله - عند فئات واسعة من العاملين والمهتمين مطلباً أساسياً في غمرة التحديات الكبرى"<sup>(٣)</sup>.

---

(7538)، والطبراني في الأوسط (99/7 رقم 8093). وحديث أبي هريرة: أخرجه أيضاً: أبو داود (36/3، رقم 2609).

(١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، مؤسسة النوري، دمشق، ط1، 1996م، ص49.

(٢) راجع المطلب السابق-تعريف الإدارة.

(٣) إدارة العمل الإسلامي، ص13.

من خلال ما سبق ندرك أن:

- الإدارة علم من العلوم: يخضع لجميع النظريات والقوانين والقواعد العلمية.
- للإدارة دور مهم في عملية التغيير الاجتماعي التي هي وظيفة المؤسسات الدعوية.
- تبلورت هذه المعارف بحيث أصبحت مطلبا ضروريا ورؤية إستراتيجية لدى العاملين في الحقل الإسلامي باعتبار التحديات ومتطلبات العصر.

### ج - الإدارة فن:

الإدارة فن من فنون الممارسة البشرية المتنوعة، لأنها تتطلب مهارات ومواهب شخصية لدى المدير ليتمكن من تطبيق القواعد العلمية للإدارة تطبيقا أمثلا، ومن ثمة ظهر مفهوم القائد الذي له مواهب خاصة تُضفي على صفة المدير الإبداع والفعالية والتأثير.

وقد بين الرسول  $\text{p}$  لمن طلب الإمارة كابي ذر رضي الله عنه بقوله: (يا أبا ذر، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا).

وفي رواية قال له: (يا أبا ذر، إني أراك ضعيفا، وإني أحبُّ لك ما أحبُّ لنفسي، لا تأمّننَّ على اثنين، ولا تؤلّين مال يتيم)<sup>(١)</sup>.

فالإدارة في الإسلام: «هي الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية لتوفير قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن ليكون العمل لكاه عبادة لله»<sup>(٢)</sup>.

وانطلاقا من مفهوم الإتقان كمطلب شرعي والإحسان كمسلك تعبدي لزم على المسلم أن ينمي قدراته ومواهبه ليكون على أحسن صورة وأجمل مظهر يقدم به دعوة الله.

### د - الإدارة علم وفن:

الإدارة علم وفن، فعلم الإدارة يضع للمدير ما ينبغي الالتزام به من قواعد، وفن الإدارة يتيح للمدير تطبيق تلك القواعد بفعالية.

(١) أخرجه الطيالسي (ص 66، رقم 485) وابن أبي شيبة (419/6، رقم 32540)، ومسلم (1457/3، رقم 1825)، والحاكم (103/4، رقم 7020).  
(٢) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 36.

ويتضح لنا جليا أن الإدارة " علم وفن استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه"<sup>(١)</sup>.

والجمع بين العلم والفن يضيف على العملية الإدارية الديناميكية والمرونة المطلوبتين لتحيف الأهداف ومراعاة الحال وانسجاما مع الواقع المحيط. ومن ثمة " فالعلم عبارة عن مجموعة قوانين ونظريات ومبادئ يلزم على المدير استيعابها سلفا حتى يطبق كل شيء في موضعه... وأتى دور الفن وهو ما يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية"<sup>(٢)</sup>.

فليس كل دارس للإدارة وعلومها يكون بالضرورة له القدرة على أدائها وممارستها بكل فعالية وكفاءة عاليتين إلا إذا تفنن وامتزج علمه الإداري النظري بمهارات وقدرات.

وليس كل من يتمتع بالموهبة الإدارية (القيادية) يكون قادرا على أداء الإدارة بفعالية وكفاءة عاليتين إلا إذ حول هذه الموهبة والاستعدادات والقدرات والفنيات إلى قدرات ومهارات إدارية من خلال التدريب والتطوير والتمكن من القواعد والنظريات العلمية.

ويظهر هذا المفهوم جليا باعتبار الإدارة علم وفن، التطور في المفاهيم الإدارية من الإدارة العامة إلى مفهوم جديد وهو: "إدارة الأعمال"، لتجسيد هذه المنطلقات والخروج من العمل النمطي الرسمي إلى العمل المبني على علوم الاتصال والتسويق... وباقي المهارات والفنيات الحديثة التي تتبناها مؤسسات التنمية البشرية. هـ - الإدارة مهنة واختصاص:

الإدارة عمل مهني حرفي من حيث الفعل والأداء ذلك أن الإدارة ممارسة لا مجرد نظريات وآراء وفرضيات فحسب، فإن تبلور هذه لا تكون إلا بالممارسة، التي هي استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه<sup>(٣)</sup>.

وقد تجسدت الإدارة كاختصاص ومهنة في النظام الإسلامي واعتماد نظم التفرغ في عديد من الوظائف خاصة المتعلقة بالحسبة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واعتمد الإسلام إعطاء الزكاة للعاملين عليها تجسيدا لمفهوم الاختصاص والاحترافية.

(١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص23.  
(٢) السيد محمد الحسيني الشيرازي، الإدارة ج1، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، لبنان، بيروت، ط2، 1929، ص11.  
(٣) انظر: السيد محمد الحسيني الشيرازي، الإدارة ج1، ص21 - 23.

ومن ثمة لزم على المؤسسات الدعوية اعتماد الإدارة التخصصية للعمل الإسلامي في الأصل المعتمد على التفرغ لأداء ناجح وفعال، لأن أبعاد العملية الإدارية: «تدور حول وسائل العمل والتعامل وأساليبه قواه البشرية في كل ميدان، ثم تنظيمها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل عامل وبكل مستوى، ثم تنظيم العلاقات وتنسيقها بين مختلف العاملين والمستويات، ووضع كل كفاءة في مكانها المناسب على أساس من ميزان رباني إيماني بتوفير العدالة والأمانة واحترام حقوق الإنسان وحرية وأمنه وبناء الشورى لتكون قاعدة رئيسية في النظام الإداري، ثم توفير التدريب والتحفيز وتنمية الروابط الإيمانية بين العاملين، ليتمتد ذلك في مختلف ميادين الأمة ومؤسساتها على أساس منهاج الله»<sup>(1)</sup>.

وكل هذه الوظائف تفرض علينا التفكير الجاد في إيجاد الأطر الصحيحة والمناهج الدقيقة والمجالات الواسعة لاستيعاب الطاقات وتجميع المواهب ثم الانتقال بها من الهواية إلى الاحتراف، ومن العمل التطوعي إلى الأداء الإداري المؤسس، مع مراعاة التطوع وإعطائه أهميته لأن الدعوة إلى الله وظيفته كل مسلم.

### المطلب الثالث

#### تاريخ الإدارة

سبق أن أشرنا أن الإدارة مظهر إنساني وهو كذلك مسلك حيواني ونباتي حيث لكل أمة مديرتها وإدارتها، قال الله تعالى: (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَّمٌ مُّمَّاكُمْ) (الأنعام: 38). حيث ظهرت تطبيقاتها كسمى منذ القديم، وعند جميع الأمم التي ظهرت عندها حضارات ومدنيات.

ففي الحضارة المصرية القديمة نجد ممارسة فعلية لبعض مهارات التخطيط والتنظيم والمراقبة الإدارية، وقد كانت أساسا في بناء نهضة وحضارة عريقة لها مظاهرها إلى تاريخنا المعاصر.

وكذلك في الحضارة الصينية القديم، وتكفي الإشارة هنا إلى ما سمي «بدستور نشاو» الذي يعتقد أنه يعود إلى ما يزيد عن 1100 سنة قبل الميلاد، وهذا الدستور يعتبر دليلا إداريا.

حيث ظهر مفهوم اختيار الأنسب، ويقال إن الحضارة الصينية قد عرفت نظام الجدارة (الكفاءة) (merit syst).

(1) انظر: د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص36.

وقد عرفت الحضارة اليونانية والرومانية الفكر الإداري وقواعده في مجالات السياسة والقانون الذي كان له الأثر الهام في بناء نظم إدارية استطاعت أن تبني للإمبراطورية الرومانية مجدها وتحفظها طوال القرون<sup>(١)</sup>.

وقد اعتمد كل الأمم الإدارة كمارسة ضرورية لتسيير أمورهم بحسب الاحتياجات والتحديات والأهداف.

ولقد كان للبشرية فضل كبير في تطوير النظرية الإدارية، وقد بينت لنا حقائق التاريخ كيف استفادت الأمم من بعضها البعض في هذا المجال.

وجاء الإسلام كدين شامل لجميع نواحي الحياة، يعطي صبغة التنظيم والإتقان على جميع أعمال المسلم من العبادة إلى الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية إذ «تعتبر نبوة محمد ورسالته لإصلاح أمته انقلاباً بكل ما تحمله تلك الكلمة من معان، ذلك أن دعوته الدينية لم تدخل تغييراً شاملاً على النواحي السياسية فحسب بل كان لها نفس الأهمية أيضاً في النواحي الاجتماعية»<sup>(٢)</sup>.

وقد جاء الفتح الإسلامي للعالم فاستفاد المسلمون من النظام الإداري والقوانين التنظيمية للإمبراطوريتين الفارسية والرومانية كتدوين الدواوين وإحصاء الجند والدخل والخراج....

وقد تميزت دعوة الإسلام من خلال مفهوم الخلافة والعمارة في الأرض بصفة الشمول لجميع مناحي الحياة وأبعادها، ذلك أن الإسلام «قد ابتكر وأبدع في الإدارة والسياسة والحرب كما أبدع في العلم والتشريع وأسباب المدنية والحضارة»<sup>(٣)</sup>.

وبانتشار الإسلام وتوسع رقعته وتنوع حاجيات مجتمعه وأفراده ظهرت مفاهيم ومسميات تتعلق بشأن الدولة الإسلامية من حيث إحداث الدواوين والرسائل والجند والمظالم والشرطة، والبريد، وإحداث وظائف ومناصب كأمين بيت المال والكاتب، والمحتسب، والحاجب، والوزير، والقاضي، وأمين الكتب، والوالي، وقائد الجند<sup>(٤)</sup>. وكل ذلك يحتاج إلى تنظيم وتخطيط ومراقبة وتمويل.

وقد أبدع المسلمون عبر تاريخهم من خلال الخلافة التي هي حراسة الدين وسياسة الدنيا به في مظاهر تسيير شؤونهم الحياتية وتنظيمها «لذلك كانت الإدارة والتنظيم موضوعاً هاماً في التصور الإيماني وفي الدعوة الإسلامية، موضوعاً رعاها

(١) انظر: الدكتور عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 45.

(٢) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 41.

(٣) فتوح محمود أبو العزم، القيادة الإدارية في الإسلام أصولها ومقوماتها، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1977، ص 16.

(٤) انظر: أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص 49.



الإسلام في معظم شؤون الحكم والإمرة والجماعة والأمة، ووضع القواعد العامة، ثم ترك للناس أن يضعوا التفاصيل الضرورية لكل عمل أو ميدان ولكل واقع جديد»<sup>(١)</sup>.

ومن ثمة ظهر المفهوم الثابت والمتغير في الشريعة وشعاره قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (أنتم أعلم بأمور دنياكم)<sup>(٢)</sup>.

ومن هذا المنطلق نلخص تاريخية نمو الإدارة كممارسة وعلم إلى المحطات التالية<sup>(٣)</sup>:

- وجود الإدارة بشكل أو بآخر منذ فجر التاريخ، وذلك أنه منذ أن وجدت التجمعات البشرية وإنجازها لإعمالها بصورة جماعية وجدت الإدارة العامة، هذا الوجود كان عبارة عن البذرة التي نمت وترعرعت عبر العصور والأجيال التي مرت بها الإدارة.
- مرور الإدارة بالعديد من مراحل التطور وإسهام العديد من الأمم والحضارات في تطورها كالحضارة الصينية والحضارة اليونانية والحضارة الرومانية والحضارة الإسلامية<sup>(٤)</sup>، والحضارة الأوروبية عبر العديد من العصور، حيث كان لهذه الأمم وتلك الحضارات العديد من الإسهامات في مجال الفكر الإداري بصفة عامة.
- قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما ترتب عليها من قدرة صناعية استلزم وجود الإدارة الجديرة والقادرة على القيام بالنهوض بوجباتها حيال إدارة القطاع الصناعي وقطاع الخدمات.
- الثورة الواسعة في مجال العلم والمعرفة، وذلك أنه ومنذ أن قامت الثورة الصناعية في أوروبا إلى وقتنا الحاضر، والتطور العلمي لم يترك ميدانا من ميادين العلم والمعرفة إلا وخاضه في كافة مناحي الحياة. وهذا بطبيعة الحال له أثره البالغ على نمو وتطور الإدارة العامة حيث أنها شريان الحياة عموما.

(١) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 9.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الفضائل، باب باب وجوب امتثال ما قاله شرعا دون ما ذكره صلى الله عليه وسلم من معاش الدنيا على سبيل الرأي، رقم 2363، ج 4، ص 1836.

(٣) انظر: محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

(٤) الحلقة المفقودة في تاريخ الإدارة.

• التطور العلمي الهائل والجبار في مجال العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، وهذا التطور أصبح عاملاً دفع للإدارة نحو النمو والتطور.

• التطور الكبير في مجال حقل العلوم السياسية، والتي هي بمثابة الحقل الأم للإدارة العامة والتي يصبح بالضرورة أمر انعكاس تطورها ايجابياً على حقل الإدارة العامة.

• المقالة الشهيرة (دراسة الإدارة العامة) للسياسي الأمريكي الشهير وودرو ويلسون<sup>(١)</sup> والتي نشرها في عام 1887م وكان لها الأثر البالغ في تطور الإدارة العامة، حيث كانت أول دراسة للإدارة العامة بصورة علمية، والتي يعتبرها العديد من كتاب ودارسي الإدارة العامة منشأ الإدارة العامة.

• ظهور حركة الإدارة العلمية - حركة كفاية - على يد فريدريك تايلور<sup>(٢)</sup> في مجال إدارة الأعمال مع مطلع هذا القرن وما انسحب منها على الإدارة العامة وكان له الأثر الإيجابي على الإدارة العامة، هذا بجانب ظهور آراء وأفكار العالم الفرنسي هنري فايول<sup>(٣)</sup> في نفس الفترة.

---

(١) وودرو ويلسون ( 28 ديسمبر 1856 - 3 فبراير 1924)، الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة الأمريكية بالفترة من 4 مارس 1913 إلى 4 مارس 1921. كان أكاديمياً في مقتبل حياته حتى صار رئيساً لجامعة برنستون، ثم الحاكم رقم 45 لولاية نيو جيرسي من عام 1911 إلى 1913 م. كان ثاني رئيس ديمقراطي يحكم لمدينتين متواليتين بالبيت الأبيض بعد أندرو جاكسون. غطت فترة رئاسته انخراط بلده بالحرب العالمية الأولى. قاد الولايات المتحدة الأمريكية إلى ان فازت بالحرب العالمية الأولى، وعرف ببوده ال 14 للسلام وهو أول من أعطى الحمامة كرمز للسلام. حصل على جائزة نوبل للسلام سنة 1919.

موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>

(٢) فريدريك تايلور (بالإنجليزية: Fredrick Taylor) من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية، عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندساً، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد نشر تجاربه على شكل نظرية في كتابه المعروف "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م. ووضح نظرية الإدارة العلمية. موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>

(٣) هنري فايول ( 1841 - 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية، موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>

• تحرر العديد من دول العلم في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية من ربة الاستعمار وسعيها الحثيث لبناء مؤسساتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما تملية عليها مصالحها الوطنية، مما دفع بالإدارة العامة نحو التطور لتكون قادرة على القيام بأعباء إدارة المؤسسات الوطنية في تلك الدول المتحررة.

• الاتساع في نشاطات الحكومة الحديثة حيث تأخذ العديد من الدول إدارة العديد من القطاعات الصناعية والزراعية والخدمية..

• قيام الحربين العالميتين وما تركاه من دمار، وهذا الدمار جعل تطور الإدارة أمرا حتميا للقيام بدور إعادة الإعمار والتحديث.

• وجود العديد من الكليات والمعاهد والمؤتمرات والندوات، والتي تقوم بتدريس العلوم الإدارية بصورة عامة... كل ذلك له الأثر الايجابي في نمو الإدارة.

ومن ثم تطور هذا العلم واتسعت رقعته لتشمل إدارة الأعمال الخاصة وإدارة الأفراد.

هذا على المستوى العام، أما على المستوى الإسلامي وبعد سقوط الخلافة الإسلامية وإقرار العلمانية منهجا للإنسانية حتى في بلاد المسلمين، لم يظهر النموذج الإسلامي في تطبيق الإدارة إلا من خلال جهود المؤسسات الدعوية وبصورة محتشمة، إلى ظهور جيل جديد من العلماء ولمفكرين والدعاة وعلى رأسهم الدكتور (طارق السويدان) <sup>(1)</sup> من خلال ثقافته الإسلامية الواسعة والإطلاع على المؤسسات الغربية كان له الأثر الكبير في الدعوة إلى اعتماد الإدارة في المؤسسات الدعوية ومحاولة التأسيس لها.

---

(1) د. طارق محمد الصالح السويدي ولد في 15 نوفمبر 1953 في الكويت ومتزوج ولديه ستة أولاد، دكتوراه في هندسة البترول من جامعة تلسا (University of Tulsa) أوكلاهوما / الولايات المتحدة مع مرتبة الشرف 1990 ماجستير في هندسة البترول من جامعة تلسا / أوكلاهوما / الولايات المتحدة مع مرتبة الشرف 1982. بكالوريوس في هندسة البترول من جامعة بنسلفانيا / الولايات المتحدة 1975. رئيس مجلس إدارة مجموعة الإبداع منذ عام 2001 حتى الآن.

رئيس مجلس إدارة شركة الإبداع الخليجي للاستشارات الإدارية والاقتصادية منذ عام 1992 وحتى الآن. مدرب محترف في مجالات التنمية الشخصية والإدارة العامة منذ عام 1992 وحتى الآن. مدير عام أكاديمية الإبداع الأمريكية منذ عام 1997 حتى عام 2001. مدير عام قناة الرسالة منذ عام 2005 وحتى الآن، موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>

## المبحث الثاني

### عناصر الإدارة وشروطها

تعتبر الإدارة عملية إنسانية مقصودة بعيدة عن العشوائية والمزاجية والنمطية السلبية.

ولأنها علم م العلوم ومهنة ومن المهن فلا بد من توافر عناصر وشروط تضبط سيرها ومن خلالها يكون التقويم والتقييم ويمن إجمالها فيما يلي:

أ - وجوب توافر قدر كاف من المعرفة العلمية المتخصصة:

يتعلق هذا الشرط كونها علم من العلوم تحكمه نظريات وتضبطه قوانين، غي ر انه في التصور الإسلامي متعلق بعمل المسلم المؤمن بالغيب المعتقد بالبركة والتوفيق.

وفي هذا المجال يؤكد أحد منظري للإدارة الدعوية (عباس نورالدي ن) حيث يقول: "وقد تصور البعض أن الإدارة علم إنساني صلته بالعلوم الطبيعية كالفيزياء والرياضيات أوثق من صلته بالعلوم الإنسانية كالاقتصاد وعلم النفس، وبالتالي فلا علاقة بين قوانين الإدارة وقوانين الغيب، ويقوي هذا التوجه عند الذين يرون الإدارة

علما طبيعيا محتم كالعلوم الهندسية التي تسير إلى مجموعة من القوانين الثابتة تضمن لمن يطبقها حسن العاقبة والنجاح في العمل"<sup>(١)</sup>.

ومن هذه المعارف نذكر:

- إنشاء البرامج والخطط واتخاذ القرار.
- التنظيم والقواعد واللوائح والقرارات.
- أساليب القيادة والاتصال والتحفيز والتدريب.
- كيفية المراقبة الإدارية.

ب - وجوب توافر مجموعة من الطرق والأساليب الرسمية للتدريب على المهنة واكتساب القدرات والمهارات المناسبة واللازمة لممارستها:

ذلك أن العملية الإدارية معقدة ومتغيرة، فلا بد من الحصول على طرق التطوير والتنمية الذاتية للمديرين حيث «يستخدم أفضل المدراء مهام وظيفية فيها تحد لتسريع تنمية المدراء ذوي الإمكانيات العالية ولإزالة الانسدادات بفتح مراكز جديدة»<sup>(٢)</sup>.

وتعتبر ظاهرة تسارع ظهور القيادات في العمل الإسلامي من الظواهر الملفتة للانتباه، باعتبار الدوافع العقائدية للمسلم في تحمل المسؤوليات من جهة ومن جهة أخرى طبيعة النخب التي تتبنى العمل الإسلامي.

وعليه يجب على المدير القائد أن يوسع من دوائر الاحتضان ومجالات الاستيعاب وخلق فضاءات واسعة للقيادات الجدد، ولا يكون ذلك إلا بوجود دورات تدريبية وتربصات مكثفة للقادة الجدد، وإلا فاحتمال الجيوب التنظيمية وارد.

ج - وجوب وجود هيئة منظمة تحدد مجموعة المبادئ الأخلاقية الملزمة لكل المديرين في ممارسة الإدارة:

يجب على كل مؤسسة أو منظمة مهما كان طابعا أو نشاطها أن تكون لها مرجعية عقديّة فكرية تحدد المبادئ وتضع الخطوط العريضة والأرضية المنطق عليها بين العاملين كدستور وميثاق عمل.

وقد تميز الأداء الإداري الإسلامي بعدة خاصيات متعلقة بالتوجهات الإسلامية في القرآن والسنة؛ ذلك أن «من أهداف الإدارة في الإسلام المؤسسية ومن سماتها العمل الجماعي المنظم والاعتراف بما فعله السابقون، وعدم الاعتماد على الفرد،

(١) إدارة العمل الإسلامي، ص 19.

(٢) أندرال أي بيرسون، ترجمة د. أسعد أ. بوليدة، مقال ست مهام أساسية للمدراء العاملين، ص 25.

وإنما تعتمد على المؤسسة والنظام الذي يبدأ كالبنیان من القاعدة ثم يتم إلى يبلغ منتهاه، وما الفرد الذي على رأس المؤسسة إلا لحفظ نظام المؤسسة وهيكلها»<sup>(١)</sup>.

ومن بين المبادئ الإسلامية في هذا المجال:

- إرضاء الله.
- التعاون.
- العمل الجماعي.
- العمل المستمر والمتكامل غير المنقطع.
- المصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد.

هذا ما ميزت الإدارة في الفكر الإسلامي عن غيرها من المدارس الإيديولوجية الأخرى كالمدرسة الشمولية والليبرالية والمسؤولية الاجتماعية بميزات تعلق بالمبادئ والمنهج والأهداف.

د - ظهور عملية إشراف الرؤساء والمديرين على العاملين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة:

ذلك أن الإدارة نشاط إنساني هادف، وفلا يعقل وجود عمل إداري دون إشراف وجود رئيس ومرؤوس.

وبمفهوم بسيط إشراف رئيس على مرؤوس لتحقيق هدف وفق خطة وبرنامج ، وقد تجلى ذلك عند الجيل الأول من أمة الإسلام، فقد كان محمد عليه السلام في الجماعة الإسلامية الأولى النبي والرسول والمشرع الحاكم والقائد والقاضي الأعلى ورئيس الإدارة الإدارية كلها يقوم بتنظيم العلاقات الاجتماعية...<sup>(٢)</sup>.

و يكون الإشراف فعالاً بالتزام البرامج والخطط وتحقيق الأهداف.

هـ - وضوح ظاهرة التعقيد والتغير في الإدارة بسبب تعقد وتغير عناصرها وأبعادها:

و هذا التعقيد ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، بل تجسيد لتعدد العناصر وتشابكها وتشابها، وأبعاد العملية الإدارية هي:

١. أهداف المؤسسة : من أهداف قصيرة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى.

(١) د. محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، القيادة للطباعة والنشر، السودان، الخرطوم، 2005، ص5.  
(٢) انظر عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص45.

٢. موارد المؤسسة: سواء أكانت البشرية أم مادية.

٣. المحيط الخارجي: من المتعاملين وغيرهم.

ومن ثمّة يشير الدكتور النحوي موضحاً الأهداف حيث يقول: " فالإدارة الناجحة هي التي تهدف إلى توفير أكبر كمية من الإنتاج في أقصر وقت ممكن وبأعلى درجة من الإتقان من خلال الجهد الضروري المناسب لهذا العمل أو ذلك"<sup>(١)</sup>.

أي القدرة على التحكم في عناصر العملية الإدارية وأبعادها وتكيفها لخدمة المبادئ ومراعاة الواقع.

و - اقتضاء استخدام قواعد المعرفة الإدارة العلمية:

فهي عملية ليست عشوائية أو مزاجية أو ظرفية إنما عملية علمية تستند على المنهج العلمي في دراسة الإدارة وهو تطبيق للطريقة العلمية على مشكلات الإدارة ومقتضياتها.

ذلك أن "المنهج العلمي أو الطريقة العلمية في دراسة مشكلات الإدارة هو من أفضل الطرق لتقليص المخاطرة الناتجة عن عدم توافر المعلومات الدقيقة حول المشكلة، وبالتالي تقليص المخاطرة الناتجة عن اتخاذ القرار الإداري"<sup>(٢)</sup>.

فهذا المنهج العلمي المبين في كتب الإدارة أو ما عرف بالفالإدارة العلمية هو صمام أمان العملية الإدارية من الوقوع في المخاطر أو على الأقل التقليل منها.

ز - اقتضاء وجود مديرين ذوي قدرات ومهارات إدارية عالية:

والمدير هو كل فرد للمؤسسة يشغل منصبا إشرافيا، ويتولى وحدة إدارية، مهما كان مستواها الإداري في هذه المؤسسة. ولا تقتصر صفة المدير على المدير العام للمؤسسة بل تتعدى كل مستوى إداري، ذلك أن المدراء المدربين يدركون أن الأداء المتفوق الدائم لا يمكن بناءه على تحسينات... غير أن الأولوية عندهم هي تجنب ذلك النوع من المواقف، وهم يفعلون ذلك للتركيز على المهام الستة الرئيسية التي تشكل الأساس لوظيفة المدراء العاملين، وهذه المهام هي تشكيل محيط العمل، وضع إستراتيجية وهي:

١. تخصيص الموارد.

٢. تنمية المدراء.

٣. بناء المؤسسة.

(١) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص9.

(٢) انظر د. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، إربيه ط1، 2006، ص43.

#### ٤. الإشراف على العمليات<sup>(١)</sup>.

و تنسحب هذه المهام على كل مدير أو رئيس حسب مستواه الإداري وموقعه التنظيمي، وهذه المهام تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات وقدرات عالية.

ح - وجوب اعتماد التطوير والتدريب لاكتساب الكفاءة الإدارية:

لا يكون ذلك إلا بتوفر الاستعداد لهذه الكفاءة المهنية لدى الفرد المرشح للوظيفة الإدارية، وهذا الاستعداد ينبثق من الرغبة الذاتية أولاً، ثم من جو العمل وشبكة العلاقات والحوافز.

وهذا التطوير والتدريب من متطلبات العمل الإداري الناجح والفعال، حيث أن غيابهما سببا إلى حد ما بعض الاختلال في العمل الإسلامي.

وهنا يؤكد الدكتور النحوي قائلاً: «ففي الدعوة الإسلامية في عصرنا الحديث لم يكن للإدارة نصيب في مناهج التربية، ولقد جعلناها جزءاً من عناصر التنفيذ في النظرية العامة للدعوة الإسلامية، وهي من ناحية أخرى صورة من النهج والتخطيط، فلا هي تستغني عن النهج والتخطيط، ولا النهج والتخطيط يستغني عنها، وهي جزء من منهج لقاء المؤمنين حيث يكون التدريب والبناء والإعداد»<sup>(٢)</sup>.

وللوصول إلى أداء دعوي ناجح لا بد من إدراج المعارف الإدارية ومهارات التطوير

والتدريب في المناهج التربوية للمؤسسات الدعوية.

ط - وجوب اعتبار الإدارة علماً وفناً:

الإدارة علم له قواعده ونظرياته، فهي تخضع للمناهج العلمية الحديثة التي تحقق الفعالية، ذلك أن "هدف الإدارة الأسمى أو غايتها العليا هو تحقيق الفعالية الإدارية، علم الإدارة هو علم الفعالية"<sup>(٣)</sup>.

وهي فن من الفنون التي تقتضي مهارات وقدرات عالية فطرية ومكتسبة ذلك أنها "تنفيذ الأشياء عن طريق الغير، وأنها تتطلب استعداداً إنسانياً خاصاً، وموهبة، وتنمية الممارسة والخبرة، فالإدارة تتعامل مع البشر وهم مختلفون من حيث مكونات

(١) أندرا ل أي بيسون، فن الإدارة، قراءات مختارة، جوزيف آل باور، مقال ست مهام أساسية، أندرا ل أي بيسون، ترجمة د. أسعد أبو لبدة، للمدراء العاميين، دار البشير الأردن، عمان، ص 25.

(٢) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 40.

(٣) الدكتور عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 15.



الشخصية والسلوك... وفي الحقيقة إن معنى أن تدير هو أن تقود، ولكن تقود غير، فإن القيادة تتطلب إثارة الأحاسيس" (١).

والجمع بين علوم الإدارة وفنونها يزيد نجاحا وفعالية واستمرارا، ويخرجها من العمل الإداري الجاف النمطي.

ي - وجوب التمايز بين المناصب الإدارية والمهن الفنية التي يمارسها الأفراد الذين يشغلون مناصب تنفيذية في المؤسسة:

ذلك أن المؤسسات تتنوع في أداءات الأفراد والعاملين، فهناك العمل الإداري الإشرافي، والعمل الفني الذي يمارسه الأفراد ويتعلق بأنشطة المؤسسة وبرامجها، ذلك أن الإدارة عمل قيادي يقوم بـ«عملية تنظيم متكامل فيها الجهود بتنظيم الموارد البشرية والمادية نحو هدف معين أو هدف مشترك» (٢).

وهذا تميز بين العمل الإداري والعمل الفني ينتج عليها الوظائف الإدارية اللازمة لكل مدير، فالمدير مسؤول عن سير العملية الإدارية وتكاملها بخلاف العامل الفني فهو مسؤول عن عمله ودوامه.

والجمع بينهم من خلال التحكم الدقيق في وظيفتي التنظيم والتوجيه، لأن " أهم ما يميز الإدارة الإيمانية خصائص الإشراف والمراقبة والتوجيه والمتابعة، وهذه الأمور متوافرة في معظم النظم الإدارية في العالم، فلا ينجح النظام الإداري إذا غاب الإشراف والمراقبة والتوجيه والمتابعة" (٣).

### المبحث الثالث

#### مجالات الإدارة

الإدارة نشاط إنساني تشمل كل جوانبه ومجالاته، حيث تمارس الإدارة باعتبارات كثيرة:

١. من حيث الرسمية: فنجد المؤسسات الرسمية الحكومية والمؤسسات الشعبية أو ما يعبر عنها بالمجتمع المدني.

(١) انظر: د. علي الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بيروت، ص 27 و 28.

(٢) عبد الحميد مصطفى، نجاته عبد الله النابية، الإدارة التربوية مفهومها نظريتها ووسائلها، الإمارات للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط 1، ص 9.

(٣) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 33.

٢. من حيث الطابع: سياسي -اقتصادي -اجتماعي -خدمي-خيرى.

٣. من حيث الدخل: منظمات ربحية ومنظمات غير ربحية.

٤. من المحلية: منظمات وطنية-منظمات إقليمية-منظمات دولية.

٥. من حيث الهدف: أهداف مادية-أهداف معنوية.

ذلك «أن الإدارة أمر حتمي في أي مجتمع إنساني ولكل أنواع التنظيمات والجماعات مهما اختلفت أشكالها، فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها ولا يتحقق التعاون بين الأفراد إلا من خلالها، ولا يتم تلبية حاجات الأفراد إلا بواسطتها»<sup>(١)</sup>.

### المطلب الأول

#### المجالات العامة<sup>(٢)</sup>

ويمكن تفصيل ذلك من خلال الاستقراء التام لجميع المنظمات المحيطة بنا أو التي تتفاعل معها:

- الإدارة العمومية: تمثل الإطار الرسمي الحكومي كالوزارات والوكالات...
- المقاولات: المؤسسات الاقتصادية الربحية العمومية الخاصة.
- النقابات: التنظيمات غير الرسمية التي تمارس أنشطة متعلقة بحقوق العمال والطلبة والرقابة على التنظيمات الرسمية.
- الأحزاب السياسية: الجمعيات ذات الطابع السياسي التي تسعى للتداول على السلطة.
- الجمعيات: التنظيمات والجماعات غير الربحية التي تهدف إلى تحقيق خدمات من خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية.
- المنظمات الدولية: التنظيمات الدولية التي تجسد التعاون بين الدول.
- إدارة الأقليات والعروش والقبائل:

هذا في بعض المجتمعات ذات أعراف وتقاليد ظهرت إدارة لتسيير أمورهم.

(١) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة، الأردن، عمان، ط 1، ص 17.

(2) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 2000م، ص 77-111.

• إدارة الأسرة:

- ظهر هذا المفهوم من خلال التطور الواضح في علم إدارة الأعمال ومهاراتها.

التي تنظم أداء الأسرة من خلال تحكم في المصاريف وتوزيع المهام حيث أن كثيرا من الأسر في العالم تشرف على مؤسساتها الاقتصادية والخيرية لنفسها. وتمارس الإدارة في كل التنظيمات على كل المستويات الإدارية والوحدات في المؤسسة<sup>(١)</sup>:

- المديرية العامة.

- المديريات.

- المديريات الفرعية.

- الأقسام.

- المصالح.

- المكاتب.

- الفروع.

- الفرق.

هذه المستويات تنسحب على المؤسسات الدعوية غير أنها تتميز بخصوصية خاصة باعتبار أنها غير ربحية (خيرية)، فمن ثمة يمكن القول إن «إدارة مؤسسة خيرية عامة قد تشكلت من جماعة من الناس الخيرين لإسعاف الناس لحاجاتهم، ومثل هذه الإدارة تحتاج إلى:

- قسم الإعلام.

- قسم التحقيق.

- قسم التمويل.

- قسم الرقابة.

- قسم استثمار الأموال.

- قسم فتح الفروع.

- قسم الإصلاح بين الناس... إلى غير ذلك<sup>(٢)</sup>.

(١) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، ص 76-77.  
(٢) انظر: السيد محمد الحسيني الشيرازي، الإدارة، ج2، ص 268.

وتختلف المستويات الإدارية وتتنوع في المؤسسات الدعوية مراعاة لطبيعتها وواقعها وأهدافها، ولكن النظرية الحديثة في الإدارة تدعو لمراعاة الاجتهادات المعاصرة الناجحة الناتجة عن إطلاع واسع وتجارب كثيرة رافقت هذه المؤسسات في مسيرتها نحو الإبداع والتطوير.

## المطلب الثاني

### مجال العمل الإسلامي

تعتبر المؤسسات الدعوية نوعاً من أنواع الجمعيات الثقافية والاجتماعية الخيرية غير الربحية، وتتميز عن باقي المنظمات من حيث طبيعتها وطابعها ووظيفتها وأهدافها.

ويتمثل هذا التميز كونها تقوم بأمر الدعوة والتبليغ والإرشاد والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وظهر هذا المفهوم بعد سقوط الخلافة الإسلامية، حيث برز مصطلح الحركة الإسلامية التي تسعى من خلال الدعوة إلى إرجاع الحاكمية لدين الله في جميع نواحي الحياة انسجاماً مع صفة الشمول لهذا الدين.

حيث " تتضح مسؤولية الدعوة الإسلامية في البناء والتربية وفي الإعداد والتدريب المنهجي لتبرز عظمة الإسلام وتميزه عن النظم المادية"<sup>(١)</sup>.

هذه المسؤولية الكبرى تجسدت في المصلحين والمجددين وبروز بوادر التأسيس لمؤسسات دعوية تغييرية إصلاحية.

فظهرت كبرى حركات الإصلاح في العصر الحديث التي أسست لمفهوم التنظيم المؤسسي الذي يحقق أهداف الدعوة الإسلامية، نذكر منها حسب الترتيب الزمني<sup>(٢)</sup>:

- جماعة النور - تركيا- 1926.
- جماعة الإخوان المسلمين - مصر- 1928.
- جمعيت العلماء المسلمين الجزائريين - الجزائر- 1931.
- الجماعة الإسلامية - شبه القارة الهندية- 1941.
- جماعة عباد الرحمن - لبنان- 1949.

(١) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، دار النحوي، للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط1، 1999، ص46.

(٢) راجع المواقع الرسمية للحركات في الشبكة العالمية، وموسوعة ويكيبيديا <http://ar.wikipedia.org>

- حزب التحرير الإسلامي - فلسطين. (حركة عالمية)-1952.
  - الحزب الإسلامي - ماليزيا-1956.
  - جمعية الإصلاح الاجتماعي - الكويت-1963.
  - تيار الرفاه - تركيا-1971.
  - جمعية الدعوة الإسلامية العالمية - ليبيا-1972.
  - الندوة العالمية للشباب الإسلامي - السعودية-1972.
  - جماعة العدل والإحسان - المغرب-1974.
  - الاتجاه الإسلامي - تونس-1981.
  - إتحاد المنظمات الإسلامية - أوروبا-1989.
  - مؤسسة عمي السعيد - الجزائر-1958.
  - لجنة مسلمي إفريقيا وآسيا - الكويت-1980.
  - الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية-الكويت-1986.
  - جمعية النهضة للإصلاح الاجتماعي والثقافي-الجزائر-1989.
  - جمعية الإصلاح والإرشاد-الجزائر-1989.
  - الجمعية الخيرية الإسلامية-الجزائر-1989.
  - الجمعية الإسلامية البناء الحضاري--الجزائر-1992.
- وغيرها كثير، ذكرنا هذه النماذج لاعتبارات منها:

١. ظروف التأسيس: تختلف التنظيمات الإسلامية من حيث ظروف التأسيس، فبعضها كان امتدادا لمن سبق والبعض الآخر ساعدت الدول في تأسيسها. ولكن جلها تتفق في كونها كانت انطلاقة بعد سقوط الخلافة أو في حالة ضعفها.

٢. طبيعة التحديات : واجهت جل الحركات الإسلامية تحديات داخلية وخارجية، منها الاستعمار والجهل...

٣. الأثر والانتشار الواسع : امتازت هذه الحركات بانتشار أفقي واسع على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

حيث بدأت كل هذه المنظمات وغيرها باعتماد الوسائل والأساليب التقليدية الطوعية، وهم الآن «يدركون أهمية التأسيس بمدرسة إدارية إسلامية تنسجم مع

التطلعات والبيئة والمحيط، أملا في تحقيق التنمية الإدارية المطلوبة وإلى تحقيق النجاح الإداري المرجو»<sup>(١)</sup>.

هذا التطور المعرفي جسده الكثير من الحركات الإسلامية باعتماد نظم الإدارة الحديثة، وقد نجحت الكثير منها.

ونشير هنا إلى تجارب رائدة -حسب ملاحظتي- في هذا المجال:

- جمعية الإصلاح الاجتماعي -الكويت: بفضل الطاقات الإسلامية التي استفادت من الدراسة في الغرب وطورت الأداء الإداري للجمعية.
- مؤسسة مكة الخيرية-السعودية: هذه من المؤسسات الدعوية القليلة التي حازت على موافقة نظام الجودة العالمي-ISO.
- الهيئة الخيرية الإسلامية بالكويت: التي لها انتشار واسع في العالم الإسلامي الفقير.

---

(١) رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، مكتبة دار الايمان، طرابلس، لبنان، 2006، ص9.

## المبحث الرابع

### خصائص الإدارة في الفكر الإسلامي

الإدارة كمنشأ إنساني واجتهاد بشري تشترك عند جميع الأمم والحضارات في خصائص عامة غير أن الإدارة الإسلامية تتميز بطابع الوحي والتشريع اللذين يلزمان سلوك المسلم في شتى شؤونه، ذلك أن المعنى من الإدارة الإسلامية «هو بحث مسائل الإدارة في المصادر الإسلامية (القرآن والسنة) فتخرج الآيات والأحاديث التي تتحدث صراحة أو تشير إليها»<sup>(١)</sup>.

غير أن القرآن هو كتاب هداية بالدرجة الأولى، وليس كتاب سياسة أو اجتماع أو إدارة، ولكن إشارات القرآن تضع الخطوط العريضة والمبادئ الأساسية لأي تحرك بشري.

ذلك «أن الإدارة في الإسلام تتسع لشمول جميع الأنشطة الإنسانية، وبما أن دائرة الوجود الإنساني هي بين الربط والتعلق بالوجود الإلهي، لذلك فإن هذه الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة هذا الوجود»<sup>(٢)</sup>.

تنسحب خصائص الإسلام على الإدارة كونها تتعلق بأفعال المكلفين ومن هذه الميزات ما يلي:

#### 1 - الربانية:

تمثل الربانية مصدراً وهدفاً ومنهجاً في حياة المسلم فرداً، في حياة المسلمين جماعة، وفي مسيرة الأمة حضارة.

فهي فريضة قرآنية قال تعالى: (وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلَّمُونَ الْكِتَابَ) (آل عمران: 79)، ومن جهة أخرى حيث يلاحظ «الروح الدينية والأخلاقية التي سادت سائر ميادين الإدارة في عهد الخلفاء الأول، فقد كان الخوف من الله سائداً في الجو السياسي كله»<sup>(٣)</sup>.

وهذه الميزة تتفوق على بعض المصطلحات الحديثة المتعلقة بالضمير الإنساني وأخلاقيات المهنة وتفوقها شمولاً ومنهجاً وهدفاً.

(١) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة عن الإدارة في الإسلام، ص 47.

(٢) عباس نور الدين: إدارة العمل الإسلامي، ص 34.

(٣) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 433.

## 2 - العناية بالإنسان:

ومن أوجه العناية بالإنسان تشريع أحكام متعلقة بحفظ الدين والنفس والعقل والمال والعرض (الضروريات الخمس)، وذلك بتأمين هذه العناية «ماديا ومعنويا وسلوكيا ومسلكيا»<sup>(١)</sup>.

و لا يحقق ذلك إلا بتشريع الأحكام المحققة للمقاصد وهذا ما وضحه الإمام الشاطبي رحمه الله بقوله: "إن وضع الشرائع إنما هو لمصالح العباد في العاجل والآجل معا"<sup>(٢)</sup>.

والعناية بالإنسان تكون:

ماديا: تأمين دخل مناسب واعتماد الحوافز.

معنويا: احترام متبادل.

سلوكيا: الوصول إلى درجة عالية من الانضباط.

مسلكيا: التدريب والتطوير.

## 3 - تحقيق المصلحة العامة:

قرر علماء الأصول أن تشريع الأحكام إنما جاء لمصالح العباد ، والمصلحة العامة مقدمة شرعا على المصلحة الفردية ، والمصلحة الشرعية هي التي تحقق الهدف من الوجود والخلق، و «أن السياسة العامة والإدارة العامة مطالبة بتحقيق المصلحة العامة»<sup>(٣)</sup>.

وهذه المصلحة لا تتعارض مع المصلحة الفردية بل تعتبرها، و تضعها في إطارها الصحيح المخالف للنظرة الليبرالية المقدسة للمصلحة الفردية دون اعتبار مصالحها أو أخلاقي.

## 4 - الأمانة:

وتتجلى صفة الأمانة واضحة في عمل المسلم و في العمل الإداري خصوصا باعتبارها مسؤولية وله اثر متعدي. ذلك أنها «محرك للقيام بالأمر المناط والتكاليف

(١) الشاطبي، أبو إسحاق إبراهيم بن موسى اللخمي الغرناطي، (ت 790هـ)، الموافقات في أصول الفقه، ج2، ص6. تحقيق: عبد الله دراز، دار المعرفة - بيروت.

(٢) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص433.

(٣) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة عن الإدارة في الإسلام، ص104.



المطلوبة والوفاء بالإنزام والصدق بالوعد والعهد، وهي الميزان الذي يحدد ما لك وما عليك، والأمانة مرتبطة بالإيمان بالله»<sup>(١)</sup>.

والأمانة صفة ملازمة وضرورية لعلاقة العبد مع الله ولنجاح العلاقة مع العبد.  
5 - المسؤولية:

الشعور بهذه الأمانة يدفعنا للقيام بواجب المسؤولية التي تتسحب على جميع أعمال المسلم.

وتحمل المسؤوليات حسب الموقع والمستوى الإداري فريضة شرعية وضرورة إدارية، «ففي مجال الإدارة دعي الإسلام إلى الالتزام بالعقود والعهود، وبذل الطاقة واحترام الوقت والقيام بالواجب المطلوب»<sup>(٢)</sup>.

6 - الشورى:

إن الشورى من مبادئ الإسلام ومعالمه الكبرى و«بذلك تصبح الإدارة الإيمانية في واقعنا اليوم جزء من الصياغة الشورية وضرورة وحاجة، بعد أن اتسعت ميادين النشاط ووسائل العمل والكفاءات البشرية...»<sup>(٣)</sup>.

فالإدارة الناجحة تنطلق من اعتماد الشورى وتوسيع دائرتها للوصول إلى أحسن الخطط والبرامج وتحقيق أفضل الأهداف والنتائج.

7 - احترام الوقت:

الوقت في الإسلام قيمة عالية واحترامه مبدأ أساسي في عبادات المسلم ومعاملاته و«يعتبر الوقت أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استغلالها في العمل الإداري لأجل تحقيق النجاح، وقد يكون في العديد من الحالات عاملاً مفصلياً فيه»<sup>(٤)</sup>.

وأهميته تكمن في جدولة الأعمال ورسم الخطط وفق برمجة زمنية المحددة وتوصيف الأهداف يكون بوضع خطط زمنية مناسبة لكل هدف حسب نوعه.

8 - الكفاءة:

تعتبر الكفاءة من المتطلبات الأساسية لأي عمل إداري ومن شروط ط اللازمه للفرد الإداري، ذلك أن أي خلل في أي وظيفة إدارية سببها الأساس غياب الكفاءة في إحدى مستوياتها الإدارية أو عند فرد معين، ألم تضع الآية الكريمة ( لَأ يُكَفُّ اللّهُ

(١) د. رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص99.

(٢) المرجع نفسه، ص104.

(٣) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص14.

(٤) عباس نور الدين: إدارة العمل الإسلامي، ص158.

نَفْسًا إِنَّا وَسَعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ (البقرة: 286) أساس تكليف العامل على قدر إمكاناته وبالتالي مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>(١)</sup>.

## 9 - العمل الجماعي والمؤسسية:

يعتبر العمل الجماعي المنظم مظهرًا تمتاز به الأمة الإسلامية منبثق من عبادة الجماعة في صلاتها ومناسكها فكانت الشورى «وقواعد العمل الجماعي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرار هو أحد الأساليب التي تتبعها الإدارة اليابانية الناجحة في وقتنا الراهن»<sup>(٢)</sup>.

وحسب إطلاعي على أدبيات الإدارة اليابانية<sup>٣</sup> ومبادئها وجدت تشابها وانسجاما بينها وبين الإدارة الإسلامية. من هذه المفاهيم الأساسية: العمل في إطار فريق.

## 10 - التخصص والاحترافية:

تعتبر التخصص مظهرًا متقدمًا في العمل الإداري وهو سبب النجاح، والاحترافية تطور طبيعي في أي عمل، فالخروج من العمل التطوعي إلى الاحترافي مطلوب وملزم في مثل هذه الظروف.

والتخصص قرين الكفاءة ولا يمكن الوصول إلى الكفاءة من دون التخصص<sup>(٤)</sup>:

## 11 - العدل والمساواة:

أقر الإسلام العدل والمساواة وأعطاهما بعدا إيمانيا ذلك أن هاتين الركيزتين تتعلقان بمبادئ العمل في كل المدارس الإدارية «إلا أن فقهما وعمقهما في المدرسة الإدارية الإسلامية يأخذ أبعادا إضافية تنبع من حقيقة الإيمان بالله الذي لا يكتمل إلا بالانصياع لأوامره في تحقيق العدالة والمساواة»<sup>(٥)</sup>.

ويظهر اثر العدل والمساواة على أداء الأفراد والمجموعات، من خلال الفاعلية والإحساس بالمسؤولية.

## 12 - إتقان العمل:

- 
- (١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص84.  
(٢) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص81.  
(٣) راجع مثلا كتاب طريقة إدارة المؤسسات اليابانية، تأليف: ماسا رو يوشي موري، ترجمة، تحقيق: محمد مرعي مرعي، دار البشائر للطباعة والنشر 1998 .  
(٤) انظر: رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص116.  
(٥) المرجع نفسه، ص126.

الإدارة مظهرا من مظاهر الإتيان والإحسان، فالله لا يقبل إلا العمل الطيب، وطيب الأعمال ما كان خالصا صائبا، ومن الصواب الإتيان.

والإتيان مظهرا من مظاهر الإسلام ومبادئه، فعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)<sup>(١)</sup>.

### 13 - المرونة:

وباعتبار العمل الإداري له أبعاد وعناصر معقدة ومتشابكة، فلا بد أن تتصف الإدارة بالمرونة منهجا ووسيلة وأسلوبا، ومنطلقها مقاصد الشريعة وفقه الموازنات والأولويات وفقه الواقع، ذلك أن "الإدارة الإسلامية إدارة منفتحة وحررة"<sup>(٢)</sup>.

يتضح لنا جليا من خلال ما سبق التفصيل فيه أن الإدارة فريضة شرعية، وضرورة اجتماعية ومسلك حضاري، تخضع لأسس العلمية تحقق الأهداف، وتتفق مع مصلحة الجماعة وتحافظ على مصلحة الفرد، تواءم متطلبات العصر وتنسجم مع متغيرات الواقع وتوفر لمعاملتي الخدمة المناسبة، ويشعر فيها العاملون بالأمان، هي العمود الفقري لأي عمل إنساني في شتى شؤون حياته ومجالاتها.

ولقد اجمع علماء الإدارة على أن الإدارة عملية متكاملة ومستمرة، متكاملة العناصر، ذات وظائف مترابطة لا تنفك عن بعضها البعض.

وعبر الدراسات العميقة والملاحظات العميقة والتجارب المتجددة والمتوالية، ومن خلال تتبع الظاهرة توصل العلماء إلى أن للإدارة أربعة وظائف.

وهذه الوظائف هي:

1 - التخطيط.

2 - التنظيم.

3 - التوجيه.

4 - الرقابة<sup>(٣)</sup>.

وهناك من أضاف وظيفة التوظيف، لأهمي ة الموارد البشرية في

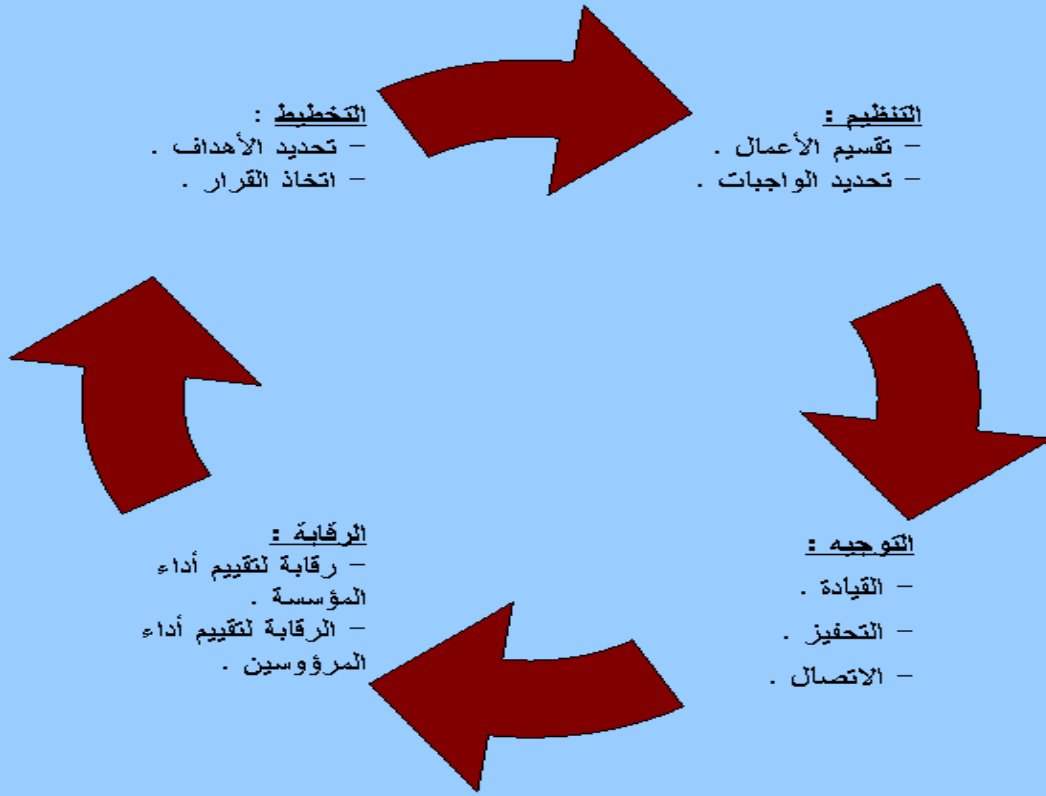
العملية الإدارية.

(١) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان (334/4، رقم 5312). وأخرجه أيضا: أبو يعلى (349/7، رقم 4386) قال الهيثمي (98/4): فيه مصعب بن ثابت وثقه ابن حبان وضعفه جماعة. والطبراني في الأوسط (275/1، رقم 897).

(٢) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة عن الإدارة في الإسلام، ص207.

(٣) انظر الملحق رقم1.

## ملحق-1- وظائف الإدارة ومبادئها



### الباب الثاني

## وظائف الإدارة الأربعة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر

وفيه:

تمهيد.

الفصل الأول: التخطيط في العمل الإسلامي المعاصر.

الفصل الثاني: التنظيم في العمل الإسلامي المعاصر.

الفصل الثالث: التوجيه في العمل الإسلامي المعاصر.

الفصل الرابع: الرقابة في العمل الإسلامي المعاصر.

## الفصل الأول التخطيط في العمل الإسلامي

وفيه:

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط وتاريخه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط.

المطلب الثاني: تاريخ التخطيط.

المبحث الثاني: التخطيط في التصور الإسلامي (المنطلقات والمبادئ والتطبيقات)

المطلب الأول: التخطيط في العمل الإسلامي (المفاهيم والمنطلقات).

المطلب الثاني: التخطيط-المبادئ والركائز.

المبحث الثالث: أهداف التخطيط ومزاياه وفوائده.

المطلب الأول: أهداف التخطيط:

المطلب الثاني: مزايا التخطيط وفوائده.

المبحث الرابع: كيفية إعداد خطة إدارية.

المطلب الأول: مبادئ التخطيط وأساسه.

المطلب الثاني: عناصر الخطة.

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط.

المبحث الخامس: مؤهلات المخطط ووجباته.

المطلب الأول: مؤهلات المخطط.

المطلب الثاني: واجبات المخطط.

المبحث السادس: عوائق التخطيط وموانعه.

قال الله تعالى:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ \*﴾

سورة يوسف: 47-49.

