

2022
فائز بتحدي
التأليف السريع
AR 10

مجرد محاولة للتناؤل

أطريقة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

د. منيرة محمد ساتي السيد



مجرد محاولة للتفاوض

أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

د. منيرة محمد ساتي السيد

مجرد محاولة للتفاوض - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

1445 هـ - 2023 م

الطبعة الأولى

اسم الكتاب: مجرد محاولة تفاؤل أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

د. منيرة محمد سآتي السيد

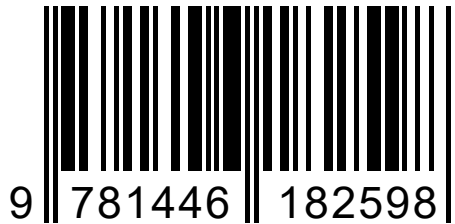
مقاس الكتاب: 10 * 7"

عدد الصفحات: 115

المدقق اللغوي: الدكتورة عبير مجاهد أحمد الحسينين

التنسيق الفني: عدنان قلعه جي

رقم التسجيل الدولي ISBN :



arid.my | info@arid.my

رعاة الكتاب



المحفل العلمي الدولي
www.almahfal.org



منصة أريد العلمية
www.arid.my



جامعة أريد الدولية
university.arid.my



أكاديمية أريد لعلوم الفضاء والفلك
falak.arid.my



وقف الذكاء الاصطناعي
www.waqf.ai



القرية العلمية
sci-village.com



أبصر فايزر للمخيمات الافتراضية
www.abservisor.com



منصة الفاتحة
www.fatiha.id



منصة أبناء العلماء
sos.arid.my



منصة قادرة
www.qadirah.com



أبصر للتعليم الإلكتروني
www.abser.org



بوابة فلسبي للدفع الإلكتروني
www.filspay.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمٍ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

[التوبة 105:]

صدق الله العظيم



أهدي هذا الجهد

إلى كل باحث عن الحق ساعياً للمجد وداعياً لليقين.

إلى روح والدي الحبيب

محمد

إلى من أروضتنا القيم، والدتي الحبيبة

ست نور

منابع الود ونبراس الحق الذي انقطع عين اليقين لهما الرحمة.

إلى زوجي، وأخي، وأختي، وابنائي وأحفادي

(عبد الرحمن، عبد الوهاب، سدن، أحمد، وليد) حفظهم الله

إلى أبنائي وبناتي طلاب العلم وباحثي المعرفة.

إلى رفقاء الدرب وشركاء الاغتراب لتبادل الخبرات وإكساب الحياة معنى.

إلى زملاء التحدي الجميل ومشرفي منصة الباحثين العرب "أريد"

إلى كل من ساهم في تقديم ومراجعة وإخراج ثمرة جهد سنوات البحث
والتفكير المضي الذي أثمر بالتحدي الممتع لمحاولة المدارس حول كيفية
وضع أطر قيمية لتطوير الأداء

في المؤسسات الحكومية السودان أنموذجاً.

منيرة ساتي

قائمة المحتويات

8	قائمة المحتويات
11	مدخل
14	الفصل الأول
14	تحرير المصطلحات
14	أولاً: مفهوم القيم
27	ثانياً: مفهوم التربية:
30	ثالثاً: مفهوم الإدارة و الأداء
40	الفصل الثاني
40	الإدارة الإسلامية: نظرة تاريخية
57	أولاً: المؤهلات العلمية والعملية للعاملين
61	الثانية: عن طريق التنظيم الإداري وما يكون فيه من إعداد وإصلاح للفرد وللنظام
61	ثالثهما: تقدير العطاء الواجب لكل منهم:
64	الفصل الثالث
64	أطر قيمية لإعداد الإداري المسلم
66	أولاً: العلم:
67	ثانياً: الحلم والاحتمال والعفو عند القدرة والصبر على المكروه:
67	ثالثاً: العدل
68	رابعاً: تفعيل مبدأ الشورى:
68	خامساً: محاسبة المسؤولين والتدقيق في اختيارهم:
74	الفصل الرابع
74	تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

74	أولاً: نبذة عن التنظيم الإداري في السودان
77	ثانياً: المدلول الإداري في السودان
80	ثالثاً: السلوك الإداري بين التقويم والتقييم
85	رابعاً: تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية
88	الخاتمة
88	أولاً: النتائج
89	ثانياً: التوصيات
92	المراجع
103	مرفق : السيرة الذاتية للمؤلف

تقديم منصة أريد العلمية

الحمد لله الذي أنزل كتابه، ولم يجعل له عوجاً، وجعل السماء سقفاً وبروجاً، والصلاة والسلام على رسوله الذي أرسله للعالم بشيراً ونذيراً وسراجاً، وعلى آله وصحبه أجمعين.. أمّا بعد:

يسر منصة أريد العلمية أن تقدم لقراءها الكرام هذا الكتاب الذي يعتبر ثمرة جهود مضيئة في إطار تحدي التأليف السريع خلال 24 ساعة، والذي تشرفنا بتنظيمه في الفترة من 1 إلى 3 تموز لعام 2023. هذا الكتاب، الذي يحمل عنوان "مجرد محاولة للتفاؤل: أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية"، قد فاز بالجائزة الأولى في هذا التحدي، وأعلنت نتائجه ضمن فعاليات حفل ختام المحفل العلمي الدولي الثالث عشر يوم 3 نوفمبر 2023.

يطرح الكتاب نظرة علمية وعملية على تطوير الأداء داخل المؤسسات الحكومية، مستلهماً في ذلك القيم والمفاهيم التربوية والإدارية الراسخة. بدءاً من تحرير المصطلحات المتعلقة بالقيم والتربية والإدارة، مروراً بالنظرة التاريخية للإدارة الإسلامية، وصولاً إلى الأطر القيمية لإعداد الإداري المسلم وتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية مع الإدارة في السودان كأنموذج بحثي.

نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به القراء والباحثين، وأن يكون مصدر إلهام للمزيد من الأعمال التي تضيء مسالك العمل التطوعي وتُعزز من ممرات الإبداع والابتكار. ولا نملك في ذلك كله إلا أن نقول: وما توفيقنا إلا بالله العلي العظيم.

د. سيف السويدي

رئيس منصة أريد العلمية

مدخل

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه

أما بعد..

فمن الحقائق الثابتة أن الدين الإسلامي دين صالح ومصلح لكل زمان ومكان، ومن هذا المنطلق فإن الإسلام لم يترك أمرًا من الأمور إلا وأوضحه أفضل إيضاح وأبانه أفضل إبانة ومن ذلك الجوانب الإدارية التي من خلالها ينتظم أحوال الناس والمجتمعات.

وفي هذا الجانب أيضًا ينبغي الإشارة إلى أن الله سبحانه وتعالى قد ميز الإنسان عن غيره من الكائنات التي تعيش معه بأنه مدرك للقيم، وقد وضع في مكانة سامية لا يصل إليها أي كائن آخر.

وعلى هذا فإن المجتمع الإنساني عبارة عن بناء معياري يعكس حياة معنوية يمثلها الأفراد، تتميز بالقوة والأصالة ومن هذا البناء تتكون قواعد للسلوك تعطى الفرد كما تعطى المجتمع شكله وشخصيته وهويته، وهذا كله يضمه ويحتويه معنى القيم.

والقيم صورة من الصور الأساسية التي تشكل بناء المجتمعات لأنها الضابط والمعياري الأساسي للسلوك الفردي- الاجتماعي، وهي تنتظم فيما يسمى بالبناء القيمي الذي يعكس أهداف المجتمع من التربية بتأثير الإدارة منهجًا وسلوكًا إذ لا سبيل إلى تحديد الأهداف التربوية لتكون معبرة عن طبيعة الإنسان وطبيعة المجتمع إلا عن طريق القيم.

ولكل مجتمع من المجتمعات قيمه وسلوكه، وليس المجتمع الإسلامي بدعًا من هذا الأمر حيث إن له قيمه التي تضبط وتحدد سلوكه، أي له بناؤه المعياري، إلا أنه اليوم ومع تربيته وإدارته يعيش إشكاليات متراكمة كثيرة، أغلبها نتج عن انقطاع صلتنا بمصادرنا الحضارية التي نستمد منها كل عاداتنا، وتقاليدنا، ومسلكتنا الخاص، والعام.

وإذا أراد المجتمع الإسلامي العودة إلى ما كان عليه الرعيل الأول فلا مناص من العودة إلى القيم والمثل العليا التي شكلت هوية الأمة الإسلامية على مر العصور.

لقد أصبح مفهوم الرقابة الذاتية من المفاهيم القوية السائدة في المجتمعات حيث إنه أكد في كل مجالات النشاط الإداري، لكننا نلاحظ أن بعض المجتمعات الإسلامية في الوقت الحاضر تعاني من قصور في مراقبة ذاتها والمحافظة على هويتها الثقافية، إلى جانب معاناتها من قصور الوسائل الحضارية المادية، وهذا يعود

في معظمه إلى معاناتها الحقيقية من تخلخل البناء المعياري القيمي واهتزاز نسق القيم ومن ثم اختلال واضطراب في الأهداف التربوية والإدارية.

لكل هذا، ولما نراه من اهتزاز القيم في المجتمع العالمي والغربي والإسلامي الخاصة بالإداري كأحد أفراد المجتمع وأولاهم بالتغيير- تأتي أهمية الكتابة في أطر قيمية لتطوير أداء المؤسسات الحكومية، لأنه في المقام الأول بحث عن الذات الإدارية العربية الإسلامية في غير انغلاق، لبنائها بناء ذاتيا متميزا قادراً على العطاء والإبداع، وهو ما تسعى إليه التربية الإسلامية، في عصر غدت فيه كل المجتمعات تعمل على تأكيد شخصياتها وتمييز ذاتها؛ بل وتحاول إزالة كل الحواجز (العولمة) وحينها لا بد أن يميز العلاقة التمسك بالقيم الإسلامية النابعة من المصادر الأصلية، التي تربط العلم بالأخلاق.

وأعتقد أن النتائج التي سيتوصل إليها هذا الكتاب سيدشفي غليل المؤلف الشغوف لمعرفة كيفية تأطير القيم وتطوير الأداء في المؤسسات لا سيما الحكومية، كما أنها يمكن تطبيقها في المجتمع وسيفيد بإذن الله متخذي القرار الإداري والسياسي في خلق نظام إداري وسياسي فاعل يرتكز على القيم الإسلامية.

وهذه النتائج يمكن أن تضيف للباحثين والدارسين والمهتمين بأمر الإدارة السلوكية مادة جديدة تضاف للمكتبة تحدد ما ينبغي أن يكون عليه الإداري المسلم، في محاولة للتأصيل في هذا المجال.

ولا أخفي أن الذي دفعني للكتابة في هذا الباب كثرة ظواهر الفساد الإداري وتفشي الرشوة والمحسوبية والمعاملات الغير كريمة وسط الإداريين بالإضافة إلى مشاكل تبديد المال العام والاختلاسات وغيرها من المشاكل الإدارية التي ترتبط بغياب القيم التربوية الإسلامية في إعداد الإداري المسلم وفي اختياره للمنصب الإداري.

وأسعى من خلال هذا الكتاب إلى حصر القيم التربوية الإسلامية اللازمة لإعداد الإداري وبالتالي انعكاس هذه القيم في ممارسة الإداري لسلطته الإدارية، من خلال النقاط التالية:

- 1- دراسة القيم التربوية الإسلامية وأثرها على الإدارة.
- 2- إمكانية الاستفادة من التوجه النبوي الذي أراد أن يؤسس دولة المدينة المنورة على قيم جديدة للشرف والمجد في ضوء هدايات الوحي ومرجعية القيم الإسلامية في الكتاب والسنة.

مجرد محاولة للفاؤل - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

3- معرفة محتوى التربية وعلاقتها بالتخلف الإداري الشامل في مجتمعنا المعاصر، فالتعليم والتقدم قيمتان حضاريتان وحسب الأوضاع السياسية والاجتماعية تؤثران على بناء الشخصية والمجتمع فالأمة ومدى تماسك إدارتها.

4- الوصول إلى نموذج إسلامي للإداري بوضع معايير معينة للقيم الإسلامية التربوية ومعرفة كيفية اختيار الإداري المسلم القوي الأمين مع مراعاة المشاركة الفاعلة للمجتمع في إدارة شئون نفسه.

ولتحقيق ذلك عزيزي القارئ قسمت هذا الكتاب إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: تحرير المصطلحات.

الفصل الثاني: الإدارة الإسلامية: نظرة تاريخية.

الفصل الثالث: أطر قيمية لإعداد الإداري المسلم.

الفصل الرابع: تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

- الإدارة في السودان أنموذجاً

فهيا بنا عزيزي القارئ لاكتشاف هذا الجانب الهام من جوانب إعداد الإداري المسلم الذي ينطلق في إدارته وفقاً لأطر قيمية لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية وقد قمت بدراسة النظام الإداري في السودان كأنموذج , آملة أن تجد بين طيات الكتاب ما يفيدك واعتذر عن أي قصور أو خطأ.

د. منيرة محمد ساتي السيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة بيشة

المملكة العربية السعودية ذي الحجة 1444هـ

الفصل الأول

تحرير المصطلحات

إن تحرير المصطلحات من الأهمية بمكان فمن خلاله يتأتى لنا الوقوف على معانيها والتعرف على خفاياها من أجل الوصول إلى حكم منضبط يعتمد على الأسس العلمية.

ولعلك لاحظت عزيزي القارئ من عنوان كتابنا أن بعض المصطلحات بحاجة إلى كشف اللثام عنها وهذه المصطلحات:

أولاً: مفهوم القيم.

ثانياً: مفهوم التربية.

ثالثاً: مفهوم الإدارة.

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم القيم.

القيم لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة قيمة ترجع إلى الفعل الماضي الثلاثي قوم والقاف والواو والميم أصلان صحيحان، يدل أحدهما على جماعة ناس، وربما استعير في غيرهم. والآخر على انتصاب أو عزم.⁽¹⁾

والأصل الثاني من هذا الجذر متحقق في قولهم قام قياماً، والقومة المرة الواحدة، إذا انتصب. ويكون قام بمعنى العزيمة، كما يقال: قام بهذا الأمر، إذا اعتنقه. وهم يقولون في الأول: قيام حتم، وفي الآخر: قيام عزم، ومن الباب: قومت الشيء تقويماً. وأصل القيمة الواو، وأصله أنك تقيم هذا مكان ذلك.⁽²⁾

فالقيمة في اللغة واحدة القيم، وأصلها الواو لأنه يقوم مقام الشيء، يقال: قومت السلعة).

(2) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة: 1423 هـ = 2002 م، ج 5، ص 35.

(3) المرجع السابق: ج 5، ص 36.

والاستقامة: الاعتدال، يقال استقام له الأمر، وقوله تعالى (فاستقيموا إليه)⁽¹⁾ أي في التوجيه إليه دون الآلهة وقومت الشيء فهو قويم، أي مستقيم، وقام المتاع بكذا أي تعدلت قيمته به القيمة قيمة: الثمن الي يقاوم به المتاع، أي يقوم مقامة).⁽²⁾

وفي المفردات للراغب (دينا قيما) أي ثابتا مقوما لأمر معاشهم ومعادهم.. وعلى هذا قوله (ذلك دين القيمة) فالقيمة هنا اسم للأمة القائمة بالقسط).⁽³⁾

وفي تفسيره لقوله تعالى (وذلك دين القيمة) يقول الرازي: (أي أحكام قيمة) أما القيمة، ففيها قولان: الأول: قال الزجاج مستقيمة لا عوج فيها تبين الحق من الباطل، من قام يقوم، وهو كقولهم: قام الدليل على كذا إذا ظهر واستقام.

الثاني: أن تكون القيمة بمعنى القائمة أي هي قائمة مستقلة بالحجة والدلالة، من قولهم: (قام فلان بالأمر يقوم به إذا أجراه على وجهه).⁽⁴⁾

وفي تفسيره لقوله تعالى (ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياما) يقول (معناه أنه لا يحصل قيامكم ولا معاشكم إلا بهذا المال، فلما كان المال سببا للقيام والاستقلال سماه بالقيام إطلاقا لاسم المسبب على السبب على سبيل المبالغة يعني كان هذا المال نفس قيامكم وابتغاء معاشكم، وقرأ نافع وابن عامر: (التي جعل الله لكم قيما) وقد يقال هذا قيم وقيم).⁽⁵⁾

وفي لسان العرب إشارة إلى هذه المعاني كلها: (القيم: الاستقامة والاستقامة اعتدال الشيء واستواؤه وقوله تعالى (إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم) قال الزجاج: معناه للحالة التي هو أقوم الحالات وهي توحيد الله، وشهادة أن لا إله إلا الله والإيمان برسله، والعمل بطاعته).⁽⁶⁾

(2) الجوهري: الصحاح- التحقيق احمد عبد الغفور عطار. الطبعة الثانية- الجزء الخامس- (بدون ناشر، 1402، ص 217.

(3) الفيومي: المصباح المنير- الطبعة الخامسة- القاهرة 1992، ص 714.

(4) الراغب الاصفهاني: المفردات في غريب القرآن- بيروت- دار المعرفة بدون تاريخ، ص 414

(5) الرازي: التفسير الكبير- ح3، ص42.

(6) المرجع السابق ح13، ص10.

(7) ابن منظور: لسان العرب- طبعة دار المعارف، دت (قوم) ج5، ص 3782.

وقوام الأمر بالكسر: نظامه وعماده، قال أبو عبيدة: هو قوام أهل بيته، وقيام أهل بيته وهو الذي يقيم شأنهم من قوله تعالى: (ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياما) وقال الزجاج: قرئت (جعل الله لكم قياما) وقيما.

ويقال: هذا قوام الأمر وملاكه الذي يقوم به، ومعنى الآية: أي (التي جعل الله لكم قياما) تقيكم فتقومون بها قياما الأمر قيما فهو راجع إلى هذا والمعنى: جعلها قيمة الأشياء فيما تقوم أموركم⁽¹⁾.

وقيم الأمر: مقيمة، وأمر قيم/ مستقيم.. وفي الحديث الدين القيم أي المستقيم الذي لا زيف فيه ولا ميل عن الحق. والملة القيمة المعتدلة⁽²⁾.

وفي المعجم الوسيط للفيروزآبادي: قيمة الشيء قدره وقيمة المتاع: ثمنه، جمعه: قيم⁽³⁾.

ولعلك لاحظت عزيزي القارئ من خلال البيان السابق أن القيمة ترد في لغة العرب ويراد بها عدة معاني من أبرزها:

- 1- الاستقامة.
- 2- الثمن.
- 3- الأحكام القيمة.
- 4- ما به قيام الشيء.
- 5- الاستقلال بالحجة والدلالة.
- 6- الثبات والدوام على الأمر.

ويطيب لي أن أشير إلى أن المعنى الذي قال به الرازي وابن منظور في معنى الدين القيم أي المستقيم الذي لا زيف فيه ولا ميل عن الحق، وقول الرازي في تعالى: (فيها كتب قيمة) أي أحكام قيمة وقوله دين ذو قيم، وأحكام قيمة معتدلة والدين ذو قيمة كل هذا مما يفيد في توضيح المعنى الاصطلاحي.

القيم اصطلاحًا:

بالنظر إلى استعمال كلمة القيم في الاصطلاح فإنها غالبًا ما تستعمل في الأمور الاقتصادية، فيقال: (قيمة السلعة) على تفاوت بين الاقتصاديين في تحديد مفهومها وعناصرها ومعاييرها وأنواعها، والاستخدام

(2) المرجع السابق، ص 3782

(3) المرجع السابق، ص 3784، 3785

(1) ابراهيم مصطفي وآخرون: المعجم الوسيط- ج2- دار احياء التراث العربي، دت، ص 774.

الشائع لديهم حين يتحدثون عادة عن القيمة فإنهم يقصدون قيمة التبادل تميزا لها عن قيمة الاستعمال والمقصود بقيمة التبادل: السعر المقرر للسلعة، ويميزون بين القيمة والسعر على أساس أن القيمة حقيقة أما السعر فاعتباري، وذلك راجع إلى التراضي بين المتبادلين للسلعة، ولهذا تكون القيمة أحيانا أكبر أو أقل من السعر، وعلى هذا فإن لها مفاهيم تدل على جوانب معنوية تتعلق بموضوعات معنية. وبالجملة فقد تعرضت لها تعريفات تراوحت ما بين التحديد الضيق للقيم على إنها مجرد اهتمامات أو رغبات غير ملزمة إلى تحديد واسع يراها معايير مرادفة للثقافة ككل⁽¹⁾.

لقد اختلف المفكرون في نظرتهم للقيم اختلافات كبيرة، ويرجع ذلك من وجهة نظري إلى ما يمكن أن يطلق عليه جدلية المصطلح حيث إن مصطلح القيم من المصطلحات التي تفهم بشكل كبير تبعاً للبيئة العامة أو الجو الثقافي في مجتمع ما وقد جعلت هذه الجدلية كثيراً من المفكرين يميلون إلى تمييز دراستها بالتضارب البين، منهم (فون مرنج) الذي يقول: (هناك في ميدان البحوث في القيم، على وجه الخصوص جذب في النظريات المتناسقة، وخصب في النظريات المتضاربة) و (جون ديون) الذي يقول (إن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية)⁽²⁾.

وفي حقيقة الأمر فإن ما يسمى قيما ليس في الواقع سوى إشارات انفعالية ومجرد تعبيرات صوتية- وبين- الاعتقاد في الطرف المقابل بأن المعايير القبلية العقلية ضرورية، ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم والأخلاق، كما يذهب (شيلر)، إلى أنه كما لا ينبغي أن نأمل في تعريف الصفة المحض لأنها تدرك كما هي دون وسيط كذلك القيمة لا تقبل التعريف بوصفها معطى للمعرفة، ورغم هذا فإنه لا بأس من التعرف على المفاهيم والتعارف المطروحة للقيمة فيما يلي:

ومن أبرز تعريفات القيم ما يلي:

● القيمة: مرادف للاصطلاح (نافع) أو (لائق)⁽³⁾.

● القيم: (معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية قوية، وعامة، تتصل من قريب بالمستويات الخلقية التي تقدمها الجماعة، ويمصها الفرد من بيئته الاجتماعية الخارجية، ويقوم منها

(2) ضياء زاهر: القيم في العملية التربوية- القاهرة- مؤسسو الخليج العربي، 1984، ص 10.

(3) فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية- بيروت- دار النهضة العربية-، ص 6.

(4) فوزية دياب: مرجع سابق، ص 21.

موازين يبرر بها أفعاله ويتخذها هادياً ومرشداً، وتندثر هذه القيم في حياة الأفراد فتحدد لكل منهم خلانه وأصحابه وأعداءه⁽¹⁾.

ومن هذا التعريف يتضح أن القيم عبارة عن معايير لها صفة الانفعال والعمومية، وتتصل بالأخلاق التي تقدمها الجماعة، وتكتسب من البيئة الاجتماعية للفرد، ويعتبرها الفرد موازين لتقدير أفعاله ولها صفة الانتشار في حياة الأفراد.

وهناك من التعريفات ما يجعل القيم مرادفاً لاتجاهات والاهتمامات، فيعتبرها البعض اتجاهات تقويمية والبعض الآخر يعتبرها كنوعيات لاتجاهات متقاربة⁽²⁾.

● ويؤكد آخرون على أن القيمة هي الاهتمام أي اهتمام بأي شئ ومن رأيه (أنه إذا كان أي شيء (أيا كان) موضوع اهتمام فإنه حتماً يكتسب قيمة⁽³⁾، وقد شاع هذا الاتجاه عند (ألبرت) (وفيرنوت)، فالقيم بالنسبة لهما: (اهتمامات أو اتجاهات معينة حيال أشياء أو موقف أو أشخاص وإن كانت في الحقيقة اهتمامات واتجاهات عامة وليس نوعية أو خاصة)⁽⁴⁾

وقد تبني هذا الفهم عدد آخر من علماء النفس مثل (أيزنك)⁽⁵⁾ و(سويف) الذي يرى أن (القيم تقدم المضمون للاتجاهات)⁽⁶⁾.

والى نفس المعنى أشار تعريف (انستاري) حيث عرفت القيم بأنها: (اهتمامات أو دوافع أو اتجاهات تقييمية)⁽⁷⁾.

وتذهب كثير من المدارس هذا الاتجاه في تعريف القيمة، فنجدها مرادفة للاتجاهات والاهتمامات والتفصيلات.

(2) فؤاد المهقي السيد: علم النفس الاجتماعي- القاهرة دار الفكر العربي، 1954، ص 294.

(3) فوزية دياب: مرجع سابق، ص 24.

(4) المرجع السابق، ص 22

(5) معي الدين أحمد حسين: القيم الخاصة لدي المبدعين- القاهرة- دار المعارف، 1981، ص 30

(6) المرجع السابق، ص 31.

(7) المرجع السابق، ص 32

(8) Anastaria. A. psychological Testing.n. y. the Mc co 1968. P552

وممن قال بأن القيمة هي تفصيلات: (ثورنيك) الذي يرى أن القيم الإيجابية منها والسلبية تكمن في اللذة أو الألم الذي يشعر به الإنسان، فإذا كان حدوث (س) لا يؤثر مطلقاً على لذة أو ألم أي فرد أياً كان حالياً أو مستقبلياً، فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق، وعلى هذا فلا يكون خيراً أو شراً مرغوباً عنه، والأحكام عن القيم أي القضايا، مثل قولنا (أ) خير، (ب) شر، (ج) صواب و(د) نافع، نرجع في النهاية إلى اللذة والألم أو الارتياح أو عدم الارتياح الذي يشعر به الإنسان، كما تتوقف أيضاً على تفضيلاته للأشياء⁽¹⁾.

● وهناك تعريفات ترى أن القيم: عبارة عن معتقدات فترى أن القيم (طبقة هامة من المعتقدات يتقاسمها أعضاء المجتمع الواحد، وخاصة فيما يتعلق بما هو أحسن أو قبيح أو ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه)⁽²⁾.

وهذا ما ذهب إليه (حسن الساعاتي) حيث يقول إن القيم هي (الأفكار الاعتقادية المتعلقة بفائدة كل شئ في المجتمع، وقد تكون الفائدة صحة جسمية، أو توقد الذكاء أو نشوة ولذة أو بسطة في الرزق أو حسن سمعة أو غير ذلك من المنافع الشخصية)⁽³⁾.

وعلى هذا فإن فالقيمة عبارة عن معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة يميل على الفرد مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المجسمة لهذه القيمة

● وتنظر بعض التعريفات إلى القيم من خلال السلوك، فيذهب (أولر) إلى أن القيم يمكن إدراكها بصورة أو بأخرى من الصور الأربع التالية:

- 1- جوانب أو أشياء مطلقة لها هويتها المستقلة.
- 2- خصائص الأشياء مادية أو غير مادية.
- 3- مفاهيم تبرز من خلال حاجات الفرد البيولوجية.
- 4- أفعال تترجم القيم محل الاهتمام⁽⁴⁾.

وهذا ما ذهب إليه (مورس) حيث وصف دراسة القيم بأنها (علم السلوك التفضيلي) إذ إن أي فضل (لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولاً)، والأكثر أهمية في نظر

(2) فوزية دياب: مرجع سابق، ص 22، 32

(3) Breech. Dr. cur.Ballachey. E.L Individual Society c.Migrant. H ill Book comb.1962. p.102

(4) حسن الساعاتي: تعاطي الحشيش كمشكلة اجتماعية- اعمال الحلقة الجنائية الثانية- ج.ع. م- يناير، 1963، ص 19.

(5) معي الدين احمد حسن (مرجع سابق)، ص 37.36.

الفرد، وطبقا لتقديره وإدراكه للظروف القائمة في الموقف، فالقياس إلى المسالك تعبر القيم عن خير إحكامه وأفضلها وأحسنها في العمل في مواقف الحياة السيارة ومعنى ذلك أن الفرد يستعملها كلما اختار مسلكا أو كلما اتخذ قرار يفضل به مسلكا معينا من بين عدة بدائل لأن مختارات أحكامه وموازنته من عدة ممكنات وقراراته للعمل مسائل دائمة، تواجهه باستمرار في كل وقت وفي كل خبرة من خبرات حياته.⁽¹⁾

وقد تبني هذا الموقف بعض الباحثين أمثال (بابر) و(نوفلر) فهما يريان أن في القيم التي يتبناها الأشخاص عوامل هامة محددة لسلوكهم فعندما يؤدي المرء سلوكا معينا أو يختار مسارًا مفضلاً له على سلوك أو مسار آخر، فإنه يفعل هذا وفي ذهنه أن السلوك أو المسار الأول إنما يساعده على تحقيق بعض من قيمه أفضل من السلوك الآخر).⁽²⁾

وبعد عرض التعريفات السابقة للقيم يمكن القول إن هناك عدة نقاط يمكن أن تسهم في تحديد دقيق للقيم من أبرزها:

- 1- أن القيم بمثابة الموجه للسلوك الإنساني.
- 2- أن تعريفات القيم المتعددة لم تغفل أمر الانتقائية.
- 3- أن القيم تفرض على حياة الإنسان بعض المسارات.
- 4- أن القيم لها أثر كبير في حياة الأفراد والمجتمعات.

وبالجملة فإن القيم الأخلاقية التي تتقبلها جماعة من الجماعات قد ترفضها جماعة أخرى تعيش في نفس المجتمع، وقد يحدث أن تتغير تلك القيم من وقت لآخر على حسب ما تتعرض له البيئة من تطور، وبالتالي على الفرد إذا أراد أن يعيش في وئام مع الجماعة التي ينتمي إليها، عليه أن يتعلم الشرائع والذساتير الخلقية في تلك البيئة ويعمل وفقاً لها.⁽³⁾

وكل هذا يستدعي أن نفرّد الحديث عن القيم بمزيد تفصيل على النحو التالي.

(2) فوزية دياب (مرجع سابق)، ص 32، 24 وانظر توماس هوبكتر: النفس المنبثقة 0ترجمة محمد على العريان)، ص446، 470.

(3) معي الدين أحمد حسن: مرجع سابق، ص 37.

(1) حسن مصطفى عبد المعطي، هدى محمد قناوي: علم نفس النمو، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ج 2، ص 372

خصائص القيم:

تتميز القيم بعدة ميزات وخصائص وتتمثل تلك الخصائص في:

- 1- أن القيم تجريدية لأنها معاني مجردة تأخذ صفة الموضوعية والاستقلالية ويؤمن بها الإنسان كموجه له ويحتصنها في سلوكه.
- 2- أن المعرفة بها جبلية أي قبل السلوك يدرك بنوع خاص من الوجدان والعاطفة.
- 3- أنها تقتضي الاختيار والانتقاء.
- 4- أن التدرج القيمي ليس جامدا وحركته من خلال وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع وأعداد المواقف التي تدعوه للاختيار والمفاضلة من سلالم القيم وأيضا من خلال إمكانية التغير في بناء القيم بمعنى أن بعض القيم سريعة التغير وبعضها ثابت وبعضها بطيء، وكذلك درجة النضج والنمو والتعلم حيث يتسع الوعي والنمو في الفهم بالقيم.
- 5- أنها تقوم بعملية التوجيه.
- 6- أن للقيم علامات فارغة تختلف عن العادة وتنطوي على أحكام معيارية للتمييز بين الصواب والخطأ والخير والشر.

كما تختلف القيم عن الاتجاهات وهي نواة تتجمع حولها الاتجاهات لتوجيه السلوك تقف كممثل يجاهد الفرد من أجلها وتختلف عن الحاجات وعن الأعراف الاجتماعية وعن الرأي.⁽¹⁾

وظائف القيم:

للقيم وظائف متعددة تنعكس على سلوك الفرد والجماعة قولا وعملا.

● أما على المستوى الفردي، فإن وظيفة القيم تتمثل فيما يلي:

- 1- تحدد شكل الاستجابات وتلعب دورا هاما في تشكيل الشخصية الفردية، وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.
- 2- تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتمنحه القدرة على تحقيق رضا نفسه للتجاوب مع الجماعة في مبادئها وعقائدها الصحيحة.