تمهيد:

ميز الله الإنسان بالعقل ومجده في القرآن، والعقل السليم من طبيعته التفكير والتحليل والاستنباط..

ومن مقتضيات التفكير والتحليل والاستنباط استعمال العقل في الممارسة الإنسانية عموماً، وفي العملية الإدارية خصوصاً التي تنسحب على جميع أعمال الإنسان.

ومن مستلزمات التفكير البحث واستعمال العقل في اعتماد أفضل السبل واختيار أحسن البرامج وتحدد أنبل الأهداف.

هذا هو المتعارف عليه عرفاً وعلماً بمصطلح التخطيط.

والتخطيط عبارة عن عملية الإعداد المسبق لما يجب عمله في المستقبل من أعمال ومشاريع خاصة أو عامة، متعلقة بالفرد أو الجماعة، فالإنسان السوي يفكر ويخطط قبل الشروع في العمل، ومنطلق التفكير والتخطيط هو في الأصل واجب شرعي قرآني وصفة ملازمة للإنسان المؤمن قال تعالى: (وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ) (لقمان:17).

وما ينتج عن هذا التفكير من تحسس واستشعار وتنبؤ بالمستقبل بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة سلفاً من خلال الدراسات والبحوث والاستشارات ومراعاة السنن الكونية والشرعية والظروف والأحوال.

ومبدأ التخطيط في الفكر الإسلامي الإحسان الذي هو من الأصول الكبرى لهذا الدين، وهو مقصد وهدف لكل مسلم ومؤمن، ومن مظاهره الإتقان، قال تعالى: (الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ) (الزمر:18).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)<sup>(1)</sup>.

(1) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء، الأردن، عمان، ط 2، 2001، ص 23.

- والحديث سبق تخريجه، ص 87؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

## المبحث الأول مفهوم التخطيط وتاريخه

تمهيد:

يعتبر التخطيط عملية إنسانية عقلية اعتمدها البشرية منذ القدم لتحقيق مصالحهم وتطوير منافعهم وتحسين أوضاعهم.

وتتفق التعاريف اللغوية والاصطلاحية، سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو إدارية في كونه التزام المنهج والطريق والخطة.

المطلب الأول

مفهوم التخطيط

أولاً: تعريف التخطيط لغة.

قال ابن منظور:



والخطُّ: الطريق، يقال: الزم ذلك الخطَّ، ولا تظلم عنه شيئاً؛ قال أبو صخر الهذلي:

صُدود الفُلاص الأدم في ليلةِ الدُجى \* عن الخطِّ لم يسرُّب لها الخطُّ سارِبُ  
والخُطَّة بالضم: شبه القصة والأمر، يقال: سُمِّته خُطَّة خَسَفٍ وخُطَّة سَوْءٍ؛  
قال تَابَّطُ شَرَّأ:

هما خطَّتا إمَّا إِسارٌ ومئةٌ وإمَّا دمٌ والقَتْلُ بالحرِّ أَجْدَرُ  
أراد: خُطَّتَانِ فَحَذَفَ النونَ اسْتِخْفَافاً.

قال الأصمعي: من أمثالهم في الاعتزام على الحاجة: جاء فلان وفي رأسه خُطَّةٌ إذا جاء وفي نفسه حاجةٌ وقد عزم عليها.

وفي النوادر: يقال: أقم على هذا الأمر بخُطَّةٍ وبحجةٍ معناهما واحد وقولهم: خُطَّةٌ نائيةٌ أي: مقصد بعيد<sup>(١)</sup>.

هذه المقاربة اللغوية تمهد لمفهوم التخطيط، وذلك باعتماد الخطة والعزم عليها غرض الوصول إلى حاجة معينة أو إلى مقصد معين.

وخطط: الخطُّ واحد الخُطوطِ وخطَّ بالقلم كتب وبابه نصر وكساء مُخَطَّطٌ فيه خطوطٌ والخُطَّة بالكسر الأرض التي يختطها الرجل لنفسه وهو أن يعلم عليها علامة بالخط ليعلم أنه قد احتازها ليبنيتها داراً ومنه خِطُّ الكوفة والبصرة والخُطَّة أيضاً من الخط كالنقطة من النقط<sup>(٢)</sup>.

ثانياً: تعريف التخطيط اصطلاحاً.

تتنوع تعاريف التخطيط بتنوع طبيعة المنظمات، فهناك التخطيط الإداري والتخطيط التربوي والتخطيط الاقتصادي والتخطيط السياسي التخطيط العائلي..

أما التخطيط الإداري فقد جاء في قاموس الإدارة أن التخطيط:

1 - رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها.

2 - الأجراء الذي يتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية على أساس الخبرة السابقة، أو على أساس تحليل المعلومات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر المميزة لحالات التشغيل المتوقعة<sup>(٣)</sup>.

وعرفه النمر وآخرون بأنه: " عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله"<sup>(١)</sup>.

(١) لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، لبنان، ط: 3، 1419 هـ، ص 139/4-141.

(٢) مختار الصحاح: ص 196.

(٣) نبيل غطاس، ص 52.

وهذا العمل الذهني الدقيق من آلياته التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل واستشرافه مع الاستعداد لهذا المستقبل من خلال الدراسة العميقة للواقع والأدوات المتاحة والأهداف، ولهذا فالتخطيط «فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقوم جسورا بينها، وهو أيضا عملية جماعية وليس فردية»<sup>(٢)</sup>.

هذا المفهوم بين بأنه عمل ذهني يقوم بعملية التحليل والتفكير العميقين لإيجاد الحلول المناسبة للحاضر والاستشراف المستقبل.

وهناك من انتبه إلى كونه عملية استشرافية بامتياز من خلال اعتماد التنبؤ. فقد عرف النمر وآخرون التخطيط بأنه: " رسم صورة ذهنية يتم التنبؤ بها سلفا... خلال الفترة المحددة للخطة"<sup>(٣)</sup>.

وهذا التنبؤ يفتح المجال من خلال رسم المراحل إلى إدراك معاني جديدة للتخطيط، كالتخطيط الاستراتيجي في مقابل التخطيط التكتيكي "قصير المدى". وهو: " عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات من قبل المنظمة"<sup>(٤)</sup>.

وإن كان هذا التعريف يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية، فإن ه ينسحب على جميع المؤسسات والمنظمات، والتخطيط بأنواعه وظيفة هامة ومهمة مفصلية في الأداء الإداري.

ويختلف التخطيط باختلاف البرامج والأنشطة والأهداف، فلكل تخطيطها المناسب سواء أكان قصير المدى أو متوسط المدى أو استراتيجي بعيد المدى.

## المطلب الثاني

### تاريخ التخطيط

- 
- (١) الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص101.  
(٢) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ص24.  
(٣) تيسير عبد المطلب دويك إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005. ص200.  
(2) صاحب، رضا، وظائف الإدارة المعاصرة. ط 1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، (2001)، ص6.

سبق وأن اشرنا أن التخطيط ملازم للممارسة البشرية، في مسيرتها وفي شتى شؤونها.

ولرصد هذه الظاهرة المتميزة لزم علينا تتبعها من خلال الحضارات والمدن التي ظهرت في تاريخ الإنسانية، لأنها تعبر بكل امتياز عن نهضة الإنسان وتطوره.

ف«التخطيط فكرة قديمة تعود في جذورها إلى أيام الإغريق وبالتحديد إلى عصر أفلاطون، الذي أشار بشكل غير مباشر لمفهوم التخطيط من خلال جمهوريته الفاضلة وقد استخدم التخطيط في العصور التاريخية المختلفة في معظم جوانب الحياة وخصوصا العسكري منها دون أي نوع من التأطير لمفهومه وفعالياته ومقوماته»<sup>(1)</sup>.

فإذا كان أفلاطون وغيره قد نظروا واستشعروا فلأنبياء والرسل قد خططوا واعتمدوا مناهج منظمة في كل حركاتهم الدعوية، فهذا سيدنا نوح عليه السلام ومن أجل الحفاظ على استمرار الحياة والعبادة في الأرض استخدم وسيلة بحرية واستفاد من هذا التخطيط من آمن معه ومجموعة من المخلوقات، وهو يعلم جيدا أن هذا العمل سيكون له فعالية عند بداية الفيضان مباشرة، وباختيار مكان آخر للوقاية، وشرط ذلك أن يتفرغ نوح (القائد) عليه السلام وعدد من المؤمنين (المرؤوسين) للعمل التطوعي لفترة أسابيع عدة، والهدف الاستراتيجي لهذا النهج والتخطيط عمارة الأرض بالحياة البشرية والحيوانية الخاضعة لله سبحانه وتعالى، قس على ذلك باقي المشاريع والأعمال الدعوية.

فالتخطيط كان مسمى معروفا ولم يكن مسمى نظريا، إذ الإنسان يمارسه من خلال التفكير الدائم في تحسين ظروفه وتطوير شبكة علاقاته التي تتطور شيئا فشيئا إلى التفكير الجاد في القيادة والإدارة، وما يتبعها من إشراف وتنسيق ورقابة ومحافظة على المنجزات.

وبالضرورة ينتج عن هذا الإعداد الوصول إلى أحسن الخطط المناسبة للأهداف المرسومة.

والمنتبع لجميع الحضارات من خلال أدبياتها وحفرياتها وسلاتها ومسارحها يدرك أن هذه الأعمال الجليلة والعظيمة لم تنطلق من فراغ أو عن طريق العشوائية والصدفة، بل كانوا عن إدراك تام لأهمية التخطيط هذه الوظيفة وأن لم يسموه.

(5) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ص23.

## المبحث الثاني

### التخطيط في التصور الإسلامي

- المنطلقات والمبادئ والتطبيقات -

تمهيد:

التخطيط هو اختيار الأحسن والأجود عملاً بقول الله تعالى ( الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ ) (الزمر:18). إذ هذه الآية: "تتضمن أصلاً ثابتاً لا يتغير ويمكن اتباعه في جميع الظروف من ناحية التخطيط، بل إنه واجب الاتباع وهو عبارة عن أصل اتباع الأحسن"<sup>(١)</sup>.

وهذا الأصل الثابت تفنن فيه المسلمون من خلال دراساتهم وبحوثهم حول القرآن والسنة: فنجد علم المقاصد والمصالح المرسله والاستحسان وفقه الأولويات والموازنات... إلى غير ذلك من مباحث الأصول. وفي الشريعة الإسلامية مساحات واسعة للتحرك من خلال فهم الثابت والتعامل مع المتغير.

هذا المعنى يجسده قول الرسول p: (أنتم أعلم بأمور دنياكم)<sup>(٢)</sup>.

(١) مجموعة من المفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، دار الحق، لبنان، بيروت، ط 1، 1994، ص 67.

(٢) سبق تخريجه، ص 63

فكان الصحابة في تعاملهم مع الرسول يفرقون بين الوحي وبين الأمور  
الاجتهادية التي تحتاج إلى أعمال الفكر والرأي، كما حدث في الغزوات مثلاً.  
ومما يجب الانتباه إليه بشأن التخطيط في الإدارة والقيادة الإسلامية وجود  
فرعين من الموضوعات في المعارف الإلهية بالمعنى الأعم، نسميهما بالأصول  
الثابتة والأصول المتحركة<sup>(١)</sup>.

أو ما تسمى أصول الدين وفروعه أو الأصول الثابتة والمتغيرة.

هذا يفيد أن مجال التحرك في المتغيرات واسع ورحب ينسجم مع سعة الإسلام  
ومرونته وشموله، «وفي هذا المسار يجب التعامل بسخاء وتجنب الانغلاق والنظرة  
الضيقة والاستفادة من أفضل السبل في التخطيط مع حفظ الأصول والمباني  
الثابتة»<sup>(٢)</sup>.

## المطلب الأول

### التخطيط في العمل الإسلامي

#### - المفاهيم والمنطلقات-

التخطيط أسلوب واع وعلمي بعيد عن الانفعالات، وإدراك مطابق للواقع بعيد  
عن الخيال لإدارة الموارد المتاحة للمؤسسة، على النحو الذي يحقق الأهداف  
المطابقة للمبادئ في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، وبأدنى قدر من الخسائر، وهذا  
الذي قرره عمرو بن العاص بقوله: "ليس العاقل الذي يعرف الخير من الشر ولكنه  
الذي يعرف خير الشرين وليس الواصل الذي يصل من وصله ولكنه الذي يصل من  
تقطعه"<sup>(٣)</sup>.

ومن خلال هذا العرض الموضوعي التأصيلي ندرك أن التخطيط عمل إنساني  
(إداري) عاقل وواع يستهدف رصد وتوجيه الحركة المستقبلية ووضع وتحديد  
الشروط اللازمة لتحقيق ذلك بما يتفق مع الأهداف المطلوبة<sup>(٤)</sup>.

هذا المفهوم يحدد عناصر ومزايا وشروط العملية التخطيطية التي سنتناولها في  
المباحث القادمة، ويتفق مع المعاني سابقة الذكر، ومن خلال التعاريف الكثيرة  
والمتنوعة للتخطيط الإداري ندرك أن التخطيط هو عمل إنساني يمتاز بالعقلانية  
الواقعية والمنطقية والتكامل بالوصول من خلال التفكير العميق في الحاجيات إلى  
نتائج مرجوة باستخدام البرامج وتحديد الأهداف.

(١) انظر مجموعة من المفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص70.

(٢) مجموعة من المفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص46.

(٣) الإشراف في منازل الأشراف لابن أبي الدنيا: ص264.

(٤) د. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص91.

والتخطيط في الإدارة الإسلامية ليس بدعا ولا مخالفا لما هو في الإدارة الإنسانية عموما، فهو يمتاز بمميزات وخصائص ينفرد بها، إذ هو مرتبط بالدين الإلهي الحق الموسوم بالعقيدة والشريعة والأخلاق المقيد بمقاصد الشريعة ومصالحها فالتخطيط في نظام الإدارة الإسلامية يتم على أساس نموذج الحكمة الإلهية في نطاق الخلق الذي يفرض علينا اختيار الأفضل، وعلى أساسه سيتم تحقيق الاصطفاء واختيار أفضل الأساليب التنفيذية للتخطيط في الإدارة والتغاضي عن هذا الأساس مخالف للقيم...<sup>(١)</sup>.

هذا المفهوم الفلسفي للتخطيط يقرن الإدارة بقيم شرعية، ربانية المصدر، قطعية الثبوت واجبة التنفيذ، متعلقة بأفعال المكلفين، وهذا الذي يميز أداء المؤسسات الإسلامية عن غيرها وخاصة المؤسسات الدعوية، كون الإدارة عندها قيمة خلقية شرعية تختلف عن مفهوم الضمير في الفكر الإنساني العام. ثم "إن التخطيط واتخاذ القرار في نظام الإدارة الإسلامية - مع حفظ الأصول والضوابط الأساسية - يجري في عدة مراحل بشكل متغير ومتحرك ودون توقف باتجاه تطور الأمة والمجتمع الإسلامي وكمالها"<sup>(٢)</sup>.

وحيث بدأت ملامح التخطيط في صدر الإسلام، فاعتماد الرسول صلى الله عليه وسلم مبدأ الشورى مصداقا لقوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: 159).. والرجوع إلى كبار الصحابة رضوان الله عليهم ثم ظهر مصطلح أولو الفضل، وأهل الحل والعقد وعلى «فكر المتخصصين (أولي الألباب) وإدراكهم نظرا للتجارب المرة والحلوة الكامنة في أفهامهم من الماضي، ونظرا للحقائق الحاضرة والمستقبلية ومن خلال الانتباه إلى المقدمات وأبعاده...»<sup>(٣)</sup>.

وباعتبار أن الأعمال الإنسانية كلها لا بد لها من تخطيط ومنهج فمن باب أولى أن يقرن هذا المفهوم بالدعوة الإسلامية ومؤسساتها ويلازمها، لأن «التخطيط للدعوة إلى الله وتنظيم ذلك والتنفيذ الراقى أشياء لا بد منها، ولا بد أن توجد جهة مركزية مؤهلة تعمل للقيام بحق الله في ذلك، وهناك شيء كثير موجود يخدم في هذا السبيل وبعضه يحتاج إلى تطوير، وهناك الكثير المفقود الذي يتحقق أنا بعد أن»<sup>(٤)</sup>.

(١) مجموعة من المفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص 69.

(٢) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 72.

(٣) نظرة عن الإدارة في الإسلام، ص 69.

(٤) سعيد حوى، جند الله تخطيطا، مكتبة وهبة، مصر، القاهرة، ط 2، 1995، ص 114.

فالأستاذ سعيد حوى<sup>(١)</sup> وإن لم يشر إلى مصطلح الإدارة التخطيطية وإلى وظائف الإدارة بمفهومها الحديث، لكنه أشار صراحة، إلى مضمون ذلك ومن خلال ما سماها: «جهة مركزية مؤهلة تعمل للقيام بحق الله في ذلك».

## المطلب الثاني

### التخطيط - المبادئ والركائز-

ويعتمد التخطيط في الإدارة الإسلامية على<sup>(٢)</sup>:

- أ - التفكير والتعقل الجماعي (المشورة).
- ب - الاختيار واتخاذ القرار على أساس ثمره المشورة.
- ج - إيجاد العلل والعوامل اللازمة وإعدادها للقيام بالتنفيذ.
- د - التوكل وإيكال الأمر للذات المقدسة لهدف اجتذاب العوامل والقوى المادية وغير المادية خارج دائرة القدرة.

فالتخطيط في الإدارة الإسلامية قيمة عالية لا تنفك سمة العقيدة عنها، فالمسلم يخطط وهو يعلم جيدا دائرة الاختيار والتسيير، ومنطق الثابت والمتطور وهو يعتقد أن التوكل منتهاه التوفيق والبركة في العمل مع أخذ الأسباب فالتخطيط يفرض ترابط الخطوات والمراحل، فعندما هاجر رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة، أو حين هاجر بعض الصحابة رضوان الله عليهم إلى الحبشة، كانت الهجرة

---

(١) سعيد بن محمد ديب بن محمود حوى النعيمي - المعروف بسعيد حوى- في مدية حماة بسورية في ( 28 من جمادى الآخر سنة 1354هـ = 27 من سبتمبر 1935م). فهو يكتب كما يحاضر ويتكلم، وبلغ من حرصه على ذلك أنه لم يكن يهتم أحياناً بصياغة الموضوع بأسلوبه إذا وجد من سبقه إلى بيانه، ولا يتردد في أن يقتبس ممن سبقه مبيئاً سبقه وفضله، تولى مسؤولية قيادة جماعة الإخوان في ظروف بالغة الحرج، حيث المراقبة والتقييد من السلطات هناك في الفترة من سنة (1400هـ = 1979م) إلى سنة(1403هـ = 1982م)، ثم ترك ذلك إلى المشاركة في قيادة التنظيم العالمي لقيادة جماعة الإخوان من سنة ( 1403هـ = 1982م) إلى سنة ( 1405هـ = 1984م)، ثم عاد إلى المشاركة في قيادة الإخوان في سورية من سنة ( 1406هـ = 1985م) حتى سنة ( 1408هـ = 1987م)، حيث أجبرته ظروفه الصحية على اعتزال العمل القيادي، بسبب إصابته بشلل جزئي، بالإضافة إلى أمراضه التي تكالبت عليه، كالسكر والضغط وتصلب الشرايين، والكلية، وضعف البصر، ثم لم يلبث أن دخل في غيبوبة الموت من ( 5 من جمادى الأول 1409هـ =ديسمبر 1988م) حتى ( 1 من شعبان 1409هـ = 9 من مارس 1989م) حيث توفي بعد معاناة وصراع مع المرض، موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>.

(٢) نظرة عن الإدارة في الإسلام، ص86.

قد سبقتها خطوات وجهود ومراحل، وتلتها جهود وخطوات ومراحل، فلا يمكن أن ندرك عظمة الهجرة حين نفصلها عما قبلها أو عما بعدها<sup>(١)</sup>.

فالتخطيط في الإسلام يلتزم بعدة مبادئ ومقررات دقيقة، واستراتيجيات بعيدة، وفقه واسع وشامل، ولا يكون ذلك إلا ب<sup>(٢)</sup>:

- الاعتبار واستعمال الفطنة والبصيرة.

- العلم وحث العقل على عدم اتباع الظن وما لم يطمع عليه دليل ولا برهان عند تحديد الأمور.

- المشورة وتكون مع أهل العلم والدراية، وفي ذلك يقول الله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: 159).  
- الإعداد.

- التيقن عملاً بالقاعدة الفقهية (اليقين لا يزول بالشك).

- التأني عملاً بالقاعدة الفقهية (من استعجل الشيء قبل أوانه عوقب بحرمانه).  
- عدم التغافل.

- إزالة الضرر عملاً بالقاعدة الفقهية (الضرر الأشد يزال بالضرر الأخف).  
- الإحصاء.

وغيرها من القواعد الفقهية والأصولية والتوجيهات القرآنية والمعالم النبوية.

فالتخطيط عمل الراسخين في العلم، ولهذا لا بد من اعتماد مستشارين في العملية التخطيطية من علماء الشريعة والإنسان والاجتماع والاقتصاد والسياسة والطب للوصول إلى خطة ناجحة موافقة للشرع مطابقة للواقع خاضعة للسنن الكونية بينة الأهداف والوسائل والمناهج.

وهذا ما يقرره الأستاذ أحمد محمد الراشد<sup>(٣)</sup> وهو يقول: "وقد توجب الفعل الخططي الواحد أكثر من قاعدة وتبرزه أكثر من حكمة، فيكتسب قوة وينال نسبة

(١) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 84.

(٢) الفهداوي فهمي خليفة، الإدارة والعلوم المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، ص 161.

(٣) عبد المنعم صالح العلي العزي ( مواليد بغداد، 8 يوليو 1938 م، واسمه الحركي: محمد أحمد الراشد) وهو داعية إسلامي وأحد أبرز قيادات الإخوان المسلمين في العراق، تتلمذ على يد الكثير من علماء بغداد ومنهم الشيخ أمجد الزهاوي والشيخ العلامة محمد القزلي، وهاجر بعد حرب الخليج الثانية إلى أوروبا، ويعتبر الراشد من أهم منظري ومؤلفي الحركة الإسلامية فهو مؤلف العديد من الكتب التي تحاول أن تجمع روح الحركة مع العلم الإسلامي



إجماع"<sup>(١)</sup>. إذ يعتبر التخطيط سيد الوظائف الإدارية وأهمها، فنجاح العمل أو المشروع صغيرا كان أم كبيرا مرتبط به ولا ينفك عنه فهو «ضرورة ملحة لكافة الأفراد والجماعات والمنظمات لأنه المدخل الوحيد للتعامل مع متغيرات المستقبل بواقعية وبطريقة علمية»<sup>(٢)</sup>.

وقد كان النبي صلى الله وسلم في إدارة شؤونه الحربية والسياسية والاجتماعية... لا يتخذ قرارا دون استشارة أصحابه رضوان الله عليهم من ذوي الخبرة ما لم يكن وحيا أو تشريعا.

وقد أظهرت السيرة النبوية صورا رائعا في ذلك منها:

١. قصة حفر الخندق.

٢. أسرى بدر.

وفي هذا الصدد يشير ( أبو سن ) إلى «أن الإسلام نهج في التخطيط بأنواعه المختلفة مبدأ الدراسة والتشاور مع أهل الرأي وأصحاب الحل والعقد في المجتمع عملا بقوله تعالى: (فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ) (النحل:43)»<sup>(٣)</sup>.

فهو فن يتطلب مواهب وقدرات خاصة وعلم يُدرّس ويُدرّس، وهو منهج متكامل لأقوال وأفعال وتقريرات. يحقق الأهداف من خلال المبادئ ودراسة الأبعاد والظروف ويتعامل مع المحيط المكاني والإطار الزمني، ويربط بين الأطر والأبعاد المختلفة بعملية الهندسة الإدارية الحديثة. ولا يمكن أن يكون إلا في إطار منظمة أو مؤسسة.

والتخطيط الإسلامي أشتمل على كل نواحي الحياة الفردية والجماعية وجميع المجالات إذ إن التخطيط في الإسلام اشتمل على جميع عناصر العملية التربوية، ومن أبرز المجالات التي تناولها الإسلام واهتم بضرورة التخطيط لها، ما يلي:

١. التخطيط من أجل معرفة القراءة والكتابة.

٢. التخطيط من أجل تعليم الأجيال الصاعدة.

---

ونوع من الروحانيات والتأكيد على الأخلاق الإسلامية. وترجمت كتبه للكثير من اللغات الأجنبية. موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>  
(١) المسار من أصول التخطيط، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، طنطا، ط 4، 1999 ص498.

(٢) د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ص24.

(٣) أبو سن، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 6، 1996م، ص70.

٣. التخطيط من أجل التعليم المستمر أو التربية مدى الحياة.

٤. التخطيط من أجل حياة المسلمين في دنياهم وآخرتهم.

٥. التخطيط من أجل البناء الخلقى<sup>(١)</sup>.

وهذه الأدوار وغيرها مهام أساسية تقوم بها المؤسسات الدعوية وفق خطة واضحة وبرنامج متكامل ومنهج واضح.

### المبحث الثالث

#### أهداف التخطيط ومزاياه وفوائده

يتميز التخطيط الإسلامي عن غيره من حيث الأهداف المتعلقة بقيم شرعية وإنسانية راقية، ومن حيث طبيعته في تحقيق مصالح العباد.

#### المطلب الأول

##### أهداف التخطيط

للتخطيط أهداف تنسجم مع الوظيفة الأساسية والمهمة ذات الأثر المتعدي، فأبي نجاح في رسم الخطط والمناهج هو نجاح لباقي الوظائف والعكس صحيح، ويكمن هدف التخطيط فيما يلي:

1 - إرضاء الله والتعبد بالإحسان، والعمل بإتقان، وهذه دائرة خصوص المؤمنين، فالإحسان مفهوم ينطبق على كل أعمال الإنسان، فالمؤمن يعتقد أن البركة

---

(١) الشلعوط مريم محمد أحمد، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1423هـ، ص105.

والتوفيق مصاحبان للعمل الخالص الصائب، ومن الصواب التخطيط المناسب، قال تعالى: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... ) (التوبة: 105). نعتقد كمسلمين ونؤمن بتأييد الله وتوفيقه في أعمال الإنسان، خلاف النظرة الوجودية المادية.

2 - زيادة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا هدف إيجابي للتخطيط، ومقياس نجاح المؤسسة يعتمد على القدرة في تحقيق الأهداف المسطرة، فالتخطيط إذا هو «الأساس الذي يمكننا من استشراف أبعاد المستقبل ويعمل على رسم مسارات حركتنا المستقبلية أن نستطيع أن نتحرك وتقترب من المستقبل بصورة واثقة وواعية»<sup>(1)</sup>.

وكلما تحكم المخطط في رسم الأهداف نجح في وضع الخطط وإنشاء البرامج المناسبة والوصول إلى أفضل النتائج المرجوة أو المخطط لها سلفاً.

3 - التقليل من الخطر وهو هدف وقائي والخروج بأقل الخسائر، وبالعبارة الأصولية:

- درء المفسد أولى من جلب المصلح.
- اخف الضررين....

وغيرها من القواعد الأصولية والفقهية، وقد عبر علي كرم الله وجهه هذا المعنى ب: "خير الشرين"، وهذا يعتبر نجاحاً في فقه المقاصد والأولويات. لأن المخطط الناجح هو الذي يدرك أهمية التخطيط باعتباره الأساس الذي يقلل من المفاجآت في العمل كما يقلل من خطورة أية مفاجآت أو أحداث استثنائية"<sup>(2)</sup>.

وتتعرض المؤسسة في مسيرتها إلى مفاجآت وطوارئ وأحداث الاستثنائية أحيانا داخلية متعلقة بوضع المؤسسة والعاملين، وأحياناً أخرى بالمحيط الخارجي وتحدياته وطبيعة المتعاملين مع المؤسسة.

ومن جهة أخرى إدارة الله وقدره في تسيير الأمور وإدارتها حسب علمه وإرادته.

4 - التخطيط في المؤسسات الدعوية يمنحها درجة عالية من التقويم والتقييم.

(1) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، 2000، ص 91.

(2) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 83.

فدراسة جمهور المدعوين ومدى الاستجابة والتفاعل، ثم قياسه (أي قياس الجمهور) واتجاهاته ودراسات الرأي العام وبحوثه أمور معتبرة وأساسية في عملية التقييم.

وذلك باعتماد أسلوب رجع صدى أو التغذية العكسية واعتمادها داخل المؤسسة من خلال العاملين وخارجها من خلال المتعاملين والجمهور.

حيث أن "التخطيط مفهوم فعال لضمان ليس النجاح فقط، بل التفوق والفاعلية، فإن حماسة المدير وطاقمه، على افتراض توفرها بالصورة المقبولة، ليس ضماناً للأداء المتميز والإنجاز الرفيع، بل إن الحماسة تحتاج إلى بذل جهود وقائية تحضيرية فائقة"<sup>(١)</sup>.

ومن هنا يتبين لنا مما سبق أن التخطيط يحقق أهدافا تخدم المؤسسة تتعلق بإرضاء الله

وكسب الجمهور وتضبط سيرها وتقييم مسيرتها وتجنبها الانحراف وتثبيتها أمام الطوارئ.

## المطلب الثاني

### مزايا التخطيط وفوائده

من خلال الأهداف السابقة يتضح لنا جليا أن التخطيط ذو أهمية كبيرة في العملية الإدارية، وأنه يساهم في النهوض بالعمل الإسلامي والارتقاء به إلى درجة الإحسان وأهم هذه الخصائص والمزايا ما يلي:

1 - وضوح الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المناقشات والاجتماعات ودراسة أبعاد الخطة وظروفها وتقييم البدائل المطروحة. لأن "التخطيط محاولة لرصد الحركة في المستقبل والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة"<sup>(٢)</sup>.

والأهداف الواضحة والمرتبطة حسب أولويات وأفضليات يحقق لنا القدرة على ترجمة هذه الأهداف إلى مشاريع تنفيذية وبرامج عملية.

فعندما يغيب وضوح الهدف عند العاملين تطرأ النسبية عندهم مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى سلبيات كثيرة منها: التأويل الباطل واتباع الهوى وغيرها من الأمراض التنظيمية.

(١) تيسير عبد المطلب دويك، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، ص200.

(٢) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، 200، ص85.

والتخطيط الناجح المبني على أسس علمية يحقق الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف، فالتخطيط هو السعي لرسم الهدف والوصول إليه.

2 - تعريف كل فرد في المؤسسة بأهدافها، وأهداف منصب عمله، فالتخطيط هنا ضرورة لكافة المستويات الإدارية في أي منظمة، لأنه المدخل الأساس للنجاح... وتزداد عملية التخطيط دقة وخطورة كلما ارتفعنا في مراتب ودرجات السلم الإداري أو السياسي أو الاجتماعي<sup>(١)</sup>.

فتباين المستويات والوحدات الإدارية يخلق نوعاً من التداخل والخلط بين الوظائف، فعندما تكون الخطة واضحة وآليات التخطيط محددة والأهداف معروفة عند كل المستويات يتحقق النجاح المطلوب ويتفاعل الجميع مع المؤسسة وأهدافها.

3 - المساعدة في اختيار الوسائل والأساليب الدعوية والطرق المناسبة للوصول إلى جمهور المدعوين من خلال الدراسات والبحوث والاستشارات وتصويب الخطأ وفهم الواقع.

وعليه فإن الدعوة إلى الله من جنس العقيدة ومن أفضل العبادات التي يتقرب بها الإنسان إلى الله، فلا يستطيع المؤمنون أن يحققوا هذا كله إذا لم يضعوا لأنفسهم نهجاً وخطة تقوم على أساس من منهاج الله، والواقع الذي يعملون فيه، وعلى أساس صفاء الإيمان والتوحيد والعلم، والوعي بالواقع وصدق الممارسة<sup>(٢)</sup>.

وهذا للخروج من العمل التقليدي النسقي، فالإبداع سنة شرعية وقيمة حضارية.

4 - التعريف بالمشكلة المتوقعة حدوثها في المستقبل، واستشعار العوائق، ورصد الأزمات يساعد في:

أ - إدراك معوقات العمل الدعوي المفاجئة والطارئة، فالتخطيط الفعال يوسع من دائرة رصد العوائق وفقها لتجنبها، معرفة الشر لتجنبه وتحويله إلى خير أو لانتقاء آثاره.

ب - تقليل الأزمات بكل أنواعها وعلى جميع المستويات، فعند الوقوع في العوائق والأزمات سواء أكانت متوقعة أو غير المتوقعة، تظهرك قدرة المخطط والبدائل المقترحة لاختيار الأسلوب الناجح والخطة البديلة لتجنب العوائق والأزمات.

(١) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 100.

(٢) د. عدنان علي رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 71.

ويمكن القول إن التخطيط هو عملية تقوم على استدراك التطورات ورصد الاحتمالات واستباق المشاكل ومواجهتها لاستبعاد التفاوت... وذلك بوضع الخطط والبرامج التي تحدد آفاق المستقبل ورصد تطوره<sup>(1)</sup>.

فهذا الرصد والاستشعار دفع كثيرا من المؤسسات إلى تطوير العمل الخططي باعتماد الدراسات المستقبلية والاستشرافية، لأهميتها في تقليل الأزمات وإدراك المفاجآت، ومن ثمة اختيار البدائل المناسبة.

و من الأساليب الناجعة تبني كثير من المؤسسات واعتمادها للهيئات الاستشارية التي تقوم بدراسة الخطط وتقييمها.

5 - تبيان كيفية حل المشاكل المتوقعة والاستعداد لها، - وإن كانت هذه الخاصية متعلقة بالسابقة - فالعمل الإسلامي في مسيرته تعرض للعديد من العوائق والمشاكل المتعلقة بجوانب عملية التخطيط، سواء أكانت متعلقة بجمهور المدعوين، أم بالوسائل والأساليب، أم بالظروف التي تفرض عليه اختيار الحل المناسب وتوقعه حتى تخرجه من الارتجال، فذلك من خلال ترتيب الأولويات ودفع المفاسد..

6 - توفير درجة عالية من الانسجام والتناسق بين الأعمال والعاملين مما يمنع التداخل والازدواجية والتضارب في المهام والمسؤوليات إذ أصبح التخطيط في حياة الشعوب اليوم علما ممتدا تنمو قواعده مع نمو تلك الشعوب الغارقة في جاهليتها وظلمها وعدوانها، والمسلمون... يغلب عليهم الارتجال وردود الأفعال الآنية<sup>(2)</sup>.

وهذا الانسجام والتنسيق يمهد ويسهل لوجود هياكل تنظيمية صلبة ولوائح إدارية واضحة ومستويات متكاملة.

7 - تحديد الوقت اللازم لأداء الخطة وكل مرحلة من مراحلها وأطوار العمل وتحديد المواعيد الزمنية لضبط الأنشطة من حيث بدؤها وانتهائها، ومنع التضارب مع الأنشطة الأخرى.

فقد تطور فقه الوقت إلى مهارة وعلم، نظرا لأهميته في أي عمل إنساني، وفي نجاح العمال وهو مقياس التفوق والفعالية.

حيث أن الأهداف التي لا ترتبط بالزمن ولا يمكن أن تؤمن السلامة للدورة الإدارية حيث تضيق الجهود، وتهدر الإمكانيات، وتنخفض حرارة المتابعة، وتضعف

(1) د. علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، حقوق محفوظة للمؤلف، ط 1، 1993، ص 74.

(2) د. عدنان علي رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، 72.

المحاسبة والرقابة عند وضع الأهداف يلزم أن تكون منسجمة مع الزمن ومحددة بالوقت<sup>(١)</sup>.

ومن مقتضيات التخطيط القدرة التامة على ترتيب الخطط والبرامج وتوصيفها عبر مراحل زمنية ومهام موقوتة.

8 - يحقق التخطيط الاستغلال الشامل والأمثل من حيث توفير الكثير من النفقات والجهود البشرية (موارد بشرية وموارد مادية)، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف واستثمارها لإقامة برامج دعوية أخرى.

فللمدير المخطط دائما فسحة من الوقت للدراسة والتحليل، ومن ثم يمكنه اتخاذ القرار الملائم بالنسبة لهذه الطرق<sup>(٢)</sup>.

و الدراسة والتحليل تمنحه الاستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ، ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقصر وقت مناسبين.

9 - المساعدة على التحديد الدقيق للموارد (البشرية - المالية - المادية - التكنولوجية - المعرفية...) اللازمة من حيث الكمية والنوعية لتحقيق أهداف المؤسسة. والتجديد فيها والبعد عن الأساليب التقليدية.

حيث أن القدرة على التحكم في الموارد يساعد على أداء مؤسسي ناجح، لا ن العمود الفقري لأي مؤسسة هي موادها بكل أنواعها.

10 - تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من أنشطة المؤسسة واقتصاد الجهد المبذول، وبذلك يحقق التخطيط التقليل من الجهود غير اللازمة مما يساعد على:

• التنسيق بين العاملين أو الجهات الدعوية الأخرى في الساحة الدعوية.

• التنسيق في توزيع المواقع الجغرافية ومنع التكرار.

• حصر الحاجات من البرامج والأنشطة.

• تحديد مهام العاملين.

ذلك أن التخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت<sup>(٣)</sup>.

(١) عباس نور الدين: إدارة العمل الإسلامي، ص 92.

(٢) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 56.

(٣) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 56.

فالتخطيط يساعد على اختصار الوقت والجهد وترتيب الأعمال وتجنب التكرار والتضارب.

11 - يساعد على انتهاز الفرص واستغلالها استغلالاً إيجابياً وذلك بالإعداد المسبق.

حيث أن انتهاز الفرص بالمفهوم الإيجابي مباح شرعاً، بل هو امتثالاً لمفهوم التنافس المحمود قال تعالى: (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ) (المطففين: 26).

قال صاحب الظلال: "والتنافس في نعيم الآخرة لا يدع الأرض خراباً كما يتصور بعض المنحرفين، إنما يجعل الدنيا مزرعة للآخرة، ويجعل القيام بخلافة الأرض بالعمار مع الصلاح والتقوى وهي وظيفة المؤمن المحق"<sup>(١)</sup>.

وقد يُفهم هذا التنافس خطأ في الممارسة وخاصة بين المؤسسات الدعوية وهنا يتدخل الإخلاص ليحدد التنافس المحمود من غيره.

12 - المساعدة في أداء الوظائف الأخرى بصورة جيدة، ويوفر وسائل المتابعة والرقابة والتوجيه، ووضع المعايير لمتابعة أداء الدعاة والعاملين ومدى تحقيقهم للأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط وهي معايير للأداء تقاس بها نتائج الأعمال وتصحح الانحرافات.

ومن هذه الوظائف الرقابة، حيث أن التخطيط يوفر الأسس العلمية للرقابة، وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى أن دفة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط<sup>(٢)</sup>. وهذه الميزة متميزة أن تمنح للتخطيط القدرة على الإطلاع على باقي الوظائف، ومنها الرقابة.

و التخطيط ليس مفصلاً عن العملية الإدارية بل يتابعها وينسجم معها من أول عمل إلى آخره. و أي فصل بينها يعرض العمل إلى الانقطاع والتشويه.

13 - جعل البرامج أكثر شمولية وتكاملاً ومطابقة للواقع، فالتخطيط المبني على أسس علمية يتسع ليشمل كل الأنشطة والبرامج ويحقق الترابط بينهما ولا ينطلق من خيال، بل تكون كل خطته قابلة للتنفيذ مطابقة للواقع ومتكيفة مع المحيط الداخلي أو الخارجي.

14 - المساعدة استمرار الجهود الدعوية، فلا تتوقف الأنشطة وتتعلل البرامج وذلك بربط الماضي بالحاضر ودراسة التجارب.

و هذا الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي من خلال الرؤية الكاملة والواضحة، وإلا انقطع العمل وأصبح كل جيل ينطلق في دعوته من فراغ، وهذا خلاف الأولى.

(١) سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، القاهرة، ط9، 1980، المجلد 6، ص3860.  
(٢) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص56.



15 - يوفر التخطيط الأمن النفسي والسكينة والدافع للعمل مما يزيد في أداء الأفراد.

وهذا الأمن النفسي مهم يتعلق بالشعور بالاطمئنان الذي يدفعه للعمل والتضحية.

فأي عمل لا يشارك فيه العاملون في التخطيط له - طبعاً حسب المستوى - لا يشعر فيه العاملون بالأمن ومن ثم تنتج سلبيات العمل التنظيمي.

17 - تحقيق الأمن يساعد التخطيط على الطمأنينة عند العاملين والشعور بالأمن لتحقيق الأهداف والعمل ضمن خطة معتمدة على التوكل على الله وشعارها: (اعقلها وتوكل)<sup>(١)</sup>.

والتخطيط لا يتنافى مع التوكل، بل هو عين التوكل، ومن التوكل الأخذ بالأسباب.

والتوكل على الله تعالى هو صفة خاصة في العملية التخطيطية في الإدارة الإسلامية وبعد الأخذ والإمام بكافة المعطيات يؤخذ القرار بالتوكل على الله، فخاصية التوكل على الله في المدرسة الإسلامية تميزها عن سواها من المدارس<sup>(٢)</sup>.

16 - معرفة مواضع الضعف في القوى البشرية ومن ثمة تحديد البرامج المناسبة للتطوير والتدريب.

من خلال الدارسات العميقة للموارد المتاحة ورصد قوتها وضعفها، تتحقق الرؤية الصائبة في اختيار البرامج المناسبة والأنشطة اللازمة.

فلا يعقل أن نخطط من غير معرفة القدرات المادية والبشرية.

ومن خلال هاته المزايا ندرك أهمية التخطيط وأنه يحقق لنا بعض المزايا الفرعية الآتية:

• الربط بين ماضي المؤسسة وحاضرها ومستقبلها.

(١) حديث أنس: أخرجه الترمذي (668/4، رقم 2517)، وقال: غريب. والبيهقي في شعب الإيمان (80/2، رقم 1212)، والضياء (216/7، رقم 2658). ونقل الترمذي والضياء عن يحيى بن سعيد القطان أنه قال: "وهذا عندي حديث منكر". قال المناوي (8/2): قال الزركشي: إنما أنكره القطان من حديث أنس، وقد أخرجه ابن حبان في صحيحه عن عمرو بن أمية الضمري، وإسناده صحيح، وقال الزين العراقي: رواه ابن خزيمة والطبراني من حديث عمرو بن أمية الضمري بإسناد جيد. وحديث عمرو بن أمية: أخرجه ابن حبان (510/2، رقم 731)، والحاكم (722/3، رقم 6616)، والبيهقي في شعب الإيمان (80/2، رقم 1210). وأخرجه أيضاً: ابن أبي عاصم في الأحاد والمثاري (215/2، رقم 970). قال الشيخ الألباني: حسن.

(٢) رازم الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص60.

- يمكن للعاملين تفهم الأهداف.
- تنمية إحساس كل موظف.
- تحقيق كافة إيجابيات التنسيق مثل عدم ازدواجية العمل وتحديد المسؤوليات<sup>(١)</sup>.

فالتخطيط ضرورة وانطلاقة أساسية لأي عمل إداري، لم ياله من مزايا وخصائص تؤهله لأن يكون سيد الوظائف بامتياز، لا تتم العملية الإدارية إلا به.

---

(١) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 29 بتصرف.

## المبحث الرابع

### كيفية إعداد خطة إدارية

تتشكل هذه العملية المهمة من مجموعة من مبادئ أساسية ومن عناصر متكاملة ومن مرحل متكاملة، وللتفصيلي في إعداد الخطة لا بد من الإحاطة بها وهي:

١. مبادئ التخطيط وأسسها.

٢. عناصر التخطيط.

٣. مراحل عملية التخطيط.

### المطلب الأول

#### مبادئ التخطيط وأسسها

التخطيط عملية أساسية لا بد من توافر بعض السمات المتعلقة بالمبادئ والأسس ليكون ناجحا وموفقا، فلا يستطيع المسلمون أن يحققوا هذا كله إذا لم يضعوا لأنفسهم نهجا وخطة تقوم على أساس من منهاج الله والواقع الذي يعملون فيه، وعلى أساس صفاء الإيمان والتوحيد والعلم ووعي بالواقع وصدق الممارسة<sup>(١)</sup>.

وفي هذا الصدد يطرح الدكتور النحوي بعض المبادئ للإدارة الدعوية المتعلقة بالربانية والواقعية والصوابية، وهي مبادئ أساسية في العملية التخطيطية، ويضيف قائلا: "من أهم خصائص هذا النهج والتخطيط هو وعي السنن الربانية الثابتة في الواقع يوجههم منهاج الله. وحيث تتوافر هذه الخصائص كلها فان رعاية الله حانية على المؤمنين في كل عصر... فلا يمكن فصل التصور الإيماني للنهج والتخطيط في ميدان الواقع البشري عن سنن الله الثابتة وعن قضاء الله وقدره الغالب على حكمة بالغة وعدالة ربانية ممتدة ورحمة واسعة"<sup>(٢)</sup>.

وهنا يبين أن التخطيط يكون ناجحا وصائبا ما كان مطابقا للسنن الربانية، والسنن نوعان شرعية وكونية واجتماعية.

وعموما يمكن أن نجمل مبادئ التخطيط وأسس فيما يلي:

أ - الربانية: مطابقة الشرع بحيث أن أعمال المسلم كلها تكتنفها الأحكام التكليفية الخمسة، وأي عمل مهما كان نوعه ومنه التخطيط لا بد أن يكون شرعيا.

ب - الشمولية: يشتمل على جميع الوحدات والأفراد والمراحل والأنشطة من أولها إلى آخرها.

(١) انظر: د. عدنان علي رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوى الإسلامية، ص71.

(٢) المرجع نفسه، ص75.

ج - الواقعية: مطابقة للواقع - لا تخطيط للخيال - ومعنى ذلك أن الخطة قابلة للتنفيذ.

د - التكامل: كل الخطوات والمراحل يكمل بعضها البعض.

هـ - الأمثلية: اختيار الخطة المثلى.

و - الوضوح: واضحة لجميع الأفراد والعاملين.

ز - الالتزام: خطة على سبيل الإلزام، أي أنها ملزمة لجميع الأفراد والعاملين.

ح - المرونة: تنسجم مع المتغيرات.

ط - الدقة: غير قابلة للتأويل الخاطئ وذلك باعتماد اللوائح والقرارات الإدارية.

ك - الاستمرارية: باختيار البدائل المناسبة، فالتوقف يعرض الخطة للفشل.

وهذه الخصائص تتطابق مع خصائص الإسلام العامة إذ أن الإسلام ومبادئه تنسحب على جميع أعمال المسلم.

وهذه المبادئ هي ضامنة لنجاح الخطة بالدرجة الأولى، لان الأمور بمقاصدها.

## المطلب الثاني

### عناصر الخطة

تحتوي الخطة الإدارية مجموعة من العناصر الأساسية ولا تنفك عنها، وبها تتم عملية التخطيط ومراحلها، ومنها<sup>(1)</sup>:

— **المشكلات:** ونقصد العوائق وتشخيص كامل المشكلات التي تواجه الأفراد والعاملين والمؤسسة.

ومشكلات المؤسسات الدعوية تختلف في العموم عن باقي المؤسسات والمنظمات، فمشكلاته ا من نوع خاص تتعلق بالخطاب وأنواع البرامج وطرف استيعاب الجماهير والعلاقات التنظيمية بين العاملين..

— **الأهداف:** برسم الأهداف وتحديدها: (أهداف قصيرة المدى، متوسطة المدى، بعيدة المدى).

(١) انظر: عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ص24.

و التحديد المسبق للأهداف بأنواعها عنصر مهم في المؤسسات الدعوية، لا ن من خلال رسم الأهداف تتضح البرامج والوسائل والأساليب.

– **السياسات:** هي المبادئ والإيديولوجيات التي تعتمد، وغالبا ما تكون سمة للمؤسسة العاملة، وهي القواعد التي تحكم تصرفات الأفراد والعاملين. فكل مؤسسة لها سياستها وقواعدها تنبثق من الدين والواقع والعرف والإمكانات.

– **إجراءات التنفيذ والعمل:** نقصد تحديد آليات ووسائل التنفيذ. وعند المؤسسات الدعوية تخضع الوسائل للشرع الحكيم، مع أن العمل الإسلامي يأخذ جانبا واسعا من المرونة، باعتبار دائرة المتغيرات في الشريعة الإسلامية.

– **الموازنات:** الإمكانيات المادية، وذلك بتحديد للموارد المالية وكيفية الاستفادة منها.

- البرامج والمشاريع: تصور شامل لجميع الأنشطة. بوضع خطوط عريضة حسب الخطة لنوعية البرامج والأنشطة الواجب القيام بها.

– **أساليب التقويم:** طرق التقويم والمتابعة، ووجود طرق وأساليب للتقويم وهي كثيرة ومتنوعة، وقد طور العلم الحديث الكثير من طرق التقويم وتبسيطها. ومنها اعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة في التقويم.

– **التوقيت:** والزمّن اللازم للخطة ووضع البرامج الزمنية (ترتيب الأعمال وفق خطط زمنية مترابطة).

ويعتبر التوقيت الصفة الظاهرة في إعداد الخطة وهو ركن أساس في عملية التخطيط.

### المطلب الثالث

#### مراحل عملية التخطيط

ويمكننا إيضاح هذا عملية التخطيط ومرحلتها من زاويتين:

**أولا: من حيث الأسلوب:** فهي عملية منطقية لاتخاذ قرار حول موضوع مستقبلي تمر بأربع مراحل رئيسية تكون رباعية إدارية وهي:

١. جمع المعلومات حوله.

٢. مناقشتها وتحليلها والخروج باستنتاجات وحلول تبادلية.

٣. تحويلها كقرار وخطة.

٤. صياغته وإبلاغه للمنفذين ومتابعتهم.

ثانيا: ومن حيث المآل والمضمون: وهي أيضا عمليات منطقية لتحقيق أهداف مستقبلية تجري ضمن مراحل متسلسلة على النحو التالي (ويلاحظ أنها تشكل رباعية إدارية أيضا):

١. تحديد الأهداف والغايات التي ننشد الوصول إليها.

٢. ترتيبها حسب أولويات وأفضليات.

٣. ترجمة وقلب الأهداف إلى مشاريع وتدابير مادية.

٤. إدراج هذه المشاريع والتدابير المادية إلى برامج تنفيذية<sup>(١)</sup>.

إن فالتخطيط عبارة عن عملية منطقية متسلسلة تمر بمراحل أساسية، نحملها

في:

١. مرحلة إعداد المشروع.

٢. مرحلة المصادقة على المشروع.

٣. مرحلة تنفيذ المشروع.

٤. مرحلة متابعة المشروع.

ونفصلها فيما يلي:

1 - إدراك الفرص المتاحة في المستقبل داخل المؤسسة وخارجها. وذلك من خلال رصد كامل وبحث شامل للواقع المحيط داخليا وخارجيا، وباستكشاف دقيق لحالة الأفراد والمؤسسة، وهذا يحقق لنا الواقعية والتفاعل وخلق شبكة علاقات تكون خادمة بطريقة مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة.

لأنه ثبت بالتجربة أن المؤسسات الدعوية أو الأهلية مطلوب منها إيجاد أقسام تعنى بالتخطيط الاستراتيجي، وعليها أن تستفيد من المخططين الاستراتيجيين الذين يقيمون الخطط السابقة واللاحقة ليقدموا في النهاية خلاصة لما هو محدد في كل مرحلة من مراحل العمل الدعوي<sup>(٢)</sup>.

وعليه اعتماد الهيئات الاستشارية من جميع الاختصاصات حتمية يفرضها واقع الإدراك للفرص المتاحة للمؤسسة والفضاءات التي تنشط فيها.

(١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص 26، 27، بتصرف.

(٢) ماجد بن محمد الجهني، مقال: الدعوة ومنهجية التخطيط : موقع صيد الفوائد، [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net)

2 - التحديد المسبق للأهداف تحديدا دقيقا، فرسم الأهداف والغايات أمر مهم في عملية التخطيط، وأي خطأ أو عدم وضوح في الأهداف يعرض المؤسسة لسلبيات تنظيمية كثيرة، فلا بد من وجود الفهم الشامل لدى الداعية بأهداف دعوته ومقاصدها وإدارته للوسائل الشرعية التي ينبغي أن يسلكها لتحقيق هذه الأهداف<sup>(١)</sup>.

و علم الأهداف وتحديدها من العلوم والمهارات التي تحتاج إلى حكمة ووعي وبصيرة، وقد قيل: "أن الفتنة إذا أقبلت عرفها العلماء...".

3 - التنبؤ بالبيئة المستقبلية التي سيتم فيها تحقيق الأهداف، ذلك بدراسة شاملة للإطار المكاني والزمني الذي تتحرك فيه المؤسسة وذلك ليكون التخطيط أكثر دقة في النهاية أكثر إستراتيجية.

وهذا يفتح المجال واسعا لاعتماد الدراسات المستقبلية والاستشرافية، التي تقوم على أساس التنبؤ العلمي المفيد للمؤسسة.

4 - تحديد البدائل المتوفرة المحققة للأهداف المطابقة للمبادئ، ذلك أن الإسلام أولى هذه العملية الإدارية - أي التخطيط - أهمية قصوى ووهب الإنسان الطاقات والقدرات التي تمكنه من الإحاطة بالأبجديات التخطيطية<sup>(٢)</sup>.

والتخطيط الناجح الفعال هو الذي يتبنى تنوع البدائل والخيارات أمام المؤسسة - طبعاً الموافقة للسياسات ومحققة للأهداف -.

ومن أبجدياته احتمال المخاطرة واختيار البدائل المناسبة، وذلك بـ: «ترتيب درجة المخاطرة في كل منها، ونسبة وكمية النتائج الممكن الوصول إليها»<sup>(٣)</sup>.

بمعنى أدق القدرة بطريقة سريعة ومنضبطة التحرك لتغيير الخطة بالبديل المناسب دون أي خسارة ذات اثر كبير على سير المؤسسة.

5 - تقييم البدائل بتحديد السلبيات والإيجابيات وذلك من خلال عدة عناصر أساسية يجب مراعاتها ونجملها في:

● موافقة الشريعة: في موضوعها وأسلوبها ووسائلها وأهدافها.

● القوة والضعف: الدارسة العميقة لجوانب القوة والضعف في

البديل المقترح.

● التكلفة: تغيير الخطة ليس معنى ذلك الخسارة بل تجنبها،

باعتماد بدائل أقل تكلفة أو مناسبة.

(١) خالد الصغير، مقال: التخطيط في خدمة الدعوة، الموقع السابق نفسه.

(٢) رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص59.

(٣) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ص58.

- العوائد: النظر في عوائد البدائل المادية والمعنوية.
- الآثار: الناتجة على العاملين والمؤسسة سلباً أو إيجاباً.
- الزمن: مراعاة الزمن المناسب في الخطة البديلة.
- القوانين واللوائح: مراعاة قوانين المؤسسة ولوائحها أو قوانين المحيط الخارجي.

• رضا الأفراد والعاملين: باعتبار أن العاملين هم رأس مال المؤسسة يجب مراعاة أوضاعهم وقدراتهم.

• استجابة الجمهور: و مراعاة الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة من حيث طبيعته وأوضاعه وقدراته.