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي: اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث. الإسكندرية دار الكتب الجامعية - 1971، ص109.

- 3- تحقق للفرد الأمان، فهو يستعين بها على مواجهة التحديات في حياته.
 - 4- تعطي الفرد فرصة التعبير عن نفسه بفهم عميق لذاتها وإمكانياتها.
 - 5- تدفع الفرد لتحسين إدراكه وتساعد على فهم العالم حوله فتوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.
 - 6- تعمل على إصلاح الفرد نفسيا وخلقيا وتوجهه نحو الخير والإحسان والواجب.
 - 7- تضبط الفرد ليحكم عقله ووجدانه بالتغلب على شهواته ومطامعه في تصرفاته لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف على هديها.
- إن هذه الوظائف لا تنفصل عن بعضها البعض، بل تتداخل وتتكامل لتحقيق ذاتية الفرد، وتجعله يستشعر عظمة وقيمة حياته، لتحقيق إنسانيته ورضاه عن نفسه برضا الله تعالى عليه.

● أما على المستوى الاجتماعي، فتتمثل وظيفة القيم في الآتي:

- 1- تحفظ على المجتمع تماسكه وتحدد أهداف حياته ومثله الأعلى ومبادئه الثابتة المستقرة التي تحفظ له التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة.
- 2- تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه بتحديد الاختيارات الصحيحة التي تسهل وتحفظ كيان المجتمع في إطار موحد.
- 3- تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها، كما تعمل على إعطاء النظم الاجتماعية أساسا عقليا يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين إلى هذه الثقافة.
- 4- تقي المجتمع من الأنانية، بحيث تحمل الأفراد على التفكير في أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى أهداف هي في حد ذاتها غايات بدلا من النظر إليها على أنها مجرد أعمال لاشباع الرغبات والشهوات.
- 5- القيم والمثل العليا هي الهدف في أي جماعة، والمثل الأعلى في المجتمع الإسلامي هو الله تعالى ومنهجه الذي حدده للناس.
- 6- تزويد المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم، وتحدد له أهداف ومبررات وجوده، فيسلك في ضوءها ويحدد للأفراد سلوكياتهم.

مجرد محاولة للتفاوض - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

لهذا فإن الوظائف الفردية للقيم تتكامل مع الوظائف الاجتماعية لها بحيث تعطى نمطا معيناً من الشخصيات الإنسانية القادرة على أداء الدور الحضاري المنشود، وتعطى المجتمع شكله المميز.

تصنيف القيم:

تصنف القيم عدة تصنيفات يرجع بعضها إلى نظرة الإسلام للقيم وبعضها لنظرة المجتمع الغربي لها وفيما يلي عرض لبعض تصنيفات القيم.

1- التصنيف الإسلامي للقيم:

وقد استنبط هذا التصنيف على حسب ما ورد في القرآن وعلى هذا فإنه يصنف على مستويين:

المستوى الأول: تصنيف ثلاثي يضم:

- قيم متصلة بعلاقة الإنسان مع ربه.
- قيم متصلة بعلاقة الإنسان مع نفسه.
- قيم متصلة بعلاقة الإنسان بالآخرين.

المستوى الثاني: تصنيف سداسي:

حيث أجرى الباحثان عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام بحثاً عن القيم وصلها فيه إلى تصنيف سداسي.⁽¹⁾

ويضم هذا المستوى:

- 1- البعد الروحي.
- 2- البعد البيولوجي.
- 3- البعد العقلي (المعرفي).
- 4- البعد الانفعالي (العاطفي).
- 5- البعد السلوكي (الأخلاقي).
- 6- البعد الاجتماعي (الخاص والعام).

(2) علي مصطفى أبو العينين، القيمة الإسلامية والتربية، القاهرة، مكتبة إبراهيم حلي، ط1، 1408.

2- تصنيف الدكتور عبد الرحمن بدوي⁽¹⁾ حيث قام بتصنيفها على أساس:

- القيم الفعلية أو المتعلقة بالحق، كقيمة نظرية علمية.
- القيم الجمالية أو المتعلقة بالحجاب، كقيمة لوحة أو عمل فني.
- القيم الأخلاقية أو المتعلقة بالخير.
- 3- تصنيف القيم بطريقة الأبعاد.

هناك تصنيف مشهور للقيم على أساس الأبعاد على النحو التالي:⁽²⁾

- بعد المحتوى: وهو تصنيف (سيرنجر) وهو بعد سلوكي يفرق بين إنسان وإنسان باختلاف نظرتهم إلى فلسفة الحياة وكذلك للمجتمعات والشعوب ويضع التعليم في مرتبة خاصة في سلم القيم.
- بعد المقصد: وفيها القيم وسائلية أي وسيلة لغاية أو قيم غائية نهائية لفرد أو جماعة.
- بعد الشدة: وهي تقدر بدرجة الإلزام ونوع الجزاء وفيها تقاس شدة القيم طردياً مع درجة الإلزام ونوع الجزاء فتكون أنواع ثلاث:
 - ما ينبغي أن يكون: ترتبط بالمصلحة العامة وهي قيم ملزمة أمره ناهية.
 - ما يفضل أن يكون: ليست ملزمة بل قيم تفضيلية.
 - ما يرجى أن يكون: يحس الناس ببعده تحققها بصورة كاملة وهي قيم مثالية.
- بعد العمومية: منتشرة وشائكة كقيم عامة في كل بيئة وفئة في المجتمع أو قيم خاصة بمواسم معينة ومواقف خاصة يحكمها الزمان والمكان.
- بعد الوضوح: وفيها القيم إما صريحة واضحة أو ضمنية تستخلص من خلال اختيارات واتجاهات تتنكر في سلوك الأفراد منمطة لا عشوائية.
- بعد الدوام: وفي هذا تقسم حسب الوقت فهي قيم عابرة وقتية عارضة قصيرة سريعة الزوال أو دائمة تبقى زمناً مستقرة في النفوس جيلاً بعد جيل ولها صفة القداسة والإلزام.

(2) على مصطفى ابو العينين القيمة الاسلامية والتربية، القاهرة، مكتبة ابراهيم حلمي، ط1، 1408هـ

2 عبد الرحمن بدوي: الاخلاق النظرية، ط8ن الكويت، 1957م، مرجع سابق.

(3) على مصطفى ابو العينين، القيمة الاسلامية والتربية، مرجع سابق.

4- تصنيف شيلر (1).

وهذا التصنيف بمثابة (نموذج من تصنيفات الفلاسفة الأخلاقية) حيث يرى أن هنالك ثمان فئات للقيم:

- 1- قيم الشخصية وقيم الأشياء.
- 2- قيم الذات وقيم الغير.
- 3- قيم العقل وقيم الوظيفة، وقيم رد الفعل.
- 4- قيم حال النفس، والسلوك، وقيم النجاح.
- 5- قيم القصد وقيم المال.
- 6- قيم الأساس والعلاقة والشكل.
- 7- القيم الفردية والقيم الاجتماعية.
- 8- القيم بذاتها والقيم بالنعمية.

وبعد عرض التصنيفات السابقة يمكن القول أن الدراسات العملية لمفهوم القيم تجري ضمن خطين متوازيين هما:

1- منظور فلسفي تجريدي: يضبط ويحدد الخصائص البنائية للقيم.

2- منظور إجرائي: يهدف إلى تحديد الخصائص الوظيفية للقيم، وكيفية قياسها.

وإذا وقفنا في التعريفات المختلفة نجد عناصر مشتركة تتردد فيها، فهي تعبر عن نفسها في مختلف مجالات النشاط الإنساني، كما إنها من خلال التعاريف عبارة عن مقياس أو معيار يمكن من الاختيار بين البدائل أو الغايات المتصلة بالوجود وبين ضروب السلوك المختلفة الموصلة إلى الغاية.

وأهم ما ورد من خلاصة هذه التعاريف للقيم هي أنها تسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء.

فالقيمة انطلاقاً من هذه الموضوعات تختلف من حيث طبيعتها وعمقها وإمكاناتها في التأثير لدى التحول إلى أنماط سلوكية في دينا الواقع.

(1) أبو العينين مرجع سابق.

والقيم تتفق مع العادات والاتجاهات في كونها دوافع وطاقات للسلوك، تتأثر بثقافة المجتمع.

وتختلف معها في أن القيم تتضمن تنظيمات أكثر تعقيداً من السلوك المتكرر وتنطوي على أحكام معيارية للتمييز بين الصواب والخطأ والخير والشر، ولا يمكن توافر هذا كله في العادة التي هي مجرد سلوك متكرر لفرد معين بطريقة تلقائية في مواقف محددة.

وفي الإسلام الفرق بين العادة والعبادة يشابه ذلك، حيث إن العبادة تغيير قيمة تجريدية بفضل النية التي تشترط فيها وبدونها تصبح مجرد عادة ليس إلا.

وخلاصة القول أن هذه القيم تأسس على كل ما سبق هي معايير للتمييز والترجيح تريح النفس وتسندها بقوة عند اتخاذ القرار في كافة الأعمال الإدارية وعلى هذا فإني قد اخترت أن أعرف القيم بالتعريف الآتي: "القيم مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون للفرد من نشأته الأولى وتتفاعل مع المواقف والخبرات الفردية الاجتماعية وتعتبر معياراً ومستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في المواقف" فكأن القيم هنا تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء.

فهي بالتالي تمكن الإداري المسلم من اختيار أهداف وموجهات لحياته يراها جديرة بتوظيف إمكانياته، وتتجسد خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة. ولا يمكن إغفال أن النظرة الإسلامية للقيم تتصف بالكمال لأنها تنبع من المنهجية الكاملة، لأن مصدرها هو الله عز وجل الذي يعلم سر هذا الكون الذي يتحرك فيه الإداري ليمارس وظيفته في الحياة، فالقيم التربوية تستمد قوام حياتها وتصورها العام من جذورها الإسلامية.

وكل قيمة يتشبع بها المسلم لابد أن تظهر أثارها من خلال السلوك الصادر عنه تتفاوت في قوتها، يتبارى الأفراد في الإسلام من أجل الحصول على أعلاها كل حسب قوة إيمانه وخصائصه النفسية وأساسه التربوي.

ومن خلال دراستي فقد توصلت إلى أكثر من ثلاثين قيمة مستخلصة من القرآن الكريم، تتصل هذه القيم بالمسئولية والالتزام وكل ميادين الخبرة الإنسانية، وهذه القيم تشتمل على قوانين سلوكية ترتبط بالإدارة الإنسانية وهي قيم جمالية أخلاقية، وبذلك فهي تقوم بتوجيه سلوك الإداري المسلم مخططاً ومراقباً ومشرفاً وموجهاً، وعبر هذه الأطر القيمية يمكن تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

ثانياً: مفهوم التربية:

لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة التربية مشتقة من الفعل رَبَّى، يقال: رببته وتربيته، إذا غذوته. وهذا مما يكون على معنيين: أحدهما: النماء، لأنه إذا ربي نما وزكا وزاد. والمعنى الآخر من رببته من التريب.⁽¹⁾ فالتربية هي التنمية والتغذية والتنشئة، وربى بمعنى نعى قواه الجسمية والخلقية فتقول تربى الرجل إذا أحكمته التجارب ونشأ نفسه بنفسه.⁽²⁾

اصطلاحاً:

عرفت التربية اصطلاحاً بعدة تعريفات من أبرزها:

1- يعرف الدكتور محمد لبيب النجيجي التربية بأنها:

(عملية إعداد المواطن الذي يستطيع التكيف مع المجتمع الذي ينشأ فيه ولذلك فهي تعمل على تشكيل الشخصية الإنسانية في أدوار المطاوعة الأولى تشكيلا يقوم على أساس ما يسود المجتمع من تنظيمات سياسية واجتماعية واقتصادية ولهذا كان لابد للإطار الثقافي الذي يقوم على المجتمع من أن يحدد أبعاد العملية التربوية واتجاهاتها بحيث لا تخرج عن هذا الإطار إلا تطويرا وتقدما به في عملية زيادة آخذة بيد المجتمع نحو مستقبل أفضل.⁽³⁾

2- عرفت الرابطة الدولية للتربية الجديدة التربية⁽⁴⁾ بأنها:

تقوم على أساس تنمية القدرات الكامنة لكل شخص أكثر ما يمكن، وفي نفس الوقت كفرد وعضو في مجتمع أساسه التضامن، ولا يمكن فصل التربية عن تغيير المجتمع لأنها تشكل قوة واحدة منه، ويجب إعادة النظر في أهداف التربية وطرائقها كلما تنامت معارفنا عن الطفل والإنسان والمجتمع.⁽⁵⁾

(2) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، اتحاد الكتاب العرب، الطبعة: 1423 هـ - 2002 م، ج 2، ص 401

(3) د. جميل صليبي، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، ج 1 مادة تربية، د ت.

(4) محمد لبيب النجيجي، في الفكر التربوي، ص 121.

(5) عبد المجيد مسعود، القيمة التربوية الإسلامية والمجتمع المعاصر، قطر، وزارة الاوقاف، كتاب الامة عدد 67، ط 1، 1419 هـ.

(6) عبد المجيد مسعود، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، كتاب الأمة، ط 1، قطر الدوحة، 1999 م.

3- عرفها دكتور عبد الحميد الهاشمي، ودكتور فاروق عبد السلام بأنها:

"تنمية الإنسان في أبعاده الستة: الروحي، البيولوجي، العقلي، والمعرفي، الانفصالي العاطفي، السلوكي والأخلاقي والاجتماعي في إطار بعد مركزي هو الإيمان بالله وبوحدانيته للوصول بالإنسان نحو الكمال، ضمن مجتمع متضامن قائم على قيم ثابتة"⁽¹⁾

وبالجملة فإني أرى أن مجمل هذه التعاريف توضح المعاني التالية:

- 1- التربية عملية تنمية لشخصية الإنسان لتبلغ به إلى الكمال المناسب.
- 2- الذي يمارس هذه العملية هو المجتمع من خلال ما يتوفر عليه من مؤسسات وقنوات متعددة.
- 3- هذه العملية تقوم على أساس التنظيمات الموجودة في المجتمع الذي تعبر عن الإطار الثقافي العام.
- 4- لا يمكن للعملية التربوية أن تخرج عن هذه الإطار الذي توجهه قيم المجتمع المختلفة.
- 5- إلا أن تعريف د. الهاشمي ود. عبد السلام يحتوي على عنصر أساسي وجوهري هو: أن الإيمان بالله بعد مركزي للتنمية وعلى أساس قيم ثابتة، على عكس تعريف الرابطة التي تؤكد على إعادة النظر في أهداف التربية حسب المستجدات ومعارف الطفل والإنسان والمجتمع أي أن العملية التربوية بموجب هذا التعريف لا تعتمد على قيم ثابتة وهي غير مستقرة بل تتأرجح بناء على معطيات جديد حول العناصر الثلاثة (الطفل، الإنسان، المجتمع).

ومن هذين المنطلقين يمكن القول إن الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف متحققة وهي موجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والسيرة الطاهرة.

وبالجملة فإن القيم تحتل مركزاً أساسياً في توجيه العملية التربوية.

وفي هذا المجال لا تعمل التربية على المحافظة على التراث الثقافي ونقله من جيل إلى جيل بما في ذلك القيم الأخلاقية وحسب وإنما تعمل على تطوير هذا الواقع الثقافي مقتربة بذلك بقدر ما تستطيع مما وضعته أمامها من تصور لما ينبغي أن يكون.⁽²⁾

(2) عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام، البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم، بحث مقدم لندوة خبراء أسس التربية الإسلامية، مكة المكرمة، 1400هـ، ص 12.

(1) ماجد عرسان الكيلاني، أهداف التربية الإسلامية، المدينة المنورة، مكتبة دار التراث 1408هـ-1988م.