6 - اختيار البديل الملائم من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، «وفي هذه المرحلة يتم القيام بعملية اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي لا تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من الإمكانيات أو البدائل المختلفة»<sup>(1)</sup>.

وهذا اختيار يتم من خلال الدراسة العميقة لجل البدائل تم تقييمها واعتماد الأفضل منها والأسلوب والأجود وسيلة.

7 - وضع الخطط اللازمة للبديل الملائم ووضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، ثم تحديد المسؤولية عند تنفيذ هذه النشاطات.

وفي هذه المرحلة يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديته المالية وانسجامها<sup>(2)</sup>.

بمعنى واضح التحرك من الخطة إلى البديل دون عقدة أو تردد، باستئنا العمل دون توقف واعتبار أن هذا عمل متواصل ومستمر.

8 - تنفيذ الخطط والبرامج، وذلك بتوفير آليات التنفيذ، وفتح المجال للوظائف الثالثة الأخرى الباقية، إذن فإن «عملية التخطيط تشمل تحديد الأهداف والمناهج وتحويل الهدف إلى برنامج عمل في كيفية التنفيذ»<sup>(3)</sup>.

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ص71.

(2) المرجع نفسه، ص75.

(3) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص220.



وهذه المرحلة مهمة جدا إذ تسمح وبشكل مباشر للانسجام بالكلية مع الوظائف الأخرى، فالتخطيط ملازم بالضرورة للتنظيم والتوجيه والرقابة، والا فهو نوع من الفلسفة المجردة عن واقع التطبيق.

9 - المتابعة والمراقبة والإشراف على تنفيذ الخطط، وذلك باعتماد جهاز أو مجلس من المخططين دون التدخل في الوظائف الأخرى، وذلك بالتأكد من أن النتائج المحققة قد غطت الأهداف الإستراتيجية المسطرة<sup>(١)</sup>.

ويعبر التخطيط في حد ذاته عملية إدارية متكاملة ومصغرة، تتوافق فيها التنظيم والتوجيه والرقابة.

وهذا الجهاز التخطيطي يجب أن لا يكون مفصولا عن الإدارة العامة حتى لا تتضارب الأعمال.

10 - تقييم التخطيط: وذلك باعتماد الطرق الحديثة في التقييم، ومدى انسجام التخطيط مع البرامج والأنشطة.

والتقييم عملية مهمة ومفصلية في العمل الإداري عموما وفي التخطيط خصوصا، لان أي اختلال في الأعمال والأنشطة قد يكون سببه الأول الفشل في التخطيط واعتماد الخطة المناسبة.

والتخطيط عملية رائدة بامتياز وفي هذا الصدد يؤكد الدكتور النحوي معلقا على التخطيط في الهجرة: " إن النهج والتخطيط يفرض ترابط الخطوات والمراحل، فعندما هاجر رسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة أو حين هاجر بعض الصحابة رضوان الله عليهم إلى الحبشة، كانت الهجرة قد سبقتها خطوات وجهود ومراحل، تلتها جهود وخطوات ومراحل، فلا يمكن أن تدرك عظمة الهجرة حين فصلها عما قبلها أو عما بعدها"<sup>(٢)</sup>.

وعليه فالتخطيط عملية متكاملة أساسية متعلقة بجميع مراحل العمل الإسلامي، فلا يمكن أن يكون عملا خالصا صائبا دون تخطيط وخطة مناسبة، إذ هو من مقتضياته ومستلزماته.

## المبحث الخامس

### مؤهلات المخطط وواجباته

تحتاج عملية التخطيط إلى مخططين بالدرجة الأولى لهم القدرة على تحويل الأفكار والرؤى إلى خطط قابلة للتنفيذ.

(١) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ص 80.

(٢) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 84.

وهي ليست عملية عشوائية، ولا يمكن أن يقوم بها إلا ذوو قدرات ومهارات خاصة. ولهذا تحتاج هذه العملية بالدرجة الأولى مهارات ذاتية، وم ن ثم القدرة على تطويرها وتنميتها من خلال التدريب والتطوير.

ولا تكفي هذه المهارات للحصول على مخطط بارع، بل عليه أن يلتزم بمجموعة من الواجبات الملزمة لسير تخطيطي ناجح.

### المطلب الأول

#### مؤهلات المخطط

للمخطط من مؤهلات ملزمة، وصفات مشروطة حتى يتحقق التخطيط المثالي، وتجنب الفوضى والاضطراب، والمزاجية التي تصيب بعض المؤسسات الدعوية. فالتخطيط ليس بالضرورة يقوم به التقى أو السباق للالتزام، بل يقوم به من يملك مؤهلات، والتقوى والالتزام منها وليست كلها.

ومن هذه المؤهلات:

1- تلقي تكوين متخصص في التخطيط والتدريب المستمر عليه: وتتعلق هذه الصفة بالقيام بالتربصات والدورات التكوينية وتعلم مهارات التخطيط، حيث أصبح التخطيط علما وفنا يدرس على جميع المستويات في كل المجالات في التخطيط لإدارة البيت وإدارة الوقت...

وفي هذا الصدد يكون: "التدريب عنصرا هاما من عناصر نظرية الدعوة الإسلامية في التربية والبناء والأعداد، وفي الإدارة والتنظيم وفي النهج والتخطيط"<sup>(١)</sup>.

ويتمثل التدريب في حرص المؤسسات على إيجاد فضاءات واسعة للقيام بالتدريب في هذا المجال ومواكبة الطرق العصرية، حيث أن هذا العلم يطور ويرتقي يوما بعد يوم.

2- الخبرة المهنية اللازمة للتخطيط: فالخبرة مهمة في هذا المجال كأن يبدأ المخطط بالقيام ببعض عمليات التخطيط على مستويات صغيرة، أو ذات أهداف بسيطة، ليتعلم بعد ذلك - ما سمي - بالتخطيط الاستراتيجي.

وكل هذا: «يكشف لنا الطاقة البشرية المؤمنة المدربة، التي تحمل الكفاءة والخبرة والمران في القضية موضع النهج والتخطيط»<sup>(٢)</sup>.

(١) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص 79..

(٢) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، دار النحوي، للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط 1، 1999، ص 79.

ومن الخبرة اعتماد منهج علمي مدروس في تعلم التخطيط، وقد تطورت مراكز التنمية البشرية هذا المجال من خلال الدورات التدريبية وحسب المستوى.

فالذي لا يستطيع أن يخطط لمشروع دعوي في مسجد صغير، لا يمكنه بالضرورة القيام بذلك في مؤسسة دعوية كبيرة.

3 - الفهم الشامل للمؤسسة: وهي أن يتعرف على المؤسسة، من حيث نشأتها وتاريخها ومبادئها وأهدافها والوحدات الإدارية والبيئة المحيطة بها، حتى ينسجم مع صفة الواقعية المطلوبة في التخطيط.

ذلك أن التخطيط ينطلق من واقع وأرضية معروفة سلفاً، ومن ثم فلا يعقل أن نستورد المخططات من جهات أخرى حتى ولو كانت تشاركنا المبادئ والأهداف. فلكل زمان خطته، ولكل مكان مشاريعه خاصة به.

4 - الثقافة العامة والواسعة:

وذلك بالاطلاع الدائم والقراءة المستمرة والتتبع الواسع وجمع المعلومات والإحصائيات وترتيبها. و «هذه الوسائل والأساليب كلها تعين على تحقيق خطوة هامة في مسيرة النهج والتخطيط، ورسم الدرب وتجنب العثرات... حتى يسهل استخدامها والاستفادة منها»<sup>(1)</sup>.

و من الثقافة الملزمة للمخطط:

أ - فهم الشريعة ومقاصدها:

الشريعة من حيث أصولها ومقاصدها والمعلوم من الدين. حتى يتعرف على الصواب والخطأ، والحلال والحرام، الخير والشر، المصلحة والمفسدة، والأولويات والموازنات...

ب - فهم السنن: سواء كانت شرعية أو كونية، لأن أعمال الإنسان في الدنيا وحركاته مرتبطة بالسنن والنواميس الإلهية. فهناك سنن وضحتها الشريعة أخرى تتعلق بالكون والحياة.

ج - فقه الواقع: وذلك بدراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية. ويكفي في هذا المجال الإطلاع على المباحث الكبرى في علم النفس والاجتماع.

د - دراسة التجارب الإنسانية الأخرى في التخطيط. من خلال الدراسة تاريخية ووثائقية للخطط وتاريخها.

هـ - تعلم مبادئ الإحصاء وقياس الجمهور والاتجاهات والرأي العام.

(1) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص79.

ولا اعتبار أن التخطيط علم ومن مستلزماته القواعد والأساليب العلمية، التي تتيح للمخطط مساحات الواسعة للملاحظة العلمية، و من ثم اختيار الخط أو مناقشتها على أسس دقيقة علمية.

وقد تطورت أساليب الإحصاء وتحليل البيانات وطرق دراسة الجمهور وقياسه،

والانتقال من الكيف إلى الكم وتحويل المعلومات إلى أرقام وبيانات.

5 - القدرة على العمل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها:

يشترط في المخطط أن يكون واحد من أفراد المؤسسة، وهذا الشرط لا يفهمه إلا الممارس للإدارة والقيادة.

وحتى ينجح التخطيط ويكون قريبا من باقي الوظائف الإدارية الأخرى يلزم مصاحبة العملية الإدارية من أولها إلى آخرها، ومن جهة أخرى يفترض أن يكون المخطط واحدا من العاملين ليكون التخطيط واقعيا.

أما التخطيط الذي يأتي من خارج المؤسسة فهو عبارة عن استشارات وبحوث تستفيد منها المؤسسة في التخطيط يكمن الاعتماد عليه والاستئناس به ولا يكون بالضرورة ملزما.

ومن ثم: "ولا يمكن لأي مخطط أن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفردا دون الاشتراك والتعاون مع المخططين الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة"<sup>(١)</sup>.

وبمعنى أدق أن التخطيط عملية متكاملة، ولا يجوز أن تفصل مرحلة عن مرحلة ونشاط عن نشاط، فلا بد من المشاركة وأو الاستمرارية الموضوعية لهذه العملية المنطقية.

وهذه المؤهلات من تكوين وخبرة وفهم وثقافة وقدرة على العمل كفريق، تساعد القائم بالتخطيط على تنمية مداركه وتطوير الذكاء الإداري عنده وتؤهله للقيام بأعمال أكثر دقة وتخصصية، وتضيف الإبداع والمؤسسية للعمل الإداري،

وتمنحه القوة والمتانة اللتان تضمنان الاستمرارية والفعالية.

وهنا يؤكد عباس نور الدين حين يقول: "وتبرز المهارات الفكرية والذهنية بقوة فيما يرتبط بعملية اتخاذ القرار"<sup>(٢)</sup>. ويمكن تمييز المدراء من هذه الجهة فيما يعرف بالذكاء الإداري الذي يعني: سرعة البديهة لاتخاذ القرار، وبتعبير آخر يختلف

(١) د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ص 24.

(٢) تعتبر عملية اتخاذ القرار من مهام التخطيط الأساسية.

المدراء فيما بينهم من حيث السرعة في الانتقال الصحيح والمنطقي بين المراحل»<sup>(١)</sup>.

هذا المعنى الدقيق يمهد لنا الطريق لإدراك سبب نجاح أو فشل المؤسسات الدعوية الكثيرة والمنتشرة عبر العالم، ومن هنا الملاحظ التناقض الواضح في بعضها من حيث الصعود والنجاح السريعين والفشل والسقوط السريعين كذلك.

### المطلب الثاني

#### واجبات المخطط

المخطط ليس بالضرورة المدير والقائد، ولكن التكامل والترابط بين الوحدات الإدارية والهيئات الاستشارية يفرض علينا التعاون اللازم بين كل الوظائف الإدارية.

وفي هذا الصدد يوضح احد منظري التخطيط في العمل الإسلامي، الأستاذ سعيد حوى بقوله: "فالأصل في التخطيط أن يكون من مهمات القيادة، لكن هناك جوانب فنية يتقنها المختصون في التخطيط، فهؤلاء قد يقترحون ابتداء، وقد يضعون خطة القيادة وتخطيطاتها في دائرة التنفيذ من خلال الإحصاء والبرمجة واستعمال الأدوات..."<sup>(٢)</sup>.

يبين هنا ما يقدمه المخططون للقيادة والإدارة ومن خطط انطلاقاً من استعمال الوسائل والأساليب العلمية، والإدارة الناجحة هي التي تتحكم في التخطيط ويكون جزءاً مهماً، وإذا انفصل التخطيط عن الإدارة تحول العمل إلى فوضى من ثم القرارات العشوائية والجزافية.

وفي الإدارة الحديثة ظهر مفهوم التخطيط الجماعي، ومضمونه مبين في الفكر الإسلامي - بالإجماع - أو الرجوع إلى أهل الحل والعقد، وفي المجتمعات المعاصرة المجالس الشورية.

ولأهمية التخطيط واتخاذ القرار في العملية الإعلامية وفي العمل الإسلامي خصوصاً، لأنه له اثر متعدي فلا بد أن يلتزم المخطط بعدة واجبات تؤهله لاتخاذ القرار ثم متابعته بعد ذلك وهي:

أ - **مراقبة عملية التخطيط:** وذلك باستيعابها خاصة إن كان التخطيط جماعياً، وتفهم أهدافها وأساليبها ومراحل خططها، ويكون ذلك بـ: "مراقبة تنفيذ التوجيهات المختارة، والتي قد تكون قبلية، وبالتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية والخطط العملية قد أخذت حقيقة في الموازنات، وقد تكون بعدياً بالتأكد من أن النتائج المحققة

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص73.

(٢) سعيد حوى، جند الله تخطيطاً، ص62.

قد غطت أم لا، الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وتتم هذه المراقبة من خلال الموازنات"<sup>(١)</sup>.

أي تكون المراقبة على مستوى تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف الموازنات، ومن ثم التأكد من تحقيق النتائج ومدى انسجام الأهداف مع النتائج المحققة.

وأهمية المراقبة تكمن في التأكد من أن الخطط والقرارات مستوعبة من قبل جميع أفراد المؤسسة، ولتجنب الكثير من الموانع والعوائق والسلبيات التي تصيب العمل الإسلامي، وبذلك نضبط العمل ولا يكون هناك خلل في المراحل الأخرى.

ب - تقييم الخطط: أثناء عملية المراقبة، يلاحظ المخطط بعض الخلل أو سوء الفهم عند العاملين أو عند الجمهور، لابد إذا من القيام بالتقييم برصد الايجابيات والسلبيات واستحضار البدائل المطروحة، ويعتبر التخطيط جزءاً من "النهج والتخطيط العام، ولا نرى بأساً من التأكيد عليه هنا وهناك لشدة ما أغفلناه في واقع العمل الإسلامي"<sup>(٢)</sup>.

د و عملية التقييم للخطط وتصنيفها باعتبار السلبيات والايجابيات، فاعتما الايجابيات وتطويرها واجتتاب السلبيات وتدارك أسبابها من الواجبات المستمرة لعملية التخطيط وعمل المخطط.

ج - تطوير الخطط: وذلك بتنمية المهارات والذكاء الإداري، والتطوير في هذا المجال ينسجم مع سمة الواقعية للخطة، ويكون التطوير على مستوى الزمن، والمجال والمستوى والطبيعة، حيث "يتميز التخطيط بوجود مفهوم الحوادث المتغيرة أو التغيرات المستقبلية وبالتالي باستمرار وتتابع الأعمال بنظام معين من أجل تحقيق هدف معين"<sup>(٣)</sup>.

وقد بين علماء الإدارة الحديثة أو ما يسمى بالتنمية البشرية هذا المفهوم من خلال اعتماد أسلوب العصف الذهني، ومنطلقه اعتماد أساليب نفسية وسلوكية لتطوير أساليب التفكير والتحليل والإبداع.

وعلى مستوى العمل الإسلامي يتجسد التطوير، بالانسجام مع الواقع المحيط، والبيئة التي يتحرك فيها العاملون، باعتماد خطط مطابقة لاحتياجات الجمهور وخروجها من الكلاسيكي والتقليدية إذا لم تكن نافعة وفعالة.

وهنا دعوة جادة للمؤسسات الدعوية وللعاملين في الحقل الإسلامي للقيام وبطريقة جدية باعتماد التطوير زماناً ومكاناً وحالاً.

(١) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ص80.

(٢) عدنان النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص81.

(٣) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ص60.

د - حل مشاكل التخطيط: التخطيط عملية يعترضها بعض التعقيد، لأنها - أي عملية التخطيط - تتعامل مع أبعاد كثيرة ومتنوعة وهي<sup>(١)</sup>.

- البعد الزمني: هناك خطط للمدى الطويل وأخرى قصيرة. وقد طور علماء التخطيط الاستراتيجي هذا المفهوم أصبح علما خاصا ومنفصلا لأهميته في دراسة الخطط من حيث المجال الزمني إلى أنواع كثيرة من الخطط.

- البعد المجالي: مخططات حسب أقسام أو مجالات نشاط المؤسسة، وهذا البعد يتعلق بالمجال العملي من حيث الأعمال والأنشطة حسب التقسيمات الإدارية في الإدارة العامة. فنج المصالح والأقسام والفروع...

- حسب المستويات: هناك الخطة العامة وخطط النشاطات، فهناك المستويات القيادية الإشرافية والمستويات التنفيذية والمستويات الفنية.

- حسب الطبيعة: من الخطة الإستراتيجية إلى الإجراءات الإدارية، هذا التحول المهم من مميزات التخطيط حيث يحول الخطط من أفكار إلى إجراءات، وتخضع هذه العملية إلى الدقة والعلمية.

وهذه الأبعاد والمستويات تشكل في مراعاتها بعض الفراغات أو المشاكل، إن أسأنا التعامل معها بشكل صحيح.

وفي هذا الصدد يشير لعويصات بقوله: "ولا شك أن حل المشكلات والتصدي لها من المهام الحيوية التي تواجهنا في الحياة الإدارية، ولذلك فإن عملية حل المشكلات تساعدنا كثيرا في تنمية قدراتنا وكفاءتنا كمديرين"<sup>(٢)</sup>.

وفي مسيرة العمل الإسلامي تطرأ كثير من المشاكل والملابسات، فالكوت عليها وعدم حلها في الوقت المناسب يؤدي إلى سلبيات تنظيمية عديدة، وتأثير ذلك على كل الوظائف الإدارية.

والواجب هنا الإسراع في مراجعة الخطة وتشخيص المشكل لتجنبها فالمشكلات التنظيمية تطرأ من إشكالات صغيرة سبق ون سكتنا عليها بحجة من الحجج غير الشرعية وغير الموضوعي.

هـ - نصح المؤسسة بما يجب أن تفعله في المستقبل:

القائم بالتخطيط لابد أن يكون متفاعلا مع المؤسسة وأن يعتبر نفسه واحدا منها تنظيميا وعاطفيا، باعتماد النصح الكامل والمراقبة التحسيسية الإيجابية غرض إساءة النصيحة، لأن العقل المدبر الواعي لما يجب عمله حاضرا ومستقبلا.

(١) انظر المرجع نفسه، ص60.

(٢) أ. د. جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص8.

وهو مناط النجاح ومحور التحرك، ويشكل العامل الأساس في القيام بباقي الوظائف على أحسن وجه.

ويعتبر النصح قيمة شرعية ومسلكا خلقيا وبعدا حضاريا، ويمكن النصح في:

١. توضيح أنواع الخطط من خطط قرارات وخطط برامج وخطط طوارئ وخطط موازنات، وذلك بالتدخل المعقول في إيضاح الخطط وبدائلها لأن الخطة غير المفهومة تؤدي إلى إجراء خاطئ.
٢. ربط الخطط بالأهداف وتوضيحها للعاملين، فهذا الربط مهم فإذا فهم العامل الخطة انطلاقا من الهدف كان بصيرا بعمله فعلا فيه. فربط الخطة بالهدف من شأنه الفعالية والنجاح وتحقيق أفضل النتائج.
٣. رصد الاحتمالات باستشراف المستقبل وتقلباته، وذلك بالقيام بعملية التنبؤ والاستشراف، فكل الاحتمالات يجب أن تقدم إلى الهيئة المدبرة.

ومن خلال ما سبق يؤكد النحوي بقوله: "فإذا غاب الدرب ومعالمه وتفصيلاته أو انحراف عن أهدافه. اضطربت الخطا واختلطت الشعاب، وغابت الدروب في ظلام ومناهة. وإذا وهنت الطاقة البشرية في إيمانها وصدقها، أو وسعها وخيرتها، أو علمها وكفاءتها، هبط مستوى العمل والإنتاج ولجا الناس إلى الشعارات والممارسة ليخفوا ضعفهم ووهنهم، فتكثر الشعارات وتشتد الفتن... إن عدم وجود النهج والتخطيط على الأسس السابق ذكرها الضياع وفتنة الهلاك"<sup>(١)</sup>.

ويعتبر غياب أي مؤهل عند المخطط أو عند القيام بأحد وجباته يعرض التخطيط ومن ثم العملية الإدارية للفشل.

(١) عدنان النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوى الإسلامية، ص 87.



## المبحث السادس

### عوائق التخطيط وموانعه

تتعرض عملية التخطيط إلى عوائق تعيق انجازه على أتم وجه وإلى موانع تمنعه من الوصول إلى فهم المؤسسة ووظائفها.

والعوائق والتحديات ملازمة لأي عمل إنساني، والعمل الإسلامي خصوصاً. وعلى المستوى المؤسسات الدعوية يمكن جمع موانع وعوائق التخطيط في ما يأتي:

أ - اعتماد التخطيط على الفرد الواحد أو المؤسس الأول أو المرجع الفكري: وهذه إشكالية تواجه العمل الإسلامي، لأنه: "قد طرأت على الفكر الإسلامي أفكار غربية عنه مثل أن بعض القيادات تستفزع الرجوع عن قراراتها ولو كانت خاطئة، على الرغم أن ذلك تفقد القيادة هيبتها، فأين ذلك مما نذكر به الناس صباح مساء أن عمر رضي الله عنه تراجع لمراجعة امرأة إياه"<sup>(١)</sup>.

والحقيقة قد عانت المؤسسات الدعوية من هذه الظاهرة المميتة، والمتفحص لمسيرة الحركات الإسلامية المؤسسية يلاحظ هذا الإشكال الواضح، واعتقد أن من سلبيات العمل الإسلامي المعاصر اعتماد التصوف في غير محله.

ولللخروج من هذا الإشكال لابد من اعتماد وظائف الإدارة الحديثة ومهاراتها، ومن مقتضيات الإخلاص في العمل الإسلامي التسليم بقرارات الإدارة ولوائحها اتهام الرأي الخاص في مقابل الرأي العام وتجنب المصلحة الفردية وإن كانت لذة خاصة في مقابل المصلحة الجماعية، وفي ذلك الأجر الصواب والتوفيق.

ب - عدم صحة ودقة وكمال المعلومات والبيانات: التخطيط يعتمد على معلومات وبيانات وإحصاءات، ويشترط فيها الكمال والدقة، وإلا تعرض العمل

(١) سعيد حوى، جند الله تخطيطاً، ص 93.

الإسلامي إلى مطبات وكوارث تتعلق ربما بالدين أو النفس أو العقل أو العرض أو المال وهذا هو مجال تحرك الدعوة الإسلامية.

وقد بينت السيرة النبوية أن تحركا مصيريا قام به المسلمون انطلاقا من معلومة خاطئة. خلدتها القرآن بقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات:6).

قال صاحب الظلال: "أما الشك المطلق في جميع المصادر وفي جميع الأخبار، فهو مخالف لأصل الثقة المفروض بين الجماعة المؤمنة، ومعطى ل لسير الحياة وتنظيمها في الجماعة"<sup>(1)</sup>.

فاعتماد المعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة من شأنها تجاوز العوائق بامتياز لأن هذه الوسائل والأساليب كلها تعين على تحقيق خطوة هامة في مسيرة الفهم والتخطيط، ورسم الدرب وتجنب العثرات، هذه الخطوة هي جمع المعلومات اللازمة للموضوع الذي يجري له التخطيط، وجمع الإحصائيات وترتيبها وتبويبها<sup>(2)</sup>.

وهذا العائق يمكن تجاوزه من خلال ضبط المعارف الإدارية وتوضيح القواعد واللوائح التنظيمية من خلال ترسيخ مفهوم الاختصاص والتثبيت واعتماد الدليل العقلي أو النقل.

ج - سوء فهم الشريعة ومقاصدها: كثير من المؤسسات الدعوية تعتمد في خططها وقراراتها على دعاة وعاملين قد ينقصهم الفهم الدقيق للشريعة، فعدم الاعتماد على العلماء ينتج عن ذلك تخطيط خاطئ أو أعرج.

وهذا العائق متعلق بالسابق، وفصلنا لأهميته بالنسبة للمؤسسات الدعوية خصوصا.

وفي هذا المجال يشير النحوي بقوله: "فقد استحل بعض المسلمين ما لم بأذن به الله مؤولين بعض الآيات والأحاديث تأويلا فاسدا حتى أصبح بعض المسلمين يخذع البعض... ولا يمكن تحديد الوسائل الطاهرة والأساليب النظيفة إلا بتوافر صفاء الإيمان وقوة العلم بمناهج الله ووعي الواقع، وتوافر الزاد والخبرة والموهبة والكفاءة، ليجتمع ذلك كله بتكامل وترابط وتناسق، فالجهل وضعف الإيمان وضيق الواسع، وانفلات الهوى يقود إلى أساليب ووسائل غير ربانية"<sup>(3)</sup>.

في هذا المجال يجب الانتباه إلى فهم الشريعة ومقاصدها والرجوع علمائها وجامعها.

(1) سيد قطب، في ظلال القرآن، م 6، ص 3340.

(2) عدنان النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوى الإسلامية، ص 79.

(3) المرجع نفسه، ص 80.

وفي تصوري أن الكثير من المشكلات في العمل الإسلامي المعاصر نتجت عن غياب علماء الشريعة في تسيير الدعوة وإدارتها والتخطيط لها. فلا يكفي وجود قادة مخلصين أو لهم سبق في الدعوة للقيام بهذه المهمات، وإن وجد العلم والإخلاص والتجربة فهذا أفضل.

#### د - سوء التنبؤ بمحيط المؤسسة المستقبلية:

انطلاقاً من كون التخطيط استشرافاً للمستقبل واختياراً للبدائل المناسبة لاتخاذ القرارات الصائبة، فسوء التنبؤ بمحيط المؤسسة الذي تتحرك فيه، يسبب لها الكثير من السلبيات التنظيمية، والخلط في التعامل مع الأولويات. ولنا في تاريخنا الإسلامي روايات عديدة تدور حول سلبيات سوء التنبؤ بمحيط المؤسسة، في المجال الدعوي أو العسكري أو السياسي. ومن ثم يؤكد سعيد حوى على هذا المعنى بقوله: "ومن هنا يجب أن تدخل في دائرة دراستنا كل الدعوات وكل المؤسسات التي تتجاوز حدود أقطارها إلى غيرها لنرى آثارها السلبية أو الإيجابية على مستقبل ما نريد"<sup>(١)</sup>.

وهذه الدراسات حول محيط المؤسسة، سواء أكانت مؤسسات معادية أو مؤسسات منافسة أو متعاونة، تدفعنا أفضل الطرق والأساليب في التعامل الإيجابي معها، ومن ثم إيجاد شبكة واسعة للتواصل والتعامل أو على الأقل كفاً الأذى. هـ - عدم التناسب بين أهداف المؤسسة والإمكانات المتوفرة:

وهذا خطأ وخلل في التخطيط المبدئي، إذ لا بد من توفر التناسب بين الأهداف والوسائل والموارد المتاحة للمؤسسة، وإلا أدى ذلك إلى اضطراب في التنظيم وفوضى في القرارات ونتائج غير متوقعة.

وتشهد الساحة الإسلامية المعاصرة هذه الإشكالية من خلال مفاهيم متعلقة بالدعوة والدولة والحاكمية، والخطط الإستراتيجية، التي حملت الدعوة الإسلامية بعض التناقضات والانتكاسات.

وقد يدفع الجانب العاطفي للعاملين في الحقل الإسلامي إلى اتخاذ خطط غير مناسبة أو لا تتوافق مع إمكانيات المؤسسة، مما يؤدي إلى الوقوع في الكثير من المشاكل.

و - قلة التنسيق بين أقسام المؤسسة: وهذا العائق متعلق بوظيفة التنظيم الإداري، فالإدارة المزاجية أو الترفيقية أو العفوية تؤدي إلى هذا العائق الذي يؤثر سلباً على العملية التخطيطية<sup>(١)</sup>.

(١) سعيد حوى، جند الله تخطيطاً، ص 106.

فعدم وجود هيكل تنظيمي مدروس وموافق للخطط من شأنه التأثير سلبا على التخطيط وإعداد الخطط.

فيجب على المؤسسات الدعوية أن تكون لها رؤية إدارية متكاملة ينسجم التخطيط مع التنظيم ليحقق القيادة والرقابة ومن ثم الأداء المتميز.

ز - ضعف الكفاءة التخطيطية لدى المدراء والقادة في المؤسسة:

ينتج عن ذلك خلل في الأداء الإداري بصفة عامة، ويؤثر على باقي الوظائف، فلا بد من التنمية الذاتية والتطوير الإداري والتكوين الاستراتيجي.

فالتخطيط عملية علمية تحتاج إلى كفاءة ومهارات، ويجب أن تنسحب هذه الكفاءة على كل القادة والمدراء الفرعيين لأنهم مشاركون بالضرورة في العمل التخطيطي.

و قد تبرز المهارات الفكرية والذهنية بقوة فيما يرتبط بعملية اتخاذ القرار، ويمكن تمييز المدراء من هذه الجهة فيما يعرف بالذكاء الإداري الذي يعني: سرعة البديهة في اتخاذ القرار، وبتعبير آخر يختلف المدراء في ما بينهم من حيث السرعة في الانتقال الصحيح والمنطقي بين المراحل - مراحل التخطيط -<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول هنا، أن التخطيط عملية مهمة وذات قيمة تتعلق بالآثار المتعدية على مستوى الفرد والمجتمع والأمة، فلا بد من تخطيط دعوي ناجح يتصف بكل خصائص الكمال الإنساني ومميزات الواقعية ومتطلبات الموضوعية.

لأن: "من أهم أسباب النجاح والقوة، وأهم عوامل بلوغ الأهداف، وجود النهج والتخطيط على الأسس التي عرضناها سابقا، فالخطة والنهج يجمع العمل والجهود ويضمها خير إلى خير، وقوة إلى قوة، ويوجهها إلى أهدافها، فإذا فقد العمل أحد عناصر الخطة أو بعضها أو فقدتها كلها، فإن العمل يتناثر والجهود تتبدد حتى يضعف ويذوي ويضمحل"<sup>(٣)</sup>.

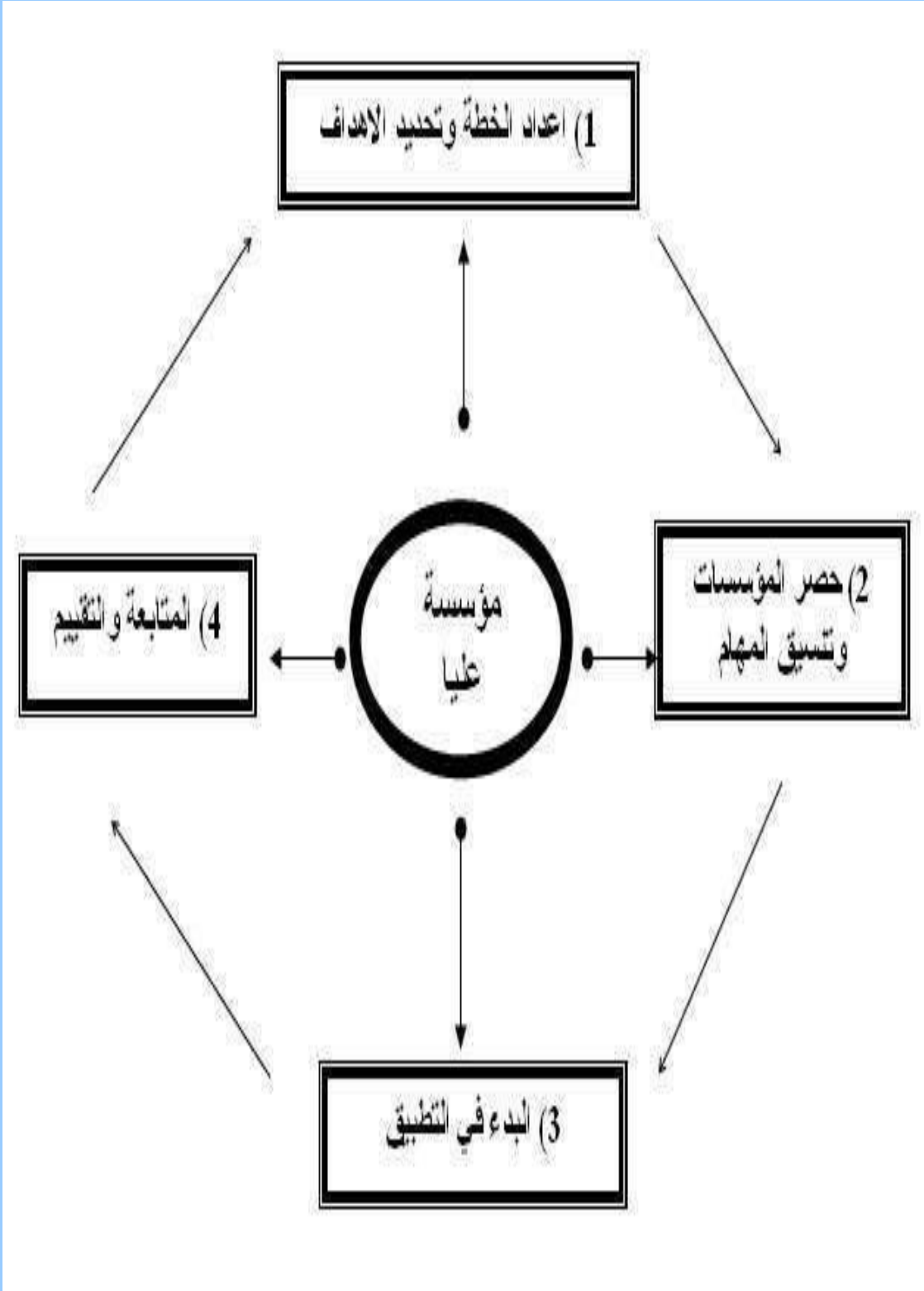
يتضح لنا جليا أن الأعمال بمنطقاتها، ومنطلق الإدارة التخطيطية وهو البداية المشرقة لنهاية مشرقة ومشرفة، وحتى يكون التخطيط نافعا وناجعا لا بد أن يترجم إلى إجراءات وقرارات تنفيذية تقوم بها بكل امتياز وظيفية التنظيم.

(١) سيأتي تفصيل ذلك في مبحث التنظيم لاحقا.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص73.

(٣) عدنان النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوى الإسلامية، ص87.

ملحق رقم 2- صورة توضح باختصار عملية التخطيط



### ملحق 3- أنموذج لخطة دعوية

#### التخطيط لإقامة قافلة دعوية

يجب أن يشمل التقرير العام المقدم من قبل هيئة التخطيط للقافلة على الفصول التالية:

أولاً: معلومات عامة:

1. اسم القافلة.
2. أهداف القافلة.
3. تاريخ ومدة القافلة.
4. موقع القافلة وعنوانه.
5. المحاضرون (الأسماء - عناوين المحاضرات وتاريخها).
6. قوانين ولوائح القافلة.
7. البرنامج العام (البرنامج اليومي والثقافي).
8. مطبوعات القافلة (محاضرات مسجلة أو مطبوعة - المسابقات - الإعلانات - اشربة فيديو لنشاطات القافلة- سجل الزوار).
9. أية معلومات أخرى.

ثانياً: الناحية الإدارية:

1. الجهة التي قامت على تنفيذ القافلة.
2. الجهات التي شاركت في القافلة.
3. التشكيل الإداري للقافلة (أسماء أعضاء اللجنة التحضيرية وواجباتهم وكذلك بالنسبة للجنة التنفيذية).
4. أية ملاحظات أخرى.

ثالثاً: النشاط العام:

1. النشاط الثقافي.
2. الأنشطة المنفذة (مع إرفاق الجداول والإحصائيات).
3. نتائج الاستبيانات.
4. أية نشاطات أخرى.

رابعاً: الميزانية:

1. الميزانية المعتمدة (مفصلة).

2. الميزانية الفعلية (مفصلة).
  3. إرفاق الفواتير الأصلية المطابقة للمصاريف الفعلية.
  4. أية ملاحظات أخرى.
- خامسا: نظرة مستقبلية:
1. الإيجابيات والسلبيات.
  2. التوصيات.
  3. الاقتراحات والأفكار.
  4. تصور لقافلة آخر.
  5. أية إضافات أخرى.

## الفصل الثاني

### التنظيم في العمل الإسلامي المعاصر

وفيه:

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم التنظيم.

المبحث الثاني: التنظيم في العمل الإسلامي.

المبحث الثالث: عناصر التنظيم وأهميته وخطواته.

المبحث الرابع: مبادئ التنظيم وأسسه.

المبحث الخامس: عناصر التنظيم وأهميته وخطواته.

المبحث السادس: آليات التنفيذ.

قال الله تعالى:

(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ  
بُيُوتًا مَرْصُورًا)  
(سورة الصف:4).

تمهيد:

يعتبر التنظيم قيمة إنسانية تقوم على أساسه كل حركات الإنسان وتحركات الأمم والجماعات، بل يتعدى ذلك إلى الكون بكل مكوناته وأجزائه وأبعاده، فالله خلق هذا الكون على نظام اعتبر دليلاً على وجوده سبحانه وتعالى.

وقد: "يعتقد الكثيرون أن مفهوم التنظيم من إبداعات الفكر الإداري الحديث، ويعنون بذلك التنظيم الدقيق لشؤون الحياة والأساليب والتدابير لبلوغ الغايات... غير



أن مفهوم النظامية والتنظيم مفهومان قديمان عرفتها البشرية من فجر التاريخ المدون"<sup>(١)</sup>.

والإنسان بطبعه وفطرته السليمة -و الحيوان كذلك- يلجأ إلى التنظيم وترتيب حياته وعلاقاته وفق بنظام معين ونسق محدد، تتفاوت قدرات البشرية في التنظيم بتفاوت مستواها وواقعا ومحيطها.

فالتنظيم ضرورة إنسانية واجتماعية تحقق هدف الإنسان وإن كان الهدف صغيرا.

ويأتي التنظيم ليجسد ضمان تنفيذ الخطط والبرامج بالشكل المطلوب والمناسب، فالتنظيم "الذي يعمل بدون تخطيط يشبه السفينة إلى تسير دون قبطان في بحر هائج"<sup>(٢)</sup>.

فهي علاقة متلازمة ومرتبطة، حيث لا يعقل أن تنظيم بغير تخطيط، وتخطيط من غير تنظيم.

وهو مهم على جميع المستويات لتحديد المهام والواجبات وكذلك تحديد وبيان العلاقة بين أفراد المؤسسة، وتوزيع السلطات وتفويض المسؤوليات والصلاحيات.

### المبحث الأول

#### مفهوم التنظيم

1: لغة: من نظم ينظم تنظيما: ترتيب الأشياء، وتأليف أجزاء متآزرة لأداء

غرض معين، وهو المجموع المؤلف من أجزاء متآزرة (تنظيمات سياسية...)<sup>(٣)</sup>.

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الإنسانية الأولى، ويتعلق بشؤون حياة الإنسان ومجالاتها.

#### 2 - اصطلاحا:

فهو: "عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتزام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة"<sup>(٤)</sup>.

(١) الهادي عبد الصمد عبد الله، الإنسان والتنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، رأس الخيمة، 1991، ص 175.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 88.

(٣) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 1207.

(٤) نبيل بن جعفر الفيصل، الخطة، والتخطيط لماذا وكيف، مطابع التسهيلات، السعودية، الخبر، 1413هـ، ص 17.

وهنا يتضح لنا أن التنظيم يؤهل المؤسسات لهيكله إدارية، وهذه العملية تتسم بالتكامل بين أجزاء العمل وأقسام المؤسسة وفروعها ومصالحها، وتنظم العاملين جميعهم وفقها.

ويعرف كذلك على أنه: "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال"<sup>(١)</sup>.

ومن مقتضيات التنظيم الترتيب المبني على ترتيب الوظائف والمسؤوليات والسلطات، وهذا الترتيب والتنسيق يكون وفق عملية منظمة ووظيفة محددة، فهو إذن: "عملية ووظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأسلوب أكفأ"<sup>(٢)</sup>.

ويقوم بعملية التنظيم المدير الذي له الصلاحيات الإدارية للقيام بالهيكله للمسؤوليات وفق الخطط والأهداف.

هذه العملية تتجسد في البناء الهيكلي المؤسسي من هياكل ووحدات وأقسام ونظام داخلي ينظم العلاقات والمسؤوليات فهو تصميم البنية الهيكلية للوحدة الإدارية لتحقيق أهدافها وذلك بتوزيع هذه الأهداف على وحدات فرعية، تؤمن في مجموعها تحقيق أهداف الوحدة الأم التي تتضمنها بتناسق وانسجام"<sup>(٣)</sup>.

وهنا يظهر جلياً مفهوم اللوائح والنظم المسيرة للمؤسسة تنظيمياً، من نظام داخلي ومواريث ودراساتير....

فالتنظيم عملية محققة للهدف ضامنة للتخطيط مفعلة للعمل، ومن غير التنظيم والتوزيع تبقى الأمور مجمدة والغايات بعيدة، وذلك من أفضع أنواع الفشل في الإدارة"<sup>(٤)</sup>.

فالتنظيم هو الإطار العملي الذي تتجسد فيه سمات التخطيط الناجح «فهو يمثل الوظيفة الثانية التي تتركز مهمتها في تنفيذ الخطط المرسومة، والتنظيم هو الذي يجعل لأي فكرة وجوداً واقعياً (كياناً) يعبر عنها، ومساراً عملياً يضمن تنفيذها»"<sup>(٥)</sup>.

فهو أيضاً إطار لاستيعاب الطاقات وتجميع الموارد وتحديد الصلاحيات وبيان العلاقات، فهو: الوظيفة الإدارية الثانية التي تقوم على أساس الاستفادة من الطاقات والإمكانات والصلاحيات والعلاقات بما يحقق الأهداف المرسومة للمنظمة"<sup>(١)</sup>.

(١) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ص 102.

(٢) سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الفرزدق، السعودية، الرياض، ط 4، ص 148.

(٣) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص 28.

(٤) السيد محمد الحسن الشيرازي، الإدارة، ج 2، ص 232.

(٥) د. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 131.

ويمكن أن نحدد مفهوم التنظيم بأنه عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها وهي وظيفة التخطيط ومرتبطة بما بعدها، وهي وظيفتا التوجيه والرقابة تمتاز بالحركة والديناميكية، وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد.

فهو «الهيكل أو البنية التي تربط وتوطين جميع أفراد وعناصر الإدارة وترتكز على مجموعة من المبادئ والقواعد والأساليب والأنماط المتناسقة بشكل دقيق، عاكسة بذلك درجة التناسب بين الأجهزة والأفراد العاملين...»<sup>(٢)</sup>.

ويعتمد التنظيم على عناصر ومبادئ وخطوات وآليات للتنفيذ لترتيب العلاقات وتنسيق الوحدات بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.

ويتعلق التنظيم بشروط تشغيلية وهي: «الالتزام/ المسؤولية/ التعاون/ القوة والأمانة/ تولية الأصلح/ العمل الصالح واختيار الكفاءة له»<sup>(٣)</sup>.

يمثل التنظيم إذن وظيفة متكاملة من خلالها تظهر قدرة التخطيط وفعاليتها، فهو:

١. هيكل منظم ومنسجم يغطي كل جوانب المؤسسة.

٢. لوائح وقرارات ومراسيم وقوانين تضبط العمل المؤسسي من أوله إلى آخره.

٣. مسؤولية وسلطة تتوفر فيها شروط السابقة.

## المبحث الثاني

### التنظيم في العمل الإسلامي

#### -المفهوم والمنطلقات-

يتعلق التنظيم بالقيم الإسلامية العليا، فحياة المسلم كلها نظام، ولقد امتاز الإسلام من اليوم الأول لظهوره ونشأته بالتنظيم وبشكل واضح، فالإسلام طرح وعبر إقامته

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 107.

(٢) د. علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، ص 110.

(٣) فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، ص 102.

الصلاة في صفوف منظمة أفضل طرق التنظيم، و صفوف الصلاة كانت مرتبة بشكل يمكن مراقبة المصلين عبر الجهات الأربعة<sup>(1)</sup>.

هذا المنطلق الإسلامي في العبادة ينطبق على حياة المسلم وعموما، حيث يعتبرا لتنظيم في الفكر الإسلامي فريضة شرعية وضرورة إنسانية وقيمة خلقية ومسلك حضاري.

فقد أعطت أوامر الإسلام من خلال القرآن والسنة التنظيم من خلال العبادات والمعاملات أهمية كبرى فهو: "مفهوم واسع وشامل يبدأ بتنظيم الله للكون مروراً بالدعوة لتنظيم المؤسسات وصولاً إلى تنظيم علاقات الأفراد وانتهاء الفرد لحياته الخاصة... فقد خلق الله الكون على أكمل صورة وأدق نظام، مصداقاً لقول الله تعالى: (اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ\* وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رِوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ) (الرعد:2-3).

ويتعبر التنظيم إذن إضافة متميزة في العمل الإنساني عموماً ومن خلالها يصنف الناس في المجتمعات المعاصرة.

أما على مستوى العمل الإسلامي يمثل التنظيم التجسيد الحقيقي للمبادئ الدعوة وأهدافها من خلال:

أولاً: تنظيم العلاقات بين العاملين المبينة أساساً على:

● الطاعة قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) (النساء:59).

● وعلى الأخوة قال تعالى: (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ) (الحجرات:10).

● وعلى أساس التلاحم والتعاون قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوعٌ) (الصف:4).

● وعلى أساس الإمارة، ومن مقتضيات الطاعة وجود الإمارة والامير.

(1) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص220.

وكل هذه الأسس والمبادئ تميز التنظيم في الفكر الإسلامي عن غيره كونه عبادة وامتثالاً لأوامر الله وتحقيقاً للإخوة والتعاون.

فالتشريع الإسلامي يتميز عن غيره من التشريعات الوضعية كونه ليس قاعدة قانونية مجردة، بل يلتزم المسلم بالنظام ديانة وقضاء وحفظاً لعرضه، وفي هذا الصدد يبين الرسول صلى الله عليه وسلم في ذلك: **«..فَمَنْ اتَّقَى الْمُشَبَّهَاتِ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعَرْضِهِ..»**(<sup>١</sup>).

ثانياً: تحديد المسؤوليات.

فالنبي صلى الله عليه وسلم أرسى تقاليد من خلال دعوته وهجرته وجهاده ودولته وفي هذا المجال:

١. حسن الاختيار.
  ٢. تفويض السلطات.
  ٣. تحديد الاحتياجات على مستوى العاملين.
  ٤. استقطاب العاملين وتجميعهم واستيعابهم.
- ويتم ذلك من خلال النظام الداخلي للمؤسسة وهو: «عبارة عن الدستور العام الذي يحكم التنظيم، ويتضمن جميع القوانين التي تتناول العلاقات الرسمية داخله. يحتوي النظام الداخلي على الأمور التالية:
١. بيان المهمة الأساسية للتنظيم.
  ٢. الهيكل العامة.
  ٣. شرح الهيكل العامة.
  ٤. نظام العلاقات وحدود الصلاحيات.
  ٥. نظام الأجور والفئات والتدرج.
  ٦. نظام العقود.
  ٧. نظام الإجازات والعطل.
  ٨. نظام التقاعد والاستقالة.
  ٩. نظام الثواب والعقاب»(<sup>٢</sup>).

(١) جزء من حديث الحلال بين أخرجه: البخاري: كتاب الإيمان، باب فضل من استبرأ لدينه: 52، وفي البيوع، باب الحلال بين والحرام بين وبينهما مشبهات: 2051 بنحوه، وأخرجه مسلم: في المساقاة، باب أخذ الحلال وترك الشبهات: 107.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص129.

ومن ثم فالتنظيم في الفكر الإسلامي إضافة متميزة في دنيا الناس، ولهذا سلفنا الصالح رضوان الله عليهم استطاعوا أن يحققوا المقصد من الوجود من عبادة وعمارَة وخلافة. وهذه الأبعاد لا يمكن تجسيدها إلا بتنظيم محكم. فالتنظيم إذن ملزم، لأنه يقوم على أساس:

١. القواعد المنظمة لسلوك الفرد والجماعة المنبثقة من القرآن والسنة<sup>(١)</sup>.

٢. المقاصد العامة للشريعة وقواعدها ومن هذه القواعد: «ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب».

فالتنظيم واجب لأنه يؤدي إلى الأهداف المرسومة ويحقق الانسجام، وهو الصورة البارزة للمؤسسة يحكم الناس من خلالها عليها.

### المبحث الثالث

#### عناصر التنظيم وأهميته وخطواته

---

(١) أحمد داود المزجاني، مقدمة في الإدارة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2001. ص 178.

يمتاز التنظيم بعناصر تجعله له أهمية في البناء الإداري، فه و عملية مرتبطة داخل أجزائها ومع الوظائف الأخرى.

## المطلب الأول

### عناصر التنظيم

يتكون التنظيم من عدة عناصر متكاملة تخدم هذه العملية الإدارية المهمة. ومن المهم في بناء النظام أن نراعي في اختيار عناصره والربط بينهما بما يضمن تحقيق الفاعلية الإدارية، كما يضمن تحقيق توازن النظام توازنا حركيا<sup>(١)</sup>.

ويقصد بعناصر التنظيم، المكونات الأساسية له من العناصر التصورية والمادية والبشرية والقانونية والمعنوية، ونحددها فيما يلي:

أ - الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق الأهداف: وهي مجمل البرامج والأنشطة والخدمات التي تعتمد عليها المؤسسة بناء على الخطة السابقة.

ب - الأفراد العاملون:

ج - الموارد المتاحة والإمكانات.

د- النظم والإجراءات والقواعد لأداء الأعمال.

هـ - الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و - سلطات ومسؤوليات كل وحدة إدارية وكل منصب عمل.

وهذه العناصر بمثابة الأركان والأسس للبيت، وقد نجحت الإدارات العامة في المؤسسات العامة اعتماد هذه العناصر، فالواجب على المؤسسات الدعوية اعتمادها حتى لا تكون اجتهادا فيما لا يحوز الاجتهاد فيه، «فدور التنظيم في العملية الإدارية هو دور أساسي، ويتوقف على سير وأداء العمل الإداري وبه ترتبط جميع أفراد وعناصر الإدارة»<sup>(٢)</sup>.

وهذه العناصر مرتبطة بشروط أساسية وهي:

1 - عدم بقاء أي عمل دون مسؤول:

2 - ارتباط الجميع بالإدارة العليا.

3 - رعاية التسلسل في الرتب.

4 - عدم تداخل المسؤوليات ببعضها<sup>(٣)</sup>.

(١) د. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، 2000، ص136.

(٢) د. علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، ص105.

(٣) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص108.

وهذه الشروط منطقية من حيث العقل السليم من خلال تجابه يصل الى هذه الشروط وموضوعيه كونها تحقق الانسجام بين العناصر.

## المطلب الثاني

### أهمية التنظيم

فمن خلال عناصر التنظيم وآليات تنفيذه ندرک أهمية هذه الوظيفة فهي: " عملية واعية تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام (نسق) متكامل وموحد للعمل بفاعلية"<sup>(١)</sup>.

ولأهمية عملية التنظيم في تجسيد الخطط والبرامج واللوائح والسياسات، كانت محط اهتمام القادة في الإسلام<sup>(٢)</sup> عبر التاريخ الإسلامي ومحطاته الكثيرة من خلال تنظيم الجيوش والدواوين وتنظيم المجتمع عموماً.

وتظهر هذه الأهمية على مستوى العمل الإسلامي، ظهور مفهوم الحركة الإسلامية، وهي تنظيم مؤسسي يحقق أهداف الدعوة، ونجمل أهمية التنظيم فيما يلي:

1- التحديد الشامل والدقيق لمكانة ودور كل فرد في المؤسسة. وبذلك تتحقق المسؤوليات والسلطات، فيشعر الفرد أنه يمثل سلسلة متكاملة وحلقة متكاملة.

2- التحديد الدقيق لعلاقات العمل السُّلمية والوظيفية: لأن الهيكل التنظيمي هو التعبير البياني عن نظام العلاقات الذي يحكم جميع الوحدات والأقسام والقوى العاملة في التنظيم، ومن خلال الاطلاع عليه يمكن تحديد نوع العلاقة التي تربط اثنين داخل المنظمة، ذلك لأن الهيكل يعتمد على رموز منطقية تراعي الأمور التالية.

أ - 1 - العلاقات العمودية والأفقية، أي تسلسل الرتب من أعلى إلى أسفل وتساوي الرتب في المستوى التنظيمي الواحد.

ب - 2 - الوضوح في العرض والبيان وعدم التعقيد.

ج - 3 - الارتباط المنطقي بين الجميع<sup>(٣)</sup>.

3 - توحيد جهود أفراد المؤسسة وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة: ومستوى الإدارة والتنظيم ينسق الجهود البشرية، ويجمعها، حتى لا تتبدد ولا تتفرق وحتى تصب كلها في مجرى الخير والبركة والنور<sup>(٤)</sup>.

4 - التقليل من مشكلات العمل في المؤسسة مثل:

(١) د. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 132.

(٢) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص 222.

(٣) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، دار المداد، لبنان، بيروت، ط، 1999، ص 114.

(٤) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص 61.



أ - تداخل الأدوار.

ب - التهرب من تحمل المسؤولية.

ج - عدم القدرة على اتخاذ القرارات.

د - الجيوب التنظيمية.

هـ - الاستبداد.

والتنظيم الفعال «هو الذي يستفيد بأقصى ما يمكن من جميع الأمور المذكورة ويتخطى جميع العقبات المحتملة، إضافة إلى سير الأعمال ضمن بيئة غير مستقرة أو سريعة التحول والتغير»<sup>(١)</sup>.

5 - تمكين كل فرد في المؤسسة من الأداء الأمثل لدوره والتمثيل الكامل لمكانه.

وبذلك يوفر النظام الإداري «الإشراف والتوجيه والمراقبة والمتابعة والتنسيق وحسن التعاون، والمسؤوليات والصلاحيات، والذي يوفر للمسلم معرفة حدوده، وينمي حوافزه الإيمانية ويطلق مبادرته الذاتية»<sup>(٢)</sup>.

### المطلب الثالث

#### خطوات عملية التنظيم

تمر هذه العملية بمراحل أساسية، تجعله في الأخير متكاملًا مترابطًا منسجمًا مع المبادئ متفقًا مع احتياجات العاملين محققًا للأهداف، وهذه الخطوات «توضح البنية الهيكلية أو الهيكل التنظيمي من ذلك:

أ - وضع الإطار العددي اللازم من العاملين للوحدات الفردية.

ب - وضع الإطار العددي اللازم من الآليات والتجهيزات.

ج - وضع الأنظمة واللوائح وتعليمات العمل المتنوعة.

د - توصيف الوظائف وشروط أشغالها»<sup>(٣)</sup>.

ويمكننا أن نفصل ذلك بالخطوات التالية:

أولاً: الإلمام بأهداف المؤسسة وخططها.

ثانياً: تحديد ووصف نشاطات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مهام توزع على الوحدات الإدارية ومناصب العمل فيها وفق النظام الداخلي أو الهيكل التنظيمي.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 107.

(٢) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص 78.

(٣) أحمد عبد السلام، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص 27 بتصرف.

رابعاً: تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة والمهام.  
خامساً: تقييم نتائج المؤسسة بهدف تقويم التنظيم وتحسينه.  
وهكذا تنطلق الحياة الإدارية التي تتطلب فنون المتابعة وإجراءات الرقابة والمحاسبة...<sup>(١)</sup>.  
ويكون بذلك التنظيم اتضحت معالمه ليفتح المجال أمام التوجيه والرقابة.

## المبحث الرابع

### مبادئ التنظيم وأسسها

يتفق علماء الإدارة ومفكروها على أن للإدارة مبادئ وأسساً لا تنفك عنها ملازمة لصيرورتها من أول عملية تنظيم إلى آخرها. ولا نجاح للإدارة الدعوية بغيرها. باعتبار «أن الإدارة تتطلب أساسياً لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها أياً كانت سواء في العمل أو المدرسة أو البيت، وأنه للقيام بالجهود الإنسانية المنظمة، وتنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف المرغوب تحقيقها فلا بد من تطبيق العناصر التالية

• عرفها فايول بمبادئ الإدارة وهي:

١. تقسيم العمل: أن الأعمال تقسم حسب المستويات والأقسام والمصالح والفروع، ولا يكمن أن يكون للعامل وظيفتين إلا استثناءً أو في ظروف خاصة تحددها الإدارة العليا.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 113.

٢. السلطة المسؤولة: أن السلطة مسؤولة وأن المسؤولية سلطة، ولا يمكن أن نفرق من حيث الأثر بين صاحب المسؤولية والعامل العادي.
  ٣. النظام: أي الترتيب في الأعمال والتنسيق في الوظائف.
  ٤. وحدة إصدار الأوامر: هناك الأوامر تأتي من سلطة واحدة.
  ٥. وحدة التوجيه: أن القيادة والاتصال والتحفيز مصدره واحد.
  ٦. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: الفرد أمام التنظيم يجسد المصلحة العامة التي بالضرورة تحفظ حقوقه.
  ٧. مكافأة الأفراد: و هذا ربما يتعلق بوظيفة التوجيه، و له علاقة بالتنظيم، وأن لا تنظيم دون تحفيز للأفراد.
  ٨. المركزية: مركزية القرارات واللوائح العامة، وهذا لا يتنافى مع لامركزية في بعض القضايا الخاصة.
  ٩. تدرج السلطة: يكون توزيع السلطة تدريجياً.
  ١٠. الترتيب: وهو قرين التنظيم، وهو يشمل كل الأمور.
  ١١. المساواة والعدل: الواجب تطبيقه بين الأفراد.
  ١٢. الاستقرار في العمل: التنظيم يضمن الاستقرار في العمل.
  ١٣. اتخاذ المبادرات (المبادأة): ينطلق التنظيم الفعال من هذا المبدأ الإنساني المطور إدارياً.
  ١٤. التعاون: بين المستويات والأفراد.
- وقد وضع تايلور أسسا للإدارة تمثلت فيما يلي:
  - وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.
  - تقسيم الواجبات والمسؤوليات (فصل التخطيط عن التنفيذ).
  - الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه»<sup>(١)</sup>.

ويمكننا تفصيل ذلك من خلال المبادئ التالية:

#### 1- مبدأ وحدة الهدف:

(١) فريز محمود احمد الشلحوط، نظريات في الادارة التربوية، ص 36

وهو أن تسخر كل الموارد والإمكانات، وأن توجه كل أعمالها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل التنظيم في الواقع وسيلة لتحقيق هدف معين، فالهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسات الدعوية تركز على أهدافها النبيلة وغايتها الجليلة، وأي خلل في تفهم الأهداف والخلط بين أنواع الأهداف، يعرض المؤسسة إلى سلبيات تنظيمية عديدة، منها الانشاقات...

فوحدة الهدف من متطلبات العمل التنظيمي، ونقصد به الوعي التام والموحد لأهداف المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدورات والتربصات واللقاءات الدورية التي تجمع المدراء بالعاملين.

## 2 - مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه:

إن تقسيم الأعمال والأنشطة هو إنشاء هيكل تنظيمي للمؤسسة، بحيث يكون نوع الوحدات الإدارية وعددها والمستويات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية.

أما التخصص فهو عملية تحقيق التوافق المهني بين خصائص كل فرد في المؤسسة ومنصب العمل الذي يعمل فيه.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد المال فليأتني فإن الله جعلني له خازنًا"<sup>(2)</sup>.

ومن ثم يتضح لنا "أن التخصص قرين الكفاءة، ولا يمكن الوصول إلى الكفاءة المطلوبة وإتقان العمل من دون تخصص به، وقد أولى الإسلام هذا الموضوع أهمية لا تئقت وذلك من خلال إبراز أهل الاختصاص ثم الدعوة إلى التخصص من خلال الدعوة إلى العلم"<sup>(3)</sup>.

وقد طورت الإدارة الحديثة هذا المفهوم من خلال توزيع دائرة للامركزية وإعطاء الحرية الكاملة لبعض المستويات للقيام بهذا الدور، لقربها من العاملين.

## 3 - مبدأ وحدة القيادة:

(1) النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف ص 101  
(2) كلام عمر ذكره الإمام ابن القيم في إعلام الموقعين، ج-1، ص30.  
(3) رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص 116. النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص101.

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد، وتوجيههم لكسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل على العمل بأعلى كفاءة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما الإدارة أو الرياسة فهي تولي منصب إشراف في المؤسسة، ويقتضي مبدأ وحدة القيادة، أن تتوفر صفات القائد في كل الرؤساء في المؤسسة، لتفادي ظاهرة القيادة غير الرسمية التي تعاني منها المؤسسات الدعوية. وخاصة في حالة وجود رؤساء لا تتوفر فيهم صفات القيادة. في مقابل وجود مرؤوسين تتوفر فيهم صفات القيادة مما يتسبب في نشوء الصراع بين الرؤساء غير القادة والقادة غير الرؤساء. ويظهر ذلك جليا في المؤسسات الدعوية التي تعتمد العمل الطوعي، فيتسبب ذلك في التسرب والانشقاقات والخلافات.

#### 4 - مبدأ وحدة التوجيه (الأمر):

يفيد هذا المبدأ توحيد الأوامر والتوجيهات والتعليمات من رئيس سُلْمِي واحد فقط، أي لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس سُلْمِي واحد تجنباً لتضارب أوامر الرؤساء، وتفادياً لخبرة المرؤوس فيما ينفذه، ومنعاً لتهرب الأفراد من تحمل مسؤولياتهم، «مما يؤدي إلى ضمان حسن العمل في التنظيم، فلا بد من توافر قنوات محددة تمر من خلالها الأوامر والتعليمات داخل المنظمة»<sup>(١)</sup>.

وهو مبدأ مهم «من المبادئ الإدارية التي وضعها (فايول) في الإدارة هو مبدأ وحدة الأمر: أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد»<sup>(٢)</sup>.

وقد تعرض العمل الإسلامي في مسيرته التنظيمية إلى إشكالية لا يمكن الخروج منها إلا باعتماد مبادئ التنظيم، وتتمثل ل في التضارب في القيادة بين المرؤوسين السابقين وبين الأجيال التي تفرض نفسها بطريقة إدارية.

حيث أن الجيل الجديد قد تعلم بعض مهارات القيادة أو قد قام بتطويرها من خلال تبسيط هذا العلم الذي أصبح في متناول الجميع.

فبتحديد مبدأ التوجيه وتوحيده يمنع العمل الإسلامي من الوقوع في السلبيات التنظيمية.

#### 5 - مبدأ تدرج السلطة:

وهذا المبدأ متعلق بالمبدأ السابق، ويعني أن تُوزَّع السلطة الإدارية في المنظمة توزيعاً تدريجياً وتنازلياً على كل المستويات الإدارية، فيكون من واجب كل فرد أن يتلقى أوامره من رؤسائه السلميين ومن حق كل فرد أن يصدر أوامر لمرؤوسيه.

(١) النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص154.

(٢) سالم وآخرون، ص33.

وفي هذا المجال من الواجب إنشاء في كل مستوى إداري مجالس إدارية محددة  
المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات، وتنسق العلاقات على ضوء منهاج الله  
والواقع<sup>(١)</sup>.

وهذا المبدأ يضمن عدم ازدواجية القرارات، والتضارب في التوجيهات، وبناء  
الهيكل المناسب لنجاح العملية التنظيمية. وبذلك تضبط المسؤوليات وتحدد السلطات.  
6 - مبدأ تفويض السلطة:

يعتبر هذا المبدأ سمة مميزة للإدارة العلمية الحديثة، فبتنازل الرئيس عن بعض  
صلاحياته لمروسيه بهدف تحقيق فعالية الأداء وتسهيل إجراءات العمل داخل  
المؤسسة، يتحقق التفويض، وبمعنى آخر: "أن يسند المدير إلى بعض العاملين مهمة  
القيام بالأعمال والمهام التي يتحمل مسؤوليتها، ويعطيهم صلاحيات واضحة في  
اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها"<sup>(٢)</sup>.

وهذا مبدأ مهم من ناحية سلامة التنظيم ومن ناحية أخرى تعود العاملين على  
المسؤوليات، حتى لا يفاجئون إذا ما طلب من أحدهم عمل إشرافي.  
وذلك لتحقيق القواعد التالية<sup>(٣)</sup>:

١. إنجاز العمل بصورة أفضل وأسرع.
  ٢. إتاحة الفرصة للمدير بمهمة التخطيط بفعالية أكبر.
  ٣. تنمية شخصية العاملين وتطوير مهاراتهم.
  ٤. تحقيق الرضا داخل التنظيم، وإيجاد روح الانسجام.
- وباعتبار أن من مبادئ الإدارة الحديثة التي تعتمد على المهارات مبدأ: "جرب  
ثم جرب". لاختيار الأفضل، نستفيد على مستوى العمل الإسلامي بهذا المبدأ - أي  
مبدأ تفويض السلطة - الذي اعتمده الرسول صلى الله عليه وسلم، ومن ثم أوجد النبي  
لكل طاقة ما يناسبها ووزع المسؤوليات وفوض المهام، ومنح أجزاء متساوية من  
المسؤولية والسلطة لأصحابه رضوان الله عليهم، ففي عهده تولى علي بن أبي طالب  
وعثمان بن عفان رضي الله عنهما كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضا أثناء  
غيابهما أبي بن كعب وزيد بن ثابت رضي الله عنهم، وكان الزبير بن العوام  $\tau$  وجهم  
بن الصامت  $\tau$  يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان  $\tau$  يعد تقارير  
الدخل من النخيل، وكان المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات  
والمعاملات بين الناس... في نسق وتنظيم متميزين اعتمدهما الرسول صلى الله عليه  
وسلم لنجاح عملية الإدارة.

(١) د. عدنان علي رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص 201.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 130.

(٣) المرجع نفسه، ص 131.

وفي ذلك: "تُعطي الفرصة لأكبر عدد من طاقات الدعوة وقدراتها للتدريب والبناء، ولتستفيد الدعوة من كفاءاتها وقدراتها"<sup>(١)</sup>.

وينسجم هذا المبدأ مع قيام الدعوة الإسلامية ببعض أعبائها، وقد يتصور بعض المؤسسين للعمل الإسلامي أنهم يملكون الدعوة، ومن خلال هذا المفهوم الخاطئ قد يمارسون -بغير قصد- سلوكيات غير إسلامية باحتكارهم للدعوة ومؤسساتها. والواجب هنا العلم بأن الدعوة ملك لله، ونحن مسخرون لخدمتها، ثم السعي والعمل الجاد لتصحيح النيات.

## 7 - مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

إن السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر لمروؤسيه وواجب هؤلاء المرؤوسين أن يطيعوا أوامر رئيسهم، أما المسؤولية فهي أن يسأل الفرد عن أعماله ويحاسب عليها.

فكلتا القيمتين تتسجمان مع المبادئ العالية للدين الإسلامي المتمثلة في مبدأ السمع والطاعة للذين هما النتيجة الحتمية في صف المؤمنين الصادقين بعد انتهاء مسيرة الشورى بأسسها وقواعدها الإيمانية، وبعد صدور القرار في المرحلة النهائية. إن القرار - أي قرار السلطة - يمثل وعي الصف المؤمن وسلامة النظام الإداري ووفاء كل مستوى معنيّ بمسؤولياته ودوره، ويمثل كذلك تساند المستويات الإدارية<sup>(٢)</sup>.

ويقتضي هذا المبدأ تناسب سلطة كل فرد في المنظمة مع مسؤوليته، فإذا كانت مسؤوليته أكبر من سلطته فإنه يكون مظلوماً، وإذا كانت سلطته أكبر من مسؤوليته فإنه يكون منفذاً على ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية، فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل رئيسه المباشر.

هذا المبدأ مهم كغيره إذ يرسم المعالم الكبرى للمسؤولية وتحديد السلطات.

والمتصفح للأوامر الإسلامية في هذا المجال يدرك أن الإسلام من خلال العدل والمساواة واحترام الإنسان وقدراته والنزول عندها قد ارتقى بالإنسان للقيام بهذه الأعمال الجليلة والإبداع فيها. وخير دليل على ذلك كيف تكون رجال من بادية جزيرة العرب ليبدعوا في مجال الإدارة والسياسة والعمارة...

## 2 - مبدأ مجال الإشراف:

(١) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص78.  
(٢) د. عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص156.

مجال الإشراف هو مبدأ يتعلق بتناسب عدد المرؤوسين لكل رئيس، ويقتضي التنظيم الفعال، أن يكون هذا العدد معقولا، حيث يمكن الرئيس من الإشراف بكفاية وفعالية على مرؤوسيه المباشرين، ويتحدد ذلك وفقا لـ:

١. طبيعة النشاط: تتمثل مراعاة طبيعة النشاط بالتناسب والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين حسب طبيعة النشاط، فيختل ف تعدادهم باعتبار حجمه ووقته وأهدافه..

فيختلف التعداد نشاط مسجدي صغير بالمقارنة إلى تظاهرة دولية كبيرة

مثلا.

٢. كفاءة الرئيس أو المدير: فهناك رؤساء لهم من القدرات على تولي مسؤولية عدد اكبر من البعض الآخر محدود القدرات القيادية.

٣. المستوى الإداري (السُّلْمِي): فكل مستور إداري له مجاه وتعداده من الرؤساء والمرؤوسين.

٤. طبيعة المرؤوسين: يختلف مجال الإشراف باختلاف وتباين في طبيعة المرؤوسين وقدراتهم وأوضاعهم، فهناك من يحتاجون إلى رئيس واحد ومنهم من يقسمون إلى مجموعات لكل مجموعة رئيسها، ليسه ل التعامل والتحكم فيهم.

9 - مبدأ النمو الوظيفي:

وهو يعني أنه كلما زاد حجم العمل بالمؤسسة كلما تطلب توسع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم إلى أعلاه، وهو تحصيل منطقي للمبدأ السابق. و لهذا هناك من اعتبر أن التوظيف وظيفة مستقلة بذاتها في العملية الإدارية، باعتبار حاجيات المؤسسة ومتطلباتها ونموها الطبيعي.

10 - مبدأ التوازن الوظيفي:

وهذا يعني أن توضع الحدود حيال توسيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات أو الأقسام والإدارات، وهذا متعلق بالسابقين، ويتم ذلك من خلال التجسيد الحقيقي للتخطيط وفهمه.

فلا بد هنا "أن نعرف أن الذين سيعملون معك يشكلون أهم الموارد، وفي نفس الوقت أهم الأعباء، فإن ما يتقاضونه ربما يزيد بعض الأحيان عن الميزانية التي تحصل عليها. وإذا نظرت إلى حقوقهم الشهرية، فإن التجهيزات قد تبدو رخيصة بالمقارنة"<sup>(١)</sup>.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص119.



معنى هذا الكلام يجب تحقق مبدأ التوازن بين الوظائف، ومن ثم التحكم في الميزانيات والموارد، وإلا أصبح الاختلال سمة ملازمة للمؤسسة يعرضها في يوم مفاجئ إلى الفشل.

### 11 - مبدأ ديناميكية التنظيم (المرونة):

يقتضي هذا المبدأ ضرورة مرونة التنظيم وقابليته للتطوير والتغيير استجابة للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها.

ذلك أن التنظيم يتعامل مع أبعاد كثيرة ومجالات عديدة ومحيط خارجي، وتعتبر المرونة من القواعد الأخلاقية المهمة لمهنة الإدارة التربوية الإسلامية، "ذلك أن طبيعة البشر تتطلب تنوع أسلوب التعامل ما بين الشدة واللين، وما بين الحزم والمجاملة، وما بين الصرامة والاعتدال، وما بين التفرد بالقرار والمشاورة فيه"<sup>(1)</sup>.  
والمرونة صفة للشريعة الإسلامية، فأحكامها مرنة مع كل المكلفين، ومن مقتضيات المرونة - اللين - التواضع - اختيار الأنسب والأفضل والأولى - واعتماد الأيسر والرخصة.

فالإدارة الناجحة هي التي توفر قدرا من المرونة التنظيمية في التعامل مع اللوائح والقرارات عند تطبيقها على العاملين.

وقد فهم بعض العاملين في الحقل الإسلامي بعض معاني العزيمة والجدية، وحاولوا تطبيقها بشكل خاطئ، والأصح عندي واخذ العاملين بالعزيمة في الأمر والتوجيه والاعتماد الرخصة والمرونة عند حدوث الأمر.

### 12 - مبدأ التوفيق بين الاستشاريين والتنفيذيين:

وذلك بتوصيف دقيق لمهام الاستشاري الذي نلجأ إليه في حالة التخطيط والتقييم أو الطوارئ ومهام الأفراد التنفيذيين العاملين، ولن يتم هذا المبدأ إلا بتحقيق المبدأ الموالي - وهو مبدأ تحديد الوظائف -.

قد تلجأ المؤسسات الدعوية للاستفادة من بعض الطاقات الخارجية، في ميادين تتعلق بعملها الإداري بأنواعه أو الدعوي، وهنا يجب وضع تصور محدد لهذا التعاون، فالذي يتلقى الأوامر هو المسئول المباشر ولي س شخصاً آخر مهما كان موقعه وعلمه.

### 13 - مبدأ تحديد الوظائف:

ويعبر عن هذا المبدأ بدراسة مناصب العمل والتي تعني الإحاطة الشاملة والدقيقة بكل المناصب في المؤسسة عن طريق:

١. تحليلها: من حيث علاقتها بباقي الوظائف.

(١) فريز محمود أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، ص91.

٢. وصفها: من حيث مفهومها مبادئها ووظائفها وعناصرها.

٣. تقييمها: من حيث قيمتها ودرجة الأهمية وأثرها.

٤. وضع بطاقة لكل منصب عمل يحدد لشاغله دوره ومكانته

وعلاقاته:

وقد عمدت الإدارات العامة إلى اعتماد البطاقات الفنية لكل منصب، فالجرايم الرسمية من خلال المراسي والقرارات مثلا تقوم في إحدى أبوابها بتعريف لهذا المنصب وتوصيفه.

وبهذه المبادئ يتحقق التنظيم المنشود الناجح الذي يتصدى للعوائق والمشاكل ويقي نفسه من الانشقاقات والغموض في أداء العمل.

فكل السلبيات التي نواجهها في العمل الإسلامي ناجمة بالضرورة عن عدم اعتماد هذه المبادئ الأساسية في عملية التنظيم، وعدم تفعيل دور الإبداع الذي لا يعارض بالضرورة التنظيم المحكم، لأن الفهم الخاطئ لعملية التنظيم قد يتحول إلى مرض "يقضي على حركة الإبداع التي يقوم عليها العمل الإسلامي، ومن هنا ينبغي رصد جميع القوانين والأنظمة التي من شأنها أن تقتل روح الإبداع عند العاملين وتبديلها، أو إضافة قوانين أخرى تصون المنظمة من هذه الآفة الخطيرة"<sup>(١)</sup>.

## المبحث الخامس

### آليات التنفيذ

وباعتبار التنظيم وهو تأسيس وبناء العلاقات الوظيفية بين أفراد المؤسسة وإجراء العمل ومواقفه ووحداته الإدارية من خلال سلطة فعالة، بهدف تحقيق الفعالية في الأداء بطريقة جماعية ومؤسسية ولا يكون هذا التنظيم ناجحا إلا باعتماد الآليات التنفيذية التالية:

١. تحديد الأهداف بشكل واضح، وهذا متعلق بمبدأ وحدة الهدف:

لا يمكن أن نؤسس لتنظيم دون معرفة واضحة ودقيقة لأهداف المؤسسة، ويكون ذلك بالتقرير الكامل والشامل الذي تقدمه هيئة التخطيط.

٢. تحديد السلطات والمسؤوليات من خلال الأدلة التنظيمية أو

اللوائح وقواعد، وهذا متعلق بمبدأ التساوي السلطة والمسؤولية:

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص134.

حيث يقدم التخطيط توصيفا عاما للمهام، وهن ا يجب قيام السلطة العليا من خلال هذا التوصيف العام إلى توصيف أكثر دقة وتفصيلا السلطات والمسؤوليات.

### ٣. تحديد دقيق لتوصيف الوظائف:

فمن خلال التوصيف للمسؤوليات والسلطات نقوم بتحديد الوظائف. وهذا متعلق بمبدأ تحديد الوظائف.

٤. تفويض السلطة أو الصلاحيات وهذا متعلق بمبدأ تفويض السلطة. بوضع تصور عام عن كيفية القيام بتفويض السلطات والمسؤوليات، ومن ثم تفويض الصلاحيات.

٥. تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يحقق التفاعل الجماعي بين الأفراد ولا يضعهم في صناديق مغلقة. وهذا متعلق بمبدأ نطاق الأشراف.

وهذا الهيكل هو ضروري لإعطاء صورة ذهنية للعاملين عن التنظيم الذي يعملون فيه.

وقد تعودت الكثير من المؤسسات وضع لوحة في واجهة الإدارات العامة لتوضح الهيكل العام للمؤسسة.

٦. تصميم الوظائف بشكل يوفق بين متطلبات العمل الداخلي والظروف الداخلية والخارجية وهذا متعلق بمبدأ التوازن الوظيفي.

ومن خلال ما سبق ندرك أن التقنن في شكل البناء الهيكلي للتنظيم: "بحيث يتم إنجازه دقيقاً الأبعاد، متيناً قوياً، قابلاً للإضافة والتطوير، تحكم أصله الرئيس وفروعه التخصصية وحدة تجانسية وتناسق في المبدأ النظري الذي يقوم عليه. سهل الممرات غير معقد، فالمهم أن تتوفر عندك هذه المزايا بأي شكل وصلت إليها، وبهذا الذي افترضناه أو بغيره. أمره كأمر الهندسة المعمارية وارتباطها بالهندسة المدنية، تقننت فيها مدارس عديدة وكل طراز له طابعه الخاص المميز، ولو بني مهندس كل جزء من بناء واحد بطابع معين لأتى بناؤه غريباً شاذاً قبيحاً، ولكن هناك من يمهر في اقتباس لمسات متقاربة من مذاهب هندسية فيخرج من الجميع جمالاً جديداً"<sup>(١)</sup>.

وأعتقد أن الهندسة أحق بالإدارة من المعمار، لأن أثر الإدارة أشمل من أثر عقار في حالة السقوط، ومع هذا أن التشابه في السنن الكونية ينسحب على أعمال الإنسان في الحياة في المباني والمعاني.

(١) أحمد محمد الراشد، المسار ص492.

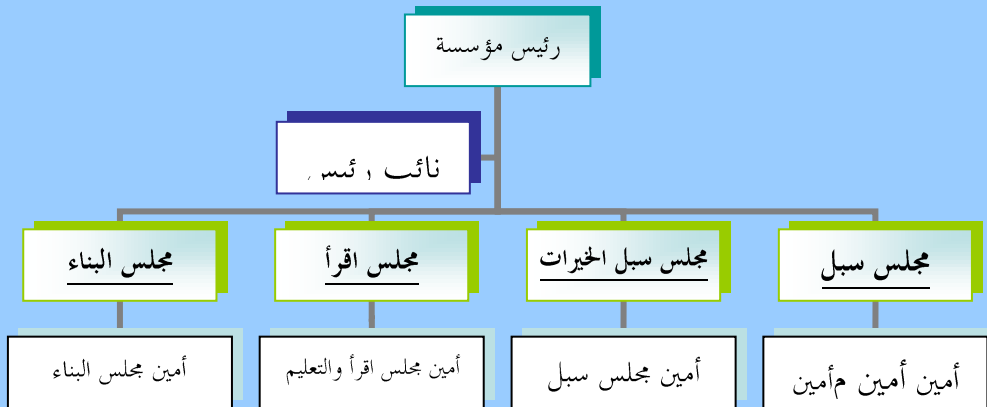
وفي هذا الصدد يشير سعيد حوى: "أن التنظيم الإسلامي ينظم الخير ويدفع بالإنسان إلى مزيد من الإحسان"<sup>(١)</sup>.

ومن الإحسان القيام بهذه العملية في شتى مجالات حياتنا، والأوكد القيام بها في العمل الإسلامي المعاصر، لأنه محقق للاستمرارية ضامن للتواصل مع العاملين والفاعلين في الدعوة.

ولا يمكن أن يتحقق ذلك بصورة كاملة وشاملة إلا القيام بالوظيفة الجوهرية وهي التوجيه وهي المتابعة والتنسيق والإشراف ويلزم عنها من قيادة واتصال وتحفيز.

#### ملحق رقم-4-

#### هيكل تنظيمي لمؤسسة المسجد في الجزائر



(١) سعيد حوى، جند الله تخطيطاً، ص139.

ملحق رقم-5-  
مرسوم إنشاء مؤسسة المسجد بالجزائر



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاغات

| الإدارة والتحرير<br>الامانة العامة للحكومة<br>الطبع والاشتراكات<br>المطبعة الرسمية                                                                                                                                                                                      | بلدان خارج دول<br>المغرب العربي | تونس<br>المغرب<br>ليبيا<br>موريطانيا | الجزائر | الاشتراك سنوي                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------|------------------------------------------------|
| 7 و9 و13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر<br>الهاتف 65.18.15 إلى 17 ح ج ب 50 - 3200 الجزائر<br>Télex: 65 180 IMPOF DZ<br>بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.300.0007 68 KG<br>حساب العملة الاجنبية للمشاركين خارج الوطن<br>بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600 12 | سنة                             | سنة                                  | سنة     | النسخة الاصلية.....<br>النسخة الاصلية وترجمتها |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         | 400 د.ج                         | 150 د.ج                              | 300 د.ج |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         | 730 د.ج                         | 300 د.ج                              |         |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         | تزداد عليها<br>نفقات الإرسال    |                                      |         |                                                |

ثمن النسخة الاصلية 3,50 د.ج ثمن النسخة الاصلية وترجمتها 7,00 د.ج ثمن العدد للسنتين السابقة : حسب التسعيرة. وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين. المطلوب ارفاق لفيفة ارسال الجريدة الاخرية سواء لتجديد الاشتراكات او للاحتجاج او لتغيير العنوان. ثمن النشر : 30 د.ج للسطر.

## فهرس

1411 الموافق 6 ابريل سنة 1991 يتضمن نقل  
534 اعتمادات في ميزانية الدولة.

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 81 مؤرخ في 7 رمضان عام  
1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 يتعلق ببناء  
المسجد وتنظيمه وتسييره وتحديد وظيفته. 535

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 82 مؤرخ في 7 رمضان عام  
1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 يتضمن إحداث  
539 مؤسسة المسجد.

## قوانين

قانون رقم 91 - 06 مؤرخ في 17 رمضان عام 1411  
الموافق 2 ابريل سنة 1991 يعدل ويتم القانون رقم  
89 - 13 المؤرخ في 7 غشت سنة 1989 والمتضمن  
533 قانون الانتخابات ( استدراك ).

## مراسيم تنظيمية

مرسوم رئاسي رقم 91 - 85 مؤرخ في 21 رمضان عام

المادة 5 : تضطلع المؤسسة بالمهام الآتية :

أ - في مجال النشاط العلمي والثقافي :

- تبيان الحكم الشرعي الاقوى في المسائل الخلافية والمسائل التي يثيرها الافراد والجماعات والمؤسسات، والبت فيها،
- العناية بنشر الثقافة والفكر الاسلاميين،
- المساهمة في تحري الاهلة وفي احياء مواسم الامة واعيادها،
- المساهمة في الحفاظ على وحدة الامة الدينية.

ب - في مجال البناء والتجهيز :

- العناية ببناء المساجد والمدارس القرآنية، والمساهمة في تجهيزها وصيانتها في ضوء احكام المرسوم رقم 91 - 81 المؤرخ في 23 مارس سنة 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وتسييره، وتحديد وظيفته،
- السعي للحصول على الموارد المالية بالتعاون مع كل الجمعيات المكونة للمؤسسة ومع الافراد والجماعات، وذلك في إطار التشريع الجاري به العمل.

ج - في مجال التعليم القرآني والمسجدي :

- القيام بنشر القرآن الكريم وتيسير تحفيظه بالوسائل المختلفة،
- تعليم الاطفال والامين من الرجال والنساء ما تيسر من القرآن الكريم، كتابة وقراءة، مع الاداء السليم والفهم الصحيح،
- تعليم الضروري من علوم الدين، وتلقين المختارات من الاحاديث النبوية الشريفة ذات الصلة الوثيقة بتنظيم الحياة وتقويم السلوك،
- الاعتناء بالناشئة وتعهدها خلال مراحل تكوينها، ولاسيما مرحلة الحضانة ضمانا لتواصل القيم الدينية عبر الاجيال،
- العناية بعمارة المساجد، بدروس الفقه والتفسير، وغيرها من العلوم الاسلامية،
- توفير الظروف الملائمة للمرأة، قصد المساهمة في مختلف أوجه نشاط المسجد،
- تنظيم فترات تعليمية في علوم الدين لابناء المغتربين،

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 82 مؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 يتضمن إحداث مؤسسة المسجد.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشؤون الدينية،
- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 9 و 81 منه،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 99 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1411 الموافق 27 يونيو سنة 1989 والمتضمن تحديد صلاحيات وزير الشؤون الدينية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 89 - 171 المؤرخ في 9 صفر عام 1410 الموافق 9 سبتمبر سنة 1989 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 89 - 178 المؤرخ في 16 صفر عام 1409 الموافق 26 سبتمبر سنة 1989 والمتضمن تشكيل الحكومة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 81 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وتسييره وتحديد وظيفته،

يرسم ما يلي :

### الفصل الاول

#### التاسيس والمهام

المادة الاولى : تحدث في كل ولاية مؤسسة اسلامية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي غايتها النفع العام، تسمى "مؤسسة المسجد" وتدعى في صلب النص "المؤسسة".

المادة 2 : المؤسسة غير تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع للتشريع الجاري به العمل ولاحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : يخول وزير الشؤون الدينية صلاحيات توسيع مجال نشاط المؤسسة إلى أكثر من ولاية في حالة تعذر إحداث المؤسسة، في إحدى الولايات، وكذلك صلاحية إنشاء أكثر من مؤسسة في الولاية الواحدة، عند الاقتضاء.

المادة 4 : تنشئ المؤسسة عند الاقتضاء، فروعاً لها بقرار من وزير الشؤون الدينية.

المادة 11 : يتكون مجلس إقرأ والتعليم المسجدي من بين :

- الأئمة،
- معلمي القرآن الكريم،
- أساتذة التربية الاسلامية،
- القائمين بالتعليم في الزوايا،
- أولياء تلاميذ المدارس القرآنية،
- ذوي الكفاءات، يختارون حسب تخصصهم.

المادة 12 : يتكون مجلس سبل الخيرات من بين :

- الأئمة،
- أعضاء الجمعيات الخيرية ذات الطابع الاسلامي،
- الجمعيات المسجدية.

المادة 13 : يختار ناظر الشؤون الدينية أعضاء مجالس المؤسسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

المادة 14 : يجب أن تتوفر في عضو المؤسسة الشروط الآتية :

- أن يكون مستقيما ذا سمعة طيبة،
- أن يكون حاصلا على الضروري من المعرفة الدينية،
- أن يكون من رواد المسجد،
- أن يكون مهتما بتعليم القرآن الكريم وتعليمه.

المادة 15 : تسقط صفة العضوية في المؤسسة بالاسباب الآتية :

- الاستقالة،
- العجز،
- الوفاة،
- الاقالة لأسباب يحددها النظام الداخلي للمؤسسة.

المادة 16 : تعد وزارة الشؤون الدينية النظام الداخلي للمؤسسة الذي يحدد مهام كل مجلس وصلاحياته وفقا للاهداف المحددة في المادة 5 المذكورة اعلاه.

### الفصل الثالث

#### تنظيم مكتب المؤسسة ومجالسها

المادة 17 : يتكون مكتب المؤسسة من ائمة المجالس الاربعة.

- العمل لترقية الكتاتيب الى اقسام ومدارس للتعليم القرآني.

#### د - في مجال سبل الخيرات

- الحفاظ على حرمة المساجد وحماية املاتها،
- تنشيط الحركة الوقفية، وترشيد استثمار الاوقاف،
- ترشيد أداء الزكاة، جمعا وصرفا،
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل تيسير الزواج للشباب ورعاية اليتامى ومساعدة المحتاجين والمنكوبين،
- محاربة المحرمات والانحرافات والآفات الاجتماعية وأسبابها.

المادة 6 : يكون مقر المؤسسة في مركز الولاية.

المادة 7 : تمارس المؤسسة أعمالها عبر تراب الولاية، مع مراعاة أحكام المادة 3 من هذا المرسوم.

### الفصل الثاني

#### تكوين المؤسسة

المادة 8 : تتكون المؤسسة من أربعة مجالس ومكتب :

- المجلس العلمي،
- مجلس البناء والتجهيز،
- مجلس إقرأ والتعليم المسجدي،
- مجلس سبل الخيرات.

يرأس كل مجلس أمين يختاره المجلس من بين أعضائه ويوافق عليه وزير الشؤون الدينية.

المادة 9 : يتكون المجلس العلمي من :

- فقهاء،
- علماء ذوي ثقافة إسلامية عالية،
- حاملين شهادات علمية في العلوم الاسلامية.

المادة 10 : يتكون مجلس البناء والتجهيز من بين :

- رؤساء جمعيات المساجد والمدارس القرآنية والمؤسسات الخيرية، التي هي في طريق الانجاز،
- ذوي الكفاءات يختارون حسب تخصصهم.



المادة 25 : يمثل المؤسسة ناظر الشؤون الدينية أمام العدالة، وفي جميع أعمال الحياة المدنية ويضطلع بالمهام الآتية :

- استدعاء أجهزة المؤسسة،
- تنشيط عمل المؤسسة والتنسيق بين مجالسها،
- الاشراف على العاملين في المؤسسة.

المادة 26 : يتقاضى أعضاء مكتب المؤسسة تعويضات مالية عن مصاريفهم وأعمالهم، وفقا للتشريع الجارى به العمل.

#### الفصل الرابع

##### احكام مالية

المادة 27 : موارد المؤسسة هي :

- مساعدة الدولة والجماعات المحلية،
- ريع الاوقاف مع مراعاة شروط الواقفين،
- التبرعات،
- الهبات والوصايا.

المادة 28 : تصب جميع الموارد في حساب وحيد يفتحه ناظر الشؤون الدينية وأمين مجلس البناء والتجهيز.

المادة 29 : تشمل نفقات المؤسسة :

- جميع النفقات اللازمة لتحقيق الاهداف التي يحددها هذا المرسوم،
- التعويضات المستحقة للعاملين في المؤسسة.

المادة 30 : يباشر عمليات الصرف والاتفاق ناظر الشؤون الدينية وأمين مجلس البناء والتجهيز.

المادة 31 : يمسك دفاتر حسابات المؤسسة أمين صندوق يعينه مكتب المؤسسة الموسع المذكور في المادة 19 اعلاه.

المادة 32 : ينشر هذا في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1911.

مولود حمروش

يرأس المكتب ناظر الشؤون الدينية وينوبه أمين المجلس العلمي في حالة وقوع مانع له.

المادة 18 : يتولى مكتب المؤسسة المهام الآتية :

- اقتراح جدول الاعمال لمجالس المؤسسة،
- تنفيذ قرارات المجالس، وتطبيق برنامج العمل،
- قبول الهبات والوصايا،
- الموافقة على اقتناء الاموال المنقولة وغير المنقولة،
- اعداد ميزانية المؤسسة،
- تحضير التقريرين الادبي والمالي وعرضهما على المجالس للموافقة عليهما.

المادة 19 : يتولى مكتب المؤسسة، الموسع الى أعضاء المجلس العلمي المهام الآتية :

- الموافقة على نظام المؤسسة الداخلي وبرنامج عملها،
- إعداد المخططات لتحقيق أهداف المؤسسة،
- الموافقة على تقارير أمناء المجالس،
- تعيين أمين صندوق المؤسسة.

المادة 20 : يجتمع المكتب مرة واحدة في الشهر، بناء على استدعاء من ناظر الشؤون الدينية.

ويجتمع المكتب الموسع إلى أعضاء المجلس العلمي، مرة كل ثلاثة ( 3 ) أشهر، بناء على استدعاء من ناظر الشؤون الدينية، كما يجتمع كلما دعت الضرورة الى ذلك بطلب من الناظر، أو بطلب من أغلبية أعضائه.

المادة 21 : تجتمع مجالس المؤسسة بدعوة من أمين كل مجلس، في دورة عادية، مرتين في السنة، ويمكنها عقد دورات غير عادية، عند الضرورة، بطلب من ناظر الشؤون الدينية أو أمين المجلس أو من أغلبية أعضائه.

المادة 22 : تعقد مجالس المؤسسة الاربعة اجتماعا تنسيقيا مشتركا مرة في النبهة على الاقل بدعوة من ناظر الشؤون الدينية.

المادة 23 : تجرى مداوات المجالس حسب النظام الداخلي للمؤسسة

المادة 24 : يمكن أمين المجلس أن يدعو أي شخص يرى فائدة في حضوره اجتماعات المجلس، نظرا الى كفاءته، واختصاصه في المسائل المدرجة في جدول الاعمال.

- تنشيط وظيفة المسجد التعليمية وتطويرها،
- حماية الأوقاف وتشجيع استثمارها في إطار أحكام الشريعة والقانون،
- الدعوة الى أحياء ركن الزكاة، والعمل من أجل تنظيمها وصرفها في مقاصدها،
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني في المساجد والمؤسسات الدينية والعلمية والثقافية الأخرى،
- المساهمة في إحياء التراث الاسلامي وفي اصلاح معاللة الأثرية،
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتقديم الخدمات التي تحتاج إليها مجالسها لتأدية وظائفها،
- التنسيق بين الجهود الفردية والجماعية لترقية الحياة الدينية في الولاية.

### الفصل الثاني التنظيم والتسيير

- المادة 4 : تتكون نظارة الشؤون الدينية في الولاية من ناظر يساعده رؤساء مصالح إدارية.
- وتنفذ أحكام هذه المادة، فيما يخص عدد المصالح الادارية، بقرار مشترك بين وزير الشؤون الدينية والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- المادة 5 : يسير نظارة الشؤون الدينية ناظر يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير الشؤون الدينية.
- المادة 6 : يقوم الناظر بالمهام الآتية :
- الاشراف على المصالح الادارية،
  - رئاسة مكتب مؤسسة المسجد وتنشيط مجالسها،
  - مساعدة الجمعيات ذات الطابع الديني في أداء رسالتها.
- المادة 7 : الناظر هو الأمر الثانوي بصرف الاعتمادات المالية المخصصة له.
- المادة 8 : يعين وزير الشؤون الدينية بقرار رؤساء المصالح الادارية، من بين الموظفين المرتبين في سلك من الصنف 14 الذين قضوا خمس سنوات على الأقل خدمة فعلية في الهيئات والادارات العمومية.

مرسوم تنفيذي رقم 91 - 83 مؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 يتضمن إنشاء نظارة للشؤون الدينية في الولاية وتحديد تنظيمها وعملها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشؤون الدينية،
- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990، والمتعلق بالولاية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 99 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1409 الموافق 27 يونيو سنة 1989، الذي يحدد صلاحيات وزير الشؤون الدينية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 100 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1409 الموافق 27 يونيو سنة 1989 والمتضمن تنظيم الادارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 81 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتعلق ببناء المسجد وتنظيمه وسييره وتحديد وظيفته،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 82 المؤرخ في 7 رمضان عام 1411 الموافق 23 مارس سنة 1991 والمتضمن إحداث مؤسسة المسجد،

يرسم ما يلي :

### الفصل الاول

#### الصلاحيات والمهام

- المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم كفاءات تنظيم نظارة الشؤون الدينية وعملها في الولاية.
- المادة 2 : تحدث في كل ولاية نظارة للشؤون الدينية.
- المادة 3 : تتولى النظارة، في إطار المخطط الذي تعده وزارة الشؤون الدينية، بالتنسيق مع سلطات الولاية، المهام الآتية :
- السهر على جعل المسجد مركز إشعاع ديني، تربوي، ثقافي واجتماعي.

## الفصل الثالث

### التوجيه في العمل الإسلامي المعاصر

وفيه:

المبحث الأول: مفهوم التوجيه وحقيقتهز

المطلب الأول: مفهوم التوجيه الإداري.

المطلب الثاني: التوجيه في الفكر الإسلامي.

المطلب الثالث: أهمية التوجيه.

المطلب الرابع: صعوبات التوجيه.

المبحث الثاني: عناصر التوجيه ومبادئه.

المطلب الأول: عناصر التوجيه وواجبات القائم بوظيفة التوجيه.

المطلب الثاني: أسس التوجيه ومبادئه العامة.

المبحث الثالث: أدوات وآليات التوجيه.

المطلب الأول: القيادة في العمل الإسلامي.

المطلب الثاني: عملية الاتصال في المؤسسات الدعوية.

المطلب الثالث: التحفيز في العمل الإسلامي.

قال الله تعالى:

(قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ  
الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: ٢٦).

تمهيد:

وبعد إتمام الركن الثاني من البناء الإداري بنجاح وتكامل، وبعد إعداد رؤية كاملة وتصور شامل حول المشروع من خلال الخطة المعدة، ثم تحويلها إلى هيكل تنظيمي وصفي، فلا بد من تفعيلها وتحريك أبعادها، ولا يتم ذلك إلا بالقيام بالركن الثالث الذي يضيف على العملية الإدارية سمة الحركية والديناميكية، وهي وظيفة التوجيه وما يتبعها من تنسيق وإشراف وتوظيف واتصال.

## المبحث الأول

### مفهوم التوجيه وحقيقته

يعتبر التوجيه (أو القيادة) الإدارية الوجه الدقيق والحقيقي لوظائف الإدارة، به نحكم على نجاح العملية الإدارية، لأنه يتعلق بأبعاده عديدة ويظهر مفهوم القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز.

## المطلب الأول

### مفهوم التوجيه الإداري

أولاً: تعريف التوجيه لغة.

من وجه يوجه توجيهها، إذا أدار الشيء إلى جهة من الجهات، ووجه الشخص إذا جعله يأخذ اتجاهها معيناً.

توجيهات: نصح وبيان يوجه إلى المواطنين أو الأتباع (توجيهات الرئيس، توجيهات الزعيم...) (١).

ثانياً: التوجيه في الاصطلاح الإداري.

جاء في قاموس الإدارة أن التوجيه: " ذلك القسم من الإدارة الذي يعني بتقرير الأهداف والسياسة والتحقق من التقدم العام نحو تنفيذها" (٢).

ولا يكون هذا التقرير والتحقق إلا من خلال إجراءات عملية متناسقة يقوم بها المدير القائد.

(١) انظر المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص 1293.

(٢) انظر نبيل غطاس وغيره، قاموس الإدارة، ص 79.

وفي الأصل هو: "صيغة الأمر والنهي بين مستويات التسلسل، بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف، وهي الوظيفة الأكثر تداخلا مع الوظائف الأخرى إذ تنتقلها من حالة السكون إلى حالة الحركة... ومن طبيعته:

أ - الأمر والنهي.

ب - القرار والإرشاد والتوجيه.

ج - الحفز المعنوي والمادي.

د - التدريب والتعليم والنصح والردع والثواب والعقاب.

هـ - ومن حيث أسلوبه:

أ - شفويا.

ب - كتابيا<sup>(١)</sup>.

من هنا ندرك أن التوجيه هو حملة إجراءات عملية ودقيقة تتمثل في تحويل الخطة من وثيقة والتنظيم من هيكل إلى التطبيق العملي والصورة الفعلية، من خلال الأوامر والنواهي والقرارات، وما يتبعها من إرشادات ونصائح سواء أكانت شفوية أو كتابية.

فالتوجيه من خلال ما سبق بيانه هو عملية متداخلة كون أن القائد يقوم بعدة وظائف وواجبات في الوقت نفسه، وتتنوع هذه الوظائف من حيث الطبيعة والأسلوب لأنه يتعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم ونفسياتهم.

وهو عبارة عن متابعة وهي "الوظيفة الثالثة التي تأتي بعد التنظيم، وهي تعني المراقبة والإشراف على مراحل الخطة وفق العلاقات التنظيمية المتغيرة"<sup>(٢)</sup>.

ومن هنا ندرك أن القائم بالتوجيه يقوم بهذه العملية ومصاحب في ذهنه وفكره هذه الأبعاد:

١. البعد التصوري: وهو متعلق بالخطط والبرامج والأنشطة:

وذلك بالإدراك التام والتصوير الشامل لجميع الخطط مهما كان

نوعها وجميع البرامج والأنشطة، حتى يقوم بعملية الإشراف على أحسن صورة وعلم.

٢. البعد الوظيفي: وهو متعلق بالوظائف الإشراف عليها:

(١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص28.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص141.

فمن خصائصه أن تكون له معرفة تامة وشاملة بكل الوظائف والمستويات والوحدات الإدارية، ويتم ذلك من خلال فهم الرؤية التخطيطية والنظام الإداري للمؤسسة.

٣. بعد العلاقات: التأثير في العاملين إيجاباً:

ونقصد به القدرة على التعامل مع العاملين والتأثير فيهم ورفع مستواهم والقيام بأساليب التحفيز المادي والمعنوي القيام بالتدريب والتطوير اللازمين.

فهو النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه... وهو فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة<sup>(١)</sup>.

فالقيادة الإدارية هي نوع من التميز تختلف عن القيادة العسكرية، - وإن لاحظنا التطوير في طرق في العمل العسكري- فهي تمتاز بأنها تتعامل مع متغيرات الإنسانية.

ويمكن تعريفه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(٢)</sup>.

هذا المفهوم يسمح لنا أن نخوض في علم من العلوم الإنسانية وعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بالنفس الإنسانية وتفاعلها مع المجتمع. وتحقق القيادة هذا المعنى من خلال وظائفها.

فالتوجيه أيضاً هو عملية إرشاد نشاطات أفراد المؤسسة من جهة في الاتجاهات المناسبة المحققة للأهداف وهو: "فن وقدرة المدير بالسير الصحيح لمن تحت إمرته والانتماء للعمل حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه"<sup>(٣)</sup>.

هذا المفهوم يدفعنا للكلام عن قدرات القائد سواء أكانت الجبلية أو المكتسبة، وهنا يتحقق مفهوم القيادة ذات المهارات والقدرات. وقد طور علماء التنمية البشرية هذه المهارات وعملوا على توسيع دائرتها لاعتمادها كعلم من العلوم.

ومن جهة أخرى فهو التأثير في سلوك العاملين والارتقاء بهم تطويراً وتدريباً، باعتماد عناصر مهمة من تحفيز واتصال وإشراف فهو: "إرشاد المرؤوسين خلال أدائهم للعمل من حيث إعطاؤهم التعليمات اللازمة"<sup>(٤)</sup>.

(١) انظر النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص 313.

(٢) سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ص 139.

(٣) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية، ط 1، 1407هـ، ص 119.

(٤) الشلعوط، فريز محمود أحمد، نظريات في الإدارة التربوية، ص 128.

وهنا يظهر لنا أن من مقتضيات التوجيه القيادية والاتصال والتحفيز، وهم العناصر الأساسية لهذه العملية المهمة.

والتوجيه يتعلق بعمل المدير، ونطاق عمله، والوحدات التابعة له، والمرؤوسين المباشرين فيمكن للرئيس أو المدير أن يستعمل طرقاً عديدة ومتنوعة في عملية التوجيه لموظفيه إلا إن التوجيه السليم الناجح يستلزم الإلمام بكل الأساليب البديلة، مع المقدرة على استخدام الأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة<sup>(١)</sup>.

فالتوجيه إذن هو عملية إدارية تتعلق بالإشراف والتنسيق على الوحدات الإدارية ومتابعة الخطط والبرامج وإرشادها والتأثير في العاملين من خلال قيادتهم وتحفيزهم والاتصال بهم.

فالخطط البارعة والتنظيم المحكم يحتاج بالضرورة إلى توجيه وقيادة راشدة، لتحقيق الأهداف وتنمية الموارد وتطوير البرامج وتحسين الإنتاج وتوسيع المجالات.

### المطلب الثاني

#### التوجيه في الفكر الإسلامي

يمثل التوجيه في الإسلام بكل أبعاده مبدأً أساسياً يتعلق بوظيفة الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام والخلفاء والقادة رضوان الله عليهم، وهو لا يختلف مفهومه مع مفهوم التوجيه في الإدارة العامة، لكنه يؤكد ويجسد مبادئ وأخلاقيات تميزه وتجعله ذا اهتمام في السلوك الإنساني.

فكتب السير والسياسة الشرعية وضحت ذلك من خلال مباحث الخلافة والملك وغيرها، ولقد حددت التعاليم الإسلامية مفهوم القيادة بخطوطها العريضة ضمن توازن تحدد فيه واجبات وحقوق كل من القائد والمقود<sup>(٢)</sup>.

صحيح أنه قد ظهر في تاريخ الإنسانية قادة مبدعون ومتميزون قادوا الأمم في شتى شؤون الحياة، ولكن تميز القادة المسلمون بالجمع بين الدين والدنيا فحقت الخلافة ونظموا حياة البشر وفقها من خلال الفهم الصحيح والتجرد الخالص والهدف الواضح والغاية السامية.

وهذه التعاليم والمبادئ تجسدت من خلال تصرفات الرسول كإنسان وقائد وحاكم للمسلمين ولذا فإن سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم أنموذج أعلى في الإشراف والمتابعة والتوجيه، وفي مجالسته مع أصحابه رضوان الله عليهم، وفي إعدادهم وتدريبهم، وفي ميادين القتال وأداء الشعائر، وفي حاجاتهم وفي أفراحهم

(١) البرعي، محمد بن عبد الله وعابدين، عدنان بن حمدي، الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة، المملكة العربية السعودية، جدة، 1408هـ، ج1، ص61.

(٢) رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص79.



وأحزانهم، وفي تجارتهم ومزارعهم، في هذا كله وفي غيره كانت صور الإشراف والمتابعة والتوجيه مشرقة غنية لتظل نبعا غنيا يمد البشرية كلها مدى الدهر<sup>(١)</sup>.

فالتوجيه عملية إدارية تتعلق بالسير الحسن للأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الدعوية لتحقيق الأهداف المسطرة، وأولها إرضاء الله والتعبد بالطاعة والانضباط.

وتنسحب عملية التوجيه والإشراف على جميع المجالات التي تتجلى فيها حركة الإنسان المسلم، فقد عني الإسلام بشأن القيادة في كل أمر، وعلى مستوى كافة المؤسسات السياسية والاقتصادية والعسكرية وحض على عدم شغور القيادة نظرا لأهميتها، وهكذا نجد أن حادثة وفاة رسول الله صلى الله عليه وسلم قد تلازمت مع إسراع المسلمين لاختيار خليفة له كي لا تصبح الأمة بلا قيادة، ويركز الإسلام على وجود القيادة وذلك من أجل أخذ القرار وتحمل المسؤولية، فلا بد لكل أمر من قائد لدرجة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)<sup>(٢)</sup>، وفي حديث آخر عم الرسول صلى الله عليه وسلم مفهوم القيادة لكل شخص يتحمل مسؤولية تجاه شيء معين بقوله: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام راع وهو مسئول عن رعيته والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسئولة عن رعيته والخادم راع في مال سيده وهو مسئول عن رعيته والرجل راع في مال أبيه وهو مسئول عن رعيته فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)<sup>(٣)</sup>.

ومن ثم فالجميع كما يظهر في موقع القيادة كبرت أو صغرت وهي تطل كل فرد في المجتمع المسلم<sup>(٤)</sup>.

فالمسلم وهو يمارس القيادة يعتقد أنه في عبادة، وللعبادة شروط ومقتضيات، هذه اللمسة الربانية للقيادة، تجعل التوجيه موقفاً محققاً للهدف.

ويتضح ذلك جلياً من خلال التوجيهات القرآنية والنبوية وسير الصحابة والخلفاء رضوان الله عليهم، ولكنه ينحصر في الشروط التالية<sup>(١)</sup>:

(١) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص338.

(٢) حديث أبي سعيد الخدري: أخرجه أبو داود (36/3، رقم 2608)، وأبو يعلى (319/2، رقم 1054)، والبيهقي (257/5، رقم 10131). وأخرجه أيضاً: أبو عوانة (514/4، رقم 7538)، والطبراني في الأوسط (99/7، رقم 8093). وحديث أبي هريرة: أخرجه أيضاً: أبو داود (36/3، رقم 2609).

(٣) أخرجه البخاري (848/2، رقم 2278)، ومسلم (1459/3، رقم 1829)، وأحمد (5/2، رقم 4495)، وأبو داود (130/3، رقم 2928)، والترمذي (208/4، رقم 1705)، وقال: حسن صحيح.

(٤) انظر رامن الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص78.

- معرفة الأمر وفهمه: فالعلم والفهم من مقتضيات الدين، وحتى في مسائل العقيدة قال تعالى: (فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ) (محمد:19).
- إقرار الأمر بالرضا: والرضا وعدم الإكراه - حتى في الدين- من معالم الإسلام الكبرى.
- الأمر لفظا وكتابه: وبرعت الشريعة الإسلامية في هذا المجال، فجاءت العهود والمواثيق وكتابة العقود والصكوك..
- الثواب والعقاب: النفس الإنسانية تحب التحفيز والترغيب وتخاف من الإنذار والترهيب، فالله اعتمدها في الأمر والنهي والتوجيه. وتتفق عملية التوجيه في الفكر الإسلامي مع مفهومها في الفكر الإداري العام، إلا أن التوجيه الإسلامي يتميز بمبادئ وسمات ربانية وإلهية متعلقة بمفهوم الخلافة في الأرض: (يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ) (ص:26).