إن التربية بهذا المعنى تبلغ بالإنسان حد الكمال المناسب له والعلم في هذا الصدد يتعلق بكشف الحقيقة والعلم بمعناه الخاص يهدف إلى إيجاد شئ ذي قيمة جمالية، قيمة أخلاقية وبصورة أعم قيمة إنسانية تتجاوز المطالب المادية النفعية لتحقيق ما يسميه العلماء منهم الشاطبي⁽¹⁾ (ت 790ص) في كتاب الموافقات، الذي ذكر مصطلح (التحسينات) ونسميه نحن الن (الكماليات) فالتربية إذن هي فن يمارس في المجتمع من خلال مؤسسات وقنوات متعددة ولا يمكن للعملية التربوية أن تخرج عن الإطار الذي توجهه قيم المجتمع المختلفة.

وفي هذا الكتاب سنقوم عزيزي القارئ بمعرفة أهم الأهداف التي ينبغي أن تتمركز حولها عملية تربية الإداري لبلوغ غايات القيم التربوية الإسلامية الشاملة التي توجه وتنظم وتخطط وتراقب أداء الإداري لتنهض به في مجالاته المختلفة، وعبر هذه الأطر القيمية يمكن تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

(1) مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، ترجمة عبد الصبور شاهين، القاهرة، دار الفكر، ط2، 1949م.

ثالثًا: مفهوم الإدارة والأداء:

لغة:

كلمة الإدارة مشتقة من الفعل أدار يقال أدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور "أدار الآلة- أدار محرك السيارة: شغله، جعله يدور ويعمل"، دوره، جعله على شكل دائرة "أدار البناء"، أدار العمامة حول رأسه: لفها، أدار الرأي أو الفكرة أو نحوهما: قلبه في ذهنه، أحاط به.⁽¹⁾

والمتمعن في كلمة إدارة يجدها تعني خدمة الآخرين والإدارة العامة في الإسلام هي ولاية أمر من الأمور التي يكلف بها فرد ما وهي بالأصالة أو النيابة أو الوكالة وتندرج تحتها ولاية أمور المسلمين بدءًا بأمر المؤمنين مرورًا بالمؤسسات الإدارية المختلفة وانتماءً بالتكليف المحدد بمكان وزمان معين.

اصطلاحًا:

تعرف الإدارة اصطلاحًا عدة تعريفات من أبرزها:

- أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتوجه وتراقب.⁽²⁾
- هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.⁽³⁾
- توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة.⁽⁴⁾

(2) أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى، 1429 هـ - 2008 م، ج 1، ص 782.

(3) محمد محمد جاهين: التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية، ط 1، 1965 م، القاهرة.

(4) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>

(1) المرجع السابق.



مفهوم الإدارة في الإسلام.

تعرف الإدارة في الإسلام على أنها: إعداد الإنسان بالتربية الأخلاقية والقيم السامية وتأهيله للخدمة العامة.⁽¹⁾

ونلاحظ من هذا التعريف أن الإسلام ينشد الإداري الذي يعتمد على القيم السامية ولن يتحقق ذلك إلا إذا تم تربيته تربية أخلاقية فاضلة.

إن المرحلة الأولى للإنسان هي مرحلة التربية ومن ثم مرحلة الممارسة العملية للتربية، فالإنسان إما أن يقوم أو يفعل أو يقرر تجاه نفسه أو ربه أو الآخرين (قل آمنت بالله العظيم ثم استقم..) (والذين آمنوا ثم استقاموا...).

ومن خلال عملية الربط بين هذه التعريفات نجد أن القيم الإسلامية تنشأ وتنمو وتتطور بعملية التربية والتعليم (من المهد إلى اللحد) عبر المؤسسات التربوية المختلفة في إطار المجتمع فتجعل الإداري يصل إلى المصرف بأحسن الوسائل والتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

(1) الهادي عبد الصمد، الانسان والتنظيم، دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور اسلامي، دم، ط1، 1991م.

فبناة الحضارات استطاعوا تنظيم علاقات المجتمع حتى انطلقت قدرات الأفراد لمواجهة التحديات.

● القيم الإدارية في المفهوم الغربي:

وبالانتقال إلى مفهوم القيم الإدارية في المفهوم الغربي فإنها تختلف اختلافاً كبيراً عنها في المفهوم الإسلامي حيث إن القيم الإدارية في المجتمع الغربي حسب تعريف القيمة الذي مر تهتم بتنظيم العمل والتركيز على المعاني الشكلية الحسية وتتجاهل المعاني العميقة التي تهتم بتكوين الفرد الذي يصنع التنظيم ويخطط له ويراقب خطوات تنفيذه لتوصيل أهدافه إلى غايات ولا يهتم في الغرب بتربية الفرد تربية أخلاقية وتنميته بل يحكم الفرد قوانين إجرائية فيها المتهم برئ حتى تثبت إدانته.

وخالصة القول أن القيم التربوية لدى الغرب مادية بحتة تأخذ في حياتها تطلعات وحاجات الإنسان المادية باعتبار أنها وحدها الموجودة وأما الجانب الروحي فيبقى للإهمال لعدم الاعتراف به من الأساس.

إن المتأمل في القيم الإدارية عند الغرب يجد أنها في إطار نسق قيمي منسجم روحياً وهو لا يحمل تلك الصفة عن حق لأنه يفتقد الشحنات الروحية الحقة التي تمده بقوة الوجود والاستمرار فقد نجد مثلاً بعض القيم الإدارية كالعدل والشجاعة والحرية والمساواة والتعاون والكرم وغيرها ولكن هذه القيم تفقد مضمونها في غياب الجانب الروحي الذي لا وجود لها بدونها.

وبتطبيق ذلك على قيمة كقيمة العدل نجد أن الحكم في الغرب غالباً يكون للأقوى وقيمة الحرية في الغرب تنفصل عن الإحساس بالمسئولية وتتم بغياب المراقبة المحاسبية والاعتقاد بالوجود لله عز وجل وقيمة التعاون تقوم أساساً على نظرة فردية مستندة إلى دوافع الذاتية والأنانية وليس للغرب قيم الكرم فنظرتهم الأنانية تفسح لهم مجال استغلال الآخرين والاستهتار بحقوقهم.

● القيم الإدارية في المفهوم الإسلامي:

وهي قيم دعم مقومات النظام والإدارة في المجتمع الإسلامي، وهذه القيم تهتم أو تتعلق بعدة أنواع من الإدارة:

الأول: أولو الأمر والرؤساء:

1- العدل والحكم بما أنزل الله:

وهو أعظم القيم التي دعا إليها الإسلام قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَعْدِلُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} (1).

وقال {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} (2)، وقال أيضًا: {وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتَ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ} (3).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (سبعة يظلمهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق في المساجد ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها، حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه). (4)

وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه (قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن أفضل عباد الله عند الله منزلة يوم القيامة إمام عادل رقيق وان شر الناس عند الله منزلة يوم القيامة إمام جائر خرق). (5)

لقد حرص القضاء الإسلامي على تحري العدل في كل أحكامه وإجراءاته القضائية وكانت الآيات والأحاديث السابقة أعظم موجه لتحقيق هذه القيمة التي سبق الإشارة إليها. (6)

2- الشوري: وهي وجوب أخذ الرأي:

وقد دلت عليها آيات القرآن الكريم وأحاديث السنة النبوية قال تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} (7).

(2) سورة النساء: الآية رقم 58.

(3) سورة النحل: الآية رقم 90.

(4) سورة الحجرات: الآية رقم 9.

(5) مختصر صحيح مسلم: 537/147.

(6) مشكاة المصابيح: 3719/1097/2.

(7) أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام - القاهرة، الطبعة: الأولى، 1427هـ، ص 227.

(8) سورة آل عمران: الآية رقم 159.

مجرد محاولة للتفاوض - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

وقال تعالى: {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ} (1)
وقد أكدت السنة النبوية هذا المعنى حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم يوم الحديبية: (أشيروا أيها الناس على). (2)

وعن أنس رضي الله عنه، (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم تشاور حين بلغه إقبال أبي سفيان) (3)
لقد كانت الشورى قاعدة حكم النبي صلى الله عليه وسلم كما أشارت الآيات الكريمة. (4)



3- محاسبة العمال والولاية والتدقيق في اختيارهم:

ومن معالم المنهج الإداري الإسلامي محاسبة الولاية والرقابة عليهم، وقد تواترت النصوص في ذلك فعن أبي حميد الساعدي: "أن النبي صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللثبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه، قال: هذا الذي لكم وهذه هدية أهديت لي فقال رسول الله ﷺ (فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً) ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطب الناس وحمد الله وأثنى عليه ثم قال (أما بعد فإني استعمل رجالاً منكم على أمور مما ولاني

(2) سورة الشورى: الآية رقم 38.

(3) صحيح البخاري: 3944/1532/4.

(4) مختصر صحيح مسلم: 1156/309.

(5) أحمد عجاج كرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وآله وسلم، دار السلام - القاهرة، الطبعة: الأولى، 1427هـ، ص 94.

الله فيأتي أحدكم فيقول: هذا لكم وهذه أهديت لي فهلا جلس في بيت أبيه وبيت أمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً فوالله لا يأخذ أحدكم منها شيئاً- قال هشام بغير حقه- إلا جاء الله يحملها يوم القيامة، ألا فلا عرفت ما جاء الله رجل ببيعير لها رغاء، أو ببقرة (لها خوار أو شاة تيعر) ثم رفع يديه حتى رأيت ببياض إبطيه (ألا هل بلغت) (1)

وقد ثبت عنه صلى الله عليه وسلم، أنه قال: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباة، فعليه لعنة الله لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم ومن أعطى أحداً حتى الله فقد انتهك في حتى الله شيئاً، بغير حقه فعليه لعنة الله، أو قال تبرأت منه ذمة الله عز وجل). (2)

وبالجملة فإن مبدأ محاسبة الولاية من المبادئ المعروفة في الدولة الإسلامية ولا يتوقف الأمر عن ذلك فحسب بل يتعدى إلى المحاسبة المالية من خلال محاسبة الولاية على ما في حوزتهم من المال فإذا زاد ما في يد الوالي عما كان عليه قبل الولاية زيادة فاحشة، قدر مرتباته وحقه في الغنائم وأخذ الفائض إلى بيت المال، وهو ما يمكن أن يطلق عليه نظام (من أين لك هذا؟!).. (3)

4- عدم أخذ الرشوة أو قبولها:

ومن مبادئ الإدارة كذلك التحذير من أخذ الرشوة أو التعامل بها، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: (لعن الله الراشي والمرتشي في الحكم). (4)

5- صيانة الأموال العامة وعدم المساس بها:

قال تعالى: { وَمَا كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يَغُلَّ وَمَنْ يَغُلْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ } (5)

وحذر النبي صلى الهل عليه وسلم من الغلول والتعدي على أموال المسلمين، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قام فينا النبي صلى الله عليه وسلم فذكر الغلول فعظمه وعظم أمره، قال: (لا ألفين أحدكم يوم القيامة على رقبتة شاة لها ثغاء، على رقبتة فرس لها حمحمة، يقول يا رسول الله أغثني فأقول: لا أملك لك من الله شيئاً، قد أبلغتك وعلى رقبتة بغير له رغاء، يقول: يا رسول الله أغثني فأقول: لا أملك شيئاً قد

(2) صحيح البخاري:6/3632/6772.

(3) مجمع الزوائد: 232/5.

(4) توفيق بن عبد العزيز السديري: الإسلام والدستور، وكالة المطبوعات والبحث العلمي وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، الطبعة: الأولى، 1425هـ، ص 150

(5) صحيح الجامع: 2/907/5093.

(6) سورة آل عمران: الآية رقم 161.

أبلغتك، وعلى رقبته صامت فيقول: يا رسول أغثني فأقول: لا أملك شيئاً، قد أبلغتك وعلى رقبته رقاع تخفق، فيقول يا رسول الله أغثني فأقول: لا أملك لك شيئاً قد أبلغتك⁽¹⁾.

وعن خولة الأنصارية قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن رجلاً يخوضون في مال الله بغير حق فلهم النار يوم القيامة)⁽²⁾.

إن الغلول في الغنيمة: حرام باتفاق، وهو أن يخفي عن الإمام أو نائبه شيئاً من الغنيمة، وإن قل أو يخون في شيء منها⁽³⁾.

6- النصح والإخلاص والأمانة:

والنصح والإخلاص من المبادئ الثابتة في الإدارة فعن معقل بن يسار قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (أما من عبد يسترعيه الله رعية فلم يحطها بنصيحته إلا لم يجد رائحة الجنة)⁽⁴⁾

وعن تميم الرازي رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (الدين النصيحة، قلنا: لمن؟ قال لله ولكتابه ولرسوله، ولأئمة المسلمين وعامتهم)⁽⁵⁾.

وعنه صلى الله عليه وسلم انه قال: (ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه لجنة)⁽⁶⁾.

وعن عدي بن عمير الكنزري، قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (من استعملناه منكم على عمل فكنتمنا مخطياً فما فوق كان غلولاً يأتي به يوم القيامة) قال: فقام إليه رجل أسود من الأنصار كأنني

(2) صحيح البخاري: 3/2908/1108.

(3) صحيح الجامع: مرجع سابق، 1/416/2073.

(4) ابن جماعة: تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام، تحقيق: قدم له: الشيخ عبد الله بن زيد آل محمود، تحقيق ودراسة وتعليق: د. فؤاد عبد المنعم أحمد، دار الثقافة بتفويض من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر - قطر/ الدوحة، الطبعة: الثالثة، 1408هـ-1988م، ص213.

(5) مشكاة المصابيح: 2/3687/1090.

(6) مختصر صحيح مسلم: 328/1209.

(7) نفس المرجع: 329/1210.

أنظر إليه، فقال: يا رسول الله اقبل عني عملك، قال: (ومالك؟) قال: سمعتك تقول كذا وكذا، وقال: وأنا أقوله الآن: من استعملناه منكم على عمل فليجئ بقليله وكثيره، فما أوتي منه أخذ، وما نهي عنه انتهى⁽¹⁾

وعن عائشة رضي الله عنهما عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (أتدرون من السابقون إلى ظل الله عز وجل يوم القيامة) قالوا: الله ورسوله أعلم قال: (الذين إذا أعطوا الحق قبلوه، وإذا سئلوا بذلوه، وحكموا للناس كحكمهم لأنفسهم)⁽²⁾

الثاني: دور الجماعة في الأمة الإسلامية:

وهذا هو المحور الثاني من المحاور التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية وتتحقق من خلال ما يلي:

1- اتباع النظام ولزوم الجماعة.

قال تعالى: { وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ }.⁽³⁾

2- الاتحاد والتماسك.

قال تعالى: { وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ }.⁽⁴⁾

يضاف إلى ذلك:

3- الطاعة في المعروف.

4- إبداء الرأي والنصيحة.

5- المشاركة في الجهاد والدفاع للمحافظة على قوة المجتمع الإسلامي.

6- الرقابة الخلقية.

7- التعبير الإيجابي لصالح الجماعة.

8- ترك القتال والاقتتال في الفتن محافظة على وحدة الجماعة.

الثالث: قيم تتصل بعالمية المجتمع الإسلامي ودعوته:

(2) نفس المرجع: 1214/330.

(3) مشكاة المصابيح: 3711/1095/2.

(4) سورة الحشر: الآية رقم 7.

(5) سورة آل عمران: الآية رقم 103.

وهي قيم ضابطة لصلة المجتمع الإسلامي بالمجتمعات الأخرى وتعطيه صفة العالمية، وتتصل بحالات السلم والحرب وعلاقات الجوار وغير ذلك.
ومن أبرز هذه القيم ما يلي:

1- عالمية الدعوة الإسلامية والمجتمع الإسلامي:

دل على ذلك قوله تعالى: { يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ }⁽¹⁾.

2- نشر السلام العام والموعظة بدعوة السلام:

قال تعالى: { ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ }⁽²⁾.
وقال: { وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ }⁽³⁾.

3- عدم إثارة الكراهية والشر.

4- تجنب ممارسة الاستبداد في الأرض.

5- المحافظة على أمن المحايدين.

6- حسن الحوار والعلاقات الطيبة

الرابع: قيم إدارية عامة:

ومن أبرز هذه القيم:

1- الصدق.

2- الجمال المعنوي ومكارم الأخلاق.