هذا أصل عام ومبدأ مطلق، لكن التطبيقات والإجراءات متروكة للإنسان المسلم من خلال فهمه واعتماد المصالح وفقهها...

### المطلب الثالث

#### أهمية التوجيه

تمتاز هذه الوظيفة القيادية بكونها تجسيدا للخطط والبرامج وتنفيذا للنظام والهيكل التنظيمي الذي اعتمد من قبل المؤسسة، وتكمن أهمية التوجيه بكل أبعاده من القيادة والاتصال والتحفيز، وبكل وظائفه من تنسيق وإشراف وتطوير وتنمية للموارد والتأثير في الأفراد والعاملين، فيما يأتي:

1 - تحقيق التفاعل والمشاركة بين الأفراد والجماعات في العمل خدمة لأهداف المؤسسة. وذلك من خلال:

أ - توفير الفرص المتعددة للتدريب بأنواعه الأربعة: الفوري: والدوري، المرحلي، المستمر.

وهذه الفرص التدريبية والتطويرية مهمة للمؤسسة في أدائها وللعاملين والقيادة في حسن التعامل معهم.

(١) الفهداوي، فهمي خليفة، الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 1421هـ، ص164.

ب - تنمية التعارف بين المؤمنين ودراسة بعضهم بعضاً، لتوفير أفضل السبل للتعامل فيما بينهم والتعاون.

والمجال الجماعي يفرض التعاون المطلوب شرعاً والملزم إدارياً لتحقيق أفضل النتائج وصولاً إلى الأهداف.

ج - معالجة الأخطاء بالوسائل والأساليب الإيمانية: الجو الجماعي يحقق هذا المعنى الإسلامي الرائع، كون أن المسلم مرآة أخيه، و معرفة الأخطاء وتداركها لا يكون الا بالعمل تحت قيادة راشدة.

د - تنمية المواهب والقدرات من خلال الرعاية الإيمانية الحانية: بعد معرفة الأخطاء يأتي التدارك ومن ثم التطوير والإبداع<sup>(١)</sup>.

والتوجيه يحقق كل ذلك من خلال إيجاد الدوافع التي يعتمدها المدير الناجح، وعن الدوافع "فإن البحث يطول، فمسألة إيجاد الدافع في الإدارة هي أساساً من أصعب وأدق واجبات المدير؛ لأن التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم وتنسيق عمل القوى جميعها في كفة وإيجاد الدافع هو في كفة أخرى"<sup>(٢)</sup>.

2 - تحقيق التنسيق بين الأفراد العاملين وانسجام الوحدات الإدارية وترتيب حدوث الأنشطة:

التنسيق يعني الاستفادة من جميع الطاقات العاملة والربط بينها لتسير في قناة واحدة نحو الهدف المرسوم.

فالمدير عندما يقوم بمهمة التنسيق عليه أن يعترف بالاختلافات الموجودة على الصعد التالية:

- الموقعية التنظيمية: معرفة المستوى الإداري والتنظيمي.
- الذهنية الإدارية: تصور العمل نحو الإدارة.
- القدرات والمواهب: معرفة دقيقة لمواهب وقدرات المرؤوسين.
- الخبرات: السيرة الذاتية والخبرة الإدارية.
- الدوافع: معرفة حقيقية للدوافع التي تدفعه للعمل، أحياناً هناك تكون دوافع مزاجية.

(١) عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص343.

(٢) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص229.

ثم وباستخدام الأساليب المعتمدة في التنسيق بمهارة يستطيع أن يجعل الجهود - رغم الاختلافات المذكورة - تصب في مجرى واحد<sup>(١)</sup>.

وعلى مستوى العمل الإسلامي نواجه صنوفاً متنوعة من الذين يريدون التطوع أو العمل، وفي هذا الصدد تتحمل القيادة أعباءً إضافية في تجميعهم واستيعابهم وتأهيلهم ومن ثم تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

3 - المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد وتوفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد وتزايد درجة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المنظمة:

إن التوجيه يساهم في أهداف الأفراد المتضمنة لـ:

● الشعور بالأمن والطمأنينة في العمل:

لأن من شروط فعالية الأفراد شعورهم بالأمن والطمأنينة، وه ي قيم

نفسية يجب أن يلمسها العامل كما يلمسها في بيته وبين أهله.

● التنمية والترقية الإدارية:

فالعامل يجب أن يرتقي في سلم المسؤوليات والمستويات، وهذا طبيعي جداً يجب أن تحققه القيادة الراشدة.

● التطوير والتدريب:

من مقتضيات العمل الإداري التدريب والتطوير ومن ثم التأهل للقيام بالمسؤوليات مستقبلاً، فعلم الإدارة ومهاراتها من العلوم التي تطور يوماً بعد يوم.

● الإيجابية:

عند تحقق ما سبق يصبح الفرد ايجابياً، و علم إدارة الأعمال الحديث يقوم بتقييم أداء الأفراد وتحويل الأداء إلى أرقام، والكيف إلى كم.

ويوفر بيئة عمل مناسبة من خلال تفعيل آليات التوجيه من<sup>(٢)</sup>:

- القيادة الناجحة:

- الاتصال الفعال.

- التحفيز النافع.

ويساعد في زيادة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المؤسسة من خلال الدوافع والحوافز المادية والمعنوية.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص146.

(٢) سيأتي بيان ذلك.

وفي هذا الصدد فان "للروح المعنوية التي يعيشها العاملون دور أساسي في نجاح العمل واستمراره، بل يمكن القول إن نجاح أي عمل، وخصوصا إذا كان مشروعاً متكاملًا، يعود بالدرجة الأساسية إلى وجود الدوافع القوية تجاهه من قبل جميع العاملين"<sup>(١)</sup>.

4 - تحقيق التفاعل الإيجابي بين الأفراد وبيئة العمل، والتكيف معها بهدف العمل من خلال البرامج والنتائج.

فهذا التفاعل الإيجابي يساعد في تطوير المؤسسة من حيث برامجها وأنشطتها، فالتوجيه إذن: «يتعلق بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم خلال أدائهم للعمل من حيث إعطاؤهم التعليمات اللازمة والنصح والإرشاد للتنفيذ، التي توضح ما خفي من أمور، وإرشادهم لكيفية التعامل مع ما يواجههم من مشكلات»<sup>(٢)</sup>.

هذا التفاعل الإيجابي مهم للمؤسسة في أعمالها وللقائد في تسهيل مهماته وللعاملين في تحقيق التعاون والانسجام.

5 - بناء قاعدة جيدة للرقابة الذاتية للمؤسسة الناجحة:

فالتوجيه والإشراف والمتابعة تحقق القدرة على الرقابة، وهي الوظيفة الرابعة وذلك من خلال التحديد الدقيق والتوصيف الواضح لـ:

• المدير وصلاحياته: معرفة صلاحيات المدير من حيث حقوقه وواجباته.

• المسؤوليات: تحديد مسؤوليات كل فرد في المؤسسة.

• الأنشطة والبرامج: معرفة شاملة للأنشطة المحددة والبرامج المخطط لها.

• الهيكل التنظيمي والوحدات والأقسام الإدارية ووظائفها: إدراك النظام الأساسي والداخلي والهيكل التنظيمي.

والتوجيه والإشراف والمتابعة والتنسيق تسهل عملية الرقابة بكل أنواعها وبذلك تكمل الدورة الإدارية الناجحة.

المطلب الرابع

صعوبات التوجيه

يعتمد التوجيه في وظيفته على أبعاد عديدة وعناصر كثيرة تجعله في يتعرض في مسيرته لعوائق وصعوبات نذكر منها:

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 169.

(٢) فريز محمد أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، ص 128.

أولاً: - صعوبة التعامل مع العنصر البشري الذي يتصف بالتغيير في اتجاهاته وعواطفه وانفعالاته وميوله ورغباته ودوافعه وأفكاره من وقت لآخر ومن مكان لآخر، ولا يمكن التغلب على هذه الصعوبة إلا بالصبر الذي «هو أساس التوجيه ونتائجه سواء، في نفوس العاملين في المنظمة الإدارية أو في نتائج الأعمال المختلفة التي تم إسنادها إليهم، أو في خواتيم ونتائج أعمال المنظمة الإدارية الإسلامية وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها إعمالاً لقول الله سبحانه وتعالى: (فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ) (الأحقاف:35).

وعليه يواجه القائد في العمل الإسلامي هذه الصعوبة في التعامل مع النفسيات المختلفة والرغبات المتنوعة، م ع أن الظاهر والغالب عليهم أنهم من السابقين للخيرات.

وتتدخل النفسيات والأهواء غير المعلنة في العمل الإداري، والواجب هنا اتباع المنهج الإسلامي في التعامل المبني على أساس حسن الظن والحكم على الظاهر، والتفريق بين الأخوة والعمل الإداري. واعتقد أن تطبيقات النظم الإداري هو الضامن للانحراف.

وفي هذا المجال يمكن اعتماد أسلوب التربية والتزكية وتطوير أدائها من خلال الدورات التدريبية والتربصات الحديثة. التي تضمن القدرات والكفاءات والمهارات الذاتية والإدارية (كمهارة إدارة الخلاف - مهارة الإنصات - مهارة العرض والتقديم - ومهارة الحوار - مهارة التفاوض...).

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم المهمات الإدارية التي تتضمن العملية الإدارية.

ثانياً: - صعوبة التنبؤ برد فعل الأفراد لمتطلبات إنجاز وظيفة التوجيه أو استخدام أدواتها ووسائلها المختلفة، فردود أفعال العاملين قد تفاجئ القائم بالتوجيه من خلال:

- مستوياتهم: تختلف المستويات العلمية والمدارك المعرفية، والواجب هنا اعتماد من التدريب والتنمية. لأنهما ضمان التعلم والرقى المعرفي لتحقيق التواصل.
- إمكانياتهم: تختلف الإمكانيات بين الأفراد العاملين، م ن حيث قدراتهم المادية والبدنية والذهنية، فلا بد هنا من التطوير والتكوين.
- قابليتهم: وتتعلق القابلية بالنفسيات والهمم فلا بد من الاتصال الفعال الذي يحقق تغيير الاتجاهات والرغبات.
- فاعليتهم: والفاعلية شيء نسبي يمكن ضمانه إلى حد بعيد باعتماد الحوافز المادية والمعنوية. فلا بد من التحفيز.

3 - صعوبة اختيار أساليب القيادة والإشراف في حال التعارض الذي ينشأ بين مستوى طموح الأفراد وبين النتائج المستهدفة تحقيقها.

ويتعلق هذا العائق بالتفاوت أو عدم الانسجام بين الطموحات المراد تحقيقها من قبل الأفراد، وبين أهداف المؤسسة.

ومن هذه الطموحات قد تكون طموحات سلبية مرضية وقد تكون مشروعة الايجابية. والواجب هنا التحكم في آليات التوجيه بما يحقق المصلحة الجماعية وبمراعاة إلى حد كبير المصلحة الشخصية.

هذه الديناميكية والمرونة التي قد يلجأ إليها القائم بالتوجيه والتنوع في اختيار الأساليب والوسائل في حالة التعارض بين المصلحة الشخصية للعاملين والمصلحة العامة.

ولكن المؤسسات الدعوية تسعى إلى تحقيق هذا التوازن من خلال التربية والتكوين واعتماد القيادة الراشدة التي تجمع بين الأبوة والأخوة والإمرة الشرعية. وقد تحقق كل ذلك من خلال تجارب مؤسسية رائعة في تاريخنا الخالد.

ومن ثم فإن التوجيه في الإسلام يقوم على شرح الأداء الإداري والموقف التنظيمي الذي يواجهه القائد، وإدراك معالم التعامل معه بما يجب، ويعتمد التوجيه على إذكاء روح العمل الجماعي المنظم المحقق للتعاون والانسجام بين الأفراد وبالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني

### عناصر التوجيه ومبادئه

يعتبر التوجيه عملية متكاملة كالبناء الكامل لا بد له من عناصر يقوم عليه ومبادئ ينطلق منها ليتحقق التكامل مع البناء الإداري ويضفي عليه صفة الانسجام والتوازن.

### المطلب الأول

#### عناصر التوجيه وواجبات القائم بوظيفة التوجيه

وتتعلق عناصر التوجيه بالوظيفة الإدارية القيادية التي تمثل الجهاز المسير للمؤسسة، فالتوجيه أهمية محورية في مؤسسات الدعوية، من خلاله نقوم بإصدار

الأوامر بطريقة انسيابية متزنة، وتقديم كل المعلومات والبيانات من الرئيس مباشر إلى المرؤوس حسب المستوى الإداري.

فهو بمثابة الجهاز العصبي من جسم المنظمة الإدارية الإسلامية<sup>(١)</sup>.

هذه الأهمية والقيمة تتخلص في العناصر التالية:

أولاً: تعريف الأفراد العاملين في المؤسسة بأهدافها- سواء كانت قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو إستراتيجية -: أي تجب على الإدارة القيام بهذا الدور هو أن تُعرّف كل فرد حسب مستواه الإداري بأهداف المؤسسة ليتفاعل معها.

ومن جهة أخرى تعريفهم بما تقوم به المؤسسة من:

١. الخطط والبرامج والأنشطة والخدمات.
٢. القواعد العامة والسياسات والمناهج.
٣. الإجراءات واللوائح.
٤. الوسائل والأساليب.

ثانياً: تحديد واجبات الأفراد، بالتحديد الدقيق والتوصيف الكامل لكل وظيفة تتعلق بفرد أو وحدة إدارية.

وذلك من خلال فهم الهيكلية التنظيمية والنظام الداخلي المحدد للوظائف.

ثالثاً: شرح القواعد والإجراءات المحققة لتنفيذ الأعمال : من خلال اللقاءات الدورية والطرق المباشرة وغير المباشرة.

وهذا العنصر من الوظائف القيادية المصاحبة للأعمال وموجه لها.

رابعاً: الإرشاد المستمر للأفراد لتحقيق الفعالية:

خامساً: تشجيع الأفراد وتحفيزهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

سادساً: حل النزاعات الفردية والجماعية في المؤسسة والحرص على التوافق.

سابعاً: الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين بكل طرقه وأبعاده.

ثامناً: الإشراف على تنفيذ الأعمال.

تاسعاً: الأنموذج القيادي الناجح: فالناس يتأثرون بالقدوة، وقد قيل: "أن الناس

يسمعون بأعينهم".

عاشراً: التفاوض مع أفراد المؤسسة من خلال المهارات: و هذه المهارات

يجب أن تتوفر في القيادي الناجح من إدارة للخلاف والحوار والإنصات... لأن

(١) انظر: محسن أحمد الخضيرى، الفكر الإداري في الإسلام، وقائع ندوة: الإدارة في الإسلام، ص182.



جميع وسائل الإشراف والمراقبة والمتابعة والتوجيه، وجميع المناهج مهما كانت مفصلة ودقيقة، فإنها لا تكفي لنجاح هذا الأمر العظيم في الإدارة الإيمانية، إنه بحاجة دائما إلى الطاقة البشرية المؤمنة الصادقة التي تملك الكفاءة والخبرة والجد من أجل ذلك. إن التخطيط مهما كان دقيقا وعظيما لا يمكن أن يوّتي ثماره إلا إذا توافرت على تنفيذه الطاقة البشرية المؤمنة الصادقة التي تملك الكفاءة<sup>(١)</sup>.

وهذه الطاقة الإيمانية المتجددة تضي على هذه العناصر سمة الإبداع ومن ثم التوفيق والبركة.

ويحتاج العمل الإسلامي المعاصر إلى قيادات ربانية تتوفر فيهم هذه العناصر ومنطلقين من إيمانهم وما يمنحهم من صفات تجعل العمل أكثر تميزا، وكما كان لسلفنا الصالح القدرة على التحكم في الدنيوية والالتزام بالغيبيات، وهي معادلة لا يحققها إلا من فهم أن الإسلام دين ودنيا.

## المطلب الثاني

### أسس التوجيه ومبادئه العامة

يمثل التوجيه في الفكر الإداري الإسلامي أهمية تتعلق بالواجبات الشرعية والعلاقات الإنسانية، فلا بد من قيامه على أسس ومبادئ تتناسب مع قيمته كوظيفة أساسية في العملية الإدارية.

و تتعلق هذه المبادئ بالخاصية التي تميز التوجيه كعملية إدارية، ومن ثم يكون الانطلاق للقيام بالأعباء القيادية. ويمكن إجمال المبادئ فيما يلي:

#### 1 - الصبغة الشرعية والعقائدية لوظيفة التوجيه:

ينسحب هذا المبدأ على جميع أعمال الإنسان المسلم، وبصفة خاصة على الأعمال الخاصة، حيث يعتبر التوجيه منها.

و تستند عملية التوجيه في المنظمات الإسلامية إلى تعاليم العقيدة الإسلامية التي تبلورت في قوله سبحانه وتعالى: (وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (آل عمران: 104)<sup>(٢)</sup>.

والمتبع لأحكام الشرعية يجد أن هذا الصبغة تعتمد على وظيفة الإنسان في الكون من<sup>(٣)</sup>:

(١) انظر: عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، ص 348.

(٢) محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص 35-55، بتصرف.

(٣) محسن أحمد الخصيري، ندوة: الإدارة في الإسلام، ص 182.

١. التقيد بالشرعية الإسلامية: لقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ) (البقرة: 208).

٢. الإخلاص والنية والتوكل: قال تعالى: (إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ) (الفاحة: 5).

الإيمان والصلاح: قال الله تعالى: (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ) (المائدة: 9).

٣. الشورى: قال الله تعالى: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (الشورى: 38).

٤. الفهم والموضوعية: قال الله تعالى: (إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَى لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْقَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ) (ق: 37).

٥. القدوة الحسنة: قال اله تعالى: (قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ) (يوسف: 108).

٦. القوة والأمانة: قال تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: 26).

٧. الحفظ والعلم: قال الله تعالى: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (يوسف: 55).

٨. الرفق بالرعية والرحمة: قال تعالى: ( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) (آل عمران: 159).

٩. الاجتهاد في معرفة الأصلح والأولى، والأنفع.

١٠. الإبداع والمبادرة.

١١. الكياسة والعزيمة.

١٢. القيادة الجماعية.

١٣. الاجتهاد.

١٤. الأخلاق والصبر.

١٥. المهابة.

١٦. العزيمة.

١٧. المنهجية.

وهذه الصفات لا تتحقق الا بعقيدة سليمة ومنهج علمي ومنظومة تربوية، وهذا الذي يميز الإسلام كونه عقيدة وشريعة وأخلاق.

## 2 - اعتماد الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات:

والتوجيه ليس تسلطا وتجاهلا لذوي الخبرة والمعرفة — كما يحدث أحيانا في المؤسسات الدعوية- وليس انفعال لحظة أو رد فعل لسلوك، إنما هو تدبر وحكمه وفوق كل هذا شورى وتشاور، والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانيتها تنفيذها ويستطيع عمل هذا التنفيذ بصورة سليمة، والشورى صفة من صفات المؤمنين كما يقول عز وجل فيهم: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (الشورى: 38)<sup>(1)</sup>.

وفي هذا المجال نشير أن خلافا كبيرا — وهما في نظري- وقع بين العاملين في الحقل الإسلامي، ومرده هل الشورى ملزمة أو معلمة؟

حسب إطلاعي البسيط في هذا المجال ومن خلال الملاحظة لما حدث في الصف الإسلامي، أرى أن الخلاف في السياسية الشرعية بين العلماء في هذا المجال هو اختلاف تنوع وليس تضاد، وهذا يدفعنا للاستفادة بالرأيين عند اختلاف الظروف المكانية والزمنية والواقعية، ليس لأهوائنا ورغباتنا<sup>(2)</sup>.

## 3 - ضرورة تحديد الهدف لأنه أساس توجيه أفراد المؤسسة:

التوجيه يقوم على أساس تحقيق الأهداف المرسومة في المناهج والخطط، فضرورة توصيف هذه الأهداف وتقريبها إلى الأفراد، تجعل التوجيه يقوم على أحسن وجه، ومسؤولية المؤمن نفسه أن يطمئن إلى صدق الأهداف كلها وترابطها وتماسكها وارتباطها بالهدف الأكبر والأسمى، وهي أهداف حددها منهاج الله على درب المؤمنين وهي: الدعوة إلى الله ورسوله، والتربية والبناء والأعداد والتدريب وبناء الجيل المؤمن بخصائصه الربانية والجهاد في سبيل الله وعمارته الأرض بحضارة الإيمان<sup>(3)</sup>.

وأهداف المؤسسات الدعوية تختلف إيديولوجيا عن المؤسسات العامة كونها تقوم بأمر الله في الأرض، فأى اختلاف في فهم الأهداف يسبب الاختلال، والواجب هنا التذكير الدائم بأهداف المسلم في الدنيا عموما والدعوة خصوصا.

## 4 - وحدة التوجيه والأمر:

(1) أحمد بن داود المرجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ص276.

(2) راجع: كتاب الشورى والاستشارة، الدكتور توفيق الشاوي.

(3) انظر: عدنان علي رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية، ص76 بتصرف.

لتفادي التعارض بين الأوامر الصادرة من الرؤساء وإلى المرؤوسين. فيجب أن يكون الأمر واحدا في مصدره واحدا في مضمونه، ولا يكون ذلك الا بالالتزام بما يلي:

١. وضوح الخطط والمناهج ودقتها وشموليتها وتكاملها: ليكون التخطيط يشمل كل العملية الإدارية من أولها إلى آخرها، وجمي  
ع الأنشطة والبرامج المحققة للأهداف.

٢. الهيكل التنظيمي المناسب للخطط والبرامج: رسم هيكل تنظيمي ونظام أساسي وفقا لما خطط له.

٣. التوصيف الدقيق للوائح والقرارات: القرارات واللوائح يجب أن تكون محددة وفقا للنظام الداخلي، م ن حيث الحوافز والعقوبات وشروط الانتساب...

٤. التوصيف الدقيق للوظائف والوحدات والبرامج: وضوح الوظائف ومن يشغلها والمستويات والأقسام الإدارية وضوحا لدى جميع العاملين.

٥. مراعاة بعض القادة المستقلين ومحاولة استيعابهم: حتى لا يصبح تعارض بين القائد الذي له تأثير والمدير المسؤول عن وظيفة إدارية، ويمكن الجمع بينهما باعتماد التدريب والتطوير وتنمية المهارات القيادة لدي الموجه والمشرف.

٦. عدم الخلط بين المسؤولية والقيادة الجماعية: فالقيادة الجماعية سمة للإدارة الإسلامية من حيث المبدأ فكل فرد مسؤول عن وظيفته المسندة إليه من حيث الحقوق والواجبات.

6 - المساواة والعدل في معاملة الرؤساء لمرؤوسهم:

هذا المبدأ في الأصل متعلق بالمبدأ السابق ولكن علماء الإدارة ومنظروها أسسوا له لأهميته في الأداء التوجيهي للقائد والمدير، تفاديا للخلل التنظيمي والعجز في الفاعلية.

وعلى مستوى العمل الإسلامي تظهر بعض الممارسات التي تؤثر في الأداء الإداري، حيث أن هناك خلطا بين بعض المعاني الإسلامية وبين متطلبات العمل الإداري من أمثلة ذلك:

١. التوفيق بين الأخوة والقرابة والجهوية والحزم الإداري.

٢. التوفيق بين الأقدمية في الدعوة والكفاءة الإدارية.

٣. التوفيق بين العمل التطوعي والاحترافية.

وغيرها من الإشكالات التي تعيق العمل الإسلامي، والواجب هنا

الكفاءة الإدارية وما تتطلب من مرونة وديناميكية.

7 - تنمية ولاء الأفراد للمؤسسة وشعورهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية لديهم :  
ويكون ذلك من خلال التطوير والتنمية والتدريب والتحفيز، واعتماد وسائل الاتصال  
الفعال، وترسيخ الانتماء الوظيفي الذي يشمل جوانب عديدة كلها تتكامل لتصبح  
مقوما من المقومات الأساسية للقيادة<sup>(1)</sup>.

و هذا الولاء بالنسبة للمؤسسات الدعوية هو وسيلة وليس غاية-كما قد يفهم -  
ومنطلقه الولاء الإيجابي الذي يدفع العاملين للقيام بالأعمال على أحسن وجه ويدفعهم  
للمحافظة على المؤسسة ومنجزاتها.

8 - المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة:

و تتعلق هذه المسؤولية على اعتبار أن كل فرد في المؤسسة هو مسئول عنها  
يتكلم باسمها ويدافع عنها.

والمسؤولية التضامنية قائمة على كل فرد من أفراد المنظمة الإدارية، عليه أن  
يجد أو يجتهد ويبحث ويرفق ويمحص ويرشد ويوجه ويشير ويتشاور حتى لا يكون  
كأصحاب السفينة الذين أراد بعض منهم أن يتقب قاع السفينة لقد جاء في الأثر عن  
الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: "مثل القائم على حدود الله والمدفن فيها كمثل قوم  
استهموا على سفينة في البحر فأصاب بعضهم أعلاها وأصاب بعضهم أسفلها فكان  
الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقال الذين في أعلاها لا  
ندعكم تصعدون فتؤذونا فقالوا لو أنا خرقتنا في نصيبنا خرقتنا ولم نؤذ من فوقنا فإن  
يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعا وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعا"<sup>(2)</sup>.

وتمثل إدارة السفينة - الواجب إتباعها - المسؤولية التضامنية التي تحقق  
المصالح العليا للمؤسسة وأهدافها في تجاوز المصالح الفردية المحدودة وأن كان  
اعتبار المصلحة العامة محققة للمصلحة الفردية.

وباكتمال العناصر وإتباع المبادئ وتحويلها إلى آليات تنفيذية تتحقق القيادة  
الراشدة.

(1) انظر: محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في  
الإسلام، ص58.

(2) أخرجه البخاري ( 882/2، رقم 2361)، وأحمد ( 268/4، رقم 18387)، والترمذي  
(470/4، رقم 2173) وقال: حسن صحيح.

### المبحث الثالث

#### أدوات وآليات التوجيه

يعتبر التوجيه وظيفة أساسية تتعلق بها باقي الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، وبها يقاس الأداء وتقييم النتائج ويتطور العمل وتنمو الآفاق وتحقق الأهداف، ويشعر العامل بالرضا التام. ولا يكون ذلك إلا بتحقيق أدوات أساسية وهي: القيادة والاتصال والتحفيز.

#### المطلب الأول

##### القيادة في العمل الإسلامي

أولاً: مفهوم القيادة.

لغة: القيادة: (ق ود) قَادَ الفرس وغيره من باب قال ومَقَادَةً أيضاً بالفتح ووقَّيْدُودَةً واقْتَادَهُ بمعنى وقَّودَهُ شدد للكثرة والانتقيادُ الخضوع يقال قَادَهُ فانتَقَادَ واستنْقَادَ أيضاً والقَوْدُ بفتحين القصاص وأقَادَ القاتل بالقتيل قتله به يقال أقَادَهُ السلطان من أخيه واستنقاده الحاكم سأله أن يقيد القاتل بالقتيل والمِقْوَدُ بالكسر الحبل يشد في الزمام أو في اللجام تقاد به الدابة والقَائِدُ واحد القَادَةِ والقَوَادُ بوزن التفاح<sup>(١)</sup>.

• اصطلاحاً:

---

(١) مختار الصحاح: ص 560.

هي الوجه الأساسي الذي به يحقق التوجيه الإداري مهامه وهي: "العلمية إلى طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة"<sup>(١)</sup>.

وعملية التأثير على العاملين من أصعب المهمات لهذا ظهرت أنماط وأنواع متعددة للتعامل مع الأفراد في تاريخ البشرية منها: "القيادة التسلطية أو **الأوتوقراطية**، والقيادة الديمقراطية أو المشاركة والقيادة غير الموجهة أو المطلقة"<sup>(٢)</sup>.

وكل هذه الأنواع قد يمارسها الإنسان اليوم دون أن يسميها، باعتباره ا رصد استقرائي لهذه الأنواع عبر التاريخ.

وقد طورت هذه الأنواع وانسحبت على المجال السياسي والاقتصادي، فكانت النظم الشمولية التسلطية والنظم الديمقراطية...

وبرز في النظام الإسلامي (السياسي والإداري والحربي) نموذج متميز في القيادة باعتبار أنها ضرورة شرعية وحاجة إنسانية **فلكها** حول السلوك الإنساني ، لأن أهم وسائل الإدارة، القيادة ذات الأثر الإسلامي<sup>(٣)</sup>.

بهذا المفهوم للقيادة التي تتعلق بالإدارة ووظائفها، ذلك أن القيادة والإدارة مفهومان متداخلان، -كالتداخل بين الإعلام والاتصال- فالمدیر هو المسؤول أو الرئيس عن وظيفته أو وحدة إدارية وفق واجبات محددة، أما القائد فهو الذي له قدرة في التأثير على الأفراد، فالأنجع هو الجمع بينهما لتحقيق الإدارة الناجحة.

من ثم فـ"القيادة في الإسلام مسؤولية يتحملها من قدر عليها، يقدمه إليها الناس، فكل إنسان راع ومسؤول عن الذين ولاه الله رعايتهم"<sup>(٤)</sup>.

وتتميز المؤسسات الدعوية بالتناف النخبة حولها من كفاءات مختلفة ومهارات متنوعة، والواجب هنا أولاً التفريق بين القيادة والإدارة على مستوى التصورات وثانياً محاولة الجمع بينهما لخدمة الدعوة وتجنب التضارب.

ثانياً: صفات القائد الإداري الناجح.

هناك من أجمل صفات القائد الإداري الذي يحقق الأهداف، ويطور الأداء ويسمو بالمؤسسة إلى الأجد والأحسن وفي مجملها:

-في العقيدة الصحيحة والإيمان الصادق

(١) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ص140.

(٢) عبد الحميد مصطفى، ونجاة عبد الله النابة، الإدارة التربوية، مفهومها، نظرياتها، وسائلها، ص44.

(٣) انظر محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص1.

(٤) محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص33.

- العدل.

- الأمن والطمأنينة.

- العقلية المنظمة.

-الأخذ بالأسلوب العملي.

- حب الانتماء للعمل.

- القوة والأمانة.

- توطيد الثقة مع من تحت أمرته.

- العفو عند المقدرة.

- اللين في غير ضعف والقوة من غير عنف<sup>(١)</sup>.

هذه بصفة مجملة وهي تتوافق مع معنى العام للقيادة في الإسلام. ولأهمية القائد الإداري نفصل هذه الصفات فيما يلي:

1 - معرفة الدعوة ومجالاتها وآفاقها وأنشطتها وأهدافها:

فالقائد على المؤسسات الدعوية المشرف على أنشطتها الموجه لأعمالها لا بد أن يكون داعية ملما بحثييات الدعوة وموضوعاتها ومناهجها ووسائلها وأساليبها وأهدافها ومقتضياتها، حتى يكون قائدا ناجحا لا مديرا فاشلا.

فليس كل داعية يصلح أن يكون إداريا والعكس الصحيح، لك ن الأولى وجود قيادات دعوية توفق بين العمل الدعوي والأداء الإداري.

2 - التخطيط الجيد والتنظيم الفعال لكل أعماله قبل تنفيذها:

فهو يقوم بعملية التخطيط والتنظيم - حسب المستوى الإداري - قبل الشروع في تنفيذ الأعمال والقيام بالتوجيهات اللازمة ليتحقق له القدرة على اختيار الأنسب والأوسع والأكمل، والقائم مهمته التخطيط لمؤسسته، وقد تحل أزمات تحتاج إدارتها إلى حنكة وقوة<sup>(٢)</sup>.

وقد سبق أن ذكرنا أن من الواجب على الأفراد ومنهم القادة المشاركة في التخطيط بطريقة مباشرة وغير مباشرة، لأن ه لا يعقل قائد لا يعرف ما خطط من أعمال وبرامج.

3 - الاستخدام الأمثل والشامل للموارد المتاحة في المؤسسة:

(١) انظر: عبد الرحيم إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، ص 153، يتصرف.

(٢) انظر محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص48.



القائد الناجح هو الذي يقوم باستخدام الوسائل المادية والبشرية المتاحة على أفضل الوجوه. وهذه من المهارات المتميزة للقائد الإداري كيف يستعمل الموارد والوسائل بطريقة تجعله يوفر المال والجهد والوقت.

4 - إدارة العاملين وقيادتهم وفق القواعد الإنسانية وعلاقتها:

هذه القواعد منبثقة من ديننا الحنيف وذلك أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان - ليس الإيمان العقدي - والثقة بالمبادئ الإنسانية ومن أهم هذه المبادئ<sup>(1)</sup>:

١. حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة تفكير الفرد الواحد:

وهذه القيمة تجسدها الشريعة الإسلامية، من خلال أوامر التزام بالجماعة في العبادة وغيرها.

٢. قدرة كل إنسان على أن يسهم إسهاما فعالا فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية: ومنطلق ذلك أنه كل ميسر لما خلق له، فلا يجوز أن نحمل ضعافنا مسؤولية الأقوياء، والحكم عند الله والجزاء عنده. واعتبار الأعمال بالنهايات والأهداف لا بالحجم والكم.

٣. أحقية كل فكرة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها:

وهذا خلق إسلامي رائع، فالله بجلال قدره سمع للمرأة المجادلة ، وسمع الرسول صلى الله عليه وسلم لصنوف كثيرة وأنواع من الناس، حتى الخصوم.

٤. الرقي حق لجماعة ونموها يكون دائما من داخلها:

هذا المعنى يدفعنا للقول بالنصر من الداخل والهزيمة من ذاتها، ففكر المؤامرة المبالغ فيها دعويا دفع العاملين لتعليق فشلهم على الغير، وهذا خلاف للسنن الكونية والشرعية.

٥. وجوب توفر العناصر الملزمة لنجاح القيادة، ذلك أن يحب القائد من يقودهم ويحترمهم:

وهذه القيمة تجعل من القائد الدعوي الأب والطبيب والمعلم، الذي يُحَبُّ أثناء الأمر وأثناء الزجر.

٦. مساهمة كل إنسان في وضع الأنظمة التي يطالب باتباعها:

لاعتبرين أن هذا الحق المشروع في المشاركة والممارسة من مقتضيات الدعوة ومن مستلزمات الإدارة.

(١) انظر: عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص59، 60. بتصرف.

٧. وجوب التجديد والتجريب على أسس عملية إنسانية:

تعتمد القيادة الرائدة على اعتماد الإنسانية كمقصد شرعي في التعامل مع مصلحي غير نفعي، في اختيار الأفراد أو تغييرهم أو تجريبيهم.

٨. القدرة على انتهاز الفرص:

وهذا مجال التنافس المشروع شرعا المطلوب إداريا المحقق للأهداف المنتج للفاعلية والنجاح.

5 - متابعة العاملين وأعمالهم:

لأن هذه الوظيفة تتعلق بالتوجيه وما ينتج عنه من متابعة ومراقبه وإشراف. ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مع صحابته رضوان الله عليهم واحدا منهم، يوجه ويتابع وينصح، ولهذا تحققت فيه معالم القيادة الرائدة.

6 - اتخاذ القرارات بطريقة علمية وعقلانية:

تختلف أنماط القادة المديرين في اتخاذ القرارات وفي التسيير عموما، ولكن المدير الناجح هو الذي يفتسم مع مرؤوسيه عملية اتخاذ القرار بشكل جماعي سواء من حيث تشخيص المشكلة أو تحديد البدائل أو اختيار البديل المناسب، إن المدير يكون أكثر حرصا منا على الوصول إلى اتفاق جماعي<sup>(١)</sup>.

وتتعلق العلمية باتخاذ الأساليب والمناهج المعروفة في الإدارة العلمية ومن العلمية تحقيق العقلانية. لأن العامل قد يتأثر عاطفيا بقرار معين ولكنه قد يغير رأيه أثناء المناقشات مع الزملاء أو حين التحليل الذاتي للأشياء، فاعتماد الحوافز والتأثير العاطفي مهم ولكنه ليس كافيا.

7 - إدارة الاجتماعات بنجاح:

تعتبر الاجتماعات من وسائل التنمية الإدارية الحديثة ذلك أنها ضرورة في عمل المؤسسة ولها آثار اجتماعية ونفسية؛ بل وصحية يهملها كثير من الناس، لكنها ضرورية لإدارة الحياة الناجحة وتكون عند الحاجة<sup>(٢)</sup>.

ومن الآثار النفسية الثقة بأن القرارات لا تتخذ عشوائيا أو بطريقة انفرادية، وهذا يدفع العامل للقيام بأعماله بكل فعالية وثقة.

ومن الآثار الاجتماعية الشعور بالتعاون والمشاركة الوجدانية بين العاملين، فتظهر الآراء الصائبة من زوايا مختلفة.

(١) انظر: جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ص34.

(٢) محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص6.

ومن الآثار الصحية ضمان الشفافية والثقة المتبادلة بين القائد والعامل.  
وقد رسمت الثقافة الإسلامية من خلال الحوار وطرق الحجاج منه وضوابط  
المعرفة منها تحدد الحوار البعيد عن المراء والجدال المذمومين.

#### 8 - تكوين وتدريب وتنمية المرؤوسين:

إن القائد الناجح يحرص على المستوى الثقافي والعلمي للأفراد العاملين، لأن  
العلاقة متعدية، فكلما كان المرؤوسون على مستوى عال كان أداء القيادة ناجحا  
وفعالاً.

ذلك: "أن التدريب الإداري اليوم أصبح يهتم أكثر بالاحتياجات التعليمية للأفراد  
داخل منظماتهم فضلا عن اهتمامه بموضوعات إدارة الموارد البشرية"<sup>(١)</sup>.

ومن ثم تعمل التنمية الإدارية في المنظمات على تحسين وتطوير وتنمية قدرات  
ومهارات المديرين في هذه المنظمات، والعمل على تأمين دور كاف ومنتظم لمقابلة  
احتياجات المستقبل<sup>(٢)</sup>.

ويجب على المؤسسات الدعوية أن يعتمد القادة فيها منهج إخراج القيادات  
والطاقات وتطويرها وتدريبها لخدمة الدعوة والقيام بواجبات المراحل القادمة.

وقد عانى العمل الإسلامي طويلا من قيادات فهمت الخلافة خطأ، وأصبحت لا  
تقتنع بتداول السلطة، وق د أثر ذلك سلبا على أداء الدعوة ونتج عن ذلك صراع  
الأجيال.

فعزل خالد بن الوليد رضي الله عنه في مرحلة حاسمة في التاريخ الإسلامي  
عن قيادة، لم يكن لأن قدراته العسكرية قد ضعفت، بل جاء هذا الموقف ليجسد معنى  
ويرسم معالم القيادة الإسلامية الناجحة، و كان ذلك حفاظا على نفسه من الفتنة وعلى  
جيش المسلمين من الافتتان به وإفساح المجال لظهور قيادات جديدة.

ومن الإخلاص تتوسع دائرة القيادة على أسس علمية، وحسب رأي أن القارئ  
الناجح هو الذي يخرج قائدا أفضل منه، وهذا الأمر على التعليم وشتى شؤون الحياة.

#### 9 - المبادرة والإبداع والتنبؤ:

الشخص المختار لقيادة مؤسسة أو منظمة لا بد أن يكون ذا إبداع وأن تكون له  
مبادرات ومبادرات، والإبداع يعني التجديد والاجتهاد وإطلاق الطاقات الخلاقة<sup>(١)</sup>.

(١) زيد منير عبوي، محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار  
الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2006، ص 162.

(٢) انظر: رعد حسن، التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية  
الإدارية، دار الرضا، سوريا، دمشق، ط 1، 2002، ص 43.

وفي هذا المجال فتحت الكثير من مؤسسات التدريب والتطوير والتنمية البشرية المجال واسع من خلال هذه المهارة وغيرها، ومنها تنمية الذكاء والعصف الذهني....

ويمكن تنميه هذه المبادرات من خلال فتح المجال مبكرا للعاملين للقيام بالمبادرات، ثم توجيهها وتحسينها.

#### 10 - حسن إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت مهارة من أهم المهارات التي يهتم بها المجددون في عالم الإدارة، حتى تحولت إلى إدارة شاملة ذلك أن من أهداف الإدارة في الإسلام، إحكام إدارة الوقت، لأن الوقت عقد فريد في جيد الإدارة في كل الأنظمة وفي الإسلام على وجه الخصوص<sup>(٢)</sup>.

ومن المفترض على العاملين في الحقل الإسلامي التعامل مع هذه القيمة باعتبارها قيمة شرعية وضرورة يفرضها أوضاع العمل.

فيجب ترتيب الأعمال الدعوية والقيام بها على أحسن صورة كما نقوم بالعبادات في أوقاتها في أحسن صورة ومظهر، ذلك أن الدعوة إلى الله عبادة كسائر العبادات تتوفر على شروط للصحة وشروط للوجوب كسائر العبادات.

#### 11 - التطوير والتجديد للتكيف مع المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها:

وذلك بتجديد الثقافة المؤسسية وتنظيم الموارد البشرية، إضافة إلى تجديد المقاربات المؤسسة إلى تقضي إلى القيادة والتوجيه<sup>(٣)</sup>.

وقد عمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تبني أسس لتقييم المؤسسات على أساس التطوير ومواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية، و القائد الناجح هو الذي يقوم بهذا الدور من خلال صفاته السابقة ومن خلال قيامه بدورات تدريبية وتكوينية، حيث ان التكوين لا يتوقف مادام متعلقا بالعلم والمعرفة.

والواجب على القادة في العمل الإسلامي القيام بهذا الدور المتسارع، وإلا نتج صراع الأجيال بين العاملين القدامى والعاملين الجدد الذي استفادوا من دورات تكوينية في مجال القيادة أو أنهم قد تخرجوا من كليات إدارة الأعمال.

---

(١) انظر: محمد البشير محمد عبد الهادي، الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، ص45.

(٢) المرجع نفسه، ص8.

(٣) د. دياناجي أوبلنفر، ريتشارد إن كاتر، ترجمة سمر أبو فارس، تجديد الإدارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، مكتبة عبيكان، السعودية، الرياض، ط 1، 2006، ص422.

## المطلب الثاني

### عملية الاتصال في المؤسسات الدعوية

أولاً: مفهوم الاتصال.

#### 1- لغة:

من اتصل يتصل اتصالاً، إذا التام بالشيء، واتصل بالشخص اجتمع أو خاطبه،  
و اتصل إلى بني فلان إذا انتسب إليهم، أو اتصل به هاتفياً<sup>(١)</sup>.

#### 2- اصطلاحاً:

الاتصال وظيفة محورية يعتمدها الإنسان في شتى شؤون حياته وعلى جميع  
مستوياته وشبكة علاقاته، وهو يعني: " الكلمة المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو  
الكتابية... كما يعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو  
الرموز"<sup>(٢)</sup>.

ويمارس الاتصال في العمل الإداري باعتباره ضرورياً، ويكون عمودياً بين  
الرئيس والمرؤوسين وبين المستويات الإدارية وأفقياً بين العاملين مع بعضهم  
البعض.

فهو "مبني على أساس نقل المعلومات وتبادلها والإفصاح عما يدور في النفس  
البشرية على شكل معنى يراد إيصاله إلى الآخرين وفي الغالب أن وسيلة الاتصال  
هي الكلام"<sup>(٣)</sup>.

ويتم الاتصال داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات وتبليغ القرارات  
وتوضيح الأهداف وشرح الخطط ويكون بطرق متنوعة ويكون خارجها من خلال  
التعامل مع الجمهور والهيئات الأخرى.  
وهنا نتكلم عنه داخل المؤسسة لأهميته وتأثيره المباشر على العمل وعلى أداء  
العاملين.

(١) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980،  
ص1312.

(٢) د. ربحي مصطفى عليان، د. عدنان محمد الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار  
صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2005، ص27.

(٣) فريز محمود أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، ص132.

وإذن: " هو عملية نقل الأوامر والقرارات وتبادل المعلومات بين المستويات المختلفة للتنظيم شريطة أن يكون هادفاً وموضوعياً وأن يمر بقنوات الاتصال المحددة"<sup>(١)</sup>.

وهذه القنوات تحدد من خلال النظام الأساسي والداخلي للمؤسسة، والواجب هنا التحكم فيها وضبطها والاسبب ذلك التضارب في القرارات وظهور بعض الأمراض النفسية والتنظيمية.

ويتكون الاتصال من عناصر: (المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتعذية العكسية).

في التوجيه الإداري يمكن تحديدها في مايلي:

١. المرسل: هو القائد - المدير - المسئول - المشرف.
٢. المستقبل: العامل - المرؤوس.
٣. الرسالة: قرارات توجيهات - لوائح.
٤. الوسيلة: بيان إداري، قرار، مراسلة مكتوبة أو شفوية...
٥. التعذية العكسية: او رجع الصدى درجة التأثير والسلوك الناتج والأداء في العمل.

ثانياً: قواعد الاتصال الفعال.

تخضع عملية الاتصال لقواعد أساسية تمنحها الصحة والدقة والفاعلية والتأثير الإيجابي الذي يخدم العملية الإدارية ودور التوجيه والإشراف وأداء القائد الناجح، ومن هذه القواعد:

أ - تحديد الأفكار بوضوح قبل الاتصال:

وذلك بالقدرة على التعبير بوضوح عن جهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل، لأن الغموض أو عدم الوضوح في المضمون أو المحتوى يؤدي إلى سوء الفهم<sup>(٢)</sup>.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفر المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة حيث يجب على المرسل أن يعرف ما يقوله أو يكتبه، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث والمناقشة<sup>(٣)</sup>.

(١) المرجع السابق، نفسه، ص33.

(٢) ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ص46.

(٣) المصدر نفسه، ص46.

والعارف بالمبادئ والخطط والأبعاد هو القادر على اتخاذ القرار الصائب المناسب، فكلما زادت المعرفة زادت القدرة على التصرف السليم، فالفرد العارف لأبعاد ونتائج المهمة المكلف بها خير من فرد يساق إلى مهمة لا يعرف عنها شيئاً، لهذا يقول القرآن الكريم: (أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمْ مَنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ) (الملك: 22)<sup>(١)</sup>.

وفي شرعنا الحنيف منطلقات ومبادئ وتوجيهات ترسم معالم الاتصال مع الناس، منها:

١. التبيين والتثبت: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات: 6).

٢. من آفات اللسان الخوض في الباطل والكلام فيما لا فائدة فيه. وفي حديث النبي صلى الله عليه وسلم: ( لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم قلبه، ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه)<sup>(٢)</sup>.

٣. مخاطبة الناس بحسب ما يفهمون: مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: (أنزلوا الناس منازلهم)<sup>(٣)</sup>.

وهذه المبادئ مهمة وأساسية وقاية للوقوع في كثير من سوء الفهم والخال في التواصل، فتحديدي الأفكار الواجب تبليغها وفهمها قبل القيام بعملية الاتصال تساعد المرسل في إيصال أفكاره وإذا كان مديراً في تبليغ قراراته وتوجيهاته بكل سهوله ويسر، ويساعد المستقبلين والعاملين في فهم المقصود ابتداءً. ومن ثم التفاعل والثقة.

ب - تحديد الهدف الحقيقي للاتصال:

يجب على القائم بالاتصال، و هنا المسئول الإداري بعد تحديد أفكاره عليه أن يحدد هدفه من الاتصال، فالله تعالى امرنا بتحديد القصد والهدف في كل أمورنا قولاً وفعلاً، حيث قال: (وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ) (لقمان: 19).

ووضع وتحديد الهدف يقدم الرؤية السليمة لكافة الإجراءات إلى تتخذ والجهود التي تبذل<sup>(٤)</sup>.

(١) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري، مكتبة وهبة، مصر، القاهرة، ط 1، 1994، ص163.

(2) أخرجه ابن أبي الدنيا في الصمت" من حديث أنس، وفي سنده على بن مسعدة، قال البخاري: فيه نظر، وقال ابن عدي: أحاديثه غير محفوظة.

(٣) أخرجه: أبو داود (4842)، وذكره مسلم في مقدمة صحيحه 5/1، وضعفه الألباني.

(٤) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري، ص163.

فعند غياب الهدف عند المرسل أو التباسه أجزاءه عنده، وعدم وضوحه عنده بالصورة الكاملة يسبب الانسداد في قنوات الاتصال، ومن ثم الفشل الإداري. ولدينا في ديننا الحنيف منطلقات ومبادئ في تحديد الهدف من الاتصال لصور قواعد عامة:

١. أن الأمور بمقاصدها.
٢. ليس كل ما يُعرف يُقال.
٣. نحن مطالبون أن نقول الحق ولسنا مطالبين أن نقول كل الحق. وغيرها من القواعد التي تتحكم في عملية تحديد الهدف من الاتصال... ج - سياسة الباب المفتوح:

تميزت الإدارة اليابانية بسياسة الأبواب المفتوحة وعدم غلق أي باب مفتوح مهما كانت الاعتبارات والتوجهات والتغيرات الفردية أو الجماعية، وذلك بالاهتمام بالاعتبارات الإنسانية والاجتماعية والمادية أثناء عملية الاتصال. ويعتبر هذا المبدأ منطلقاً أساسياً في التعامل الإسلامي، فقد عرف الإسلام نظام الاتصالات الفعال بين كافة أجزاء الدولة وفقاً لمبدأ الأبواب المفتوحة الذي أخذ به معظم أولي الأمر في البلاد الإسلامية، حتى إنه كان يمكن لأي مسلم أن يتقدم بشكوى إلى الخليفة ضد أي حاكم أو وال كاننا من كان<sup>(١)</sup>.

يمكن تطبيق هذا المبدأ الرائع في مضمونه الفعال في نتائجه من خلال:

١. توسيع دائرة الاتصال والحوار مع الأفراد وإفساح المجال للمشاركة الوجدانية مع المدراء في تقرير مصير المؤسسة.
٢. وجود مدراء لهم استعدادات نفسية للقيام بهذا الدور المهم.

ولكن يشترط ضبط هذا المنحى وتقييده، لأننا نتعامل مع نوعيات

متعاونة وأخرى متهربة وثالثة مترددة.

د - استشارة المتخصصين والخبراء عند التخطيط للاتصال:

وذلك باعتماد التقارير والبحوث المتقدمة من قبل المستشارين الموظفين داخل المؤسسة أو المعتمدين من قبل المؤسسة.

وقد أشار العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة إلى وجود أربع عوامل أساسية من الضروري مراعاتها لضمان كفاية وفاعلية المرسل ونجاحه في عملية الاتصال وهي:

(١) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري، ص 163 ص 163.



١. المعرفة: و نقصد المعرفة التي تقوم على أسس علمية.
٢. الخبرة والتجارب العلمية: سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.
٣. الدوافع: سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية.
٤. الاتجاهات: الفكرية، العاطفية أو الاجتماعية...<sup>(١)</sup>.

وهذه العملية الدقيقة تحتاج إلى استشارات ذوي الخبرة والمعرفة في مجالات عديدة منها:

١. الشريعة ومقاصدها.
٢. علم الإجماع.
٣. علم النفس وعلم النفس الاجتماعي.
٤. علم الثقافات الأجناس.

هـ - الدقة والموضوعية في صياغة الرسالة:

وذلك باختيار المنهجية العلمية في كتابه التقارير الدورية، واعتماد القوالب الفنية المقررة في الكتابة الصحفية واعتماد اللغة الإعلامية. وفي هذا الصدد لا بد من الالتزام بقواعد معينة بقصد إعداد هدف الاتصالات، وتتضمن هذه القواعد والتعليمات طريقة إعداد التقرير وحجمه والتوقعات وغيرها<sup>(٢)</sup>.

وقد تطور هذا العلم وخاصة في المجال الإداري، فأصبح ت الكثير من الإدارات تتبنى منهجا في الكتابة العلمية للمراسلات الإدارية.

وعلى المؤسسات الدعوية اعتماد هذا الأسلوب العلمي في المراسلات بعيدا عن حشو المراسلات بمقدمات الاستهلال الطويلة والجوانب العاطفية المفرطة.

و - تحديد منافذ الاتصال:

يعبر الاتصال عملية دقيقة تكتسب من خلال معرفة طريقة توزيع وتصدير المعلومات، ومن الذي يراقبها ويعطيها حق الموافقة على الأشكال المختلفة قبل إرسالها<sup>(٣)</sup>.

(١) ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ص47، بتصرف.

(٢) محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص207.

(٣) المرجع نفسه، ص207.

وهذا التحديد مبين في النظم واللوائح ومن ثم يمكن التحكم في حالة صدور الشائعات والشبهات.

ز - استغلال الزمن للاتصال:

ويتعلق حسن الاستغلال في عملية الاتصال في انتهاز الفرص، وذلك بحسن ودقة اختيار:

١. الأوقات الملائمة: حدد العلم الحديث حسن استغلال الأوقات المناسبة للقيام بأي عمل من الأعمال.
٢. الأماكن اللائقة: اختيار المكان الذي يليق بالمرسل والمستقبل وذلك بمراعاة وضع المؤسسة وحالة العامل.
٣. الأحوال المناسبة: اعتبار الأحوال التي تطرأ على المؤسسة أو على العامل.

ح - متابعة الاتصال للحصول على التغذية العكسية:

يختلف الإعلام عن الاتصال كونه يترك التغذية العكسية لاحقا ولا يهتم بها إلا من خلال البحوث والدراسات. أما الاتصال فإنه يركز على رجوع الصدى ومدى التأثير بكل أنواعه.

ويكون ذلك بتبين مدى تأثر المستقبل بالرسالة التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة، وهو عنصر مهم في الاتصال<sup>(١)</sup>.

والتغذية العكسية ركن أساس في عملية الاتصال، وبها يتحقق لدى القائد مدى الاستجابة وفهم الأوامر والقرارات. ومن ثم التقييم والتقويم.

ط - التخطيط للاتصال اليومي والمستقبلي:

التخطيط عملية مهمة في العمل الإنساني عموما، وفي العملية الإدارية خصوصا، وأخص من ذلك في أدق عملية وهي الاتصال.

فالإنسان المسلم يخطط ليومه وغده، لأن ه يعتقد أن يكون غده خير من أمسه، أشار الرسول إلى هذا المعنى الرائع المؤسس لمنهج المسلم المبدع حيث يقول: ( من استوى يوماه فهو مغبون ومن كان غده شرا من يومه فهو ملعون ومن لم يكن في زيادة فهو في نقصان ومن كان في نقصان كان الموت خيرا له)<sup>(٢)</sup>.

(١) ربيعي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ص61.

(٢) المنامات لابن أبي الدنيا ص 116، والدلمي في مسند الفردوس من حديث علي وهو ضعيف، و رواه البيهقي في الزهد. وعن الحسن بن علي قال: من طلب الدنيا قعدت به، ومن زهد فيها لم يبال من أكلها، الراغب فيها عبد لمن يملكها، أدنى ما فيها يكفي، وكلها لا

والتخطيط اليومي لعملية الاتصال تساعد القائد على تدارك الأخطاء ومواكبة المتغيرات اليومية المتوقعة وغير المتوقعة.

ي - ضرورة دعم الأقوال بالأفعال وتطابقها:

هذا المبدأ معروف في ثقافتنا بالقدوة الحسنة، لأن الناس قد يتأثرون ظرفيا بالقول ولكنهم يتأثرون استراتيجيا بالأفعال. وقد قيل هذا المجال: "مقام الرجل في ألف رجل خير من كلام ألف رجل في رجل.

وتعتبر القدوة في العمل الإسلامي واجبا شرعيا تتعلق به بصورة الإسلام والمقدم، ولا يعقل عقلا أن نقدم رسائل ونحن نقوم بالغائها من خلال مقامنا. وهذا الأمر يتعلق بأي مرسل سواء أكان خطيبا أو معلما أو مديرا، لأن الناس يسمعون بأعينهم.

ك - الاستماع الجيد:

وهذا من المهارات المهمة في عملية الاتصال؛ وقد تميزت إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم في اجتماعاته واتصالاته بالمؤمنين بمعالم تربوية نذكر منها:

- الاستهلال الطيب وذكر الله في بداية المجلس.

- الجلوس حيث ينتهي به المجلس.

- توزيع اهتمامه على المشاركين.

- الاحترام المتبادل بينه وبين المشاركين.

- الإنصات الفعال للقضايا المثارة.

- العدل بين المشاركين.

- مراعاة أمانة الاجتماع والمجلس.

- احترام وقت الاجتماع وعدم تضييع الوقت في غير المفيد والنافع.

- التغاضي عن الهفوات.

- الصبر على المتكلم حتى يفرغ من حاجته.

وغيرها من الآداب الشرعية، والمهارات والفنيات التي تتعلق بالاتصال والحوار والعرض والتقديم.

---

تغني، من اعتدل يومه فيها فهو مغرور، ومن كان يومه خيرا من غده فهو مغبون، ومن لم يتفقد النقصان عن نفسه فانه نقصان، ومن كان في نقصان فالموت خير له (ابن النجار).  
كنز العمال: 214/16، رقم: 44236.

وهنا نشير إلى أهمية الاتصال في العمل الإداري، و أهميته تكمن في حاجته الماسة لدى المؤسسات الدعوية في اختبار مدى التفاعل والانسجام بين أطراف العملية الادارية

إذن: «تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت المؤسسة أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها»<sup>(1)</sup>.

ثالثا: عقبات الاتصال في المؤسسات الدعوية:

وباعتبار أن المؤسسات الدعوية تمتاز بخصوصيتها من حيث الأفراد وطبيعة العمل، تتعرض إلى عقبات قد تحدد مصيرها وصيرورتها، لا بد من تجاوزها ومنها:

أ - عقبة الاتصال غير الرسمي:

وذلك باعتماد مرجعيات واتجاهات فكرية خارج المؤسسة مما يؤثر على الأداء الإداري.

وتمتاز الساحة الإسلامية بظهور شبه مرجعيات مذهبية وفكرية وسياسية تؤثر على عملي الإداري عموما وعلى عملية الاتصال بحيث يأخذ بعض الأفراد القرارات بحذر، و هذا خطير جدا ومسبب للجيوب التنظيمية.

والواجب هنا فتح سد كل أسباب هذه العقبة بالقيام بالاتصال الرسمي المبني على أسس علمية.

ب - عقبة القيادة غير الرسمية:

تظهر الدعوة قيادات ذات أثر وتأثر ربما يكون لها أثر سلبي من خلال عدم انضباطهم باللوائح والقرارات.

والقيادة غير الرسمية ذات أثر إيجابي في ديناميكية العمل وأثر سلبي في ازدواجية القيادة بين الرسمية التي يمثلها المدير والقيادة غير الرسمية التي تفرزها المهارات الذاتية.

والواجب هنا الاهتمام بهذا النوع من القيادات بتوسيع دوائر العمل واستيعابهم فيها أو تحويلهم الر مناصب إشرافية تتفق مع مهاراتهم.

ج - العقبات النفسية:

(1) ربيعي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ص 37.

تؤثر الطبائع النفسية للعاملين على عملية الاتصال، وهذا الطبائع تتعلق بأمراض القلوب والنفوس، وهي عوائق حقيقية أمام أي عمل جماعي. والواجب هنا القيام بالاتصال وعدم الوقوف عند هذه الأمراض وتجاوزها. ومحاولة الارتقاء بالعاملين تربوياً.

#### د - عقبة العمل الطوعي:

هي في الظاهر ليست عقبة، ولكنها ميزة تميز العمل الإسلامي وقد تتحول إلى عقبة عند عدم التحكم فيها وفي الأفراد المتطوعين.

فال فرد المتطوع قد يتلقى الأوامر أحياناً بكل قبول وتفاعل، ولكنه قد لا يتفاعل معها إذا شعر يوماً بالخمول أو ضعف الإيمان بحجة انه متطوع.

#### المطلب الثالث

#### التحفيز في العمل الإسلامي

يعرف التحفيز لغة على أنه من لفظ: " حفز: حَفَزَهُ دفعه من خلفه وبابه ضرب والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته مُحْتَفِزاً أي مستوفزاً، وفي الحديث عن علي رضي الله تعالى عنه: (إذا صلت المرأة فلتحتفز) أي تتضام إذا جلست وإذا سجدت ولا تخوي كما يخوي الرجل"<sup>(١)</sup>.

يقوم العمل الإداري على أساس قيام الفرد به وهو منه وإليه، والذي من طبعه حب الحوافز، انتبه منظرو الإدارة قديماً وحديثاً إلى موضوع التحفيز وأحقوه بوظيفة التوجيه والإشراف لماله من أهمية في عطاء الأفراد وفعاليتهم.

يقول فضيلة الشيخ الشعراوي في خواطره حول قول الله تعالى (وَأَمَّا مَنْ أَمَّنْ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَى) (الكهف: 88): إنه عندما يجازيه بالحسنى فمعنى ذلك أنه سيعطيه مكافآت، ولكن المكافآت لا يعرفها كل إنسان، لذلك يضيف: (وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرًا يُسْرًا) (الكهف: 88). إن تكريم المؤمن يعطي المثل لمن في طبيعته حب الثناء فيتساءل ولم لم يكرم هذا الإنسان؟ ويعرف الإجابة في سلوك الذي تم تكريمه، فيقلده حتى ينال التكريم<sup>(٢)</sup>.

والتحفيز مسلك إلهي في التعامل مع المخلوقين والإنسان مفطور على حب الحوافز والمكافآت.

وتمثل الحوافز البعد العاطفي للعمل الإداري باعتباره كسب العواطف وشحن العزائم إلى حب العمل، وشعور العامل أن جهده معتبر عند المسؤولين، وهذا لا يتنافى مع الإخلاص.

(١) مختار الصحاح: ص 167.

(٢) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، ص 196.

أولاً: مفهوم التحفيز.

ويقصد بالتحفيز في الوظيفة الإدارية: توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، وأنواع الحوافز كثيرة (المادية والمعنوية/ السلبية والإيجابية/ الفردية والجماعية)<sup>(١)</sup>.

والتحفيز عملية محركة لدوافع الإنسان وعواطفه والعمل الإداري يقوم باستغلال هذه الوظيفة القيادية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر التحفيز في الفكر الإسلامي مبني على أساس تكوين الإنسان من جسم له حاجاته وروح لها حاجاتها، وكلها تحتاج إلى تلبية وإشباع، والتحفيز يكون إما بتحقيق هذه الحاجات وإشباعها وإما بالحرمان منها كعقاب له<sup>(٢)</sup>.

وهذه الأبعاد اعتبرها القرآن في خطابه باستعمال الترغيب كوسيلة تحفيزية للقيام بالأعمال، ولم يكتف بالترهيب وهو القادر على ذلك، لكنه تعامل مع الإنسان بأبعاده كلها.

ومما سبق ندرك أن التحفيز مبني على الأسس والمواصفات التالية:

١. توجيه سلوك العاملين وتقويته وتقويمه: فالإنسان بطبعه السليم يحب التفاعل مع الآخرين ومن ثم رؤيتهم يقدرون عمله ويوجهونه.

٢. تنوع الحوافز إلى أنواع:

- فردية: موجه للفرد الواحد.
- جماعية: موجه لفريق العمل.
- سلبية: عقابية.
- إيجابية: جزائية.

٣. محققه لأهداف المؤسسة.

٤. - منسجمة مع الفطرة البشرية.

وهذا الصدد نشير أن كل عمل يصدر بوعي من قبل إنسان ما هو بحاجة إلى سوق جاد للوصول إلى الهدف الذي يكون محفزاً للإنسان<sup>(٣)</sup>.

(١) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ص 156.

(٢) فريز أحمد الشلحوط، نظريات في الإدارة التربوية، ص 130.

(٣) مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة في الإدارة في الإسلام، ص 233.

وعلى هذا الأساس تنوعت أساليب التحفيز من العمل الإداري، وأشي ر هنا إلى نوع متميز شاهده في المؤسسات الاسترالية كلها، واعتماد تعليق صورة وسيرته الذاتية للفرد الإداري المتميز والمختار سنويا أو دوريا عند مخال المؤسسة، وهذا العمل لا يتنافى والإخلاص، إذ تعلمنا من الإسلام أن الإنفاق يكون سرا إرضاء لله وعلانية لتحفز الناس للقيام بهذا العمل الرائع. ثانيا: شروط نجاح التحفيز.

لكون التحفيز عملية نفسية في سياق عملية إدارية فهو متشابك الأبعاد فلا بد من توفر شروط موضوعية لنجاحه، ومن ثم نجاح العملية الإدارية عموما، ووظيفة التوجيه خصوصا:

أ - وضوح نظام التحفيز لكل أفراد المؤسسة:

ويكون ذلك فق لوائح وقرارات معلومة عند جميع الأفراد، "وقاعدة الإسلام في منح الحوافز والمكافآت أن تعطي لمن يستحقها متجردة من الهوى والعلاقات الشخصية... ومن الرائع في المنهج الإسلامي أنه يربط بين حوافز العمل والحافز الأسمى الذي يسعى كل مسلم إلى نبيله وهو رضا الله ومغفرته ودخول الجنة"<sup>(1)</sup>.

والواجب إتباع نظاما وقواعد معروفة تنظيميا في تقديم الحوافز وشروط مستحقها وتوصيفها بدقة ووضوح.

فأي خلل في اعتماد الحوافز من شأنه وجود مشاكل في أداء الأفراد. لان النفس الإنسانية تقبل على معاني الإخلاص وتدبر.

ب - شمول التحفيز لكل أنواعه:

وذلك أي يشمل التحفيز كل الأنواع المقررة نفسيا واجتماعيا وإداريا. ويتضمن مايلي:

١. الايجابي والسلبي: من خلال نظم الجزاء والعقاب.

٢. الفردي والجماعي: تحفيز الفرد أو المجموعة الإدارية التي تعمل في مستوى واحد.

٣. المادي والمعنوي: باعتبار الحوافز المادية المالية أو الترقيات الإدارية

أو التهنئة.

(١) أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري في الإسلام، ص196.

ج - اختيار التحفيز الملائم لخصائص وحاجيات كل فرد وطبيعته ومنصب عمله ومستوى أدائه الوظيفي:

ويتم ذلك من خلال "المعرفة العامة والمعرفة التفصيلية باحتياجات العاملين... فامتلاك المعرفة بالمعدل العام للحاجات في القسم يساعدك على برامج عامة، أما التعرف المباشر على حاجات كل فرد على حدة، فإنه عامل مساعد لمعالجة بعض حالات الإحباط والفتور التي تبرز منهم<sup>(١)</sup>.

وهذا يتعلق بالشرط الأول بوجود بنظام محدد للتحفيز، و هنا تأتي عبقرية القائد في الاختيار في نظام الحوافز والتحكم فيع بما يخدم المؤسسة ويحقق الفاعلية للأفراد.

د - أن يكون التحفيز نتيجة لتقييم الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية:

واعتماد التقويم ونظمه من مستلزمات الإدارة المعاصرة، و قد طورت الإدارة الحديثة طرقاً لتقييم أداء الأفراد وفق منهجية علمية. هناك نوعان من المزايا للعاملين:

- نوع تمنحه المؤسسة للموظفين في الأساس ليس مقابل أدائهم عملهم، ولكن بسبب عضويتهم في المنظمة، فالموظف يحصل عليها على أساس أنه عضو في المؤسسة، وليس على أساس الوظيفة التي يشغلها أو مستوى أدائه فيها<sup>(٢)</sup>. وهذا نوع مهم..

- والأهم هم النوع الثاني الذي يقوم على أساس درجة الأداء وقيمة الفاعلية، ولا يكون ذلك إلا وفق نظام تقييمي لأداء الأفراد، لأنه إذا تبين للعاملين أن المحسن والمسيء في العمل هما بمنزلة سواء أو لم يتلقوا وتشجيعاً على أعمالهم المميزة، فإن روح الإبداع والابتكار تتضاءل شيئاً فشيئاً<sup>(٣)</sup>.

وهذا الرؤية في تقييم أداء الأفراد يحقق لنا مزايا جديدة في أدائهم ومن ثم الفاعلية الجماعية.

(١) عباس نور الدين إدارة العمل الإسلامي، ص178.

(٢) انظر: مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عبيكان، السعودية، الرياض، ط1، 2001، ص88.

(٣) انظر عباس نور الدين إدارة العمل الإسلامي، دار المداد، لبنان، بيروت، ط، 1999، ص169.



وقد يتصور البعض أنه لا يمكن تطبيق هذه النظم على العمل الإسلامي، ولا يتفق مع معاني أخلاقية والعكس صحيح تماما ذلك أن مقتضيات الإحسان والإتقان اعتماد ذلك، و الإدارة العلمية تضمن لنا تجنب الإفراط والتفريط.

هـ - التنبؤ بحاجيات العاملين والتدريب على معرفة رغباتهم وطموحات كل فرد:

والقائد الناجح هو الذي له القدرة على معرفة حاجياتهم ولا يكون ذلك الا إذا كان واحدا منهم وهذا لا يتنافى مع هيبة القائد- كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم مع أصحابه رضوان الله عليهم-.

وليتحقق التحفيز الناجح والفعال، الذي يخلق الروح المعنوية، التي تلعب دورا أساسيا في نجاح العمل واستمراره، يمكن القول إن نجاح أي عمل وخصوصا إذا كان مشروعا متكاملًا يعود بالدرجة الأساسية إلى وجود الدوافع القوية تجاهه من قبل جميع العاملين<sup>(١)</sup>.

وهذه الدوافع تتحقق من خلال اعتبار حاجيات ورغبات العاملين، وكأن المدير هنا يقوم بدور الأب في تحفيز أولاده.

رابعا: عقبات في تطبيق التحفيز في المؤسسات الدعوية:

يتعرض العمل الإسلامي إلى عقبات على مستويات كثيرة، وفي تطبيق بعض المفاهيم التي تعتبر عند البعض غريبة أو أنها لا تتفق مع مبادئ الإسلام.

وأعتقد أن فهم الإسلام ومقاصده من شأنه الحد من هذه المفاهيم الخاطئة، ثم تدخل بعض النفسيات وجعل توجهاتها الخاصة هي الأصل في الأعمال والحكم على الأشياء.

كما حدث على مستوى الفقه الإسلامي في عرض الفتوى، فكان الكثير من المفتين ينطلقون من نفسيا تهم الخاصة في توسيع دائرة الورع والشبهة.

ومن العقبات التي تواجه المؤسسات الدعوية في عملية التحفيز نذكر ما يلي:

١. الخلط بين الإخلاص والعمل لله والاحترافية وأخذ الأجر، مما يؤدي إلى ارتباك عند العاملين.

وفي الصدد نشير أن ليس بالضرورة أن اعتبار من مقتضيات الإخلاص عدم اخذ الأجر والحوافز، ويتعلق هذا بما أفتى به الفقهاء المعاصرون في جواز أخذ الأجرة على الإمامة وتعليم القرآن كون الجرة مقابل التفرغ.

(١) انظر: المرجع السابق، ص 169.

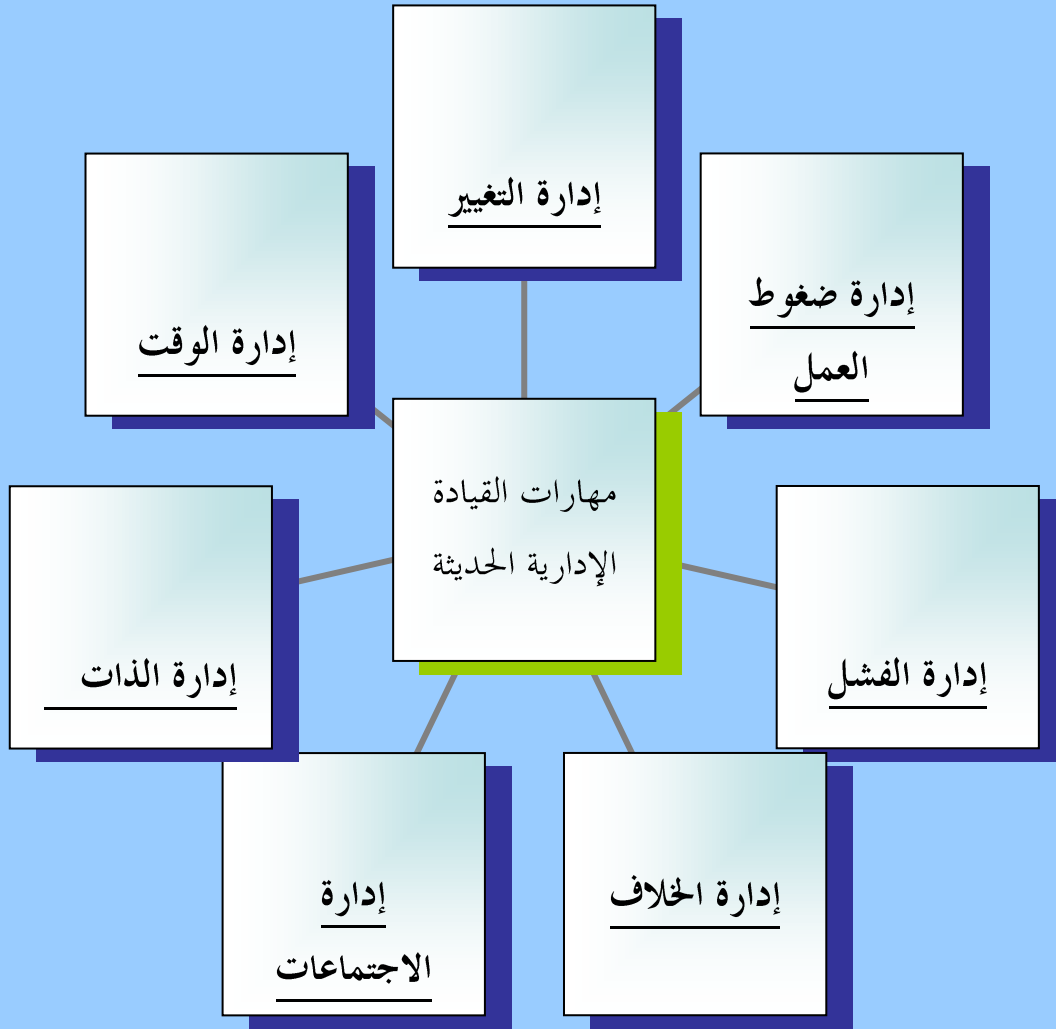
٢. الخلط بين فروض العين الواجب القيام بها «كالدعوة»، والتفرغ للعمل الدعوي، وهنا نقول إن الدعوة بمفهومها العام فرض عين، والتفرغ من فروض الكفاية.

يمثل التحفيز حلقة مهمة من حلقات التوجيه الإداري لما يمثله من اعتبار للإنسان ورغباته وحاجياته النفسية والاجتماعية والمادية. وهو الوقود الواجب اعتماده في شحن للعزائم وترقية للأداء ومن ثم إرضاء الله تعالى، ولا يكون التوجيه الا به.

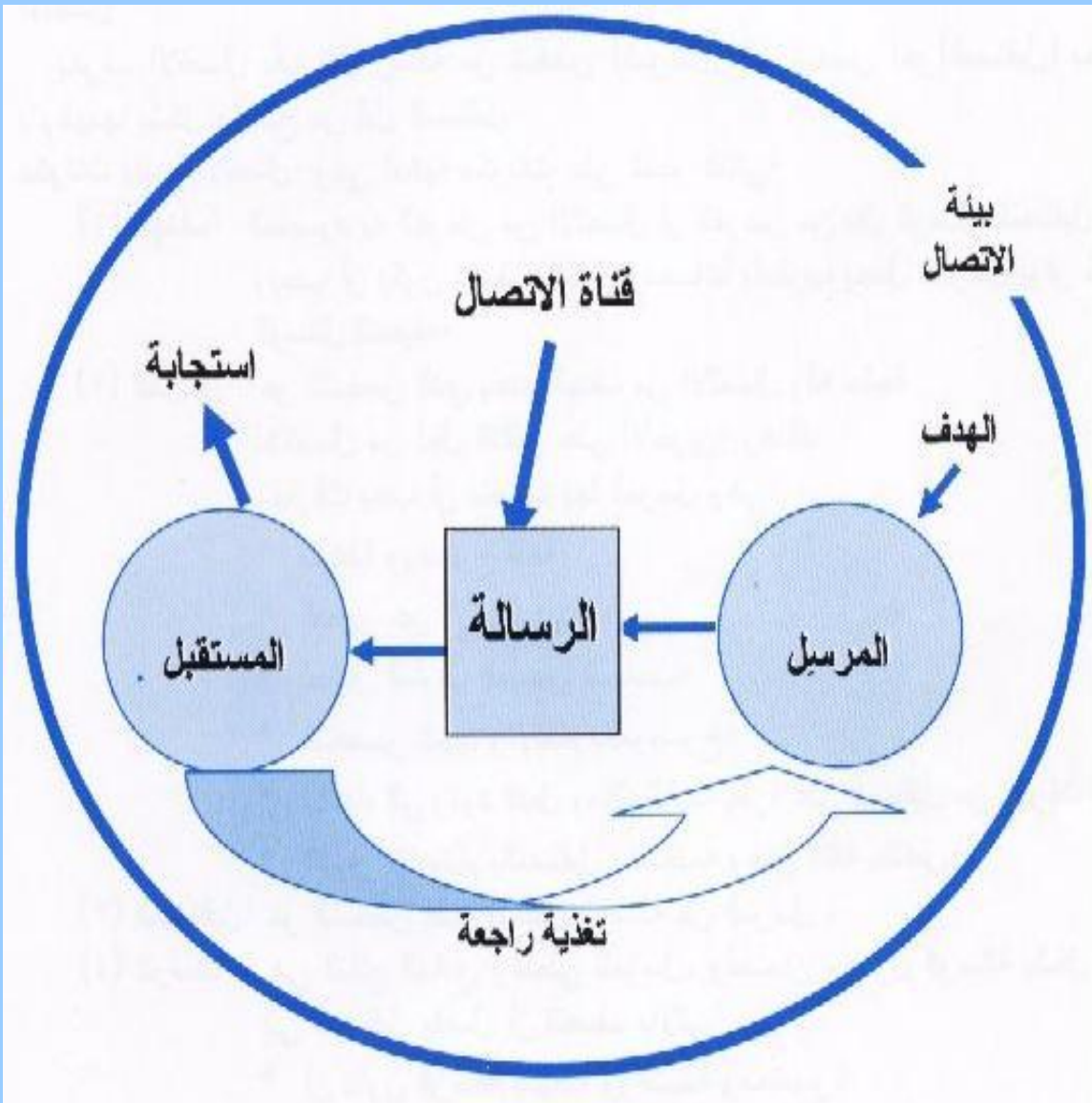
والتحفيز متعلق بالآليات الأخرى من اتصل وقيادة المحققة لتوجه إداري وما يمثله من تنسيق وإشراف.

والتوجيه إدًا يمثله القيمة الفعلية لتخطيط ناجح وتنظيم فعال، ولا يتحقق إلا برقابة صلبة ومتينة تحقق غلق الدائرة الإدارية بكل امتياز وتفتح المجال واسعا أمام التطور والارتقاء.

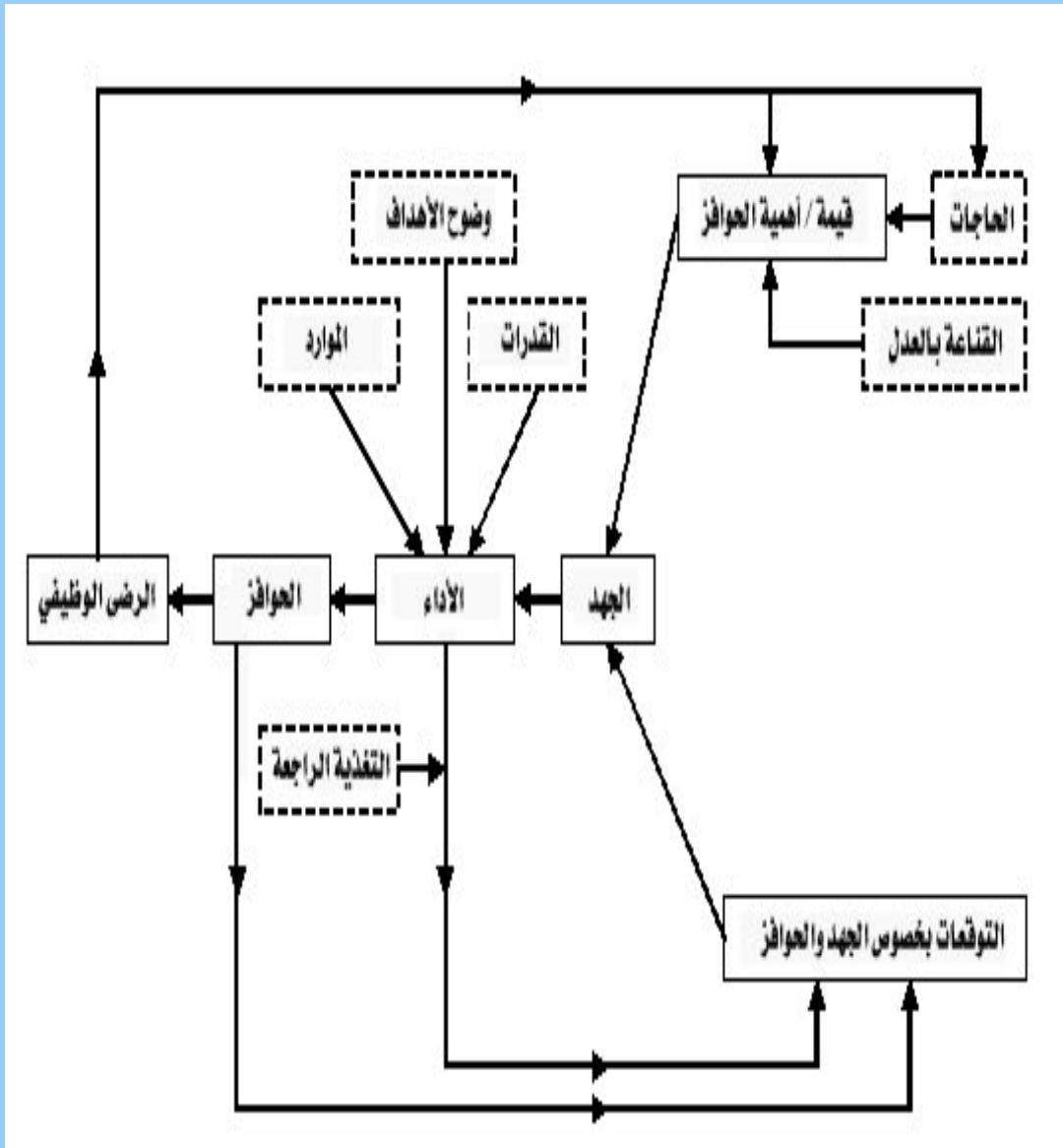
ملحق-6- القيادة الإدارية ومهاراتها.



ملحق رقم-7- الاتصال في العمل الإداري



ملحق رقم -8- رسم يبين التحفيز



## الفصل الرابع الرقابة في العمل الإسلامي

وفيه:

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الرقابة.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية.

المطلب الثاني: الرقابة في التصور الإسلامي.

المبحث الثاني: خطوات الرقابة.

المبحث الثالث: طبيعة الرقابة الإدارية وأنواعها.

المبحث الرابع: نظام الرقابة الفعال وتحدياتها.

المطلب الأول: نظام الرقابة الفعال.

المطلب الثاني: تحديات أمام الرقابة في المؤسسات الدعوية.

قال الله تعالى:

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
تَعْمَلُونَ) (التوبة: 105).

تمهيد:

بعد اكتمال الرؤية الكاملة عن الوظائف الثلاثة السابقة، ومن وضع الخطة واختيار الهيكل التنظيمي والقيام بواجبات التوجيه من قيادة واتصال وتحفيز، لا يتم العمل ولا يكون كاملا وفعالا إلا بتحقيق وظيفة تمثل الحارس الأمين ومدقق الحسابات الصارم.

والكلام عن نظام الرقابة يدفعنا للشعور بأهميتها والانتباه لآثارها، فهى القاعدة الخلفية للعمل الإداري، فإذا اشعر الإداري -المخلص طبعاً- أن نظام الرقابة يعمل دون توقف شعر بالأمان والاطمئنان ودفعه ذلك للقيام بأعباء الإدارة بكل ثقة.

المبحث الأول  
مفهوم الرقابة  
المطلب الأول  
تعريف الرقابة الإدارية

أولاً: لغة.

من راقب يراقب مراقبة، راقب النجم إذا لاحظته ورصده وراقب الله إذا خافه وخشيه...

رقابة إدارية: مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقتها تصرفاتها للقانون<sup>(1)</sup>.

الرقابة بمعناها اللغوي هي المحافظة، لقوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) (النساء:1). والانتظار، لقوله تعالى: (فُخِرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ) (القصص:21).

---

(1) انظر: المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس 1980، ص540.



والمقصود من الرقابة عموماً: الرعاية والحفظ والانتظار. قال في مختار الصحاح: الرقيب الحافظ والمنتظر ورأب الله تعالى أي خافه والترقب والارتقاب الانتظار<sup>(١)</sup>.

ثانياً: اصطلاحاً.

إن الرقابة هي الوظيفة النهائية في العملية الإدارية، وهي شاملة لكل مراحلها ووظائفها، وهي التأكد عن طريق الوسائل الموضوعية والأساليب العملية من أن التنفيذ الناتج عن التخطيط والتنظيم ومن ثم توجيهه مطابق لما خطط له.

ولهذا تظهر الرقابة كوظيفة إدارية في جميع مراحل العملية الإدارية وترتبط بها وتغذيها وتتغذى منها. وهي ليست عملية نهائية باعتبار ترتيب الأشياء ولكنها نهائية في التوصيف المنطقي للوظائف.

وهي: "وظيفة المتابعة وملاحظة وإشراف وتوجيه، وتهدف إلى التحقيق من أن المهام تنفذ بشكل صحيح وسليم، لا تعثرها أية انحرافات والعمل على منعها"<sup>(٢)</sup>.

وتمثل الرقابة الملاحظة الدقيقة من خلال نظام خاص لها تتابع التخطيط ومراحلها والتنظيم وهياكله وتوجيهه وآلياته.

إن علاقة الرقابة بباقي الوظائف تمتاز بالتكامل الملزم، فإن التخطيط الناجح ينتج عنه تنظيم فعال، فتظهر المتابعة بشكل جيد ومنسق، لیتاح المجال للرقابة التي تعني التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة واللوائح المعتمدة.

## المطلب الثاني

### الرقابة في التصور الإسلامي

تمثل الرقابة في التصور الإسلامي امتداداً لنظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن ثم تطور نظام الحسبة والشرطة.

وقد كانت -أي الرقابة- "منذ الزمن القديم خصوصاً في الزمن الإسلامي، فقد وجدت الحسبة بالنسبة للدولة الإسلامية وغرضها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر"<sup>(٣)</sup>.

وللرقابة في الإسلام مكانة رفيعة، وبناء عليها تحدثت المحاسبة، ويكون الجزاء وتصحيح الانحرافات، وتعد الرقابة في الإسلام فضلاً عما سبق ذكره ضماناً لحق العباد المصون في الشريعة الإسلامية<sup>(١)</sup>.

(١) مختار الصحاح: ص 267.

(٢) د. علي حسين الشامي، الإدارة والتحديث الإداري، ص 153.

(٣) السيد محمد الحسني الشيرازي، الإدارة، ج 1، ص 144.

ومن ثم ظهر مفهوم الحسبة، والرقابة القضائية في الشريعة الإسلامية، وتفنن المسلمون في تأصيلها وتوظيفها في الخدمة العامة وتحقيق الصالح العام. والرقابة ضرورية بالنسبة للإدارة، وسواء كانت إدارة صغيرة كإدارة شركة أو مدرسة أو ما أشبه أو إدارة كبيرة كإدارة الدولة.

والرقابة في المؤسسات الدعوية ضرورية باعتبار أن العمل الإسلامي هو عبارة أن العمل الإسلامي هو عبادة وإحسان لله رب العالمين، فلا بد من توفر أبعادها، حتى يتحقق الهدف وفق المناهج والمبادئ، ولا عصمة إلا للأنبياء، فقد كان الصحابة يفرقون بين أعمال النبي كرسول صلى الله عليه وسلم وأعماله كإنسان.

وتتنوع الرقابة بحسب أبعادها والقائمين عليها إلى (٢):

٣. رقابة وقائية: اعتماد منهم متكامل في وضع معايير الأداء.
٤. رقابة علاجية: عند ظهور الانحرافات.
٥. رقابة ذاتية: يقوم بها الفرد باختياره - حسب إيمانه -.
٦. رقابة السلطة العليا: تقوم به الدولة من خلال أجهزتها المختلفة.
٧. رقابة رئاسية: يقوم بها المدير الرئيس المسؤول.
٨. رقابة قضائية: تقوم بها مصالح القضاء والعدالة.
٩. رقابة خارجية: تقوم بها جماعات الضغط المختلفة.

من خلال ما سبق ندرك ما يلي:

- (١) أن الرقابة عملية منتظمة لتوجيه جميع الأعمال والمهام (٣) للوصول إلى الأهداف: تقوم على أساس ترشيد الأعمال الإسلامية وترقيتها، من خلال رقابة نوع الخطاب والنشاط والبرامج المناسبة للجمهور.
- (٢) تركز الرقابة الحديثة على الأهداف والنتائج كما وصفنا: تكمن في التناسب بين الأعمال والأنشطة مع الأهداف والنتائج.
- (٣) تركز الرقابة على الفعالية الإدارية: التوازن بين الأداء الإداري ونوع الأنشطة وحجمها.

---

(١) انظر رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص 85.

(٢) سيأتي بيان ذلك.

(٣) عباس نور الدين إدارة العمل الإسلامي، ص 191.

٤) الرقابة موجه للسلوك لا مسيطرة عليه: لا يفهم أنها نوع من التجسس المذموم، بل هي نوع من الإبداع والإتقان.

٥) معرفة وجهات العملية الإدارية ومسؤولياتها ومقومات حركتها: من خلالها إدراك سهم الأداء واستشراف المستقبل لتتمين الحسن وتجاوز السيئ.

٦) كشف الممارسات الإبداعية في المؤسسة: وتسمح الرقابة لإدراك زوايا قد تغفل عن الموجه القائد في إدراك الطاقات الإبداعية والقيادات الصاعدة.

٧) تحديد المشاكل والمعوقات والسلبيات: فنظام الرقابة يحدد إشكاليات الأداء، و محاولة تجاوزها أو إعطاء تقرير لهيئات التخطيط العليا.

٨) إجراء المساءلات المناسبة: وهذا منهج جد متطور تعتمد مؤسسات الرقابية بكل أنواعه، م ن خلال مساءلة العامل وفق نظام محدد لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ومن ثم فإن عملية الرقابة والمتابعة هي من أعقد العمليات الإدارية وأكثرها إشكالا وذات أبعاد متشابكة، كونه الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، ولا بد أن ينظر إليها وإلى مراحلها المختلفة كعملية متكاملة.

فالرقابة إذن ليست جهاز تنصت أو كاميرا خفية تترصد بالموظفين، كما أنها ليست سيفاً مسلطاً على رقاب المرؤوسين، إنما هي وظيفة إدارية هامة تتكامل مع وظائف الإدارة الأخرى وتسعى لتحقيق الفعالية الإدارية المنشودة<sup>(١)</sup>.

تتخوف بعض المؤسسات الدعوية من اعتماد نظام الرقابة لوجود خصوصيات تقليدية نمطية - سبق وأن ذكرنا بعضها- ذلك أنها في تصور البعض قد تسبب مشاكل، وقد تعودت المؤسسات الدعوية تجاهل السلبيات والسكوت عنها، وم ن ثم التراكمات المؤدية إلى الإشكالات التنظيمية.

(١) انظر عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص27.

## المبحث الثاني

### خطوات الرقابة

تمر الرقابة الإدارية على مستوى المنظمات والمؤسسات الدعوية بخطوات لازمة لسير إداري ناجح وفعال، يحقق الفعالية في الأداء من جهة، ومن جهة أخرى التناسق والانسجام ثم التكامل بين باقي الوظائف الإدارية. وبعد التوزيع والتنظيم يحتاج المدير إلى مراقبة مستمرة للعمال ليقوم بقسطه من العمل، وإلا فإصدار الأوامر وتخطيط الخرائط والبرامج لا يغني عن العمل شيئاً<sup>(١)</sup>.

ومن ثم تمتاز الرقابة على عملية تمر بالخطوات موضوعية ومراحل منطقية: أولاً: وضع معايير الأداء.

المعيار هو وسيلة وأداة للقياس الكمي أو الوضعي، ويتم تصميمه ووضع الرقابة على أداء العمل والعاملين.

والمعايير الكمية بالنسبة للمؤسسات العامة الأخرى هي:

(١) كمية الإنتاج:

(٢) جودة الإنتاج:

(٣) سرعة الإنتاج:

(٤) تكاليف الإنتاج:

أما في المؤسسات الدعوية فهي:

---

(١) السيد محمد الحسني الشيرازي، الإدارة، ج2، ص323.

(١) شمول الأنشطة الدعوية ومراعاة للواقع والجمهور: وتناسبها مع التخطيط المحقق للأهداف.

(٢) جودة الأنشطة وإتقانها: وانسجامها مع نظام الجودة ومتطلبات الإتقان والإحسان.

(٣) فاعلية الأنشطة: مدى التوازن بين نوع الأنشطة وحجمها وقدرات العاملين وإمكاناتهم.

(٤) تكاليف الأنشطة: التوازن بين تكاليف الأنشطة وإمكانات المؤسسة.

وهي عبارة عن معايير فنية. أما المعايير الوصفية (النوعية) فهي معايير إدارية مثل:

(٥) نمط القيادة: فهناك أنواع من القيادات، فنراقب هنا نوع نمط القيادة وتجانسها مع طبيعة العاملين.

(٦) العلاقات الإنسانية والجو الإيماني: بدراسة تحليلية أو استقرائية عن طبيعة الجو الاجتماعي بين العاملين لأنه مظهر من مظاهر الفاعلية.

(٧) طريقة اتخاذ القرارات: بملاحظة كيف يتخذ القرار وطرق وأساليبه وهل ينسجم مع وضع المؤسسة وطبيعة العاملين.

(٨) الاتصال: دراسة دقيقة لكيفية إجراء الاتصال داخل المؤسسة.

(٩) السلوك: سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وهذه المعايير سواء كانت تتعلق بقياس الأداء الوظيفي أو الناتج النهائي أو سلوكيات العاملين والتزامهم، بعض المؤسسات تعتمد إلى وضع معيار للأداء الأمثل، وتقيس على أساسه كافة الأداءات، والبعض الآخر يشخص مستويات محددة للأداء تبدأ من أعلى المراتب إلى أدناها، ويكون لكل مرتبة صفات وخصائص محددة قابلة للقياس وفق الطرق الإدارية الطبيعية<sup>(١)</sup>.

ومن ثم فإن الكثير من المؤسسات الدعوية المعاصرة تتبنى معايير مناسبة وخاصة بها، بانتهاج خصوصية المؤسسة ومحيطها الخارجي وأهدافها.

وخصوصية المؤسسة ليس معناه تحييد هذه المعايير بل بالتعامل مع النسبي منها بمرونة.

ثانياً: قياس الأداء.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص193.

الأداء هو النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة من خلال أداء العاملين لوظائفهم وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الرقابة هي النشاط الدائم والهادف إلى المتابعة والتأكد من تحقيق المهام وتنفيذها على أكمل وجه<sup>(١)</sup>.

ويتكون الأداء من:

- أ - كمية العمل : وهي كمية الأنشطة والخدمات التي ينجزها الفرد في منصب عمله سواء كانت إدارية أو دعوية في المؤسسة أثناء فترة زمنية محددة.
- ب - نوعية العمل: وهي الدقة في العمل أو مطابقة الأنشطة للمقاييس والمواصفات والسرعة في انجازه، وذلك باعتماد نظام الجودة النوعية.
- ج - نمط الإنجاز للعمل: وهي الطرق والأساليب والوسائل والأدوات التي يؤدي بها

الفرد عمله في منصب عمله.

(١) الوضعيات.

(٢) الحركات.

(٣) الطرق.

(٤) الأدوات.

(٥) الأساليب.

(٦) الوسائل.

وهنا يجب الالتزام بالقواعد الشرعية ومراعاة الأحوال والأعراف، وهذه الخطوة تبدو منطقية كون أن إدارة المنظمة عندما تحدد معايير للأداء فإن هذه المعايير فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها<sup>(٢)</sup>.

وهنا يجب على المؤسسات الدعوية التدريب والتكوين في تحليل البيانات وقياس الأداء بالاستفادة من المختصين في هذا المجال أو من خلال الدورات التدريبية المتاحة.

ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير.

(١) علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، ص 155.

(٢) علي شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001. ص 364 - 365.

وذلك بتوفر شرط الانسجام بين الأداء والمعايير التي نقيس بها الأداء، فالمعايير التي توضع للمؤسسات الدعوية تختلف عن باقي المؤسسات، والأعمال التي يقوم بها الرجال تختلف في معاييرها عن الأعمال التي تقوم بها النساء وهكذا. ومن ثم يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينها، وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جدا في أغلب الحالات، فالعديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها في صورة ملموسة، مثل رضا العمال أو العاملين، والروح المعنوية ونشاط الابتكارات<sup>(١)</sup>.

وهنا يجب مراعاة ما يلي:

- (١) دراسة موضوعية تشمل جميع جوانب النشاط.
- (٢) توفر المعلومات.
- (٣) معرفة المدير أسباب النجاح والفشل.
- (٤) دور المدير في هذه العملية<sup>(٢)</sup>.

رابعا: قياس انحرافات الأداء.

انحراف الأداء هو الفارق بين الداء المعياري والأداء الفعلي، ويكون الانحراف موجبا إذا كان الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري، ويكون الانحراف سالبا إذا كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المعياري.

أما تساوي الأداء الفعلي مع الأداء المعياري فيكون الانحراف في الأداء صفرا. وفي هذا الصدد يشير صاحب كتاب مبادئ الإدارة بقوله: "إن التطابق التام بين المعايير ومستوي الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية، على سبيل المثال لو كان المعيار الموضوع 10% والأداء الحالي 9.8% فهل يعد ذلك مقبولا؟ الإجابة هي أن الأمر يتوقف على خبرة المدير لتحديد ما إذا كان المعدل الموضوع لا بد من تحقيقه بالضبط، أم أن انحرافا عنه في حدود 10% مثلا يمكن أن يكون مقبولا"<sup>(٣)</sup>.

ومن ثم فإن هذه الخطوة هي عملية وقائية لتفادي الانحرافات المحتملة وغير المعللة. وتتمارس هذه الخطوة على العمل الإسلامي لتجنب النسبية في الأداء وتحويل الكيف إلى كم يعرف بالبيانات والأرقام.

خامسا: تشخيص انحرافات الإداءات.

---

(١) المصدر نفسه، ص 364.  
(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 194.  
(٣) انظر: علي شريف، مبادئ الإدارة، ص 364 - 365.

والتشخيص هو تحديد أسباب انحرافات الأداءات الموجبة والسالبة، وهذه العملية مهمته في أي عملية تغييرية إصلاحية، فالداعية الناجح هو الذي يعالج أسباب المرض لا النتائج، فعلاج النتائج عبارة عن مسكنات في حين المرض يحتاج إلى مضادات حيوية.

وفي هذا المجال يجب اعتماد التشخيص الصحيح والكامل للانحراف وحتى لو كان سبب الانحراف رقما كبيرا في المؤسسة، فقط يجب اعتماد الحكمة والطرق المعقولة في العلاج.

سادسا: تصحيح انحرافات الأداءات.

و يكون ذلك بالتقييم والتعديل والقيام بـ:

(١) الإجراء التصحيحي: وذلك من خلال تعديل مسار العمل أو البرامج ليتوافق مجددا مع المعايير المطلوبة.

(٢) الإجراء الملاحظ: حيث يقدم المدير ملاحظاته على سير العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، فيعلن رضاه أو تشجيعه أو مكافئته.

(٣) الإجراء التعبيري: الذي ينصب على تغيير المعايير الموضوعية أو الأسس التي يعتمد عليها في قياس الأداء<sup>(١)</sup>.

وهذه العملية هي عبارة عن القيام بالفعل عن طريق اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المطلوبة للوصول إلى حالة التطابق بين الأداءات الفعلية والأداءات المعيارية.

وهذه الخطوات عبارة عن ممارسة وظيفة التتبع والتعرف على مسار الفعاليات والوظائف والنشاطات في الوحدة الإدارية أو مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، والصعوبات والانحرافات التي تواجه التنفيذ والمساعدة في تجاوزها<sup>(٢)</sup>.

إن التحكم في هذه الخطوات يؤدي بالضرورة إلى وجود نظام للرقابة فعال وناجح يحقق الانسجام بين الوظائف والتكامل بين الأعمال والتوافق بين العاملين. فوجود القضاء في مجتمع الصحابة ليس معنى ذلك أنهم مسئولون بالضرورة، إنه نظام يحقق التكامل مع باقي السلطات كما هو الشأن في السياسة الشرعية.

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 195.

(٢) انظر: أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، ص 20.



## المبحث الثالث

### طبيعة الرقابة الإدارية وأنواعها

تتميز الرقابة بنظامها وخطواتها تجعلها له خصوصية بالمقارنة مع باقي الوظائف، ذلك أنها مصيرية ومحدد للجهد المبذول والأداء المفروض، وه ي بوضعها الايجابي تفاعلية، وليس كما تفهم بطريقة سلبية.

### المطلب الأول

#### طبيعة الرقابة

تعتبر الرقابة عملية محورية وأساسية بامتياز، كونها "من أعقد وأهم العمليات في إطار العملية الإدارية، ولا بد أن ينظر إليها وإلى مراحلها كعملية متكاملة"<sup>(١)</sup>. وتتنوع الرقابة في الفكر الإسلامي في مجملها إلى ثلاثة أنواع:

أ - مراقبة ذاتية: نابعة من الفرد، من خلال وظيفة التزكية التي جاء بها الرسل صلوات الله عليهم، وهي مهمة جدا وأساسية في تميز الإدارة الإسلامية وأدائها، حيث أن كثيرا من الدول ليس لها معايير أخلاقية، فقد اتجهوا إلى إنشاء ميثاق لأخلاق العمل، وقد أكدت دراسة صادرة عن الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية<sup>(٢)</sup>.

وهذه الرقابة تشمل كافة شؤون حياة المسلم الفردية والجماعية، باستشعار رقابة الله في السر والعلن.

#### ب - مراقبة خارجية:

وهي التي تتعلق بحفظ عرض الإنسان، وهذا لا يتنافى مع الخوف من الله، فقد قرر الرسول صلى الله عليه وسلم في بيان الحلال والحرام، بقول ه : ( فمّن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه... )<sup>(٣)</sup>.

(١) مراقبة المجتمع: وهي مراقبة الجماعة التي تتأثر بالعمل الذي تقوم به المؤسسة.

من خلال مبدأ النصح والتواصي بالحق والتواصي بالصبر.

فالناس لهم آرائهم فيجب على المؤسسة التي تريد النجاح أن تتبنى ملاحظاتهم وانطباعاتهم.

(١) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة والاتجاهات الحديثة، ص 286.

(٢) انظر: فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البرك الإسلامي للتنمية، السعودية، جدة، ط 1، 1419 هـ، ص 43.

(٣) الحديث سبق تخريجه.

(٢) مراقبة القائد: وهي الرقابة الإدارية بين الرئيس والمرؤوس. ويتشكل هذا النوع من خلال وظائف تتسجم مع أهميتها، منها:

(٣) الاتصالات الشخصية: مع الأفراد العاملين من خلال لقاءات دورية أو لقاءات مفاجئة.

(٤) الزيارات الميدانية: زيارة جهاز المراقبة للعمل في ميدان عمله أو وحدته الإدارية.

(٥) الإحصاء وجمع المعلومات: من خلال طرق وأساليب محددة سلفاً.

(٦) الرقابة والتفتيش: تفعيل نظام الرقابة الفعال ومن ثم إدراج نظام الجودة الشاملة كنظام للرقابة<sup>(١)</sup>.

(٧) التأكد من إنجاز الأهداف وفقاً للخطة: للتأكد من أن الأعمال المنجزة تسير وفق الخطط والبرامج.

(٨) التحقق من صحة التصرفات الإدارية أثناء: الرقابة الإدارية للجهاز الإداري وأن التصرفات أفقياً أو عمودياً تسير بطريقة صحيحة.

(٩) التحقق من مشروعية الأعمال الإدارية: المشروعية الشرعية والقانونية<sup>(٢)</sup>.

### ج - مراقبة السلطة: من خلال جهاز القضاء ونظم الحسبة والشرطة.

ويتميز الأداء الإداري في الإسلام. وفي المؤسسات الدعوية خصوصاً - بسمة تجعله - من المفروض - متميزاً رائداً متفوقاً على جميع أشكال الأداء، ذلك أنه مرتبط بقيم:

(١) مراقبة الله في السر والعلن: وهذا مرتبط بعقيدة المسلم.

(٢) القيام بعبادة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

(٣) التمسك بالأخلاق والسلوك الإسلامية التي حددها القرآن في سورة الحجرات وغيرها ونبهت إليها السنة المطهرة ومنها "إدانة النفس،

(١) أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، مؤسسة النوري، دمشق، ط1، 1996، ص26.

(٢) محمد القحطاني، النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز، محمد القحطاني، منشورات جامعة أم القرى، 1418هـ، ص211.

تغيير المنكر، البينة واليمين، الإدانة بموجب البرهان، التأكد من الأهلية عند إصدار الأحكام"<sup>(١)</sup>.

٤) القيام بوظيفة القيادة والأمرة وما يلزم عنها من رقابة تنظيمية وإدارية، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إذا خرج جماعة في سفر فليؤمروا أحدهم)<sup>(٢)</sup>.

## المطلب الثاني

### أنواع الرقابة

من خلال مفهوم الرقابة وادارك طبيعتها، ندر ك أهمية هذه الوظيفة المصيرية في العمل الإسلامي لأنها تقويمية بالدرجة الأولى، وليس سيفاً مسلطاً كما يفهمها ضعاف النفوس، أما صاحب النفس الزكية والروح الصفية والهمة العالية، يدرك أن هذا النظام يسدد الطريق ويوجهه إلى أفضل السبل وأحسنها، و اعتبار الرقابة نوعاً من أنواع الهدية التي تقدم للإنسان من أجل الرقي بأدائه. كما اعتبر عمر بن الخطاب رضي الله عنه تقديم العيوب هدية.

ويمكن تفصيل طبيعة الرقابة من خلال رصد كل أنواعها:

أولاً: أنواع الرقابة حسب توقيتها.

أ - الرقابة القبلية (السابقة): وهي التي تتم قبل إنجاز العمل حيث تقوم المؤسسة بالتأكد من توافر متطلبات العمل، والأصل في ذلك:

(١) مبدأ حسن الظن.

(٢) مبدأ التثبت والتبيين.

(٣) مبدأ العلم يسبق العمل.

ب - الرقابة المتزامنة (المصاحبة): هي رقابة متزامنة مع إنجاز العمل حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء العمل، وأصل ذلك:

(١) مبدأ الاتفاق.

(٢) مبدأ الكياسة والفتانة.

(٣) مبدأ الاعتراف بالخطأ.

(١) فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، ص166.  
(٢) رواه أبو داود (2608) عن أبي سعيد.

ج - الرقابة اللاحقة (البعديّة): هي رقابة بعد إنهاء تنفيذ العمل وأصل ذلك:

• مبدأ التوبة.

ثانياً: أنواع الرقابة حسب مستوياتها:

أ - رقابة على مستوى الفرد: هي رقابة على الأداء الوظيفي لكل فرد في منصب عمله.

ب - رقابة على مستوى الوحدات الإدارية: فهي رقابة على الأداء الوظيفي لكل وحدة إدارية.

ج - الرقابة حسب وظائف المؤسسة:

فهي رقابة على أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة مثل:

(١) وظيفة الإدارة العامة: الرقابة على عما أعلى سلطة إدارية في المؤسسة وذلك بالتأكد أن الاستراتيجية المعتمدة في الإدارة العامة موافقة للخطط والبرامج ومتعلقة بالأهداف.

(٢) وظيفة البحوث والدراسات والتطوير: التأكد أن البحوث والدراسات تنسجم مع سياسة المؤسسة وأهدافها وهل تسير وفق ما خطط لها.

(٣) وظيفة الأفراد والموارد البشرية: و تتعلق بوظيفة التوجيه وهل الأفراد في مجموعهم ومستوياتهم يعملون سياسياً المؤسسة.

(٤) الوظيفة المالية: الرقابة على أن النظام المالي يسير وفق ما خطط له.

(٥) وظيفة التموين: مراقبة الموارد المادية من وسائل وأدوات.

(٦) وظيفة إنتاج الأنشطة والخدمات: مدى توافق كم الأنشطة مع إمكانيات المؤسسة.

(٧) وظيفة الإعلان والتسويق: التأكد أن هذه الوظيفة التي أصبحت محورية في الأداء المؤسسي المعاصر محققة للشروط الفنية ومطابقة لحاجيات المؤسسة.

(٨) وظيفة المحاسبة: التدقيق المالي للموارد والمصاريف وفق منهجية علمية معتمدة

(٩) وظيفة الخدمات العامة: رقابة نوع الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة للعمال وجمهورها

(١٠) وظيفة العلاقات العامة: برقابة بنظم الاتصال مع المؤسسات الخارجية الرسمية وغير الرسمية ومع الأفراد المتعاملين.

(١١) وظيفة الأمن: الرقابة على الإجراءات الأمنية اللازمة في المؤسسة، والتحكم في هذه الأنواع يسمح لدخول المؤسسة عالم الجودة الشاملة.

د - رقابة حسب مستوى المؤسسة: هي رقابة على الأداء الكلي للمؤسسة من خلال الكلية للمؤسسة وهي تقوم بوظائفها.

ثالثا: أنواع الرقابة حسب مصدرها.

سبق وإن أشرنا إلى أنواع الرقابة من خلال مصدرها عند الكلام على طبيعتها وهي:

أ - رقابة ذاتية: ومنطلقها الفرد المؤمن الذي يخاف الله ويعتقد أن الأخلاق من جنس عقيدته.