وهذه القيم الجمالية الأخلاقية تضم عدة قيم هامة تشكل صميم كتابنا الحالي وتخص سلوك الإداري وأخلاق المهنة وهي ذات أصول أربع تمثل: {الحكمة والشجاعة والعفة والعدل}

(2) سورة الحجرات: الآية رقم 13.

(3) سورة النحل: الآية رقم 125.

(1) سورة الأنبياء: الآية رقم 107.

مجرد محاولة للتفاوض - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

ولا شك أن هذه القيم تمثل هيئة النفس وصورتها الباطنية وتمكن الإداري من حفظ سلوكيات وقيم وأخلاقيات وقواعد وأعراف عمله بقصد الحد من المخالفات غير الأخلاقية وتحديد المسؤوليات ومحاربة الفساد وبناء النزاهة والسلوك وذلك في عملية التنظيم والتخطيط والرقابة بوضع لوائح وقوانين وضوابط للعمل.

وبإمكاننا أن نخلص إلى أن اختلاف الأفراد في الإدارة من حيث أنماط السلوك وهذه القيم، إنما هو عائد إلى اختلاف الثقافات التي يتحركون من مناخها وهي تختلف باختلاف طبيعة القيم التي تشكل نسيجها ولذا لا بد من وضعه في الحسبان كلما أريد إصلاح الخلل الإداري في البناء الاجتماعي والحضاري.

من هذا المنطلق فإننا سنقوم بدراسة تاريخ المنهج الإداري الإسلامي لنتمكن من معرفة القيم التي اعتمد عليها الإداريون المسلمون في عصور الإسلام الأولى، والإجابة على السؤال: كيف يمكننا عبر هذه الأطر القيمة تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية؟

فهيما بنا عزيزي القارئ التوصل لاستكمال ملامح هذا الجانب التاريخي الشيق.

الفصل الثاني

الإدارة الإسلامية: نظرة تاريخية

امتازت الإدارة الإسلامية عبر عصور الدولة الإسلامية بميزات وقيم أخلاقية لم تتوفر في غيرها من الدول التي سيطرت على العالم فترات طويلة.

وهذا يفرض علينا أن نبرز جوانب العظمة في القيم الإدارية التي كان لها دور كبير في وصول المسلمين إلى الصدارة وقيادة العالم لفترات طويلة من الزمن.

ولتوضيح ذلك فإنني سأقوم بعرض تاريخي للإدارة الإسلامية محاولاً الوقوف على جانب القيم فيها من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الفكر الإداري في الإسلام والجانب البشري منه.

المحور الثاني: السلوك الإداري في الإسلام.

المحور الثالث: الرقابة في الإسلام.

المحور الرابع: التربية السلوكية في الإسلام.

فهيا بنا عزيزي القارئ للتعرف على معالم هذا المنهج الإداري الفريد من نوعه.

المحور الأول: الفكر الإداري في الإسلام والجانب البشري منه.

وحتى تتضح الرؤية التي أريد إيصالها من هذا الكتاب فلا بد من تناول الفكر الإداري الإسلامي لتحديد مكان الإدارة من الفكر الإسلامي وتطبيقاته منهجاً وسلوكاً.

المحور الأول: مفهوم الفكر الإداري في الإسلام:

إذا أردنا أن نضع مفهومًا دقيقًا للفكر فإنه يعني " إعمال الذهن تدبراً وتأملاً في أي شأن من شئون الدنيا والدين " فهو نشاط بشري أدواته العقل وثمرته الرأي العلم والمعرفة.⁽¹⁾

(2) حمدي أمين عبد الهادي- الفكر الإداري الإسلامي المقارن ص7.

فالفكر إذن ينصب على العمليات العقلية والذهنية وليس هو العلم والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية والذهنية.

إن المفهوم الشائع لكلمة (فكر) هو (الهيكل المنظم من المعلومات والمعارف والنظريات في مجالاتها المختلفة) أي أن المعنى انصرف إلى (ثمرة أعمال الذهن) وليس (أعمال الذهن) في حد ذاته، وقد ورد الحديث الشريف (تفكروا في خلق الله فلا تفكروا في ذاته فتهلكوا)⁽¹⁾

إن الفكر الإداري يشمل مجموعة الآراء والمبادئ، والنظريات التي سادت حقل الإدارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة.⁽²⁾

وبناء على هذا يمكن القول إن الفكر الإداري الإسلامي هو ما يصدر من الآراء والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية.⁽³⁾

وإذا كان الفكر الإداري يمثل المبادئ، والنظريات التي تحكم الإدارة وما تحتوي من عناصر ووظائف فإن الفكر الإداري في الإسلام يمتد إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة وبوجه خاص المفهوم الاجتماعي والذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعني بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة وتهتم بالسلوك والأخلاق والعلم وتسعي لإعلاء القيم الدينية على ما سواها في سائر العمليات الإدارية تخطيطاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً ورقابة.

المحور الثاني: مكانة الفكر الإداري في الإسلام

جاءت الدعوة الإسلامية فمثلت ثورة اجتماعية شاملة قصد منها المشرع الحكيم أن تربط الأرض بالسماء عن طريق صلاح النفس وصلاح المجتمع فكان لابد من اقتران الدعوة بالعلم والثقافة من البداية ولذلك كان الإسلام ثورة على الجهالة ودعوة إلى الفكر والعلم.

ومن دراسة القرآن العظيم يتبين أن ميزة التنويه بالعقل والتعويل عليه في أمر العقيدة وأمر التبعة والتكليف إحدى المزايا الكثيرة الواضحة في القرآن.

(2) محمد رشيد رضا- تفسير المنار ط 1367 ح 6 ص 460.

(3) حمدي أمين عبد الهادي الفكر الإداري الإسلامي المقارن مرجع سابق ص 90.

(4) نفس المرجع ص 90.

وبتكرر خطاب أولى الألباب في مواضع كثيرة في القرآن الكريم، قال تعالى: { وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ } (1).

لقد عني الإسلام بالعلم عناية فائقة واعتبره من أرفع القيم الإسلامية وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة وحدد غاياته في الوصول إلى معرفة الله سبحانه وتعالى في تحقيق السعادة الإنسانية في الدنيا والآخرة وقد ورد لفظ العلم ومشتقاته ورد في القرآن الكريم حوالي 765 مرة، كما بلغت عدد الآيات العامية في القرآن 750 آية في مختلف فروع العلم ونواحي المعرفة وتكررت كلمات الفقه والفكر والتدبر والعقل كثيراً⁽²⁾.

ودليل قيمة العلم وسمو منزلته ورفعة شأنه في الإسلام أن الله رضىه وصفا لنفسه وبالعلم تفوق سيدنا آدم علي الملائكة فصار خليفة في الأرض بفضيلة العلم.

كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم يجعله فريضة (أحاديث العلم) والآيات الواردة بفضله العلم كثيرة يقول تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} (3).

أما الأحاديث فكثيرة ومنها قوله صلى الله عليه وسلم (العلماء ورثة الأنبياء). وقوله أيضا (إن الله وملائكته حتى النملة في جحرها ليصلون علي معلمي الناس العلم).

ولما كانت الصلة بين العلم والفكر وثيقة فإن التأكيد علي العلم يعني التأكيد علي الفكر وحيث أن مفهوم العلم في الإسلام لا يقتصر علي الجانب الديني فحسب بل يشمل أيضا جانب الدنيا في مختلف الحياة، ولما كان النشاط الإداري يمثل جانبا هاما من جوانب ذلك النشاط يعتبر الفكر الإداري جانبا هاما من بحوث علماء المسلمين ومفكرهم وإن لم يأت بشكل مباشر كما وردت تطبيقاته العملية المتعددة في سلوك الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاءه من بعده وهذا ما قرره أحد الباحثين إذ يرى أن الرسول صلى الله عليه وسلم أمر بالعناية بالزراعة وكذا بالصناعة: كما أدخل بعض الأمور النافعة التي يستعملها الفرس وغيرهم مثل عمل الخندق، كما أمر بنشر العلوم والمعارف وتقسيم الوظائف وإيجاد الإخاء وتنظيم القوة الدفاعية والهجومية وكرر مع كل هذا وظائف الأعمال الإدارية وألزم بالاقتصاد الإداري والمالي وكل ما يكون في الأمم المتعدنة⁽⁴⁾.

(2) سورة آل عمران الآية رقم 7

(3) محمد عزة دروزة: الدستور القرآني في شئون الحياة، دار إحياء الكتب العربية، مصر، د ت ص 548.

(4) سورة المجادلة: الآية رقم 11

(1) عبد العلي الكتاني: نظام الحكومة النبوية المسعى بالتراتب الإدارية، حسن جعنا- بيروت- ج 1 د ت ص 132.

كما أنه صلى الله عليه وسلم عندما هاجر إلى المدينة واستقر بها كان أول عمله هو إرساء أسس الدولة الإسلامية وتنظيم شئونها فكان بناء المسجد، كما جري على نهجه صلى الله عليه وسلم الخلفاء الراشدون والولاة الفاتحون فحينما كان يستقر بهم الأمر بعد فتح إحدى البلاد نشر القيم الإسلامية وتربية وتهذيب السلوك كانت الخطوة التالية لهم بدء تنظيم شئون الدولة والاهتمام بالعمل والإنتاج.

ومن هنا يمكن القول أن المجال الإداري والتنظيمي والسلوكي من المجالات التي نالها عناية الفكر الإسلامي بما يجعله في نطاق التكليف الواجب الأخذ به، وذلك بالاستدلال بقوله تعالى: { وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِنْ رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِّن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ }⁽¹⁾.

ومن هذه الآية وحسب تقديراتي يمكن الاستدلال على وجوب التخطيط ليس في مجال بعينه ولكن في غيره من مجالات الحياة ويمتد ليشمل عناصر العمل الإداري كلها لأن الإعداد المطلوب يحتاج إلى تنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من مجالات النشاط الإداري.

المحور الثالث: مصادر الفكر الإداري في الإسلام:

إذ كنا قد حددنا القصد من الفكر الإداري في الإسلام ثم عرجنا علي توضيح مجالات الفكر الإسلامي، لنحدد مكان الفكر الإداري نظريا وتطبيقا وتبين لنا هدف الإسلام في تحقيق الدعوة إلى إصلاح الفرد والمجتمع.

يبقى أن نحدد مصادر الفكر الإداري في الإسلام حتى يتكامل الهدف الذي نسعى إليه في هذا الجزء من كتابنا

ولم يكن هناك اتفاق عام بين فقهاء الإسلام ومفكره علي كل مصادر الفكر الإسلامي سواء كان مصدرا مقبولا أو في درجة الاعتماد علي قيمتها الاستدلالية (حجيتها) وبالتالي في ما يترتب عليها من أحكام. فقد يكون سبب الخلاف ليس المصدر ذاته بقدر ما يكون الخلاف حول نوع الأحكام المستمدة منه.

(2) سورة الانفال: الآية رقم 60

فالمصدران الأساسيان للفكر الإسلامي؛ القرآن الكريم والسنة النبوية ويعبر عنهما البعض بالوحي⁽¹⁾ حيث إنه ما أوحى به الله من كتاب أو سنة بالإضافة إلى مصادر ملحقة به أو مستوفاة منه وهي الإجماع والقياس... الخ.

وقد حوى القرآن الكريم وجوها كثيرة من الوجوه الإعجازية من علوم الأوائل مثل الطب، والفلك، والهندسة وغيرها.

وما يعيننا في جانب الإعجاز هو ما يتمثل في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية فيما أورده تعالى من إرشادات إنسانية لتنظيم سلوك المجتمع الإسلامي علي أسس سليمة سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية سواء أكانت هذه العلاقات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.

وإذا نظرنا إلى الإدارة من وجهة النظر السلوكية التي تركز علي تنظيم النشاط البشري الجماعي الهادف فإننا نلمس في التوجيهات السلوكية للقرآن الكريم السند الطبيعي للفكر الإداري والإسلامي الذي ساد تطبيقه في مصادر الإسلام منذ قيام الإدارة العامة في تلك الدول التي ترامت أطرافها فيما بعد وحينما بعدت الإدارة الإسلامية عن هذه التوجيهات تفككت الدولة وانهارت.⁽²⁾

أما المصدر الثاني وهو السنة النبوية ويقصد بها ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير وبعبارة أخرى ما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم من أقوال أو أفعال أو تقارير، وقد تناولت السنة مختلف شئون الدين والدنيا وقدمت إسهامات واضحة في مجال الفكر الإداري الإسلامي.⁽³⁾

وما يهمننا في هذا الجانب هو أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يدقق في اختيار الولاة ويعددهم للمهام التي يقومون بها وبل يراقب أعمالهم.

ولعل الحديث الوارد عن الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته أبلغ دليل علي تحديد مسئولية العامل عن عمله في أي مستوى من مستويات التنظيم.

(2) محمد محمد جاهين، التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية العام للكتاب، 21ص، 1984

(3) حمدي أمين عبد الهادي- الفكر الإسلامي والمقارن مرجع سابق ص144.

(1) نفس المرجع.

من هذا المنطلق فإنني أرى أن الرسول صلى الله عليه وسلم أسس جانبا من المبادئ الإسلامية الأساسية للسلوك والأخلاق والقيم الإدارية وقد تمثلت المبادئ الأساسية والقواعد والأسس للسلوك والمنهج الإداري في ما يلي:

- 1- أهمية التخصص في العمل وبالتالي ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 2- أهمية الاعتراف بالخطأ ومنع التماذي فيه والتراجع السريع عن الخطأ وذلك قيمة لها أهميتها في عالم الإدارة الصحيح.
- 3- التأكيد على قيمة النقد وخاصة في المستويات الإدارية العليا.
- 4- التأكيد على أهمية الشورى قبل اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتعليمات مصداقا لقوله تعالى: {وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِّنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِّنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ} (1)

رابعاً: الجانب البشري من الفكر الإداري الإسلامي

وهذا الجانب يظهر في شكل المبادئ والقيم والمفاهيم النظرية المستوحاة من القرآن والسنة مصادر الفكر الإسلامي الأصلية حينما توضع موضع التطبيق بحيث لا يحيد هذا التطبيق عن الهدف القرآني ولا يخرج عن الإطار الشرعي.

وكذلك يظهر في شكل نتاج علمي وفكري في الجانب الإداري لأئمة الفكر الإسلامي.

وهذا الجانب البشري اتسع نطاقه فأضاف مصادر آخر للفكر الإداري إلى جانب الكتاب والسنة والإجماع والقياس كثقافة وحضارة الشعوب، وما وصل إليه العلماء المسلمون من ثقافات ومعارف مختلفة.

وبالإشارة إلى بعض المأثورات الفكرية الإدارية لبعض أعلام المفكرين الإسلاميين الحافلة بالتراث الفكري سواء فيما يتعلق بالإصلاح الإداري أو مدارس الفكر السلوكية وغيرها من أمثال أبو نصر محمد المشهور بالفارابي (259-329هـ)، وأبو الحسن علي بن محمد بن حبيب المصري المعروف بالماوردي (364-450هـ)، والإمام أبو حامد الغزالي (450-505هـ) والعلامة أبو زيد ولي الدين عبد الرحمن بن محمد المعروف بابن

(1) سورة الأنبياء: الآية رقم 7.

خلدون (732-808هـ) وأبو العباس القلقشندي (756-821هـ) وأحمد بن عبد الحليم بن تيمية (661-728هـ) وغيرهم.

فمثلاً نجد أن الفارابي كانت آرائه واضحة في الإدارة وفي هذا الصدد كتب عنه المؤرخ والمفكر الإداري Robert Hammand (روبرت هاموند)⁽¹⁾ إذ يقول: (في عام 900م تقريباً.. علي سبيل المثال يكتب الفارابي عن إدارة المملكة أو الدولة حيث لوحظ أنه " في نظام الدولة، يجب أن يوجد مجلس للحكام تحت رقابة الرئيس أو الأمير وهذا الأمير هو رئيس الدولة أو الرئيس العالمي، يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: _

- 1- ذكاء كبير (سعة أفق).
- 2- ذاكرة قوية.
- 3- اللياقة في الحديث.
- 4- الصلابة الخالية من الضعف.
- 5- القدرة علي الإنجاز.
- 6- أن يكون محباً للعدالة.
- 7- أن يكون محباً للعلم والاطلاع.
- 8- أن يكون محباً للحق.
- 9- يكره الكذب.
- 10- أن يكون معتدلاً في طعامه وشرابه ولهوه.
- 11- أن يكون زاهداً في حب المال (الثروة).

وهذه الصفات يجب توافرها في الحاكم الذي يتحمل مسئولية إدارة الدولة فإذا لم توجد في شخص واحد وأمكن توافرها في اثنين من الرجال مشتركين تحملاً مسئولية الحكم معاً، فإذا توافرت في ثلاث حكموا معاً أو توافرت في كثير كان الكل منهم دوره في تحمل مسئولية الحكم

ومن وجهة نظري فإن هذه الصفات التي أوردها الفارابي يمكن تحليلها بأنها صفات أساسية وسليمة تشمل كل القيم والسلوك الإداري بحيث يمكن أن تكون طبيعية أو مكتسبة.

أما الإمام لغزالي حينما تحدث في نفس الموضوع فقد ذكر عدة نصائح للملوك يأمرهم بالمحافظة عليها وبالأخص أربعة منها وهي:

(1) ابو نصر الفارابي، السياسة، تحقيق عبد المنعم أحمد، الإسكندرية، مؤسسة سباب الجامعة، 1982.

1- العدالة.

2- الذكاء.

3- الضمير.

4- التواضع.

والابتعاد عن أربعة:

1- الحسد.

2- ضيق الأفق.

3- التكبر.

4- المكر أو الحقد.

وأرى أن الصفات التي أوردها الغزالي في صورة نصائح للملوك تمثل مبدأ أساسياً من مبادئ الفكر والحكم والإدارة في الإسلام وهو العدل وهذه الصفات تمثل ضوابط للسلوك الإداري الإسلامي السوي وتساعد علي تنمية القيم الإسلامية.

أما الماوردي فكان من أوائل من قام بدراسة عملية منهجية لأصول الإدارة الإسلامية في كتاب الأحكام السلطانية والولايات الدينية الذي شمل جميع أنماط الإدارة بالمنهج التأصيلي العلمي المهتم بالنظم الإدارية والسلوك والقيم الإدارية منهجاً وتطبيقاً.⁽¹⁾

أما ابن خلدون فقد جاء فكره الاجتماعي في مقدمته هادفاً لتنظيم نشاطات بشرية جماعية هادفة، وتنسيق علاقاتهم فيما بينهم وبين غيرهم، وقد حاول ابن خلدون الكشف عن الأصول العلمية التي تفسر الظواهر الاجتماعية وتحكمها وقد دعاه تأصيله العلمي للظواهر الاجتماعية إلى عقد مقارنة للمجتمعين البدوي والحضري والسمات المميزة لكل منها وإلى أثر العوامل البيئية في تشكيل القيم والسلوك في كل مجتمع بتنظيمه السياسي والاجتماعي والاقتصادي.⁽²⁾

أما ابن تيمية فيمكن أن يقال إنه رجل الإصلاح الإداري وجاء ذلك واضحاً في اثنين من مؤلفاته.

(2) أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي: الأحكام السلطانية، دار الحديث- القاهرة.

(3) ابن خلدون- المقدمة

الأول: السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، وموضوعه كما هو ظاهر سياسة إصلاح الراعي (الإداري) والرعية (المجتمع).⁽¹⁾

والثاني: الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية وهو يتناول الحسبة كنظام رقابي في الدولة الإسلامية يستهدف الحفاظ على الشرعية الإسلامية في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ويغطي اتجاهات بناءة في الانضباط السلوكي والإداري لا غني عنها في الدولة الإسلامية ويعتبر جزءاً أساسياً من مسؤولية الحكومة الإسلامية.⁽²⁾

وفي الجانب الكتابي للإدارة ركز أبو العباس القلقشندي في موسوعته المشهورة⁽³⁾ صبح الأعشى في صناعة الإنشاء؛ على دراسة الإدارة المكتبية التي تهتم بشرح النظم الإدارية والسلوك والقيم الإدارية التي سادت عليها الدولة الإسلامية في كل بقعة من بقاع الأرض ظهر فيها الدين الإسلامي. ويعتبر الكتاب دائرة معارف لوظيفة الكتابة ومتطلباتها والتنظيم المكتبي وإجراءاته وتنظيم المكاتب وتصنيفها.

ويصنف ثقافة الكاتب إلى ما يلي:

- 1- ما يحتاج إليه من الأمور العلمية.
- 2- ما يحتاج إليه من الأمور العملية

وبهذا التصنيف يضع القلقشندي المؤهلات العلمية للوظيفة بجانب مؤهلات السلوك والقيم التربوية الأخلاقية بشكل يحدد أركان الوظيفة وأبعادها وحدود سلطاتها ومسئولياتها ومجال اختصاصها.

وأرى أن كتاب القلقشندي مرجع أساسي هام في مجال الإدارة المكتبية للباحثين والعاملين في هذا المجال.⁽⁴⁾

وخلاصة الأمر أن ما ورد من نماذج للجانب البشري في الفكر الإداري الإسلامي من وجهة نظري يعكس جانبا من الحياة الفكرية الإدارية الصحيحة للدولة الإسلامية من باب دراسة تجارب الآخرين كقدوة وأسوة وللاستفادة من مساهمتهم في التراث الإسلامي الأصيل.

(2) ابن خلدون- المقدمة، بيروت، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1. 1981.

(3) ابن تيمية السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، القاهرة، دار الشعب، 1975.

(4) القلقشندي، صبح الأعشى.

(1) هذا الكتاب في ج قام بتحقيقه عدد من العلماء منهم د. عبد اللطيف حمزة في سلسلة أعلام العرب وزارة الثقافة والإرشاد القومي: ص 7.

وقد أصبح هذا واضحًا في الوقت الذي أهمل فيه المسلمون تراثهم وأقبلوا بحماسة نحو التراث الغربي والشرقي الذي لا يسمن ولا يغني من جوع.

وأرى أنه بالإمكان أن تمثل هذه التجارب مصدرا أساسيا يصلح لإدارة شئون الدولة وإعداد مكاتب ضخمة للسلوك والقيم والأخلاق والتربية لإعداد الإداري المسلم.

لذا فإنني سأقوم بإبراز السلوك الإداري في الإسلام من خلال المحور التالي.

المحور الثاني: السلوك الإداري في الإسلام.

إذا كانت الإدارة وحسب ما سبق هي ولاية أمر من الأمور التي يكلف بها فرد لإدارة شئون أمة كاملة فقد نشأت أصلا بسبب الحاجة للحكم والسلطة لمنع الصراع أو كما يري العلامة بن خلدون إن إدارة فرد من الجماعة أو مجموعة يزيل طابع العدوان ونزعة الظلم والقهر للدفاع والبقاء بالانقياد المقتضي الفطرة والهداية لا بمقتضى الفكرة والسياسة.

وفي هذا المجال يثبت ابن خلدون في مقدمته ضرورة وجود الإدارة ويركز علي سلوك الملوك وشروط اختيار الإداريين وصلاحياتهم وشروط المزاولة لنجاح تلك الممارسة بضوابط معينة وضعها في نظرية وظائف الدولة.⁽¹⁾

وقد صنف علماء المسلمين الإدارة بأنها فرص كفاية يطالب بها أهل الحل والعقد لاختيار إمام الأمة.⁽²⁾

وإذا نظرنا إلى دولة الرسول صلى الله عليه وسلم الأولى نجد أن المهم الأول والأكبر فيها اختيار وإعداد الإداري المسلم ثم بناء التنظيم الإداري والأجهزة الديوانية حيث كانت الدولة الإسلامية في عهده صلى الله عليه وسلم وعهد خلفائه من بعده تتكون من:⁽³⁾

1- الجهاز التنظيمي والتنفيذي والقضائي والشورى.

2- الدواوين الإدارية المتخصصة في مجال احتياجات الناس كالمداينات والمواريث والجبايات وإمارة الحج والعمرة وإمامة الصلاة وغيرها.

(2) شهاب أحمد بن أبي الربيع، سلوك المالك في تدبير الممالك- القاهرة- دار الشعب 1980.

(3) أبو الأعلى المودودي، تدوين الدستور الإسلامي، القاهرة، دار الفكر العربي، د.ت.

(1) ابراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988.

3- الولايات الإسلامية المختلفة التي وسعت الرقاع الجغرافية الإسلامية.

وكل هذه قصد منه بناء شخصية الفرد وإصلاحه وإعداده ليكون جزء من الجماعة المسلمة.

ومن المعلوم أن المعاملات الإدارية تحكمها ضوابط قانونية واجتماعية تشتمل على الآداب والضوابط الأخلاقية والسلوكية، فالدين المعاملة وقيم ومثل الإدارة كلها تنبع من الدين.

إن شرط الإدارة يتضح من خلال قاعدة الدين المعاملة وكل ما يتعارض مع عقيدة التوحيد والأخلاق والقيم مرفوض جملة وتفصيلاً.

لذا فإن التراث السياسي الإسلامي تراث أخلاقي لا يقبل الفصل بين الأخلاقيات والممارسة ولا يفرق بين القيم السياسية والقيم غير السياسية فمن لا يصلح للحياة الخاصة لا يصلح للمناصب التي تقضي المسؤولية وممارسة السلطة ويعني هذا أن التعامل فقط من منطلق وحدة القيم وأخلاقيات التراث السياسي الإسلامي وهي قيم جماعية ودينية وليست قيم فردية ودينية.⁽¹⁾

وأهم مقومات الإدارة في الإسلام؛ إعداد الإداري بالتربية الأخلاقية والقيم الإسلامية السامية ليتحقق اختيار القوي الأمين في المكان المناسب في مقابل أجر مناسب لسد حاجته ومطالبه.

إن الدليل على ارتباط الإدارة في الإسلام بالفكر الإداري السلوكي أن الإدارة هي القدرة على إنجاز عمل ما عن طريق الآخرين؛ وهي بالتالي تتضمن العلاقة بين الأفراد والقدرة على توجيه هؤلاء الأفراد لأداء عمل ما أو قيادتهم لإنجاز عمل ما في زمن محدد. فأما أداء العمل والإخلاص فيه فهو من أداء الأمانات والوفاء بالعهود التي أمر الإسلام بأدائها. وأما القيادة ومعرفة طبائع البشر فقد قام الرسول ﷺ بالعمل القيادي فكان يقسم الأعمال بين الصحابة حسب قدراتهم وإمكاناتهم ومعرفتهم، فقد اتخذ الكتاب لشتى الأعمال الكتابية، وكان أعلاها كتابة الوحي بالإضافة إلى كتابة الأموال وكتابة الرسائل وعين على جباية الأموال من يقوم بها، كما اختار من صحابته رضوان الله عليهم من يقود السرايا والغزوات.

ويبدأ الإسلام بناء السلام في ضمائر الأفراد ووجدانهم حيث يغرس بذرة الحب ويزيل أسباب الخلاف والنزاع حينما يذكر الناس بذكر نشأتهم الأولى من نفس واحدة، ويوقظ في ووجدانهم شعور النسب والقريب وأصل

(2) ابن قيم الجوزية، الطرق الحكومية في إصلاح الراعي والرعية، القاهرة، مطبعة السنة المحمدية، 1943م.

ذلك قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا} (1)

هكذا يربط الإسلام البشرية في مجتمع في نسب واحد تختفي فيه المنازع والفوارق برباط المصلحة المشتركة ويقوي في نفوسهم شعور التعاون والتضامن و يقيم حدود الحرية الفردية عند (المصلحة المشتركة) حتى يشعر الجميع أن هناك أهدافا مشتركة لا بد من التعاون بين الجميع لبلوغها بحيث يكون السلوك والتصرفات في ضوء هذه الأهداف وفي اتجاهها، وفي حديث البخاري عن الرسول الله صلى الله عليه وسلم (مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا⁽²⁾ على سفينة الإمام فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا مروا علي من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا فلو تركوهم وما أرادوا هلكوا وإن أخذوا علي أيديهم نجوا ونجوا جميعا)⁽³⁾

وهكذا يجب أن ينأى سلوك الفرد داخل المنظمة عن طلب المصلحة الشخصية فقط وأن يدور في فلك المصلحة العامة، وأيا كان هذا الفرد رئيسا أو مرؤوسا يجب أن يلتزم بهذا النمط السلوكي، كما قال رسول الله ﷺ (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته الرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيتها ومسئولة عن رعيتهما والخادم راع في مال سيده ومسئول عن راعيته) إن السلطة والمسئولية ركنا التنظيم الإداري بمعنى أن الالتزام بتحقيق مهام معينة يقابله الملازمة لإنجاز هذه المهام أي أن من يتمتع بحق السلطة يجب أن يحاسب علي ممارستها، وتتم هذه الممارسة بأساليب ووسائل مختلفة في الواقع العملي ويجمع هذه الأساليب والوسائل المختلفة مفهوم الرقابة بجميع أشكالها المختلفة.

وهذا ما سأتناوله في المحور الثالث

المحور الثالث: الرقابة في الإسلام.

تعريف الرقابة في الإسلام وأنواعها:

من الحقائق الثابتة أن الرقابة في الفكر الإسلامي تساهم في تكامل معنى المسئولية وتضمن تحققه في الواقع العلمي. (4)

(2) سورة النساء: الآية رقم 1.

(3) المعنى انهم اقترعوا على أسهمها، فأصاب بعضهم أعلاها وأصاب بعضهم أسفلها أي أن القرعة جعلت بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها.

(4) أبو عبيد الدينوري، السلطان، القاهرة، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والنشر ج 1 1963.

(1) احمد ماهر البغلي، القيادة وفاعليتها في الإسلام، الإسكندرية، مطبعة شباب الجامعة، 1987.

مجرد محاولة للتفاوض - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

فهي رقابة السلطة التنفيذية سواء نبعت من داخل التنظيم أو خارجه كما هو الحال في أجهزة الرقابة الخارجية كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وغيرها.

ورقابة الرأي العام (الرقابة الشعبية) وهي تتمثل في المجالس النيابية أو غيرها من الهيئات.

وبالنظر إلى الفكر الإسلامي يقدم لنا الإسلام أنواع كثيرة من الرقابة يمكن ان تلخص فيما يلي:

1- رقابة ذاتية: حيث يمارس ضمير الفرد اليقظ المنبثقة عن مراقبته الله تعالى

2- رقابة تنفيذية: تمارس السلطة التنفيذية.

3- رقابة شعبية: حيث يمارس الرأي العام المسلم الرقابة ممثلا في أصل الحل والعقد من المسلمين.



وأصل هذه الأنواع الثلاثة قوله تعالى {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ} (1) حيث أشارت الآية الكريمة إلى ثلاث جهات تراقب المسلم وهي:

1- الله سبحانه وتعالى، وراقبته تنعكس فيما يسمي بالرقابة الذاتية.

(1) سورة التوبة آية رقم 105.

2- والرسول صلى الله عليه وسلم، ورقابته هي رقابة السلطة التنفيذية التي يتولاها ولي الأمر في كل زمن ومكان.

3- المؤمنون، ورقابته هي رقابة الرأي العام والسلطات الشعبية سواء تمثلت في مجالس منتخبة أم في أفراد عاديين من حقهم، بل واجب عليهم إنكار المنكر والأمر بالمعروف في كل مجال من المجالات.

لقد أثبت الواقع أن الغرب يفتقر إلى الرقابة الذاتية⁽¹⁾ بسبب فكره الوضعي الذي لا يعترف إلا بما هو مادي ومحسوس، أما الإسلام فإنه يجعل الرقابة الذاتية المدافع الأول أمام الانحراف السلبي في الأداء ويجعل كل فرد رقيباً على نفسه يحاسبها قبل أن تحاسب ويزن عملها قبل أن يوزن عليها بأداة الضمير الحي لدى الإنسان.