ب - رقابة داخلية: هي رقابة المؤسسة على ذاتها وهي ما يسمى التدقيق الداخلي، وهي رقابة الرؤساء على المرؤوسين وأعمالهم.

ج - رقابة خارجية: وهي رقابة تمارسها أجهزة خارجية على المؤسسة مثل:

(١) مجلس المحاسبة: تضعه الحكومات للقيام بفتح مجال الرقابة على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية باعتماد نظام وطني للرقابة.

(٢) الوزارة الوصية: التي تنتمي إليها المؤسسة، وفي الجزائر تنتمي المؤسسات الدعوية تنظيما لوزارة الداخلية ووظيفيا للوزارة التي تتوافق مع طبيعتها.

(٣) المفتشية العامة: السلطة الوصية على المؤسسة محليا.

(٤) المراقب المالي: الذي يدقق الحسابات بالنسبة للمؤسسات الحكومية.

(٥) القضاء: من محاكم والدور الذي يقوم به وكيل الجمهورية.

(٦) اللجان المصرفية: التي تحقق من المعاملات المالية، وتكون تابعا غالبا مركزيا.

(٧) أجهزة الأمن: من شرطة ودرك.

(٨) المجالس الشورية المنتخبة: الولاية أو الوطنية.

(٩) المنظمات الدولية: التي تعتمدها الأمم المتحدة كالمنظمات الإنسانية...

(١٠) الصحافة المعاصرة: وسميت بالسلطة الرابعة للدور الذي تقوم به-مع تحفظاتي على الدور السيئ الذي تقوم به بعض المؤسسات الإعلامية مت تجاوز الحد الأخلاقي -.

(١١) مؤسسة الجودة العالمية: والمتمثلة في: (ISO).

رابعا: أنواع الرقابة حسب وسيلتها.

أ - رقابة مكتبية: هي رقابة يمارسها كل رئيس على مرؤوسيه وأعمالهم في مكتبه حيث تصله التقارير والبيانات من مرؤوسيه بشرط أن تكون هذه التقارير والبيانات، شاملة ودقيقة وموضوعية.

ب - رقابة ميدانية : هي رقابة يمارسها الرئيس على مرؤوسيه وأعمالهم في أماكن عملهم حيث يقوم بملاحظتهم في مواقع أداء أعمالهم.

خامسا: أنواع الرقابة حسب طبيعتها.

أ- رقابة دورية (وفائية): فهي رقابة مستمرة تهدف إلى الوقاية من وقوع الأخطاء وهي الأصل.

ب - رقابة عارضة (علاجية): وهي رقابة طارئة لتصحيح انحراف في العمل. سادسا: أنواع الرقابة حسب أهدافها.

أ - رقابة إستراتيجية: بعيدة المدى متعلقة بالأهداف الكبرى للمؤسسة تقوم بها الإدارة العليا.

ب - رقابة مرحلية: متعلقة بمراحل عمل المؤسسة على ضوء مرحلة زمنية محددة.

ج - رقابة وظيفية: متعلقة ببرامج الأعمال والأنشطة.

وفي هذا الصدد يجب الإشارة لأهمية نظام الرقابة وأنواعها وطبيعتها باعتبار وظيفة ذات أثر متعدي وعلاقة ووثيقة بينها وبين باقي الوظائف، والواجب على المدراء أن يحددوا مستويات مختلفة للرقابة ويرسموا برامجها ومعاييرها وفقا لمستويات الأهداف<sup>(١)</sup>.

ويتعلق هذا الواجب باعتماد النظم العصرية في المراقبة والاستفادة ومن نظم الرقابة الخارجية المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة.

(١) انظر عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص197.

## المبحث الرابع

### نظام الرقابة الفعال وتحدياتها

من خلال ما سبق ندرك أهمية نظام الرقابة وأثرها في سير العملية الإدارية، سلبا وإيجابا، فإذا ما أدرك العاملون أهميتها ودورها الإيجابي في فاعليتهم وأدائهم، يتحسن الأداء وينمو الأفراد في جو يشعر كل واحد أنه مسؤول، وأن المؤسسة ملك للجميع، ومن ثم تظهر مفاهيم اجتماعية مهمة ك<sup>(١)</sup>:

(١) مفهوم الاتصال: وهي عملية نقل الحقائق والمشاعر والآراء من مرسل إلى مستقبل بطرق متنوعة.

(٢) مفهوم التأثير: من نظريا الاتصال أن عملية الاتصال تؤدي بالضرورة إلى وجود تأثير سواء أكان مباشرا أو غير مباشر.

(٣) مفهوم الضبط الاجتماعي: أن العلاقات تكون وفق قوانين تحكم الظواهر الاجتماعية.

(٤) مفهوم الدافعية والتدافع: أن الناس بطبعهم من خلال التعامل يتدافعون وكذلك القيم.

هذه المعاني السابقة تبين لنا أن أصعب وأدق تعامل هو التعامل الإنساني العادي، فكيف إذا كان على أساس مراقبة الأعمال والتصرفات.

### المطلب الأول

#### نظام الرقابة الفعال

ويتلخص نظام الرقابة الفعال في:

- 1 - أن يكون الهدف الأسمى من الرقابة هو التوجيه والتربية والتطوير لا العقاب والتوبيخ والتجسس، ومبدأ ذلك أصول الأخلاق الإسلامية.
- 2 - أن يسعى نظام الرقابة إلى تحقيق الفعالية الإدارية، حيث تركز الإدارة الحديثة على الأهداف والنتائج ومعيارها الرئيسي يتمثل في مدى تحقيق الفعالية الإدارية، وليس في قدرتها على غرض سلطة بوليسية قادرة على تصد الأخطاء

(١) انظر: د. إشراف فهمي خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة، الأطر النظرية والنماذج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006، ص 49 إلى 57.

والمعاقبة عليها، والرقابة التقليدية تعمل كمسطرة للسلوك أما الرقابة الحديثة فتبرزها كإطار للحركة<sup>(١)</sup>.

3 - أن يكون من وظائفها قياس الانحرافات، سواء كان الانحراف ايجابيا أو سلبيا، والتحكم في هذه الوظيفة يساعد الإدارة للوصول إلى مفهوم نظام الجودة الشاملة، الذي أصبح في العصر الحديث مقياسا للأداء الصحيح.  
وعلى هذا الأساس: "فإن عملية التحدث عن أسباب الانحراف هي التي سوف تساعد على معرفة ما إذا كان الانحراف راجعا إلى خطأ أو قصور في التنفيذ أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمنظمة"<sup>(٢)</sup>.

4 - يجب أن تعكس الرقابة طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجاتها: تختلف المؤسسات وتتنوع في طبيعة نشاطاتها وخدماتها، فنظام الرقابة في المؤسسات الدعوية يجب أن يراعي خصوصيتها من حيث:  
- طبيعة النشاط وهو الدعوة إلى اللهو القيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

- طبيعة العاملين من المؤمنين الذين يحتسبون الأجر من الله.  
- القدوة الحسنة: قد لا يفترض وجودها إلا في المؤسسات التي تدعو إلى القيم.  
5 - اختيار المؤسسة لنوع الرقابة المشروعة والملائمة لكل موقف يطرأ على نشاطها أو من خلال شبكة العلاقات بين العاملين.

6 - أن تقوم المؤسسة بتعريف كل أفرادها بنظامها الرقابي، وأن تقوم بشرح أسسه وأهدافه وقواعده وأن تقنعهم بجدوى الرقابة على الأفراد وعلى المؤسسة.  
وقد اعتمدت المؤسسات المعاصرة ما يسمى بالقانون الأساسي والقانون الداخلي اللذين يجسدان هذا النظام ومعرفته لدى جميع العاملين.

7 - تنمية الرقابة الذاتية لدى كل أفراد المؤسسة من خلال دورات التكوين والتطوير والجلسات الإيمانية الضرورية، يتم ذلك ب:  
- توضيح الفرص المتاحة لتحسين التطوير.

- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.  
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.

---

(١) الدكتور عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، ص 278.  
(٢) د. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2005، ص 553.



- الكشف على الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

- إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية.

- الكشف عن جوانب القصور في أداء الأفراد والعمل على التغلب عليها.

- تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد<sup>(١)</sup>.

وقد لجأ كثير من المؤسسات إلى اعتماد المهارات الإدارية الحديثة لتنمية الأفراد في أدائهم وترقيتهم إلى مفهوم الايجابية المطلقة.

8 - قيام الرقابة بالتغذية العكسية وذلك بـ:

- تزويد الأفراد بتغذية عكسية عن الأداء وهنا يتجسد مفهوم الاتصال الذي من عناصره رجع الصدى.

- تزويد المراحل الإدارية الثلاث الأخرى «فهي تزود التخطيط بمعلومات تبين مدى واقعيته لإجراء التعديلات حين اللزوم وكذلك بالنسبة للتنظيم وبرامجه وتطبيق قوانينه، بالإضافة إلى جعل المتابعة عليه صحيحة ومتوازنة»<sup>(٢)</sup>.

9 - اعتبار الرقابة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها: فهي وسيلة تطوير للأداء وتقييم للبرامج ومن ثم يجب ما يلي:

- أن تكون الرقابة موضوعية ومرنة واقتصادية.

- يتسع نظام الرقابة الأعمال التصحيحية.

- يجب أن تشجع معايير الرقابة عملية الالتزام بالمؤسسة.

- يجب أن لا تعتمد بالكلية على التقارير الرقابية.

- يجب أن تكون مشجعة للطاعة - عادلة - ملحوظة قابلة للقياس مناسبة

وتامة<sup>(٣)</sup>.

10 - ضرورة تدريب كل الرؤساء في المؤسسة على نظام الرقابة ومجالات تطبيقها فهي تعتبر علما وفنا ومهارة.

وتتطلب - كحد أدنى - مهارات سلوكية كالإنصات وتفهم المشاعر وتحريك

اهتمام واستثارة ذهن العامل نحو تحليل العوامل والقوى المؤثرة على عمله<sup>(١)</sup>.

(١) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، ص 567.

(٢) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 191.

(٣) بشر العلاق، مبادئ الإدارة، ص 136-137. بتصرف.

11 - المراجعة الدورية لنظام الرقابة لتجديده وتصويره بهدف تكيفه مع التغيرات داخل المؤسسة وخارجها، ذلك أن أبعاد العملية الإدارية متنوعة ومتشابكة فيلزمها إذن المراجعة والتقييم، ومن ثم التجديد اللازم والتطوير المفيد.

12 - أن تكون عملية الرقابة لاحقة للعمليات الإدارية الأخرى (التخطيط والتنظيم والتوجيه) ومنسجمة ومتناسقة معها.

ذلك أنها - أي الرقابة - «تتأثر وتؤثر في الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك باعتبارها أحد النظم الفرعية للإدارة، على أنه تجدر الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تعتبر بمثابة واجهة عملية للوظائف الإدارية الأخرى»<sup>(١)</sup>.

13 - أن تكون عوائد الرقابة ونتائجها أكثر وأكبر من تكاليفها: ذلك أن الهدف من الرقابة هو تحسين الأداء لدى الفرد والمؤسسة، فلا ينبغي أن تكون الرقابة عائقاً مادياً من حيث التكاليف أمام الإدارة العامة.

ويكون ذلك باعتماد مبدأ الرقابة على التكلفة «لتلافي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذها ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة»<sup>(٢)</sup>.

14 - قبول كل أفراد المؤسسة لنظام الرقابة ورضائهم عنه طواعية هذا من ناحية مبدئية، ومن ناحية أخرى «على الإدارة أن تدرس المقاومة المتوقعة للنظام وأسبابها وسبل التعامل معها»<sup>(٣)</sup>.

## المطلب الثاني

تحديات أمام الرقابة في المؤسسات الدعوية

تميز المؤسسات الدعوية بطبيعتها وخصوصيتها عن باقي المؤسسات والمنظمات من حيث:

---

(١) عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، ص 207.  
(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، ص 536.  
(٣) بشر العلاق، مبادئ الإدارة، ص 138.  
(٤) جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرون وظائف الإدارة والمهارات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003، ص 309.

(١) طبيعة النشاط: القائم على أساس الدعوة إلى الله والقيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن ثم الجزاء الأخروي هو المقصود بالدرجة الأولى، وأن العبرة بالأعمال لا بالنتائج.

(٢) طبيعة الأفراد: الذين يمثلون طائفة من المؤمنون يقوم بالإعمال من منطلق التحفيز الإلهي لهم، من خلال القيام بالدعوة إلى الله واعتقادهم أن العمل الجماعي من مقتضيات الإسلام.

(٣) طبيعة الجمهور: من جمهور الدعوة سواء أكانوا كفارا أو فساقا أو من المسلمين الذين يريدون الرقي بإيمانهم إلى درجة الإحسان، وقد جاء معناه في حديث جبريل، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ..)<sup>(١)</sup>.

وفي هذا المجال ومن خلال طبيعة المؤسسات الدعوية التي تتعامل مع الأبعاد الغيبية والمادية، تتعرض - أي المؤسسات الدعوية- من حيث تطبيقها لنظام الرقابة إلى عدة تحديات وإشكالات وعوائق نذكر منها:

1 - العلاقة الغامضة بين مفهوم الأخوة ونظام الرقابة، ذلك "أن جو الأخوة المميز الذي تحتاجه المؤسسات الإدارية لا يمكن أن يكون مقبولا إذا تعارض مع مقومات العملية الإدارية أو إحداها، ذلك أن مغزى الأخوة هو الخدمة والتعاون، ولتحقيق ذلك تحتاج إلى نظام وإلى مراقبة"<sup>(٢)</sup>.

ولتجاوز هذا العائق يجب على العاملين تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

2 - التجاوز في تطبيق نظام الرقابة: وذلك بضبط هذا النظام بالمبادئ الشرعية وأصول الأخلاق الإسلامية، وعدم التساهل في التجسس والغيبة ومعرفة الحدود الشرعية في ذلك.

ومن هنا ندرك أهمية وجود نظام للرقابة في المؤسسات الدعوية ليحقق تطبيق هذه الوظيفة على أحسن وجه وأكمل صورة، تساعدها باكتمال الدورة الإدارية بكل امتياز من ثم أداء متميز ومبدع، يفتح المجال واسعا لاعتماد الطرق الحديثة

(١) جزء من حديث جبريل أخرجه الإمام مسلم في صحيحه في كتاب الإيمان، باب الإيمان والإسلام والإحسان، ووجوب الإيمان بإثبات قدر الله سبحانه وتعالى، وبيان الدليل على التبري ممن لا يؤمن بالقدر، وإغلاظ القول في حقه (الحديث: 09)، وأخرجه أبو داود في شرح السنة، باب في القدر (الحديث: 4075)، ورواه الترمذي في الإيمان، باب ما جاء في وصف جبريل للنبي صلى الله عليه وسلم الإيمان والإسلام (الحديث: 2535)، والنسائي في كتاب الإيمان، باب نعت الإسلام (الحديث: 4904)، وابن ماجه في المقدمة، باب في الإيمان (الحديث: 62).

(٢) رامن الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، ص153.

والأساليب العصرية في التطوير والبناء القائم على أساس مبدأ الإحسان ومنطلق الإتيان.

ملحق-9- نموذج لنظام الرقابة

## إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة

### مديرية توكيد الجودة

قسم توكيد الجودة

قسم المواصفات

قسم متابعة الأداء المؤسسي

### مديرية الرقابة والتفتيش

قسم الرقابة الإدارية

قسم الرقابة المالية

قسم الشكاوى والمظالم

قسم الرقابة الدعوية

قسم رقابة الوسائل و الموارد

أقسام الرقابة والتفتيش وتوكيد  
الجودة في مديريات التربية والتعليم

يكون ارتباط رؤساء  
أقسام الرقابة والتفتيش  
وتوكيد الجودة في  
الميدان مع مدير  
الرقابة والتفتيش عندما  
يتطرق الأمر بالرقابة

## الباب الثالث

المؤسسات الدعوية من متطلبات إدارة الجودة الشاملة إلى تطلعات  
الإدارة الإلكترونية  
- دراسة استشرافية-

وفيه:

تمهيد.

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية.  
المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مبادئها وأهميتها على المؤسسات  
الدعوية:

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات  
الدعوية.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الدعوية.

## الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية

و فيه:

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مبادئها وأهميتها على المؤسسات الدعوية.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية.

قال الله تعالى:

**(وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ)**

(البقرة:195)

## المبحث الأول

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شتى ميادين الحياة البشرية منطلقا من منطلقات ديننا الحنيف ومن مبادئ المعلومة من الدين بالضرورة إذ ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد.

ولقد بين الله تعالى أسس هذا المفهوم الذي ينطبق على كل شيء، هو صفة عليا لذات الإلهية ومدار تحرك الإنسان في الدنيا ومن خلاله التصنيف الإلهي للبشرية إلى محسنين ومسيئين فقال:

قال - تعالى- :

- (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) (النمل:88).
- (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا) (الملك:2).



• (الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ) (السجدة:7).

• (إِنَّا لَأَنْضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف:30).

هذا من جهة ومن جهة أخرى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى **عل لسان سيدنا يوسف عليه الصلاة والسلام: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)** (يوسف:55).

ومناطق كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، والإحسان الذي هو مرتبة عالية وصفة خصوصاً خصوصاً من المؤمنين، إذ العبرة ليست بكثرة العمل وإنما بحسنه وجودته.

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة.. فقال صلى الله عليه وسلم : (إن الله كتب الإحسان على كل شيء)<sup>(١)</sup>.

وتعتبر الدعوة الإسلامية التي هي من جنس العقيدة مجالاً حقيقياً لتطبيق نظام الجودة في وسائلها وموضوعاتها وكذلك في مؤسساتها، ذلك أن تطبيق هذا المفهوم يعتبر فريضة شرعية وضرورة إنسانية ومطلباً جماهيرياً ومسلماً حضارياً.

يمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة صاغ علماء العصر ومنظرو هذه النظرية العصرية. والمشتغلون بتطوير الإنتاج وتحسين الخدمات مفهوماً تأسيسياً للجودة وإدارتها، حيث كانت في الثقافة الإسلامية مسمى عملياً مطبقاً في شتى الشؤون وفي مجالات الحكم والقضاء والحرب... إلى أبسط شأن من شؤون المسلم.

أولاً: التعريف الغوي.

وتختلف التعاريف اللغوية للجودة من مجتمع إلى آخر بحسب النظام السياسي والاقتصادي المتبع في تلك المجتمعات.. فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد مثلاً تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وذلك لاعتبار المنظومة الرأسمالية للمجتمعات الانجلوسكسونية.

أما في القواميس العربية فالجودة من: من جاد، وتعني كون الشيء جيداً.

ويقال جاد المتاع، وجاد العمل فهو جيد<sup>(٢)</sup>.

وجاد الشيء، أي صار جيداً<sup>(٣)</sup>، وأجاد أتى بالجيد، فالجودة مصدر من لفظ

(١) عن شداد بن أوس (رواه مسلم في صحيحه كتاب الصيد باب الأمر بإحسان الذبح رقم (1955) والترمذي كتاب الديات باب النهي عن المثلة رقم (1409)

وأبو داود كتاب الضحايا باب النهي أن تصير البهائم رقم (2797).

(٢) أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث لبنان، بيروت، ط 2، ص 2.

(٣) الجوهري، إسماعيل بن حماد، معجم الصحاح للجوهري، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، بيروت، دار العلم للملايين، 1984، ط 2، ج 2، ص 416.

(جاد) مثل الكيفية مصدر من لفظ (كيف) وكيفية الشيء تعني حالته وصفته<sup>(١)</sup>.  
هذه التعريف تمهد لمفهوم الجودة باعتبار الحسن والجيد من الشيء والعمل.  
ثانياً: التعريف الاصطلاحي.

أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهي التطبيق العملي والتصور الفعلي لمفهوم الجودة، فلا يوجد ثمة تعريف متفق عليه عام لدى المفكرين والباحثين، وسبب هذا الاختلاف يعود إلى:

١. الرؤية السياسية وطبيعة النظام، غير أن هذا المفهوم توسع في الأنظمة الليبرالية التي تعتمد على اقتصاد السوق أكثر من غيرها.

٢. التنوع في مجالات تطبيق هذا المفهوم بين المجالات المختلفة، فنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية يختلف عن نظامه في المؤسسات الخدمية.

٣. المحاولات الجادة لتطبيق هذا النظام في المجالات الأخرى كالمؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup> والمؤسسات الدعوية<sup>(٣)</sup>.

غير أن هناك بعض التعاريف مهدت لظهور تصور عام وأرضية علمية ونظام عملي لمفهوم TQM، فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية)، حيث عرفت TQM على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

والملاحظ على هذا التعريف التأسيسي النظرة الفلسفية لهذا المفهوم وربطه باحتياجات الجمهور.

بينما عرفها العالم جون أوكلاند بأنها «الوسيلة التي تُدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل».

وهذا التعريف أعطى تقدماً واضحاً لهذا المفهوم من إطلاق التطبيق على نطاق الأعمال كلها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية أم دعوية خيرية.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي:  
"إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن

(١) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987)(1)، القاموس المحيط، ط 2، تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بيروت، مؤسسة الرسالة، ص 350.

(٢) كما ذهب الأستاذ أحمد الخطيب في بحثه الإدارة الجامعية.

(٣) من خلال هذا البحث المتواضع.

استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".  
هذا التطور الطبيعي للتعريف منطلقه البحث والتنظير لهذا المفهوم ومحاولة رصد أبعدياته وعناصره.

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

وقد مهد هذا التعريف لظهور مهارات الاتصال، منها مفهوم العمل كفريق، ومفهوم مراعاة رغبة الجمهور واتجاهاته، وفنون التسويق، ومفهوم التسويق ينسحب على جميع المجالات وينطبق على كل الأنشطة المتوجهة إلى الجمهور والدعوة ومؤسساتها الواحدة من مجالاتها التطبيقية.

ومفهوم التسويق هو: تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين، ومن ثم تطوير المنتجات والخدمات التي تشبع هذه الرغبات والاحتياجات، من خلال العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (إنتاج، توزيع، ترويج، تسعير)<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة للدعوة:

فالإنتاج هو المنتج الدعوي من الأجناس الدعوية كالخطبة والمحاضرة والدرس

والمطويات والصحف والأنواع السمعية والبصرية والرقمية.

والتوزيع هو التحكّم في وسائل الاتصال والأعلام.

والترويج هو القدرة في فنون الإعلان والإشهار.

أما التسعير فهو التحكم في الجهد والوقت والمصاريف.

ووفقاً لتعريف British Rail ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي : العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين، وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. ولذا فقد حدد كول ( Cole ، 1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة: بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا

(1) شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، ، جامعة الزقازيق، مصر، القاهرة، 2004، ص120.

الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير<sup>(١)</sup>.

وقد ساعد هذا التعريف إلى تطوير مفهوم الخطوات الأساسية لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات، ومن ثم تطور هذا المفهوم واتسع البحث فيه ومحاولة تفعيله كنظرية أولاً، ثم كنظام ثانياً، فظهرت تعاريف عند الباحثين العرب محاولة لتقريب هذا المعنى لدى الباحث العربي وحث المؤسسات العربية والإسلامية إلى تبنيه.

فذهب النمر وآخرون<sup>(٢)</sup> إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"<sup>(٣)</sup>.  
وقد بين هذا التعريف بطريقة مبسطة المبادئ الأساسية لهذه النظرية من خلال:

١. ضرورة وجود ثقافة إدارية متميزة لدى المديرين والمرؤوسين.
٢. أهمية الأداء وقيمه في العمل الإداري.
٣. العمل المستمر والرؤية الاستراتيجية لاتجاهات الجمهور أو المستهلكين.
٤. الجودة هي الأداء الصحيح في الوقت المناسب.

وبشكل مفصل هي: "بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسن المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي تم توفيرها للمنظمة، إضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسن المستمر"، وبالتالي يكون الهدف الأساسي من هذا النموذج هو:

(١) انظر: خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص71.

(٢) النمر، سعود بن محمد وخالقجي، هاني يوسف محمود، ومحمد فتحي وحمزاوي، ومحمد سيد، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الفرزدق، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط4، ص88. الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص88.

(٣) الإدارة العامة الأسس والوظائف، ص88.

"الرقى بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة"<sup>(١)</sup>.

وقد ربط هذا التعريف الجودة ونظامها بوظائف الإدارة ومبادئها، وأن العلاقة بينها علاقة وثيقة وعبرة عن تحصيل حاصل، بمعنى تطبيق الوظائف بطريقة صحيحة ينتج عنه بؤادر جودة شاملة.

ولقد غيرت مبادئ الجودة المفهوم القديم والتقليدي للعمل الإداري واستبدلته كما يقول (فايغونباوم) رئيس الأكاديمية الدولية للجودة بمفهوم آخر يدعو إلى ما يلي: "أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص"<sup>(٢)</sup>.

فهذا التعريف من التعاريف الجامعة المانعة الموصل إلى المفهوم مباشرة والمحقق للوظائف والممهّد للتطبيق، من خلال شعار الأمثلية في الوقت والسعر. فهل يمكن تطبيق هذا المفهوم الدقيق على الدعوة ومؤسساتها، علماً أن منطلقات هذا المفهوم هو ليبرالي يعتمد على المنتج المادي؟

## المبحث الثاني

### إدارة الجودة الشاملة

- مبادئ وأهميتها على المؤسسات الدعوية -

### المطلب الأول

الدعوة ونظام الجودة

- النظرية والتطبيق -

تعتبر الدعوة الإسلامية التجسيد الحقيقي للعقيدة ومقتضياتها، فمن خلال المبادئ الأساسية للإسلام - التي - سبق ذكرها - منها:

١. الإحسان مبدأ إلهي ينسحب على أفعال الله ونظام الكون.

٢. الإحسان فريضة شرعية ينطبق على جميع أفعال المكلفين.

(١) المصدر نفسه ص 89.

(٢) محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية، بجدة، المملكة العربية السعودية، 2003 - 2004، ص 3.

٣. إن الجزاء يكون باعتبار الإحسان.

٤. الدعوة هي من جنس الإحسان ( إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً )<sup>(١)</sup>.

كان من الواجب البحث الجاد في تحسين أداء الدعوة وسائلها وأساليبها وموضوعاتها ومؤسساتها، باعتبار أن الحكمة ضالة المؤمن ، ومن الحكمة اعتماد الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية.

وقد سبقت الدراسات الغربية في توصيف مبادئها ومحاورها والتنظير لها، بعد أن كانت عند المسلمين مسمى، فصار من الواجب النظر الدقيق والعمل الجاد؛ بل الإسراع إلى تطبيق هذا المفهوم، ذلك أننا نعتبر الجودة التي هي من جنس الإحسان.

ومن خلال المبادئ الأساسية لنظام الجودة المتمثلة باختصار في:

١. تلبية توقعات الزبائن : يناسبها اتجاهات المدعوين وتلبية حاجياتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

٢. تصور الجودة على أنها ربح: تعتبر مصاريف الجودة في خانة الأرباح لا الخسائر لان مردودها كبير على المؤسسة الإنتاجي فكيف بالمؤسسة الدعوية التي يعتقد أصحابها أن أموالهم وأنفسهم وقف لله.

٣. تحسين العمليات والنتائج: كلما تم تقييم النتائج تحصلنا آليا على نتائج أكبر وأوسع. يمكن هنا اعتماد نفس الآليات والعمليات باعتبارها حيادية ليست إيديولوجية.

٤. تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن) : المؤسسات الدعوية زبائنها من نوع خاص ومتميز، وهو جمهور المدعوين، فكلما تم تحسين نظام الجودة باعتماد الأسس العلمية والتطورات في هذا العلم، توسعت الدعوة أفقيا وتطورت عموديا وإداريا.

٥. العمل الجماعي: نظام الجودة لا يؤمن بالعمل الفردي العفوي العشوائي أو يبني على أسس نمطية تقليدية كما هو - للأسف - عند بعض المؤسسات الدعوية.

## المطلب الثاني

### أهمية إدارة الجودة في الدعوة

(١) حديث صحيح، أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب الزكاة، باب قبول الصدقة من الكسب الطيب وتربيتها، رقم 1015، ج2، ص703.

تكمن أهمية نظام الجودة الشاملة بالنسبة للدعوة كونها نقطة انعطاف ايجابي في مسيرتها وتكمن فيما يلي:

(١) عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث:

فمن خلال نظام ISO تعارف العالم ومؤسساته على نظام الجودة، والدعوة- مجالاتها ومؤسساتها- مدعوة لاعتماد هذا النظام -طبعاً بما يوافق خصوصيتها- لأن ذلك ينسجم مع خصائص الدعوة من مرونة وتطور ، فالدعوة في العصر الحديث مطالبة بمواكبة العصر علمياً وإعلامياً وإدارياً وحضارياً.

(٢) ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الأداء:

والإنتاجية هنا متعلقة بحسن التحكم والتسيير الجاد في الموارد البشرية والنجاح في معرفة اتجاهات جمهور المدعوين وحاجياتهم والإنتاجية بالنسبة للدعوة الإسلامية ليست بالضرورة عدد الجماهير.

(٣) اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات:

تتسع دائرة نظام الجودة جميع مجالات سواء التخطيطية، التنظيمية ، القيادية والرقابية.

(٤) عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية النمطية التقليدية في تحقيق الجودة المطلوبة:

ذلك أن الأداء الدعوي في بعض المؤسسات التي لم تشعر بأهمي ة التطوير والتحسين والجودة ظلت في موقعها - وإن حققت بعض المكاسب البسيطة -.

(٥) تطوير المهارات القيادية والإدارية للقادة:

يحقق نظام الجودة المساحة الواسعة والمجال الحقيقي للتطوير والتدريب القيادي لدى العاملين، فالخضوع إلى معايير دولية وقياسية للتقييم يساعد القادة أو المؤهلين للقيادة والإشراف للقيام بتطوير الذات والتحكم في مهارات الموسومة ب - مهارات التنمية البشرية- من:

- إدارة الاجتماعات.
- إدارة الخلاف.
- مهارات الاتصال.
- فنون التأثير....

٦) زيادة في العمل والتقليل من مخاطر والتصدي للتحديات  
والعوائق:

بخطة منهجية متكاملة ورؤية مستقبلية استشرافية، وتقييم دقيق تكون الدعوة قد  
حققت جانب الصواب-المطلوب شرعا- في مسيرتها.

ومن خلال هذه الأهمية ندرك وجوب ركوب الصعب الذي يتحول بعد ذلك إلى  
سهل في الأداء وممتع في التفاعل وممهد للوصول إلى المثالية المأمولة.



## المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية

### المطلب الأول

أركان إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الدعوية

1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة:

وذلك بوضع الخطط المناسبة والقرارات لاعتماد هذا المفهوم وجعله مرتبطا بالرقابة الإدارية.

2- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال:

التفكير الجاد من خلال الاستشارات والبحوث والإطلاع الدائم على الجديد في مجال نظام الجودة الشاملة.

- تقصي رغبات الجمهور وتطلعاته:

من خلال تطوير آليات رجع الصدى واعتماد طرق الاتصال من خلال

الاستبيانات...

4- التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل الدعوي من حيث العملية الإدارية وليس فقط على الخدمة النهائية.

5- تطبيق مبدأ فريق العمل:

يتعلق العمل الدعوي ويرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الجماعي، الذي هو شكل من أشكال العمل الإداري المؤسسي التقليدي.

6- إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية:

وهذا ثقة الجميع وعمل المبني على التحفيز المادي والمعنوي.

7- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:

فاعتماد المناهج العلمية التي تساعد على حل المشاكل واتخاذ القرار كتحويل المضمون والإحصاء والاستبيان..مظهرا من مظاهر الجودة ونظامها.

8- التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة:

يتميز العمل الدعوي النمطي بالفردية وهذا يتنافى والنظرة الإدارية الحديثة المبنية على الأسس العلمية ومطابقة لنظم الجودة العالمية.

## المطلب الثاني

### مبادئ نظام الجودة الشاملة

للوصول إلى اعتماد منهج متكامل ورؤية شاملة عن كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، يجب أن نحدد المبادئ والمنطلقات الواجب اعتمادها الممهدة إلى إشراف هيئات الجودة الشاملة على المؤسسات الدعوية.

وهذه المبادئ تنسجم مع خصوصية المؤسسات الدعوية وأهدافها، والجدول التالي يوضح المبادئ بطريقة علمية وبمنهجية تحقق المرحلية ومن ثم الوصول إلى حيازة إجازة "ISO" المنظمة الدولية للمقاييس.

جدول يبين مبادئ نظرية الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>

#### (المؤسسة النوعية)

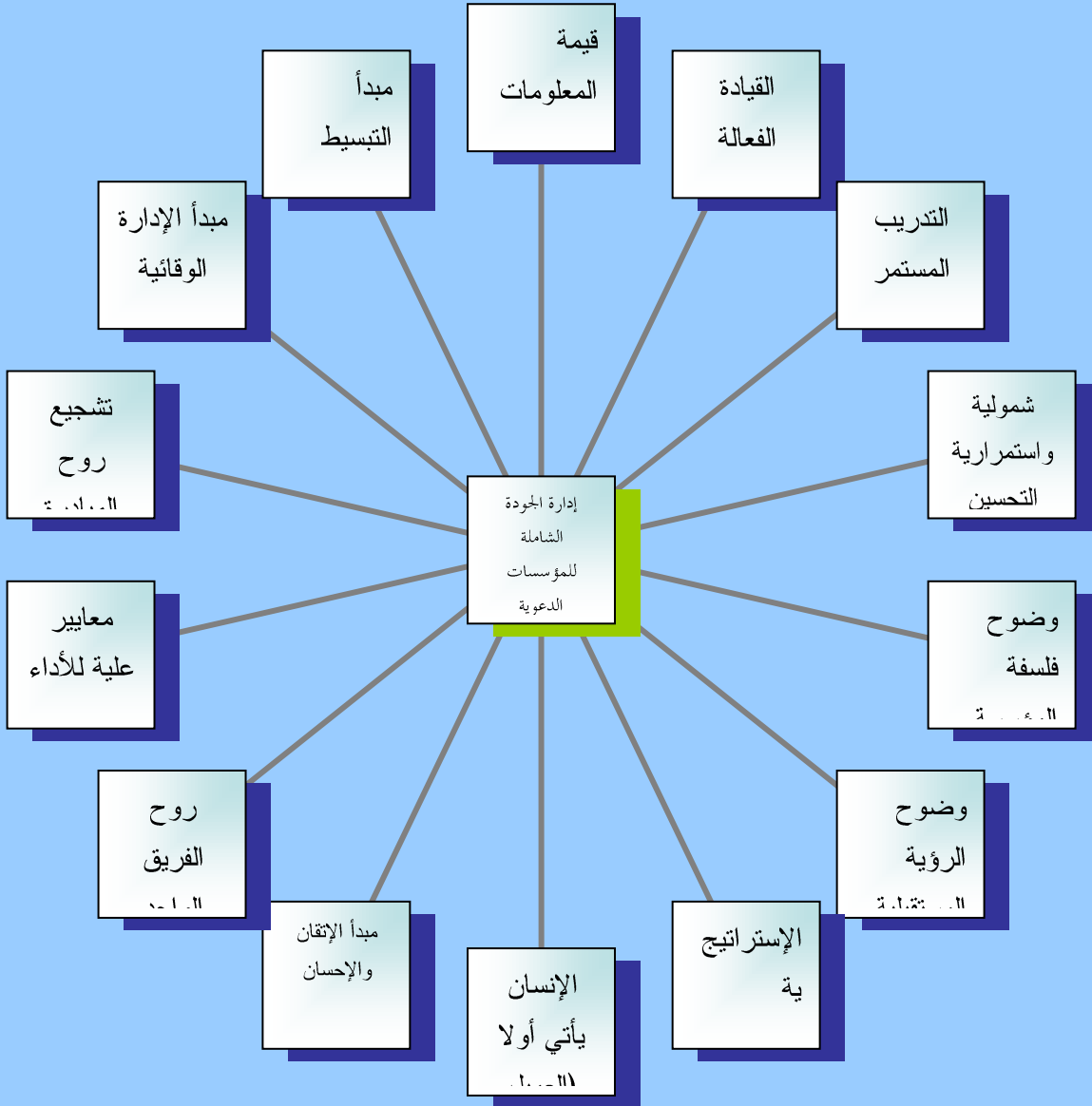
| الرقم | المبادئ والأسس                               | الوصف العام                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 -   | وضوح فلسفة المؤسسة                           | تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضوح فلسفة المؤسسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الجوهرية وهي: من نحن؟ (الهوية)، وماذا نريد؟ (المهمة)، وكيف نصل إلى ما نريد؟ (المنهج). |
| 2 -   | وضوح الرؤية المستقبلية                       | تؤكد هذه النظرية على حتمية وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والحلم الذي تسعى لتحقيقه، والصورة النهائية التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.                     |
| 3 -   | وضوح الأهداف الإستراتيجية                    | تؤكد هذه النظرية على أهمية وضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والنتائج التي تسعى للحصول عليها على المدى البعيد، من خلال خطوات متدرجة محسوبة وشاملة.             |
| 4 -   | الإنسان يأتي أولاً (العميل الداخلي والخارجي) | تركز هذه النظرية على الإنسان داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بالحفاظ على حقوقه وواجباته، والتأكيد على مبدأ أن قيمة الإنسان وكرامته تأتي أولاً ودائماً.              |
| 5 -   | مبدأ الإتقان والإحسان                        | تؤكد هذه النظرية على مبدأ الإتقان والإحسان في تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الأكمل وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة وبشكل مستمر.                                   |
| 6 -   | روح الفريق الواحد                            | تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل                                                                                                                   |

(١) أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، ص 110-112.

|      |                             |                                                                                                                                                                                           |
|------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                             | مجالات العمل وذلك من خلال تعزيز المشاركة والشورى والتأكيد على مبدأ النجاح للجميع.                                                                                                         |
| 7 -  | معايير عالية للأداء         | تتبنى هذه النظرية معايير عالية لقياس الأداء وتقومه تقويماً شاملاً، وإجراء التعديلات والتصريحات اللازمة في الوقت المناسب.                                                                  |
| 8 -  | تشجيع روح المبادرة والإبداع | تشجيع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والإبداع وعدم التردد أو الخوف من تقديم الأفكار والاقتراحات، وتؤكد على روح المجازفة المدروسة وتعترف بالمبدأ القائل (أن الفشل فرصة للتعلم).        |
| 9 -  | مبدأ الإدارة الوقائية       | تعتمد هذه النظرية على مبدأ «الإدارة الوقائية» أي منع الأخطاء والعيوب قبل حدوثها والعمل على تحسسها بدافع الحرص والمؤسسة الجماعية والمشاركة بين كل أفراد المؤسسة.                           |
| 10 - | مبدأ التبسيط                | ترتكز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في كل شيء، في الهيكلية وفي إجراءات وفي الاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.                                                                      |
| 11 - | قيمة المعلومات              | تؤكد هذه النظرية على قيمة المعلومات، وتدعوا إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذو صلة بعمل المؤسسة، وتكون سهلة التداول والتداول بين المعنيين من العاملين.                           |
| 12 - | القيادة الفعالة             | تؤكد هذه النظرية على ضرورة توفر «القيادة الفعالة» التي تستطيع أن تقدم الرؤى وتوجه الأفراد إلى الأهداف وترفع من معنوياتهم وتندمج معهم في كل مجالات العمل، وتترك بصمة حقيقية على المؤسسة.   |
| 13 - | التدريب المستمر             | تركز هذه النظرية على ضرورة التدريب المستمر وفي أثناء الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم التي تتناسب مع مسؤولياتهم واختصاصاتهم.                         |
| 14 - | شمولية واستمرارية التحسين   | تؤكد هذه النظرية على شمولية واستمرارية التحسين لكل مكونات منظومة العمل كمدخلات ومخرجات وعمليات سعياً للتطور والتقدم والمكافئة وأخذ العدة والاستعداد لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية. |

## المطلب الثالث

### نموذج البرهان لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية



ملحق -10- استمارة التقويم المؤسسي المبني على نظام الجودة.  
(5: ممتاز، 4: جيد جداً، 3: جيد، 2: مقبول، 1: ضعيف)

| القياس |   |   |   |   | العناصر التفصيلية                                                                                                                                                                                                                                   | المعيار                                                 |
|--------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                         |
|        |   |   |   |   | <p>1/1 وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي بني عليه.</p> <p>2/1 وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات.</p> <p>3/1 وضوح جهة المساءلة والمكافأة.</p> <p>4/1 انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.</p> <p>5/1 تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق.</p> | <p>أولاً: البنية التنظيمية:<br/>1 - الهيكل التنظيمي</p> |
|        |   |   |   |   | <p>1/2 غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية.</p> <p>2/2 انخفاض السياسة السلبية.</p> <p>3/2 المكافئة على التفكير والمبادرة الفردية</p>                                                                                                      | 2 - الثقافة التنظيمية                                   |
|        |   |   |   |   | <p>4/2 تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد.</p> <p>5/2 الجودة الشاملة معيار أساسي في المؤسسة.</p>                                                                                                                                                 |                                                         |
|        |   |   |   |   | <p>1/3 يمتلك مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية.</p> <p>2/3 يمتلك كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجية.</p> <p>3/3 حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة.</p> <p>4/3 وضوح الأولويات والخطط التنفيذية.</p> <p>5/3 تدريب مستمر للكوادر العامة</p>  | الفريق القيادي                                          |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | في المؤسسة.                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  |  |  |  |  | 4 - المناخ التنظيمي<br>1/4 درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية.<br>2/4 درجة إبداعية معتبرة.<br>3/4 تنمية وتطوير مستمران.<br>4/4 تشجيع للأداء الجيد.<br>5/4 الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء.                                                               |
|  |  |  |  |  | ثانيا: الفاعلية المؤسسية<br>1 - فاعلية التخطيط.<br>1/1 قدرة وكفاءة عاليتين في التخطيط.<br>2/1 وجود نظام مرن للتخطيط.<br>3/1 نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة.<br>4/1 استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة.<br>5/1 شمول التخطيط لكل الفئات المستهدفة. |
|  |  |  |  |  | 2 - فاعلية التنفيذ<br>1/2 القدرة على انجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية.<br>2/2 امتلاك نظام تطبيقي صارم.<br>3/2 الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.<br>4/2 التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط.<br>5/2 توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.             |
|  |  |  |  |  | 3 - فاعلية الرقابة والمتابعة<br>1/3 القدرة على متابعة تحقيق الأهداف.<br>2/3 وضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة.<br>3/3 وجود نظام وضاح وفعال للرقابة.                                                                                                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 4/3 وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل.<br>5/3 القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.                                                                                                                                                                                          |
|  |  |  |  |  | 4 - فاعلية الاتصالات<br>1/4 انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة.<br>2/4 وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المؤسسة.<br>3/4 العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات.<br>4/4 مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة.<br>5/4 دعم وإسناد من قيادة المؤسسة لنظم الاتصال.                       |
|  |  |  |  |  | ثالثا: الموارد المتاحة<br>1 - الموارد البشرية<br>1/1 معايير واضحة لقياس فاعلية وكفاءة الموظفين.<br>2/1 مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات.<br>3/1 تعاون الموظفين مع بعضهم في أقسام المؤسسة.<br>4/1 دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب.<br>5/1 تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمؤسسة. |
|  |  |  |  |  | 2 - الموارد المالية<br>1/2 كفاية الموارد المالية في المؤسسة.<br>2/2 وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية.<br>3/2 دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات.<br>4/2 إدارة مالية تؤكد الجدوى من                                                                                                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | المشروعات.<br>5/2 وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |  |  |  |  | 3 - الموارد الفنية التقنية<br>1/3 مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي.<br>2/3 وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا.<br>3/3 تقدير عالي للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل.<br>4/3 المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا.<br>5/3 وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية.                        |
|  |  |  |  |  | 4 - شبكة العلاقات<br>1/4 انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام المؤسسة.<br>2/4 وجود برنامج فعال لتكوين العلاقات الإنسانية.<br>3/4 وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية.<br>4/4 وجود إدارة للإشراف على العلاقات العامة.<br>5/4 وجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية.                         |
|  |  |  |  |  | رابعاً: المعرفة والمعلومات<br>1 - الجمهور<br>1/1 التركيز على احتياجات للفئات المستهدفة.<br>2/1 تقديم أفضل خدمة للجمهور بالمقارنة بالآخرين.<br>3/1 تبني إستراتيجية التركيز على (الإنسان أولاً).<br>4/1 التوقيع الدقيق لاحتياجات الفئات المستهدفة.<br>5/1 وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين. |
|  |  |  |  |  | 2 - المنافسون (المؤثرون)<br>1/2 معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمؤسسة.                                                                                                                                                                                                                   |



|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|  |  |  |  | <p>2/2 معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين.</p> <p>3/2 معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين.</p> <p>4/2 معرفة دقيقة بأفكارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم.</p> <p>5/2 معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم.</p>                                           |                   |
|  |  |  |  | <p>1/3 معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية.</p> <p>2/3 معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة.</p> <p>3/3 وضع ومتابعة مؤشرات ومعايير العمل.</p> <p>4/3 معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة</p> <p>5/3 وجود نظام دقيق لصناعة الرأي العام وقياسه.</p>    | 3 - ميدان العمل   |
|  |  |  |  | <p>1/4 مدى معرفة ووضوح الرؤية ورسالة المؤسسة.</p> <p>2/4 المعرفة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية.</p> <p>3/4 المعرفة بمشروعات وبرامج المؤسسة.</p> <p>4/4 المعرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية للمؤسسة.</p> <p>5/4 المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية الضابطة.</p> | 4 - مشروع المؤسسة |

## الفصل الثاني

### المؤسسات الدعوية والإدارة الإلكترونية

وفيه:

تمهيد.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية مفهومها أهميتها وأهدافها.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية.

## المبحث الأول

### الإدارة الإلكترونية مفهومها أهميتها تطبيقاتها

تمهيد:

إن موضوع "الإدارة الإلكترونية" من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، وعلى المستويات الرسمية والشعبية، حيث لاقت اهتماما كبيرا باعتبارها حلا للكثير من السلبات التي قد تقع فيها الإدارة التقليدية. وكان من الطبيعي أن يتوسع هذا الاهتمام ليشمل قطاعات كثيرة ومجالات متنوعة. للوصول إلى المعلومات وتوصيلها بطريقة تناسب التطور العلمي والتكنولوجي.

## المطلب الأول

### مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن المفهوم الشائع عن الإدارة الإلكترونية يقوم أساساً على أنها شبكة جد متطورة من النظم الحاسوبية التي تمكن أفراد العملية الإدارية، من رؤساء ومرؤوسين من القيام بمعظم الواجبات الإدارية، وخاصة التوجيه والإشراف والتنسيق والاتصال.. وبين المستويات الإدارية ووحداتها أو الوصول إلى جمهورها -كما في المؤسسات الدعوية- عبر نظام الشبكات سواء أكانت داخلية intranet أو خارجية extranet أو دولية internet، أو عبر وسائل إلكترونية أخرى.

وقد شاع هذا المفهوم في العصر الحديث، وخاصة عند تطور مفهوم الحكومة الإلكترونية التي تعرف بالاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية، وتلك التي تتم فيما بينها (حكومية - حكومية) التي تربط الحكومة بمصالحها أو (حكومية - مواطن) وتلك التي تربطها بالمواطنين أو بقطاعات الأعمال (حكومية - أعمال) أو مع الموظفين.

ويمكننا القول في ضوء ما تقدم إن الحكومة الإلكترونية من حيث مفهومها، هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة

الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد<sup>(١)</sup>.

وهذا التطور عند الحكومات في التحكم في التقانة الحديثة وخاصة الشبكات، سمح المجال للمؤسسات لتبني هذا المفهوم الجديد، بعدما كان حكرًا منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي على وزارة الدفاع الأمريكي وقواعدها في العالم. وقد اتسع هذا المفهوم ليشمل الإدارات والمؤسسات وحتى المجموعات الصغيرة..

وهنا نشير أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

وفي هذا الصدد تسمح الإدارة الإلكترونية لتحقيق وتجسيد وظائف الإدارة ومبادئها دون عناء، باعتبارها صورة عالية التقنية لتفعيل الأداء الإداري ومواكبة العصر والاستفادة ومن الاختصار بكل أنواعه والسرعة في أداء المهمات.

ويمكن تقديم هذا المفهوم من خلال موصفاتنا فهي:

- إدارة بلا ورق:

فهي تشمل مجموعة من الأساسيات والمبادئ، حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بنفس الطريقة التقليدية و بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، وبنوك المعلومات والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

---

(١) انظر: العوامل، ونائل عبد الحافظ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات، مج ( 29 )، ع (1)، 2002، ص 40.

(٢) رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مارس 2004، ص 2.

وتبقى وظيفة الورق محفوظة للحاجة والاستثناء، ويمكن حفظ المعلومات في أوراق بعد طباعتها للاحتياط، غير أن التكنولوجيا الحديثة سمحت من خلال نظم الأمن المحافظة على المعلومات بطرق عديدة ومن خلال آليات متنوعة.

- إدارة بلا مكان:

وتعتمد بالأساس علي الوسائط المتعددة المحمولة ومنها الحاسوب المحمول والهاتف الجوال.

و من خلال نظام الشبكات السلكية وغير السلكية وحتى الفضائية، يمكن ربط الوحدات الإدارية والوظائف عبرها وأدائها من أماكن متعددة ومن خلالها يمكن للعامل أن يتصل بالمؤسسة ويرسل الرسائل والتقارير وإلى من يتعامل معه في أي مكان، حتى في بيته.

- إدارة بلا زمان:

أصبح العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم والآن تسمى إدارة 24 ساعة في سبعة أيام.

لا اعتبار للدوام المحدد بزمن بل تسمح للإدارة للقيام بواجباتها في أي وقت مادام هناك اتصال رقمي.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة:

هنا ظهر مفهوم المؤسسة الذكية كما الهواتف الذكية، التي تقوم على أساس عامل المعرفة، واعتبار أن الإنسان هو معرفة رقمية، هذا يسمح المجال للتفاعل الايجابي المنتج المبني على العبرة بالعمل والإنتاج على حساب العلاقات.

فهي توفر الديناميكية والصورة التفاعلية بشكل مغاير ولكنه فعال. ويعتبر من الوسائل ولسيت من الغايات من خلال العمل، والامتازاحة الإنسان في مقابل الآلة.

فهي بكل اختصار استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل على الخط ولا تدخل في الخط)<sup>(1)</sup>.

وعلى العموم فالإدارة الإلكترونية "e-management" يطلق عليها هي بكل بساطة هي التحول الانتقال من إنجاز المعاملات وتنفيذ القرارات والقيان بشؤون

(1) علي حسين باكير، مقال: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج - مركز الخليج للأبحاث الإمارات، العدد 23، آب 2006.

التسيير وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل وإلى التقنية الإلكترونية من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.

وهي إذن محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط، ومحتوى اتصالي (وهو ما يسمى خلق المجتمعات) يتيح ربط الوظائف والعاملين في كل وقت وبوسيلة تفاعل يسيرة<sup>(١)</sup>.

فهو امتياز ضروري وضرورة بامتياز تقوم على أسس العصر ومتطلبات الواقع وإرهاصات المستقبل، ومن ثم التحكم في الإدارة بشكل متميز وفعال.

فقط تحتاج هذه العملية إلى استكمال عملية التحكم في الإدارة التقليدية فهي تساعد من تجاوز مراحل التأسيس إلى مراحل جد متقدمة في الممارسة الإدارية، حيث أصبح الذكاء العملي من صفات العملية الإدارية والمدير القائد.

### المطلب الثاني

أهداف الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات الدعوية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كوسيلة لأداء الأعمال على أحسن وجه، ومن ثم تقديم الخدمات والمعلومات للجهات التي تتعامل معها المؤسسة داخليا مع العاملين والوظائف وخارجيا مع جمهورها.

لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية<sup>(٢)</sup>:

1) تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات : وهذا الاختصار مهم جدا للمؤسسات الدعوية للقيام بالأعباء الأخرى ويسمح ذلك لتوسع دائرة الأنشطة بما يوافق طبيعة الإسلام وأمة التبليغ.

2) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات: فالدقة في الاتصال واحترام الوقت، وتحقيق قدر أكبر من الضبط الإداري والأمني بما يضمن سرعة وسرية ونظامية الإجراءات والمعلومات<sup>(٣)</sup>.

(١) انظر: رزوقي، نعيمة حسن، اقتصاديات الأفكار في بيئة الفضاء الإلكتروني، آفاق اقتصادية، عام 2001، مج22، ع87.

(٢) علي حسين باكير، مقال: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج- مركز الخليج للأبحاث الإمارات، العدد 23، آب 2006.

(٣) الشريف، طلال بن عبد الله بن حسين، الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، "الدراسات العليا"، 1423هـ، ص 43.

وهذا الهدف من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة بنوع من الكفاءة وتنفيذ البرامج والأنشطة بطريقة عملية، تنسجم مع طبيعة المسلم الذي يجعل من الجد منهجا واللغو عنده محظور.

(3) استيعاب عدد أكبر من العملاء وجمهور المؤسسة في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

ويكون ذلك بتوفير البنى والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها، بحيث يتم توفير المعلومات بشكل مباشر عن حالة أية عملية تم تأديتها في وقت سابق، إضافة إلى استخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل الاتصال...<sup>(1)</sup>.

وفي هذا الصدد تسمح الإدارة الإلكترونية بتوسيع دائرة المتعاملين من جمهور المؤسسات الدعوية في شتى أنشطتها، بالسماح بالاتصال بالمؤسسة بالخط الأخضر التي تضعه المؤسسة على شبكة الانترنت أو من خلال التسجيل في المنتدى الذي تشرف عليه المؤسسة.

كالتجربة الرائدة التي قام بها مكتب الندوة العالمية للشباب الإسلامي في أمريكا، بربط الكثير من المتعاملين معها من المسلمين الجدد أو الذين يريدون التعرف على الإسلام بشبكة خارجية كان لها الأثر الواسع في انتشار الإسلام، ورسم صورته للشعب الأمريكي.

(4) إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء. وذلك بالقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

(5) إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.

(6) إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

(1) انظر: السالمي، علاء عبد الرازق، رياض حامد الدباغ تقنيات المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص35.

7) إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

وأخيرا وليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية ترسيخ مبدأ الجودة الشاملة، بمفهومها الحديث، فالجودة تعني بالدرجة العالية من النوعية أو القيمة وأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمّان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

## المبحث الثاني

### تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية

تمهيد:

إن إدارة الدعوة الإسلامية ومؤسساتها من المجالات الحية الواجب تطبيق هذا المفهوم عليها، فهي عملية -أي الدعوة الإسلامية- تمتاز بالاستمرارية والدوام، ومن ثم تحميل الجيل القادم ما قام به الجيل السابق، ومن سبل ضمان ذلك تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تفسح المجال أمام الدعوة لفضاءات متطورة ومتميزة تتفق مع أهدافها وتنسجم مع طبيعتها.