ومن هنا كان موضع اعتبار الإسلام في تربيته الإداري تربية سليمة تجعله في حالة يقظة تامة حارساً على تعاليم الشريعة في كافة المجالات وللإسلام وسائل مختلفة ومتكاملة يستخدمها في تحقيق هذا الهدف، ومن ذلك.⁽²⁾

1- يطلب الإسلام من معتقيه أن يعبدوا الله تعالى بعبادات ليست إلا وسائل لتربيتهم تربية خلقية وتهذيب ضمائرهم، وجعل سلوك الفرد في حياته مع الناس عنواناً على صحة أدائه لهذه العبادات، بل إن المقصود من العبادات ومن الإقرار بوحدانية الله وبرسالة محمد ﷺ؛ تطهير القلوب وتزكية النفوس وتقوية مراقبة الله تعالى التي تبعث على امتثال أوامره وعلي المحافظة على شرائعه.⁽³⁾

2- عمل الإسلام على غرس خلق الأمانة في نفوس أتباعه بشتى الطرق تارة بالترغيب في هذا الخلق، وأخري بنفي الإسلام والإيمان عن من لم يحمله.. قال تعالى: {وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ}⁽⁴⁾

(2) معاذ يالجن، منابع مشكلات الأمة الإسلامية والعالم المعاصر، الرياض، دار عالم الكتب، 1411 هـ.

(3) إبراهيم يوسف إبراهيم، النفقات العامة في الإسلام، مرجع سابق ص 247 وما بعدها.

(4) محمد فرج سليم- التكافل الاجتماعي، شركة الطباعة الفنية المتحدة ط 1 1965 م ص 64

(5) سورة المؤمنون آية رقم 8.

3- هذا وقد حارب الإسلام الخيانة في شتى صورها فنبى عنها في قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ} (1)

وبهذا فإن الإسلام يعمل على تربية الشخصية تربية تجعله ذاكرة لربه مراقبا له، ثم يجعل الأمانة صفة ملازمة للإيمان والخيانة صفة مناقضة له، وفيما يتعلق بطريقة فرض الرقابة الذاتية وضع الضمانات لتحقيقها، ونجد أن الفكر الإسلامي كي يضمن فرض هذه الرقابة يشترط فيمن يتولى أمرا من أمور المسلمين فضلا عن الشروط العامة، أن يكون شخصا تقيا يخشى الله تعالى ويتقيه، معروفا بحسن السيرة والأمانة وعدم اتباع الهوى.

وعلى ذلك فالأمانة في أداء العمل- أي عمل مطلوبة كما هي مطلوبة في ولاية المال ولذا جعلت صفة الأمانة ملازمة للمؤمن في كل أمر من أموره وقد بين لنا القرآن الكريم في قصة يوسف عليه السلام أن الأمانة هي المؤهل الرئيسي إلى جانب القدرة علي العمل لتولي المهام وذلك في قوله تعالى: { وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } (2).

وربما كانت الإشارة إلى هذه الشروط بالنسبة (للقائدات) لما يدركه فقهاء الإسلام من أهمية القيادات، وخطورة أعمالهم وأثرها على الكفاءة الكلية للعمل، وعلى شيوع الأمانة في مختلف السلوك الإداري في مختلف أرجاء التنظيم.

إن الفكر الإسلامي الإداري (3) يؤكد على مسألة في غاية الأهمية وهي عدم الاكتفاء بالمظاهر الخارجية لمعرفة حال الشخص وأمانته، بل لا بد من اختبار باطن الشخص للتأكد من صلاحيته، فلقد رأى خامس الخلفاء الراشدين بلال بن أبي بردة يكثر الصلاة ويلتزم المسجد وفكر في أن يوليه العراق، ولكن بعد أن يتأكد من أن باطنه كظاهره المعلن فوكل به العلاء بن المغيرة يسبر غوره فوجده يطلب الحكم ويدفع مالا على ذلك فأخبر عمر بذلك، فقال: أن بلالا غرنا بالله فكدنا نغتر به فسبكناه فوجدناه خبثا كله (4).

وبهذه الطريقة فإن الإسلام يقدم من الضمانات والوسائل الكفيلة بتحقيق الرقابة الذاتية وأداء دورها الهام في حسن سير العمل وتلافي انحرافات الأداء.

(2) سورة الانفال: الآية 27

(3) سورة يوسف: الآيتان 54، 55

(4) عبد الرحمن عميرة، منهج الرسول (ص) في تربية الرجال، جده دم، 1981م.

(5) محمد كرد علي- الإدارة الإسلامية في عز العرب، مطبعة مصر، ط 1943 ص 9.

ولئن كان الناس في زماننا هذا لا يجدون أثرا لهذا النوع من الرقابة في حياتهم العملية البعيدة عن روح الإسلام، فقد كان لهذا النوع من الرقابة انعكاساته الواضحة في سلوك المسلمين في صدر الإسلام، ويكفي أن نضرب بعض الأمثلة لما نجح في تحقيقه هذا النوع من الرقابة عندما طبق في الصدر الأول من الإسلام لكي ندرك أهمية هذا النوع من الرقابة الذي عول عليه الفكر الإسلامي بجانب أنواع الرقابة الخارجية الأخرى ولنريكيف صانت الرقابة الذاتية المسلمين من الانحراف.⁽¹⁾

1 - عندما فتح الله علي المسلمين في معركة القادسية، اقبل رجل من الجيش إلى صاحب الأقباض ودفع إليه أمانات من حقوق بيت المال يحملها فسأله سائل: هل أخذت منها شيئا؟ فأجاب: والله لولا الله ما أتيتكم بها، فقالوا له: من أنت؟ فقال لهم: والله لا أخبركم فتحمدوني، ولكني أحمد الله وأرضى بثوابه، فسألوا عنه فإذا هو عامر بن عبد الغيث وبعث سعد بالأخماس إلى أمير المؤمنين عمر، وفيها سيف كسرى ومنطقته وزبرجد فلما رآه عمر قال: أن قوما أدوا هذا لذوو أمانة.⁽²⁾

2 - وقد كان خامس الخلفاء الراشدين يضيئ شمعة من مال المسلمين لينظر إلى ضوئها في شئونهم، وبينما هو بسائل محدثه عن أحوال المسلمين إذ يقول له: وكيف حالك يا أمير المؤمنين فيقدم عمر ليطفئ الشمعة ويضيئ غيرها، ويسأل محدثه عن السبب فيقول له: كنت أضئ شمعة من مال المسلمين وأنا في مصالحتهم أما وأنت تريد أن تسأل عن أحوالي فقد أضأت شمعة من مالي الخاص.⁽³⁾

والأمثلة كثيرة في التاريخ الإسلامي كلها تعطي دليلا قويا علي مدى ما تحدثه الرقابة الذاتية من أثر قوي في تقويم سلوك الفرد وترشيد أدائه وتلك الرقابة الذاتية التي يعتبرها الفكر الإسلامي من أهم أنواع الرقابة وأجداها فهي الرقيب الذي لا يغفل، وأما أي رقيب آخر فيمكن مخادعته، بل يمكن أن يشترك بنفسه في عملية التورط في الانحراف والاختلاس، وإن ما وعاه التاريخ من اختلاسات أمام ضعف الرقابة الذاتية، وما يحدث أمام أعيننا من اختلاسات بأرقام مليونية رغم تقدم طرق الرقابة الأخرى يبين لنا كيف أن الرقابة الذاتية هي خط الدفاع الأول ضد أي انحراف ... ورغم ما يعلقه الفكر الإسلامي من أهمية على الرقابة الذاتية فانه يدرك أنه ربما يخدع ولي الأمر فيعين غير أمين، بل ربما يدرك الضعف البشري نفس الأمين،

(2) أمينة أحمد حسن، نظرية التربية في القرآن وتطبيقاتها في عهد الرسول (ﷺ)، القاهرة، دار المعارف، ص 1، 1985.

(3) المرجع السابق.

(1) يوسف إبراهيم، النفقات العامة في الإسلام مرجع سابق ص 250 وما بعدها.

وقد ينسى الإنسان ربه ويبيع آخرته بدنياه ولذلك فإن الفكر الإسلامي يقرر بقية أنواع الرقابة الأخرى التي يقررها الفكر الوضعي وأعني بذلك الرقابة التنفيذية والرقابة الشعبية.

إن الرقابة التنفيذية إحدى واجبات ولي الأمر ولا يكون قد أدى ما عليه قبل أن يقوم بها، وهذا النوع من الرقابة يخضع له مسئول عن أداء عمل من الأعمال في أي مستوى من المستويات التنظيمية، وذلك ما قرره وأكد عليه أمير المؤمنين عمر بن الخطاب حينما قال يوماً لمن كان حوله "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قد قضيت ما علي؟ قالوا نعم، قال لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا.⁽¹⁾

فالرقابة كما يراها سيدنا عمر واجبة على ولي الأمر - لا يقتضي ما عليه ولله وللناس حق يقوم به.

أما عن الرقابة الشعبية وهي الرقابة التي يفرضها الشعب المسلم على ولي الأمر بحكم أن الإمام يستمد سلطاته من الشعب في الإسلام، حيث (إن الخلافة عقد بين الإمام والمسلمين يرتب لطرفيه حقوقاً والتزامات).⁽²⁾

ومن المنطقي مع هذه النظرية الإسلامية في لحكم والإدارة أن يكون للشعب الإسلامي حق مراقبة من فوض إليه السلطات في جميع الصلاحيات التي خولت إليه.

وهذا النوع من الرقابة بجانب الرقابة الذاتية والتنفيذية مقرر بالنصوص القرآنية كما سبق، وأول ما نشاهده بخصوص الرقابة الشعبية على تصرفات الحكام هو حرص الخلفاء الراشدين وبخاصة أبي بكر وعمر على دعوة جماهير الشعب إلى ممارسة هذا النوع من الرقابة على تصرف الحكام، فلم تخل خطبة كل خليفة عند توليه من دعوة الشعب لممارسة الرقابة الشعبية.

ومما سبق ذكره يمكن أن يقال: إن الفكر الإسلامي في مجال الرقابة يقرر أنواعها مختلفة يبدأها باستشعار رقابة المولى عز وجل ثم رسوله وما بلغه من حكمة ثم المؤمنين ثم الحاكم وتعتبر الرقابة الذاتية هي خط الدفاع الأول ثم يقرر الرقابة الخارجية المادية سواء اكانت رقابة السلطة التنفيذية أم الرقابة الشعبية بحيث تتكامل ويكمل بعضها قصور الآخر وذلك بأساليب وأشكال مختلفة تخضع وتتلاءم مع الظروف المتغيرة وتتغير تبعاً لتقدم النظم الرقابية وما عليه الناس من أخلاق وقيم، وعليه فإن طرق الرقابة في

(2) يوسف ابراهيم يوسف، النفقات العامة في الإسلام، مرجع سابق، ص 254

(1) سليمان الطماوي، السلطات الثلاث في الدساتير العربية والفكر السياسي الاسلامي، دار الفكر العربي ط2، ص 360

الصدر الأول من الإسلام كانت بمستوى راقى لم تصل إليه في العصر الحديث، وأرى أنها كانت من أنسب الطرق وأفضلها ويمكن أن تكون مقياساً ونبراساً بعهدنا هذا.

وأؤكد أن هذه الرقابة بأنواعها هي الضمان الفعلي إلى جعل مبدأ المسؤولية الإداري حقيقة فعلية ودافعا ملموساً متمشياً مع مبدأ السلطة (الإدارة).

المحور الرابع: التربية السلوكية في الإسلام. (نموذج دولة المدينة المنورة الأولى)

في هذا المحور سأستعرض التربية السلوكية في الإسلام من خلال استعراض دولة المدينة المنورة التي أقامها الرسول صلى الله عليه وسلم على النحو التالي:

أولاً: المؤهلات العلمية والعملية للعاملين.

والمقصود به كيفية تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب العملي في السلوك الإداري؟ ومن خلال العرض السابق فإني أرى أن القيم التربوية والسلوك الإداري الإسلامي يمكن إرجاعه إلى ناحيتين لا يستغنى بإحداهما عن الأخرى وهما:

1- ناحية الأمانة.

2- ناحية الكفاءة.

وقد يثور الجدل حول تغليب إحداهما على الأخرى في الأهمية، ولكن الإسلام وضع الأمر في نصابه الصحيح حين نظر إليها من وجهة نظر (طبيعة الوظيفة ومتطلباتها) ولذلك فهو يركز أحياناً على الجدارة والكفاءة، وأحياناً أخرى على الأمانة والإخلاص.⁽¹⁾

ينظر الإسلام أولاً إلى توفر الناحيتين، الأمانة والكفاءة) ولو أن مقومات الكفاءة تختلف حسب طبيعة الوظيفة وهذه المقومات قد تكون مجرد القوة البدنية.

(2) الأسعد بن مماتي، قوانين الدواوين، مكتبة جامعة الإسكندرية، دت ، ص 625

ودليل ذلك قوله تعالى: (1) ثم قوله في موقف آخر على لسان يوسف عليه السلام { وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهِ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } (2).

حيث تختلف هنا مقومات الكفاية حسب طبيعة الوظيفة.

وإذا ناقشنا مسألة تغليب الكفاية علي الأمانة أو العكس في مفهوم الإسلام فإننا نجد أن موقفه مستمد من نفس نظرتة إلى " طبيعة الوظيفة ومتطلباتها " حيث هي التي تحدد من يكون أصلح للعمل؟ ذو الكفاية أم ذو الأمانة.

وفي ذلك يقول ابن تيمية (3) " فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة (كفاية) قدم أحدهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا، فيقدم في الحرب الرجل القوي الشجاع، وان كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أمين) .. وقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: (إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر) وروي بأقوام لا خلاق لهم) فإذا لم يكن فاجرا كان أولى بأجرة الحرب فمن هو أصلح منه في الدين، إذا لم يسد مسده) (وان كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين مثل حفظ أموال ونحوها). (4)

ويضيف ابن تيمية قائلاً: والمهم في هذا الباب (أي باب التوظيف) معرفة الأصلح وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية، ومعرفة طريق المقصود فإذا عرفت المقاصد " الوسائل" ثم الأمر. (5)

وهذه العبارة المختصرة، فان اين تيمية يعبر تعبيرا كاملا عن مفهوم الوصف الوظيفي الذي هو الركن الأساسي في نظام ترتيب الوظائف كما يعرفه الفكر الإداري المعاصر والذي يعني إعداد وصف سليم لكل وظيفة من الوظائف لتحديد المؤهلات الأساسية والملائمة الواجب توافرها لشغلها ثم تحديد من تتوافر فيه هذه المؤهلات والصفات حتى يمكن أن يشغل هذه الوظيفة بذلك يتم الأمر (ويعني به (تولية الأصلح).

(2) سورة القصص الآية رقم 26

(3) سورة يوسف: الأيتان 54، 55

(4) ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية تحقيق وتغليف محمد ابراهيم البنا ومحمد احمد عاشور، ط2، 1975، دار الشعب. ص28

(5) نفس المرجع ص21

(1) مرجع السابق ص 33

وفي عهده صلى الله عليه وسلم وضع مسار للاختيار حيث كان يختار عماله من خير المسلمين أولى العلم والدين وكان يختار الرجل المناسب للعمل الذي يناسبه ومهد لخلفائه من بعده الطريق الذي يسلكونه في مجال الحكم والإدارة، وعلى هدي السياسات الإدارية النبوية جاءت تدابيرهم الإدارية استجابة لما استجد من أوضاع وظروف جديدة.

● فكان سلوك خليفته أبي بكر الصديق عند الردة وقوته في اتخاذ قراره العظيم الذي يتفق مع الأساليب العلمية الحديثة لاتخاذ القرار الإداري من حيث الخطوات ووضوح الهدف والإمكانات المادية والبشرية التامة، ألا وهو قتال المرتدين عن الإسلام وقتال مانعي الزكاة لمنع انفصال الجماعة المسلمة والخروج عن النظام الجماعي والارتداد عن الإسلام.

فالقيمة التربوية الإسلامية وسلوكه النبوي كان له أثر واضح في مواجهة المشكلة بحزم أذهل العرب من حوله وأرغم المرتدين على العودة إلى الجماعة فانتمت وحدتها من جديد.