فمن المشاريع المؤسسة لهذا الاتجاه الجديد والسابق لأوانها في وقت جد متقدم، كان من الواجب أن نشير إلى جهود مكتب الندوة العالمية للشباب الإسلامي بأمريكا، حيث أعد المكتب مشروع *super Highway* الذي أحدث ثورة في المعلومات بفتحه آفاقا شاسعة للاتصال الإلكتروني، ويستخدم هذه الخدمة أكثر من 30 مليون شخص إلكترونيا عن طريق الحاسب الآلي، وهي فرصة عظيمة للتعريف بالدين الإسلامي العظيم.



ويهدف هذا المشروع لتوفير مرجعية هامة صحيحة عن الإسلام من خلال وضع ترجمة معاني القرآن الكريم، وترجمة للأحاديث الصحيحة على شبكة المعلومات، كما توفر مرجعية فقهية يتم فيها استقبال الأسئلة الفقهية وإرسال أجوبتها بصورة مستمرة من خلال البريد الإلكتروني.

هذا على مستوى الاتصال مع المتعاملين والجمهور، أما الرؤية الجديدة الواجب اعتمادها هو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على هياكل المؤسسة ووظائفها.

## المطلب الأول

### متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الدعوية

إن هذا المشروع يحتاج إلى عدة عناصر متعاونة ومتطلبات متكاملة، ربما يظهر من خلال ما سبق أنها عملية سهلة كسهوله إرسال بريد الكتروني بالنسبة لغير المتخصص، ولكنها بالنسبة للمتخصص عملية معقدة وتحتاج إلى جملة من المتطلبات اللازمة لسير إداري الكتروني ناجح.

وتتنوع هذه العناصر بتنوع البيئة التي تكون فيها المؤسسة ونجملها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أولاً: البنية التحتية، إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

ثانياً: توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليه.

وقد تطورت التكنولوجيا الحديثة في تسهيل وتبسيط هذا التقنية، واعتقد أنها تكلف أقل ما يكلف بعض البذخ الموجود في مساجدنا ومؤسساتنا وحتى بيوتنا.

(1) انظر علي حسين باكير، مقال: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج- مركز الخليج للأبحاث الإمارات، العدد 23، آب 2006.

ثالثا: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

رابعا: التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة.

خامسا: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل المؤسسة من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

سادسا: وجود ثقافة عند العاملين بأهمية هذا العمل، ومن ثم التفاعل معه والتعاطي معه، وكل ذلك يؤدي إلى النجاح.

سابعا: وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثامنا: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

تاسعا: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين.

وكل هذه المتطلبات ليس بالشيء الصعب على مؤسساتنا الدعوية، التي من خلال اعتمادها تطور الأداء ورتقي بأنفسنا إلى مستوى مواكبة العصر، والدعوة أهل لأن تكون من أول المستفيدين بهذه التكنولوجيا.

## المطلب الثاني

عوائق وسلبيات أمام تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات الدعوية

قد يفهم مما سبق انه عند تطبيقنا للإدارة الإلكترونية وهذه الاستراتيجية قد نحقق المثالية المطلقة في التسيير والإدارة ومن ثم تحقق أفضل النتائج، وباعتبار أن كل غنم بد له من غرم من جنسه، فقد نواجه عند تطبيقنا هذا المفهوم عدة عوائق لا تؤثر في الأداء الا إذا لم نتحكم في هذه التقنية بصفة عالية. نذكر منها<sup>(١)</sup>.

١. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة: عادة ما يكون الهيكل التنظيمي في المؤسسات الدعوية مبني بطريقة تقليدية غير مؤسسية، فينتج بالضرورة عائق أمام تطبيق هذا المفهوم، لأن ه يشترط فيه قيام التنظيم بطريقة علمية ووظيفية.

٢. عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته: وهذا عائق ينسحب على جميع بواجر التطوير في المؤسسات، ذلك أن بعض القيادات القديمة لا تحب هذا النوع من التقنية.

٣. عدم توافر الحافز القوى لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح: وينسحب هذا العائق كذلك على العاملين الذين ليس لهم الاستعداد ومن منطلقات نفسية وثقافية واجتماعية.

٤. صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات : لكن التصميم الدقيق للمنظومة من خلال برامج متطورة كلغة (php) التي تسمح لتجاوز هذا العائق بكل امتياز.

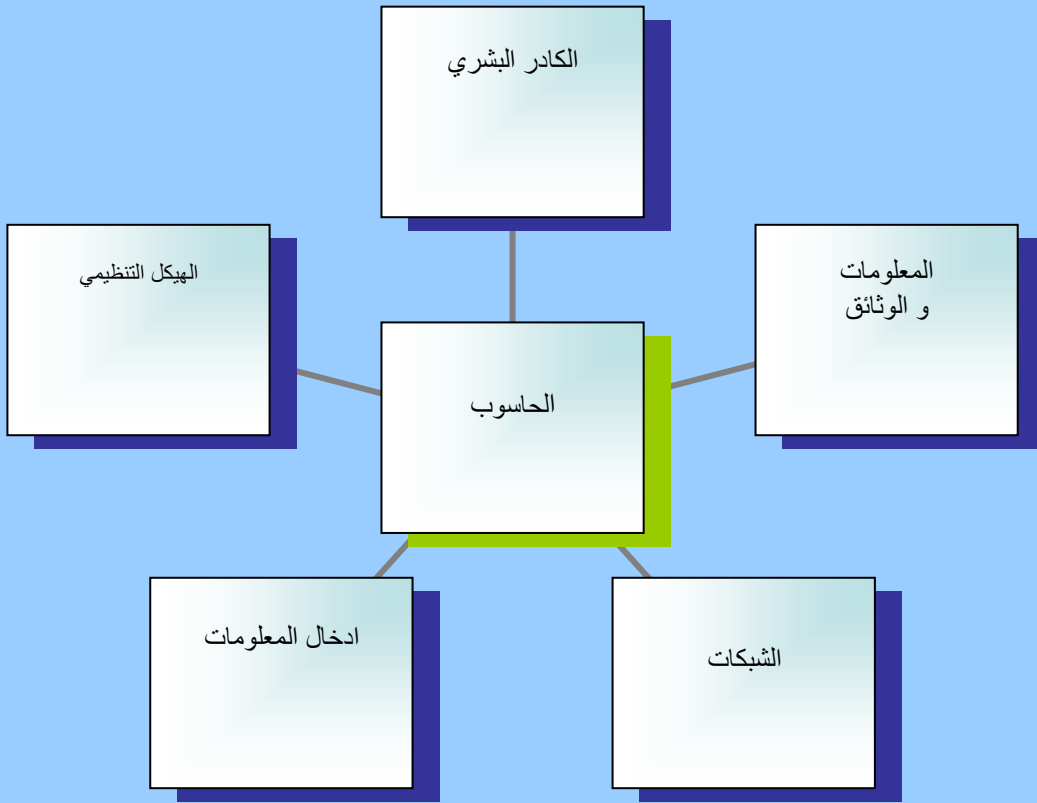
٥. عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة: ويمكن تجاوز ذلك باستعمال الأجهزة المتطورة والمطابقة للمواصفات الفنية، ومن ثم السماح بدخول عالم الرقمية بكل إبداع.

ثم إن تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن متطلبات المرحلة الحالية عند المؤسسات الدعوية باعتبار التحديات التي تواجه الدعوة الإسلامية داخليا وخارجيا، فالحرب الرقمية التي تمارس على الإسلام واستخدام الهيئات المعادية له لهذه التقنية يجب أن تواجه بأداء أكثر تميز وإبداع، والمؤسسات الدعوية أهل

(١) رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر مارس 2004، ص6.

للقيام بهذا الدور لقدراتها البشرية المتطوعة وإمكانياتها وطموحاتها ومن ثم إرضاء الله تعالى.

## ملحق رقم-11- رسم يبين نموذج لإدارة إلكتروني



الخاتمة

إن الإدارة والدعوة معلمان من معالم الإنسانية ومظهران من مظاهر الإبداع وتحقيق الذات في هذه الدنيا، إذ أن الدعوة الصائبة تحتاج إلى إدارة صلبة تقوم على أسس ومبادئ ثابتة، تعرف عليها الإنسان منذ القديم من خلال بحثه الدائم والمستمر حول التطوير والإبداع والإتقان، وطورها الإنسان الحديث باعتماد التكنولوجيا والوسائط المتعددة والرقميات، ومن ثم تحقيق أفضل النتائج له وللجماعة الإنسانية التي ينتمي إليها.

إن الإدارة ليست عمل اختياريًا كما يعتقد الكثير عند تسيير أمورهم حتى أسرية، بل هي ضرورة يفرضها الواقع وتدعو إليها الشريعة الغراء من خلال توجيهات كثيرة ومتنوعة في الكتاب والسنة وتطبيقات سلف هذه الأمة.

والدعوة الإسلامية باعتبارها تجسيد لمفهوم العقيدة في الأرض وامتنال لأوامر الخالق لتحقيق معنى الاستخلاف لله في الأرض والقيام بواجب تعبيد الناس وإخراجهم من الظلمات إلى النور، ومن ثم تقديم صورة الإسلام الرائعة للعالم.

وتقوم الدعوة الإسلامية منذ أن بعث الله تعالى الرسل صلوات الله عليهم وسلم بهذا الدور الأساس من خلال الدعاة إلى الله، وكان لزاماً على الدعاة أن يعتمدوا أساليب ووسائل تتطلبها الدعوة ويقتضيها الواقع والتحويلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتفرضها المتطلبات التكنولوجية الحديثة.

ومن بين هذه المتطلبات والمقتضيات، ووجوب اعتماد الإدارة ووظائفها على العمل الإسلامي المعاصر، ومن ثم تسيير مؤسسات الدعوة على هذا المنهج.

ولهذا كان هذا البحث وكانت هذه النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج البحث.

من خلال هذا البحث المتواضع وهذه المحاولة التحليلية التأصيلية، والتقدم لوصول إلى الجديد في مجالات استشرافية، أردن بكل تواضع التطرق لمواضيع لأول مرة تطرح في هذا المجال وبهذه المنهجية.

● إن العمل الإسلامي مر بمراحل اقتضاه المحيط والواقع الذي تتحرك فيها الدعوة، فالانتقال من العمل الفردي، ومن ثم العمل الجماعي والعمل المؤسسي وأخيراً اعتماد الإدارة، لم يكن مجال صدفة في التحرك الإنساني بل كان تحولاً طبيعياً ومسلماً ضرورياً.

● اعتمد الإنسان القديم مبادئ الإدارة وفنون القيادة واعتمدتهم ولم تكن اسماً معلوماً، فكانت الممارسة بحسب الحاجة والإمكانات. فقامت الحضارات الإنسانية المتنوعة على هذا الأساس المتين، وباختلاف النظريات السياسية والاجتماعية المطبقة فيها.

• طور المسلمون الإدارة من خلال نظام الخلافة، وأبدعوا في التسيير شؤون الحكم والناس، وقد انطلقوا من التوجيهات الإسلامية واستفادوا من الأمم والحضارات، فكان لهم سبق للتأسيس لنظم اجتماعية واقتصادية وسياسية، جسدت مفاهيم الخلافة والعبادة والعمارة.

• كتب الكثير من الباحثين حول واقع العمل الإسلامي من حيث سلبياته، فكانت دراسات نقدية تنطلق من دراسة أعراض المرض لا أسبابه، وهذا من الجدل غير المجدي إذ أن الكلام عن النزاعات والخلافات وأمراض القلوب وغيرها من الأعراض لا يؤدي إلى نتائج ايجابية في تطوير الذات وتحسين الأداء، والواجب هنا اعتماد ما يزيل ويبعد هذه الأمراض ويقف ولو نسبيا وقاية أمام السلبيات.

واعتقد أن اعتماد مبادئ الإدارة العلمية ووظائفها منهج متكامل لعمل إنساني ناجح، ووقايي قبلية من السلبيات ووقاية بعدية عند حدوثها.

• إن الإدارة كل متكامل ومنهج منسجم، لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها، فالنجاح هنا هو اعتماد الوظائف كلها من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه إلى الرقابة.

فبعض المؤسسات تخطأ في اعتماد التخطيط مثلاً ولا يتبعه بالرقابة وهذا خلل كبير وسوء توازن في العمل.

والواجب هنا اعتماد تعلم الإدارة ووظائفها أو الاستفادة من المتخصصين في هذا المجال.

فالحركات الإسلامية تعتمد على قدرة القائد وهذا شيء جميل، ولكنه لا يكفي والأجمل منه هو اعتماد القيادة في إطار الإدارة.

• إن التخطيط وظيفة أساسية تتعلق بها مصير المؤسسة وربطها بأهدافها، فهي ليست عملية تقديرية بل هي تصور دقيق مبني على عقيدة التوكل وفراسة المؤمن وحكمة العاقل.

ويكون التخطيط على أسس ومبادئ وخطوات يجب التزامها للخروج من العمل العشوائي والدخول إلى عالم الاستراتيجية.

• والتخطيط الناجح وهو الذي يحول الخطط والأفكار والتصورات والبرامج إلى هياكل تنظيمية ووظائف إدارية ومستويات ووحدات عاملة متكاملة تحقق للتخطيط أبعاده، فالتنظيم الفعال هو الذي ينطلق من رؤية تخطيطية متكاملة.

والواجب على المؤسسات الدعوية اعتماد الأسس التنظيمية الحديثة، في تقسية الأعمال وتوصيف الوظائف للخروج من التنظيم النمطي التقليدي.

● فبعد التخطيط الدقيق والتنظيم الجيد يأتي دور التوجيه وما يمثله من تنسيق وإشراف وتوظيف ولا يكون ذلك الا باعتماد آلياته المتمثلة في القيادة والاتصال والتحفيز.

وهذه الآليات الثلاثة تحقق الانسجام والتكامل بين التخطيط الدقيق والتنظيم، ويكون تنفيذ البرامج والأنشطة على أسس من العلمية والعقلانية، ومن ثم توفير جوانب الفاعلية والديناميكية.

فالموجه ليس بالضرورة مخططا وقد يشارك في عملية التخطيط، لكن يجب أن يستوعب التخطيط ويفهم التنظيم.

وقد تميز العمل الإسلامي في تاريخه الطويل بقيادات راشدة ومؤثرة، لكن نحن نحتاج إلى الإداري القائد، والا يجب أن يكون القائد تحت إمرة الإدارة.

فقد كان خالد بن الوليد  $\pi$  قائدا ممتازا تحت إدارة مديرا رسولا متميزا  $\rho$ .

● لا تكتمل الدورة الإدارية الا بالرقابة التي الحارس الأمين وهي التي تبين مدى حرص المؤسسة على حسن الأداء وانسجام الوظائف مع بعضها وترابطها مع الأهداف.

إن الرقابة ليست سيفا مسلطا ولا كاميرا مراقبة بل هي وظيفة إدارية مهمة، لان التعامل مع الطبيعة الإنسانية تفرض علينا اعتماد الرقابة.

والمسلم يراقب نفسه دائما وإذا تخلف عنها أصابه الوهن وضعف الإيمان، فكيف بالعمل الإداري الذي أثره متعدي.

وقد تفهم الرقابة خطأ عند العاملين في الحقل الإسلامي باعتبار مفاهيم الثقة وحسن الظن... والأصل هو عدم التعارض بين هذه المفاهيم الإسلامية ووظائف الإدارة، بل الإسلام يدعو إليها وينسجم معها منهاجا وسلوكا.

● إذا تمت هذه الدورة الإدارية بنجاح وتكامل ضمنا للمؤسسات الدعوية الامتثال لأوامر الله والإبداع وتحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف المسطرة.

● وانطلاقا من مبدئي الإحسان والإتقان، كان من الواجب استشراف المستقبل والتطلع لإدارة تبنى على أسس عصرية تتوافق مع اكتشافات العصر، ومنها نظام الجودة الشاملة، وعي عبارة عن مقاييس دولية لتقييم المؤسسات من حيث الأداء الإداري والوصول إلى أفضل النتائج ومن ثم تحقيق الأهداف المرسومة، وإدارة الجودة الشاملة ولن كانت ابتداء ينطبق على المؤسسات الإنتاجية الاقتصادية، لكن توسعت نظرتها لتشمل المؤسسات الخدمية ومن ثم المؤسسات الخيرية التي تعتبر المؤسسات الدعوية منها.



• وتعتبر الإدارة الإلكترونية متطلبا عسريا يختصر الوظائف الإدارية في نظام حاسوبي رقمي يبنى على نظام الشبكات بأنواعها، الداخلية (intranet) أو الخارجية (extranet) أو الدولية (internet)، واعتماد المؤسسات الدعوية على هذه التكنولوجيا يسهل المهام ويختصر الوظائف ويدفع المؤسسة إلى التفكير في اجتياز النمط التقليدي في الإدارة إلى إدارة تحقق مقتضياتها من اتصال وقيادة وأشراف وتنسيق من خلال الدخول إلى الشبكة ومن ثم مرحلة جديدة ومتطورة في التعامل مع العاملين والجمهور.

• إن التحكم في وظائف الإدارة ومبادئها واعتماد الإدارة العلمية والهندسة الإدارية الحديثة والاستفادة من إدارة الجودة الشاملة ثم اعتماد الإدارة الإلكترونية كل ذلك أبواب تفتح وفضاءات تهيو أمام المؤسسات الدعوية للقيام بالعمال والوظائف على أحسن وجه وإتقان وشعرنا في ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)<sup>(1)</sup>.

ثانيا: طبيعة الإضافة العلمية لهذا البحث.

يعبر هذا البحث محاولة متواضعة جدا من اجل دراسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، وجاءت هذه الدراسة بعد مرحلة عصبية مرت بها المؤسسات الدعوية، وكانت هذه المؤسسات تحتاج إلى رؤية متكاملة في تشخيص كامل للأمراض ومن ثم اختيار الدواء الناجح، بعيدا عن النقد واختيار أسلوب سب الظلام، ومن خلال تجربتي البسيطة في العمل مع المؤسسات الدعوية لأكثر من عقدين من الزمن

والإشراف على بعضها في الداخل والخارج كان هذا البحث الذي هو:

• رؤية أقدمها للمؤسسات الدعوية ودستور عمل مختصر ومبسط، من اجل اعتماد الإدارة ومبادئها لاجتياز المشاكل والسلبيات بكل نجاح و إبداع.

• محاولة لتجنب سلبيات الكتابة الإسلامية في مثل هذا المجال وعدم تحميل النصوص مالا تطيق، فالقرآن هو كتاب هداية ليس كتاب علم نفس وعلم اجتماع أو علم إدارة... بالمفهوم المتخصص، وان شمل أصول هذه العلوم وإشارات إليها.

ولهذا غالبا ما اعتمد القواعد الأصولية والفقهية. فالمعرفة واحدة إنما الواجب هنا تطوير النظريات الإسلامية في ميدان العلوم.

• الوصول إلى المشاكل والسلبيات التي تعاني منها المؤسسات الدعوية، وتحليلها من خلال رؤية إدارية وقائية تضع اليد على الجرح.

(1) سبق تخريجه، ص 87؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

● اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة واقتراح أسس للتقييم والأداء كل ذلك كان من ايجابيات البحث، وهذه دعوة إلى المؤسسات الدعوية لاعتماد هذا النظام من الرقابة الخارجية المتميزة.

● اقتراح برنامج الكتروني لإدارة المؤسسات الدعوية هو بمثابة مسك هذا البحث، أقدمها هدية لكل المؤسسات الدعوية – نسأل الله تعالى القبول.

● تصميم خمس دورات تدريبية بنظام الباوربوينت powerpoint، هدية أخرى للمؤسسات الدعوية للقيام بتدريب العاملين علة وظائف الإدارة الأربعة.

ثالثا: توصيات.

يحتاج هذا الموضوع للكثير من الإثراء والتوسع، ولذا أدعو الباحثين الأفاضل إلى التطرق إلى مايلي:

● التطرق إلى كل وظيفة على حدا ومحاولة القيام بدراسة تحليلية تأصيلية.

● اختيار مؤسسات معينة للدراسة والتقييم، وم ن ثم اقتراح طرق علاجية وتقويمية من خلال نظم التقييم والتقويم العالمية.

● التوسع فيما اقترحته كأنموذج لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الدعوية، كأن يكون بحثا مستقلا حول هذا المجال المهم. ودعوة المشرفين على المؤسسات الدعوية إلى اخذ دورات في إدارة الجودة الشاملة.

● الدعوة إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الدعوية.

● تهذيب كتاب التراتيب الإدارية للحكومة النبوية للعلامة الكتاني وتبسيطه وتوسعيه ليشمل النظم الإدارية الإسلامية المطبقة في الخلافة الإسلامية ومن ثم رؤية مستقبلية.

● دعوة وزارة شؤون الدينية والأوقاف الجزائرية إلى تثمين مشروع مؤسسة المسجد، وإخراج النظام الداخلي إلى النور حتى لا يصبح مؤسسة افتراضية.

والله ولي التوفيق.

## الفهارس

- 1 - فهرس الآيات القرآنية.
- 2 - فهرس الأحاديث.
- 3 - فهرس الملاحق.
- 4 - قائمة المصادر والمراجع.
- 5 - الموضوعات.

## فهرس الآيات

| الآية                                                                                       | الصفحة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ) (الفتحة: 5).....                                 | 200.   |
| (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً ... ) (البقرة: 208).....   | 200.   |
| (إِنَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ) (البقرة: 282).....       | 53.    |
| (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِنَّا وَسُعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ ... ) (البقرة: 286)..... | 85.    |

- وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ (آل عمران:79).....82.
- وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ ... (آل عمران: 104).....199.
- وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ (آل عمران:159).....104، 101.
- (إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) (النساء:1).....239.
- يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ ... (النساء:59).....152.
- (إِذْ يَبْيُتُونَ مَا لَا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ) (النساء:108).....54.
- (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى) (المائدة:2).....27، 35.
- (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ..) (المائدة:9).....200.
- (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ...) (الأنعام:38).....61.
- (وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (التوبة: 105).....107، 237.
- قَالَ رَبِّ السَّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ (يوسف:33).....29.
- (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا...) سورة يوسف: 47-49.....91.
- قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف:55).....269، 200.
- (قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ ...) (يوسف:108).....29، 200.
- (اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ ... لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ) (الرعد:2-3).....151.
- (فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ) (النحل:43).....105.
- (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف:30).....269.
- (وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَى) (الكهف: 88).....226.
- (وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا) (الكهف: 88).....226.
- (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) (النمل:88).....269.
- (فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ) (القصص:21).....239.
- (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ) (القصص:26).....181، 200.
- (وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ) (لقمان:17).....92، 218.

- 269.....(السجدة:7) (الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ)
- 189.....(ص:26): (يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ ...)
- 99، 92.....(الزمر:18) (الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ)
- 29.....(فصلت:33) (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ ...)
- 201، 200.....(الشورى:38) (وَأْمُرْهُمْ شُورَى...)
- 28.....(الأحقاف:31) (يَا قَوْمَنَا أُجِيبُوا دَاعِيَ اللَّهِ)
- 194.....(الأحقاف:35) (فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَرْشِ مِنَ الرُّسُلِ)
- 189.....(محمد:19) (فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ)
- 217، 138.....(الحجرات:6) (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا ...)
- 152.....(الحجرات:10) (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ)
- 200.....(ق:38) (إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَى لِمَنْ كَانَ لَهُ قَلْبٌ ...)
- 269.....(الملك:2) (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا)
- 217.....(الملك:22) (أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَى أَمْ مَنْ يَمْشِي...)
- 114.....(المطففين:26) (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ)

## فهرس الأحاديث

الحديث  
الصفحة

- (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم).....56، 188.  
 (إذا صلت المرأة فلتحتفن).....226.  
 (اعقلها وتوكل).....115.  
 (المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضاً).....35.  
 (أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ..).....263.  
 (أنزلوا الناس منازلهم).....218.  
 (أنتم أعلم بأمور دنياكم).....63، 99.  
 (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقته).....87، 93، 310.  
 (فعلیکم بالجماعة فإنما يأكل الذئب القاصية).....27.  
 (فَمَنْ اتَّقَى الْمَشَبَّهَاتِ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعَرْضِهِ...).....152.  
 (كلکم راع وکلکم مسئول عن رعیتہ...).....188.  
 (لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم قلبه، ولا يستقيم قلبه حتى.....).....218.  
 (من استوى يومه فهو مغبون ومن كان غده شرا من يومه فهو  
 ...).....222.  
 (يا أبا ذرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، ...).....58.  
 (يا أبا ذرٍّ، إني أراك ضعيفاً، ...).....58.  
 (يد الله مع الجماعة).....35.

## فهرس الملاحق

- رقم الملحق  
 الصفحة
- 1 - وظائف الإدارة ومبادئها.....88  
 2 - صورة توضح باختصار عملية التخطيط.....142  
 3 - أنموذج لخطة دعوية (التخطيط لإقامة قافلة دعوية).....143  
 4 - هيكل تنظيمي لمؤسسة المسجد في الجزائر.....173

- 5 - مرسوم إنشاء مؤسسة المسجد  
بالجزائر.....175 .
- 6 - القيادة الإدارية ومهاراتها.....233 .
- 7 - الاتصال في العمل الإداري.....234 .
- 8 - رسم يبين التحفيز.....235 .
- 9 - نموذج لنظام الرقابة.....265 .
- 10 - استمارة التقويم المؤسسي المبني على نظام الجودة.....284 .
- 11 - رسم يبين نموذج لإدارة إلكتروني.....304 .

### قائمة المصادر والمراجع<sup>(1)</sup>

أولاً: القرآن الكريم وتفسيره

- 1 - المصحف الشريف برواية الإمام حفص.  
2 - سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، القاهرة، ط 9،  
1980.

ثانياً: الحديث الشريف.

- أحمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد، مؤسسة قرطبة، القاهرة.  
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبي عبد الله البخاري الجعفي  
(ت 256هـ)، صحيح البخاري، واسمه الجامع الصحيح  
المختصر، تحقيق د. مصطفى ديب البغا، دار ابن كثير -  
اليمامة - بيروت، ط3، 1407هـ/ 1987م.

- البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى البيهقي، أبو  
بكر (ت 458هـ)، سنن البيهقي الكبرى، تحقيق محمد عبد  
القادر عطا، مكتبة دار الباز، مكة المكرمة 1414هـ/ 1994م.

(1) رتبت المصادر والمراجع حسب أسماء المؤلفين بترتيب حروف المعجم، ولم آخذ بعين الاعتبار: (أب)، (ابن)، (ال) التعريف...

- البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى البيهقي، أبو بكر (ت 458هـ)، شعب الإيمان، تحقيق محمد السعيد بسيوني زغلول، ط1، 1410هـ، دار الكتب العلمية، بيروت.

- الترمذي، محمد بن عيسى الترمذي السلمي (ت 279هـ)، أبو عيسى، سنن الترمذي واسمه الجامع الصحيح، تحقيق أحمد محمد شاكر وآخرون، دار إحياء التراث العربي - بيروت.

- الترمذي، محمد بن عيسى الترمذي السلمي (ت 279هـ)، أبو عيسى، سنن الترمذي، دار الفكر، بيروت، ط2، 1983م.

- ابن أبي الدنيا، عبد الله بن محمد بن عبيد القرشي أبو بكر، المنامات، تحقيق: عبد القادر أحمد عطا، مؤسسة الكتب الثقافية - بيروت، الطبعة الأولى، 1413هـ - 1993م.

- الحاكم، محمد بن عبد الله النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین، تحقيق مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، ط1، 1411هـ - 1990م.

- ابن حبان، محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبُد، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي (المتوفى: 354هـ)، صحيح ابن حبان، ترتيب: علي بن بلبان بن عبد الله، علاء الدين الفارسي، المنعوت بالأمر (المتوفى: 739هـ)، تحقيق شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت.

- الدارقطني، علي بن عمر البغدادي (ت 385هـ)، سنن الدارقطني، أبو الحسن، تحقيق السيد عبد الله هاشم يماني المدني، دار المعرفة 5 - بيروت، طبعة 1386هـ/1966م.

- أبو داود الطيالسي، سنن أبي داود، دار المعرفو بيروت.

- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد بن أيوب الطبراني (ت 360هـ)، المعجم الأوسط، تحقيق طارق بن عوض الله بن محمد، وعبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين - القاهرة، 1415هـ.

- أبو عوانة، يعقوب بن إسحاق الإسفرايني، مسند أبي عوانة، دار المعرفة بيروت.

- ابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت.



- المتقي الهندي، علي بن حسام الدين، كنز العمال في سنن الاقوال والافعال للعلامة علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين الهندي البرهان فوري المتوفى سنة 975هـ، تحقيق الشيخ بكري حيانى، الشيخ صفوة السرقى مؤسسة الرسالة، ط5، 1401هـ - 1981م.

- مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري (ت 261هـ)، أبو الحسين، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي - بيروت.

- النسائي، أحمد بن شعيب، سنن النسائي، دار المعرفة، بيروت، ط5، 1420هـ.

- الهيثمي، نور الدين علي بن أبي بكر، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الفكر، بيروت، 1412هـ.

- أبو يعلى، أحمد بن علي الموصلي، مسند أبي يعلى، تحقيق، محمد سليم أسد، ط 1، 1404هـ - 1984م، دار المأمون للتراث، دمشق.

ثالثاً: كتب في الإدارة والفكر الإداري.

10 - إبراهيم الجزرواي، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، عمان، 1994م.

11 - أبريش، هـ - جوهانس، أ. روبرتسون، قاموس الإدارة نبيل غطاس، مكتبة لبنان، بيروت، 1981.

12 - أحمد إبراهيم م، أبو سن، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط 6، 1996م.

13 - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، اربيه ط1، 2006.

14 - أحمد داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001.

15 - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، ابن عكنون، الجزائر، 2002.

16 - أحمد عبد السلام دباس، خواطر وأبحاث في الإدارة والتنمية الإدارية، مؤسسة النوري، دمشق، ط1، 1996.

- 17 - أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر الإداري، مكتب وهبة، مصر، القاهرة، ط 1، 1994.
- 18 - أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، 3141هـ.
- 19 - إشراف فهمي خوجة، المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة: الأطر النظرية والنماذج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006.
- 20 - أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، بيروت، ط 1، 2002.
- 21 - بشر العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 1998.
- 22 - تيسير عبد المطلب دويك، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 23 - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2005.
- 24 - جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين وظائف الإدارة والمهارات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003.
- 25 - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 26 - جوزيف أل باور، فن الإدارة قراءات مختارة، مقال: ست مهام أساسية، أندرا ل أي بيرسون، ترجمة د. أسعد أبو لبدة، للمدراء العامين، دار البشير الأردن، عمان.
- 27 - خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2000.
- 28 - الخطيب، رداح الخطيب، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، دار الندوة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، 1998.

- 29 - ديانا جي أوبلنفر، ريتشارد إن كاتر، تجديد الإدارة تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة سمر أبو فارس، مكتبة عبيكان، السعودية، الرياض، ط1، 2006.
- 30 - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، مارس 2004.
- 31 - رامز الطنبور، المدرسة الإدارية في الإسلام، مكتبة دار الايمان، طرابلس، لبنان، 2006.
- 32 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار ر صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005.
- 33 - رضا صاحب، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان: ط1، 2001.
- 34 - رعد حسن، صياغة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، دار الرضا، سوريا، دمشق، ط 1، 2002.
- 35 - روجي البلعلبيكي، قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم للملايين، 1994. القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، الطبعة الأولى.
- 36 - زكي حنوس مروان، الرقابة التخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 37 - زيد منير عبوي، محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار ر الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط 1، 2006.
- 38 - سام ر جلعوط، الاتصال والاتصال الإداري الفعال المبادئ والممارسة، دار الرضا، الأردن، عمان، 2000م.
- 39 - سليمان محمد الطماوي، الوجيه في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 2000م.
- 40 - سعود بن محمد النمر وهاني يوسف خاشقجي ومحمد فتحي محمود ومحمد سيد حمزاوي، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الفرزدق، السعودية، الرياض، ط4.

- 41 - السيد محمد الحسيني الشيرازي، الإدارة، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، لبنان، بيروت، ط 2، 1929.
- 42 - شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، جامعة الزقازيق، مصر، القاهرة، 2004.
- 43 - عباس نور الدين، إدارة العمل الإسلامي، دار المداد، لبنان، بيروت، ط 1، 1999.
- 44 - عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، الدكتور دار زهران، 2000.
- 45 - عبد الحميد مصطفى، نجاة عبد الله النابة، الإدارة التربوية مفهومها نظريتها ووسائلها، الإمارات للتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، دبي، ط 1.
- 46 - عبد الرحمن إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار الشروق، دار الشروق، المملكة العربية السعودية، جدة ط 1، 1407 هـ.
- 47 - عبد الصمد عبد الله، الإنسان والتنظيم، الهادي المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، رأس الخيمة، 1991.
- 48 - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء، الأردن، عمان، ط 2، 2001.
- 49 - علاء عبد الرازق السالمي، تقنيات المعلومات الإدارية، رياض حامد الدباغ، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2001.
- 50 - علي حسين الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإداري، حقوق محفوظة للمؤلف، ط 1، 1993.
- 51 - علي الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بيروت.
- 52 - علي شريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2001.
- 53 - عمر حسن مساد، الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 54 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، الطبعة الثانية، 1995.

- 55 - فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين، منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البن ك الإسلامي للتنمية، السعودية، جدة، ط1، 1419 هـ.
- 56 - فتوح محمود أبو العزم، القيادة الإدارية في الإسلام أصولها ومقوماتها، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، 1977.
- 57 - فريز محمود أحمد الشلعوط، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1423 هـ.
- 58 - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1.
- 59 - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عبيكان، السعودية، الرياض، ط1، 2001.
- 60 - ماسا رو يوشي موري، طريقة إدارة المؤسسات اليابانية، تأليف: ترجمة و تحقيق: محمد مرعي مرعي ، دار البشائر للطباعة والنشر، 1998.
- 61 - مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة. دار حلفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ط1.
- 62 - محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، القيادة للطباعة والنشر، السودان، الخرطوم، 2005.
- 63 - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، المكتبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية.
- 64 - محمد عبد الله البرعي وعدنان بن حمدي عابدين، الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة، المملكة العربية السعودية، جدة، 1408 هـ.
- 65 - محمد عبد الله البرعي ومحمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ندوة الإدارة في الإسلام، شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر السعودية، جدة، 1990.

- 66 - محمد بن عبد الله المرزوقي، السلطة التنظيمية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة العبيكان، السعودية، 1425هـ، الطبعة الأولى.
- 67 - محمد علي عبد العزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وبالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية - بجدة، المملكة العربية السعودية، 2003 - 2004.
- 68 - محمد القحطاني، النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، منشورات جامعة أم القرى، 1418.
- 69 - مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة، الأردن، عمان، ط.1.
- 70 - محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 71 - مجموعة من العلماء والمفكرين، نظرة عن الإدارة في الإسلام، دار الحق، لبنان، بيروت، ط 1، 1994.
- 72 - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 73 - نبيل بن جعفر الفيصل، الخطة والتخطيط لماذا وكيف، مطابع التسهيلات، السعودية، الخبر، 1413هـ.
- 74 - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مطابع الفرزدق - الرياض، 1405هـ - 1985م ط.2.
- 75 - وليامز ريتشارد أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير ، 1999، الجمعية الأمريكية للإدارة، نيويورك، 1999.

#### رابعاً: كتب دعوية.

- 76 - أبو بكر زكري، الدعوة إلى الإسلام، مكتبة دار العروبة، القاهرة، مصر.
- 77 - أحمد محمد الراشد، المسار من أصول التخطيط، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، طنطا، ط4، 1999.

78 - سعيد حوى، جند الله تخطيطاً، مكتب الدعوة وهبة، مصر، القاهرة، ط 2، 1995.

79 - عدنان رضا النحوي، فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية، دار النحوي، للنشر والتوزيع، السعودية، الرياض، ط 1، 1999.

80 - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، ( 1423 هـ - 2002 م).

81 - محمد العبد، خواطر في الدعوة، سلسلة كتاب المنتدى يصدر عن مجلة البيان الرياض: الطبعة الثالثة، (1997م).

82 - محمد الغزالي، مع الله، دار الكتب الحديثة، بمصر.

83 - هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1998.

84 - يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الأردن: عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1992.

#### خامساً: معاجم.

85 - إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث، لبنان، بيروت، ط 2.

- الأزهرى، تهذيب اللغة، دار البصائر، دمشق، 1989م.

86 - الجوهري، إسماعيل بن حماد الجوهري معجم الصحاح للجوهري، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، لبنان، بيروت، ط 2، (1984).

- الرازي، محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، طبعة جديدة، 1415 هـ، 1995 م، مكتبة لبنان، بيروت.

- الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، الملقب بمرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار صادر، بيروت، دون طبعة.

- الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، الملقب بمرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق مجموعة من المحققين، دار الهداية.

87 - الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (1987)، القاموس المحيط، تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، لبنان، بيروت، ط 2.

- الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، المقرئ الفيومي، نوبليس، لبنان، دون طبعة.

88 - ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، لبنان، ط: 3، 1419هـ.

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990م.

سادسا: : كتب مختلفة

99 - آفاق اقتصادية، اقتصاديات الأفكار في بيئة الفضاء الإلكتروني، آفاق اقتصادية، مج 22، ع 87 عام 2001.

- ابن أبي الدنيا، الإشراف في منازل الأشراف، تحقيق د. نجم عبد الرحمن خلف، مكتبة الرشد، الرياض، ط 1، 1990م.

- الشاطبي، أبو إسحاق إبراهيم بن موسى اللخمي الغرناطي، (ت790هـ)، الموافقات في أصول الفقه، ج 2، ص 6. تحقيق: عبد الله دراز، دار المعرفة - بيروت.

100 - طلال بن عبد الله بن حسين الشريف، الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، "الدراسات العليا" الرياض، 1423هـ.

101 - ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحلیم بن عبد السلام بن تيمية الحراني الدمشقي (ت 728هـ)، مجموع الفتاوى. تحقيق عبد الرحمن محمد قاسم العاصمي النجدي الحنبلي، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998م.

سابعا: دوريات.



- 89 - عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مجلة البيان: العدد ( 143 )، رجب (1420هـ)، نوفمبر (1999م).
- 90 - عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيان: العدد ( 117 )، جمادى الأولى ( 1418 هـ)، سبتمبر (1997م).
- 91 - علي حسين باكير، مقال: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج - مركز الخليج للأبحاث الإمارات، العدد 23، آب 2006.
- 92 - مجلة "المستقبل الإسلامي": الندوة العالمية للشباب الإسلامي، عدد 69، مايو، يونيو 1997.
- 93 - نائل عبد الحافظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة دراسات، مج (29)، عدد (1)، 2002.
- ثامنًا: مواقع إنترنت.
- 94 - أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، دراسة ميدانية قام بها الباحث على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة، صنعاء - الجمهورية اليمنية، 2006م، موقع [www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com)
- 95 - خالد الصغير، مقال: التخطيط في خدمة الدعوة، موقع صيد الفوائد، [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net)
- 96 - فؤاد الشيخ سلام وزياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، 1982 م، موقع صيد الفوائد، [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net).
- 97 - موقع صيد الفوائد، [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net)، مقال: الدعوة ومنهجية التخطيط، ماجد بن محمد الجهني.
- 98 - موقع ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>.

## فهرس الموضوعات

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| مقدمة.....                                                      | (و) |
| الفصل التمهيدي.....                                             | 1   |
| المبحث الأول: الإطار المنهجي.....                               | 2   |
| المبحث الثاني: المصطلحات و الحدود و المفاهيم.....               | 6   |
| المبحث الثالث: الدارسات السابقة.....                            | 18  |
| الباب الأول (التمهيدي).....                                     | 24  |
| الفصل الأول: الدعوة الإسلامية                                   |     |
| من العمل الجماعي إلى العمل المؤسسي (منطلقات العمل الإداري)..... | 25  |
| تمهيد.....                                                      | 26  |
| المبحث الأول: الدعوة و العمل المؤسسي.....                       | 28  |
| المطلب الأول: مفهوم الدعوة.....                                 | 28  |
| المطلب الثاني: مفهوم العمل المؤسسي.....                         | 32  |
| المطلب الثالث: مميزات و خصائص العمل المؤسسي.....                | 37  |
| المبحث الثاني: العمل المؤسسي الإسلامي المنطلقات و العوائق.....  | 41  |
| المطلب الأول: منطلقات لازمة لسيير مؤسسي ناجح.....               | 41  |
| المطلب الثاني: عوائق العمل المؤسسي.....                         | 45  |
| الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة في الفكر الإسلامي.....           | 48  |
| تمهيد.....                                                      | 49  |
| المبحث الأول: مفهوم الإدارة و تاريخها.....                      | 51  |
| المطلب الأول: تعريف الإدارة.....                                | 52  |

|     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| 56  | المطلب الثاني: التصور الإسلامي للإدارة.....                        |
| 61  | المطلب الثالث: تاريخ الإدارة.....                                  |
| 68  | المبحث الثاني: عناصر الإدارة وشروطها.....                          |
| 75  | المبحث الثالث: مجالات الإدارة.....                                 |
| 75  | المطلب الأول: المجالات العامة.....                                 |
| 78  | المطلب الثاني: مجال العمل الإسلامي.....                            |
| 82  | المبحث الرابع: خصائص الإدارة في الفكر الإسلامي.....                |
|     | الباب الثاني: وظائف الإدارة الأربعة                                |
| 89  | وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر.....                         |
| 90  | الفصل الأول: التخطيط في العمل الإسلامي المعاصر.....                |
| 92  | تمهيد.....                                                         |
| 94  | المبحث الأول: مفهوم التخطيط وتاريخه.....                           |
| 94  | المطلب الأول: مفهوم التخطيط.....                                   |
| 97  | المطلب الثاني: تاريخ التخطيط.....                                  |
|     | المبحث الثاني: التخطيط في التصور الإسلامي                          |
| 99  | (المنطلقات والمبادئ والتطبيقات).....                               |
| 100 | المطلب الأول: التخطيط في العمل الإسلامي (المفاهيم والمنطلقات)..... |
| 103 | المطلب الثاني: التخطيط-المبادئ والركائز.....                       |
| 107 | المبحث الثالث: أهداف التخطيط ومزاياه وفوائده.....                  |
| 107 | المطلب الأول: أهداف التخطيط.....                                   |
| 109 | المطلب الثاني: مزايا التخطيط وفوائده.....                          |
| 118 | المبحث الرابع: كيفية إعداد خطة إدارية.....                         |
| 118 | المطلب الأول: مبادئ التخطيط وأساسه.....                            |
| 120 | المطلب الثاني: عناصر الخطة.....                                    |
| 121 | المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط.....                            |
| 127 | المبحث الخامس: مؤهلات المخطط وواجباته.....                         |
| 127 | المطلب الأول: مؤهلات المخطط.....                                   |
| 131 | المطلب الثاني: واجبات المخطط.....                                  |
| 137 | المبحث السادس: عوائق التخطيط وموانعه.....                          |
| 145 | الفصل الثاني: التنظيم في العمل الإسلامي المعاصر.....               |
| 147 | تمهيد.....                                                         |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| المبحث الأول: مفهوم التنظيم.....                               | 148 |
| المبحث الثاني: التنظيم في العمل الإسلامي.....                  | 151 |
| المبحث الثالث: عناصر التنظيم وأهميته وخطواته.....              | 155 |
| المطلب الأول: عناصر التنظيم.....                               | 155 |
| المطلب الثاني: أهمية التنظيم.....                              | 156 |
| المطلب الثالث: خطوات عملية التنظيم.....                        | 158 |
| المبحث الرابع: مبادئ التنظيم وأساسه.....                       | 160 |
| المبحث الخامس: آليات التنفيذ.....                              | 171 |
| الفصل الثالث: التوجيه في العمل الإسلامي المعاصر.....           | 180 |
| تمهيد.....                                                     | 182 |
| المبحث الأول: مفهوم التوجيه وحقيقته.....                       | 183 |
| المطلب الأول: مفهوم التوجيه الإداري.....                       | 183 |
| المطلب الثاني: التوجيه في الفكر الإسلامي.....                  | 187 |
| المطلب الثالث: أهمية التوجيه.....                              | 190 |
| المطلب الرابع: صعوبات التوجيه.....                             | 194 |
| المبحث الثاني: عناصر التوجيه ومبادئه.....                      | 197 |
| المطلب الأول: عناصر التوجيه وواجبات القائم بوظيفة التوجيه..... | 197 |
| المطلب الثاني: أسس التوجيه ومبادئه العامة.....                 | 199 |
| المبحث الثالث: أدوات وآليات التوجيه.....                       | 206 |
| المطلب الأول: القيادة في العمل الإسلامي.....                   | 206 |
| المطلب الثاني: عملية الاتصال في المؤسسات الدعوية.....          | 215 |
| المطلب الثالث: التحفيز في العمل الإسلامي.....                  | 225 |
| الفصل الرابع: الرقابة في العمل الإسلامي المعاصر.....           | 236 |
| تمهيد.....                                                     | 238 |
| المبحث الأول: مفهوم الرقابة.....                               | 239 |
| المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية.....                      | 239 |
| المطلب الثاني: الرقابة في التصور الإسلامي.....                 | 240 |

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المبحث الثاني: خطوات الرقابة.....                                                                                          | 244 |
| المبحث الثالث: طبيعة الرقابة الإدارية وأنواعها.....                                                                        | 250 |
| المطلب الأول: طبيعة الرقابة.....                                                                                           | 250 |
| المطلب الثاني: أنواع الرقابة.....                                                                                          | 253 |
| المبحث الرابع: نظام الرقابة الفعال وتحدياتها.....                                                                          | 258 |
| المطلب الأول: نظام الرقابة الفعال.....                                                                                     | 258 |
| المطلب الثاني: تحديات أمام الرقابة في المؤسسات الدعوية.....                                                                | 262 |
| الباب الثالث: المؤسسات الدعوية من متطلبات<br>إدارة الجودة الشاملة إلى تطلعات الإدارة الإلكترونية<br>- دراسة استشرافية..... | 266 |
| الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها<br>على المؤسسات الدعوية.....                                                  | 267 |
| المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....                                                                              | 269 |
| تمهيد.....                                                                                                                 | 269 |
| المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة،<br>مبادئ وأهميتها على المؤسسات الدعوية.....                                           | 276 |
| المطلب الأول: الدعوة ونظام الجودة.....                                                                                     | 276 |
| المطلب الثاني.....                                                                                                         | 277 |
| المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة<br>وتطبيقاتها على المؤسسات الدعوية.....                                                | 280 |
| المطلب الأول: أركان إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الدعوية.....                                                             | 280 |
| المطلب الثاني: مبادئ نظام الجودة الشاملة.....                                                                              | 281 |
| المطلب الثالث: نموذج البرهان لإدارة الجودة الشاملة<br>في المؤسسات الدعوية.....                                             | 284 |
| الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الدعوية.....                                                                    | 292 |
| المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية: مفهومها، وأهدافها وتطبيقاتها.....                                                       | 293 |
| تمهيد.....                                                                                                                 | 293 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....                                             | 293 |
| المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات الدعوية..                      | 297 |
| المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية على المؤسسات الدعوية.....                       | 299 |
| تمهيد.....                                                                               | 299 |
| المطلب الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الدعوية.....                       | 300 |
| المطلب الثاني: عوائق وسلبيات أمام تطبيق هذا المفهوم<br>على المؤسسات الدعوية الخاتمة..... | 302 |
| الخاتمة.....                                                                             | 305 |
| فهرس الآيات.....                                                                         | 314 |
| فهرس الأحاديث.....                                                                       | 317 |
| فهرس الملاحق.....                                                                        | 318 |
| قائمة المصادر والمراجع.....                                                              | 319 |
| فهرس الموضوعات.....                                                                      | 331 |
| ملخص البحث.....                                                                          | 337 |

### ملخص البحث باللغة العربية

عنوان هذا البحث هو: إدارة المؤسسات الدعوية -محاولة لصياغة نظرية إسلامية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة-

تمثل الإدارة في تطورها النضج العقلي والتقدم الطبيعي والأفق الواعي للإنسان عبر التاريخ، باعتبارها أداة الرقي والإحسان في أداء الأشياء على جميع المستويات وفي شتى المجالات.

ومن خلالها تتضح صورة الأشياء المنجزة في أحسن صورة وأفضل وجه، وهي وسيلة كون الأشياء المنظمة لا تتحقق إلا بها، وهي أداة لضمان الإلتقان

والنظام، ومنهجاً من خلاله تتم عملية النظام والترتيب والتنسيق المفروضة، شرعاً المرغوبة فطرياً، المطلوبة اجتماعياً، المقررة حضارياً.

وتنسحب وظائفها وتتسع مبادئها وتتفق أبعادها مع أنشطة الإنسان والجماعات والأمم، وتشمل كل مجالات الحياة البشرية، بل وتنسحب على حياة الحيوانات وبعض المخلوقات.

ومن المجالات المهمة التي تتعلق بحقيقة وجود الإنسان في الدنيا، الدعوة إلى الله وما يتعلق بها من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، إخراج الناس من الظلمات إلى النور من خلال منهج واضح، يعتمد على وسائل وأساليب، ومنه الاعتماد النظم الإدارية في تسيير شؤونها وإدارة مؤسساتها.

فكان هذا البحث المتواضع رؤية شاملة للإدارة وتطبيقاتها في الدعوة الإسلامية، ولوظائفها من خلال محاولة تأصيلية بما يتفق مع الإسلام، مع أن مبادئ الإدارة التي لا تختلف مع مبادئ الإسلام، إذ هي من الحكمة الإنسانية الواجب إتباعها واعتمادها.

ويلخص هذا البحث تفاعل الدعوة الإسلامية مع العمل المنظم عبر تاريخها ومسيرتها، فكانت تجارب في هذا الميدان بدءاً بالعمل الجماعي إلى العمل المؤسسي الممهد لتطبيق الإدارة ووظائفها على المؤسسات الدعوية.

ومن ثم تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لتكتمل الدورة الإدارية على المؤسسات الدعوية.

فالتخطيط هو الضامن للعمل المبني على التفكير والتحليل، ومن ثم ربط المبادئ بالأهداف والمنهج بالنتائج.

والتنظيم يسهل لنا القيام وتنفيذ البرامج والأنشطة وفق ما خطط له، ومن ثم تنظيم العاملين في إطار منظم وهيكل متكامل.

ويأتي التوجيه ليقوم بواجب التنسيق والإشراف ويلزمها من قيادة راشدة واتصال فعال وتحفيز ناجح.

وأخيراً، وليكتمل العمل على أحسن صورة وأفضل وجه تكون الرقابة ومتابعة الخطط والتنظيم والتوجيه، وبذلك تكون الدورة الإدارية قد أدت وظائفها وتحققت مبادئها، وكان أثرها على الدعوة الإسلامية واضح ونتائجها باهرة على شتى المستويات.

وعند تطبيق هذه المبادئ نحقق أفضل النتائج على الأداء الدعوي بما ينسجم مع مبدأ الإحسان والإتقان.

ويمثل هذا البحث من خلاله أبوابه الثلاث وفصوله التسع وملاحقه وبياناته، رؤية متكاملة وشاملة، أقدمه إلى كل المؤسسات الدعوية كميثاق عمل ودستور

مبسطة جامع، نقر ب من خلاله علم الإدارة ووظائفها إلى العاملين والذين يبتغون الإحسان والإتقان.

ومن الإحسان والإتقان البحث الجاد والمتواصل للوصول بالدعوة ومؤسساتها إلى أحسن وضع يصل إليه الإنسان وهذا مبدأ إسلامي بكل امتياز.

فكان الباب الثالث من الدارسات الاستشرافية التي تحقق المرحلة المتميزة في العمل الإسلامي، وهي اعتماد الجودة الشاملة على مؤسساته، ومن ثم كانت هنا رؤية خاصة إلى تبني هذا المنهج في الجودة والإتقان.

والذي يقصد الإتقان كعبادة ومنهج مسيرته لا تتوقف عند هذا الحد، بل يسعى الكمال الإنساني بكل أبعاده، ومن الكمال في هذا المجال ارتأيت أن أقدم للمؤسسات الدعوية مقارنة إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية في تسيير أمورها وإدارة مؤسساتها بكل يسر وتقنية عالية، تحقق الاختصار في الوقت والجهد، وهذا الاختصار يسمح لنا لتوسع دوائر الدعوة الإسلامية بما يتناسب مع خصائصها وأهدافها وآفاقها.

ومن آفاق الدعوة التركيز على الأمور التي تحقق إرضاء الله تعالى أولاً، ومن ثم تجسيد مبادئها في دنيا الناس، من خلال التنوع والتقن في المناهج والأساليب والوسائل.

فاعتماد الإدارة ووظائفها والاتصال وفنونه والتسويق ومهاراته والجودة ومتطلباته والرقمية ومقتضياتها كل ذلك يحقق لنا نتائج على جميع المستويات والأبعاد نتائج جيدة ومن ثم أهداف محققة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحييد الدعوة من الوقوع في الإشكالات والمزالق والمطبات والعقبات التي يسببها سوء التخطيط وهشاشة التنظيم وضعف التوجيه وقصور الرقابة.

وقد عانى العمل الإسلامي المعاصر من مشاكل داخلية تتعلق بالتسيير والإدارة والعلاقات والاتصال... فكان لهذا المظهر الأثر السلبي على مسيرته وتحقيق أهدافه، فأصبحت المسلمات البديهية محل نزاع وخلاف، والمبادئ محور أخذ ورد، فتدخلت الأهواء وساءت النبات واهتزت الأخلاق.

فكان ولا بد من فقه جديد، ووعي راق، وثقافة واعدة لجيل جديد، ولمؤسسات دعوية تأخذ منحى متطوراً ومسلماً مغايراً لتحقيق المقاصد والوصول إلى أفضل النتائج.

ولا يكون ذلك إلا بالإخلاص كمبدأ والإدارة ووظائفها كمنهج والتقييم كمسلك والتقويم كاتجاه، وإرضاء الله كمنسك.

إنها الإدارة التي لا تقف عند أمراض النفس وسلبيات الجماعة وتحديات الواقع بل تنمو بالفرد والجماعة، وتحقق حاجيات الجمهور من خلال دورة إدارية تمثل وظائف الإدارة ومبادئها، فهي العواصم المبدئية المنهجية الموضوعية من القواصم الظرفية الاستثنائية، فهي الوقاية التي تسبق وتفوق وتتميز على العلاج.



من أجل ذلك كان هذا البحث وكانت هذه المحاولة تصحيحا للنوايا ورفعاً للهمم، وإعطاء صورة ذهنية في المبنى ورؤية موضوعية في المعنى للمؤسسات الدعوية وعاملها إلى تبني الإدارة ووظائفها في عملية القيام بواجب الدعوة الإسلامية والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ولا يتم البناء كماله إلا باعتماد إدارة الجودة في تقييم الأداء والإدارة الإلكترونية في من أجل تطلعات مستقبلية وواعدة.

— تمت بحمد الله —