وكذلك الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه (13هـ-32هـ) وحينما يذكر العهد العمري يتبادر إلى الذهن معالم التنفيذ والتطور في معالم التغيير والتطور في نواحي القيم والسلوك والتنظيم والإدارة للدولة الإسلامية⁽¹⁾، وان كان هناك من أسباب فيمكن ردها من وجهة نظري إلى ما يلي:

1- طول فترة حكمه نسبياً (10 سنوات)، مع كانت تمتاز به هذه الفترة من ثبات سياسي واستقرار.

2- تغير الظروف في اتجاه ما أفاء الله به علي المسلمين من فتوحات عظيمة بما يتطلب أول ما يتطلب مقدره إدارية عالية وسياسيات تنظيمية رشيدة تستطيع أن تستثمر الظروف الجديدة وتجني ثمرتها وذلك باستحداث نظم جديدة وإعادة النظر في التنظيم القائم عن طريق (إعادة التنظيم) وهو شيء ضروري عند تغير الظروف فيها التنظيم وقد تم هذا بالفعل في عصر ابن الخطاب كما سنوضح في النقطة التالية:

3- ما تمتع به أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب من قدرات ومهارات إدارية شخصية وقيم وخلق وسلوك واضحة ظهرت وأبدعت في التطبيقات الإدارية السليمة في ظل الاسترشاد بالتوجيهات الإسلامية المستوحاة من القرآن والسنة النبوية الشريفة.

(2) عبد الرسول عبد الدائم، التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي، بيروت، دار العلم للملايين، 198م.

وبالجملة فإن كل الصفات والقيم الإدارية التي يطلبها الإداري الناجح قد توافرت في عمر بصورة غير مألوفة لدرجة تجعلنا نؤكد أن شخصية عمر غير قابلة للتكرار، ويكفي أن رسول الله ﷺ وهو الخبير بالرجال قد دعا ربه في ساعة الضيق أن يعز الإسلام بأحد العمرين⁽¹⁾ ولهذا لما تولى عمر رضي الله عنه الخلافة اتسعت رقعة الإسلام وتغير الحال، لذا فإن عمر بن الخطاب كان رجل تلك الساعة إذ لم تمنعه شدة تعلقه بالقرآن ووقوفه عند أوامره ونواهيه واحترامه لرسول الله ﷺ وصدقه في صحبته لم يمنعه ذلك من الاجتهاد برأيه وإنشاء ما تدعو إليه الضرورة وتقتضيه المصلحة العامة.

ومن المهم أن تسجل أن الإدارة في عهد عمر تنتهي إلى الفن حقيقة أن الفن الأصيل المشبع بالقيم التربوية الإسلامية يدرك القواعد العلمية بالسلطة ولكنه إدراك يعتمد على الذكاء والحس المرهف أكثر من اعتماده على قواعد علمية معروفة سلفا.

لقد كانت معالم الدولة الإسلامية في ازدياد واضح في عهد عمر فرضي احترام النظام بالهيئة والقوة معا، وعامل العمال والموظفون على أنهم خاضعون خضوعا مطلقا لرئيس الدولة، وأدخل عمر في حسابه اعتبارات اجتماعية وتنظيمية عامة واجتهد في تنفيذها، فأنشأ الدواوين والإدارات والسجلات للقيام بمهام الحكم والإدارة في أنحاء الدولة وإنشاء وظائف وعمال الخراج وهم المسئولون عن الشؤون المالية في الولايات كقواعد توزيع العطاء وفرض عمر على كل عمل في الدولة نظاما إداريا وقانونا أخلاقيا وتشدد في أخذ الناس بهذا النظام.

● وكان عهد الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه (24-35هـ) عهد القيم والسلوك التربوي الإسلامي الإداري الموثق بالتجربة والخبرة والدهاء والذكاء.

● وفي عهد رابع الخلفاء علي رضي الله عنه ظهرت قيم الأخلاق في التصرف في الأموال وفي تعيين الأكفاء فسار على هدي المصطفى ﷺ.

هذا في مجال السلوك الإداري الإسلامي وهذا السلوك والقيم التربوية الإسلامية فيما كانت تتم عن طريقتين من وجهة نظري: (2)

الأولى: روحية.

(2) عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وعمرو بن هشام (أبو جهل).

(3) محمد خيامي الحسيني، رسالة الراعي والرعية، القاهرة، مطبعة العدالة.

الثانية: عن طريق التنظيم الإداري وما يكون فيه من إعداد وإصلاح للفرد وللنظام.

ولا يخفى أن التنظيم الذي تناوله الماوردي⁽¹⁾ في موضع التنظيم الداخلي للديوان (ضمن الباب الثامن عشر الذي خصه لدراسة (وضع الديوان وأحكامه)) وثيق الصلة بهذا حيث يذكر أن الذي يشتمل عليه ديوان السلطة ينقسم إلى أربعة أقسام (أحدها) ما يختص بالجيش من إثبات وحقوق (والثاني) ما يختص بالأعمال من رسوم وحقوق، (والثالث) ما يختص بالعمال من تقليد وعزل، و(الرابع) ما يختص ببيت المال من دخل وخراج" وقد تناول كل قسم من هذه الأقسام، بالدراسة مبتدئاً بالقسم الخاص بالجند حيث يعرض للقواعد التي تراعى في إثباتهم والتي يحددها في ثلاث اتجاهات:ـ

أحدها: الوصف الذي يجوز به إثباتهم ويراعى فيه خمسة وأضاف:

1- البلوغ

2- الحرية

3- الإسلام

4- السلامة من الآفات المانعة من القتال

5- أن يكون فيه أقدام علي الحروب ومعرفة بالقتال

ثانيها: ترتيبهم في الديوان: ويراعي ترتيب القبائل والأجناس حتى تتميز كل قبيلة عن غيرها وكل جيش عن خالفه.

ثالثها: تقدير العطاء الواجب لكل منهم:

وفي ذلك فانه يعرض الضوابط التي تلتزم في تحديد أجورهم ومرتباتهم وفي ذلك يقول: (وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية حتى يستغني بها عن الناس مادة تقطعه عن حماية البيعة).

والكفاية مقيدة من ثلاثة: أوجه:

1- عدد من يعوله من الدراري والمماليك.

2- عدد ما يرتبطه من الخيل والظهر.

3- الموضع الذي يحله في الغلاء والرخص، فيقدر في نفقته وكسوته لعامه كله فيكون هذا المقدار

في عطائه ثم تعرض حاله في كل عام فإذا زادت رواتبه الماسة زيد، وان نقصت نقص.

(2) الماوردي، الأحكام السلطانية، مرجع سابق

ويلاحظ أن ذلك يمثل أحدث الاتجاهات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية⁽¹⁾ في رسم سياسة الأجور المتطورة والنظر إلى الأجر باعتباره نفقة دخل خاص للعمل يعول عليه في معيشتة فتراعى فيه الكفاية بحيث يتغير زيادة ونقصانا حسب الأحوال الاقتصادية والاجتماعية كل فترة زمنية معينة وبذا يتفادى جمود الأجور والمرتبات المحدودة.

أما القسم الثاني: هو ما يختص بالأعمال من رسوم وحقوق، وهذا القسم يختص بما يشبه اختصاص وحدة التنظيم وأساليب العمل في الوزارات والمصالح بحيث يدور عمل حول تنظيم الأعمال من حيث إجراءاتها وتحديدها.

ثم يأتي القسم الثالث: فيما يختص بالعمل التقليدي من تعيين وعزل فيشتمل علي قواعد التعيين والعزل فيما يختص بـ (من يصلح منه تقلد العمل) و(ومن يصلح أن يتقلد العمالة) و(ما يصلح به التقلد) أي إجراءات التعيين ثم متى يعتبر قرار العزل ومتى لا يعتبر؟ وهذا القسم يقابل قسم (شئون العاملين) بالمصالح والإدارات العامة اليوم.

أما القسم الرابع: (فيما يختص ببيت المال من دخل وخرج، فهو أن كل مال استحققه المسلمون ولم يتعين مالكة منه فهو من حقوق بيت المال، فإذا قبض صار بالقبض مضاف إلى حقوق بيت المال سواء أدخل إلى حوزة أم لم يدخل لأن بيت المال عبارة عن الجهة لا عن المكان، وكل حق وجب صرفه في مصالح المسلمين فهو حقا علي بيت المال، فإذا صرف في جهته صار مضافا إلى الخارج من بيت المال سواء أخرج أم لم يخرج من جوزه) ومعنى ذلك إن بيت المال في الإسلام هو الجهة التي تستحق قبض الأموال العامة ويجب عليها إشباع الحاجات العامة، وإثبات هذه الشخصية المعنوية هو ما عناه الماوردي من قوله أن بيت المال عبارة عن الجهة لا عن المكان (فلم يكن مقصوده أن ينفي إطلاق لفظ بيت المال على المكان الذي تحفظ فيه الأموال العامة وإنما أراد أن يؤكد الشخصية المعنوية وليست المال بقوله ذلك وكأنه يريد أن يقول أن بيت المال عبارة عن الجهة أيضا لا عن المكان فقط.

وبيت المال في الفكر الإسلامي اصطلاح خاص⁽²⁾ يعبر عن الخزانة العامة، ورغم شيوع لفظ (بيت المال) للتعبير عن الخزانة العامة فان بعض الفقهاء مثل الغزالي يستعمل لفظ الخزانة⁽³⁾ فاللفظان مترادفان في

(2) عمر الجاحظ، التاج في أخلاق الملوك، تحقيق أحمد زكي، القاهرة، المطبعة الاميرية، 1914.

(3) محمد الموصلبي، الجوهر النفيس في سياسة الرئيس، تحقيق رضوان السيد، بيروت، دار الطباعة، 1987م.

(4) الإمام الغزالي- إحياء علوم الدين- دار الشعب- ح5 دن دق (دون تاريخ دون رقم) ص 886

مجرد محاولة للتفاوض - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

المعنى⁽¹⁾ وإذا كان النظام المالي الإسلامي يقوم على أساس من قاعدة التخصيص في الإيرادات العامة حيث تقسم الأموال العامة إلى عدة أقسام كل قسم منها يوجه إلى إشباع نوع من الحاجات العامة فإن بيت المال بدوره يقسم إلى أربعة أقسام بقدر أنواع المال العام المخصص لحاجات مختلفة وهي:-

- 1- الزكاة
- 2- الأ خمس
- 3- الفيء
- 4- الموارد الأخرى

وعليه فإن بيت المال ينقسم إلى:-

- 1- بيت مال الزكاة.
- 2- بيت مال الأ خمس.
- 3- بيت مال الفيء.
- 4- بيت مال الموارد الأخرى.

وبهذه التفاصيل بالاتجاهين الروحي والتنظيمي يكون تشكيل الجهاز الإداري للدولة الإسلامية الذي يني القيم والاتجاهات والسلوك بالتربية الدينية والقنوة والأسوة الحسنة في رسول الله وخلفاءه الراشدين والصالحين من أئمة المسلمين ليكون فيه الإداري معد بمؤهل علمي مستوفي شروط مهنته ومؤهل علمي يختص بشأن الصفات اللازمة كأن يكون حرا مسلما، عاقلا، صادقا، أديبا، أمينا، فقيها، عالما بكتاب الله، كافيا فيما يتولاه، أمينًا، حاد الذهن قوي النفس، حاضر الحس، جيد الحدس... يعامل الناس بالحق من اقرب طرقه واسهل وجوهه.

وفي الختام يمكن القول إن المنهج الإسلامي في الإدارة منهج فريد ما عرفت الدنيا مثله وباستعراض التاريخ الإداري الإسلامي تبين لك عزيزي القارئ أن الإسلام قد ركز على إعداد الإداري المسلم الذي يولي القيم والأخلاق مكانة كبيرة وقد تأكد أن القيم الأخلاقية تقوم بدور كبير في تشكيل سلوكه كأداري وتحقق ما تعجز كثير من القوانين من تحقيقه وذلك حينما تختفي الرقابة الدنيوية ويصبح الإداري محاطًا بالوازع الديني والخوف من الله سبحانه وتعالى. ومن خلال الفصل الثالث سنوضح الأطر القيمية اللازمة للإداري المسلم في محاولة جادة في البحث عن الإجابة على السؤال: كيف يمكننا عبر هذه الأطر القيمية تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية؟.

(1) يوسف إبراهيم يوسف، النفقات العامة في الإسلام، مرجع سابق ص 110

الفصل الثالث

أطر قيمية لإعداد الإداري المسلم

بعد الحديث عن الإدارة الإسلامية لا بد من التأكيد على أن هذه الإدارة قد تمتعت بالقيم التي تضمن قيام العمل الإداري على أكمل وجه، لذا فإن النظرية الإدارية الإسلامية تبرز كمنظريه تربويه في المقام الأول تهدف إلى اعتماد القيم الإدارية كأحد نماذج الإدارة الفعالة.

إن التربية الإسلامية تقيم توازنا بين الشخصية الفردية والمجتمع وأهدافه فتراعي التربية الفردية، والتربية من أجل الثقافة، والتربية التخصصية⁽¹⁾ وضباطها في كل ذلك قيم معينة مستمدة من روح الإسلام وشريعته.

فالإداري المسلم كغيره شخصية ليس مجموعة صفات متفرقة، بل هي صفات في علاقة وفي تنظيمها قابلة للتكيف السلبي والإيجابي على حد سواء، وان العمل على تنميتها بطريقة إيجابية متكاملة من أهم وظائف التربية وهي لا توجد من فراغ، بل توجد في محيط مادي واجتماعي تظهر آثارها من خلالهما.

ومن المعلوم أن الشخصية تضم العديد من الجوانب منها: الجوانب الجسدية، والعقلية، الوجدانية، والخلقية، والعقدية والجمالية والاجتماعية.

وهذه الجوانب أو المقومات قد تتقارب أو تتشابه في حياة بعض الإداريين ولكن تختلف طريقة تركيب هذه العناصر الشخصية في تكوينها العام بين هذا الإداري وذاك.

وإذا كانت الشخصية بهذا الشكل فان تكوينها ونضجها يرتبط إيجابيا بالتربية الجيدة، إذ إنها لا تعني مجرد فربية ولا تعني التفتت بقدر ما تعني التكامل، الذي هو متوارث بالتربية والثاني هو حاصل مجموعة كبيرة من وحدات صغيرة كثيرة العدد لتتكون منها وحدة كبيرة في اتجاه أو ميل ثابت متوازن نسبيا⁽²⁾.

فحينما نقول شخصية متكاملة فإننا نعني شخصية منتظمة المكونات، متناسقة في وحدة نفسية شخصية تعيش حياة متوازنة عاملة سعيدة متعاونة.

(2) عيسى عثمان، النظام التعليمي السائد في المجتمعات الإسلامية واستبداله بنظام إسلامي، مجلة الفكر العربي، عدد (21)، السنة 3، 1981م.

(3) مصطفى متولي السيد، التربية الإسلامية والإدارة، في المؤتمر الخامس في التربية الإسلامية القاهرة، 1957.

ويمكن القول إن الإسلام قد تناول معطيات العمل الإداري التي تساعد في المقام الأول على بناء شخصية المسلم.

فعلى سبيل المثال ينظر الإسلام للإداري في طبيعته على أساس وظيفته التي خلقه الله من أجلها وهي الخلافة في الأرض: (وإذ قال ربك للملائكة أأنى جعل في الأرض خليفة)⁽¹⁾

ولذا فقد اختص الله سبحانه وتعالى الإنسان أيا كان بثلاثة أمور على النحو التالي:

عمارة الأرض المذكورة في قوله تعالى (واستعمركم فيها) سورة هود وذلك تحصيل ما به توجيه المعاش وغيره، وعبادته المذكورة في قوله تعالى: (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون)⁽²⁾ وذلك هو الامتثال للباري تعالى في عبادته في أوامره ونواهيه، وخلافته المذكورة في قوله تعالى: (ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون)⁽³⁾، وغيرها من الآيات وذلك هو الاقتداء بالباري سبحانه على قدر الطاقة.

لقد أصبح من المتعارف عليه أن المعتقدات والقيم التي يركز عليها البشر على اختلاف انتماءاتهم، ذات قيمة وأهمية كبيرة، فهي التي تدفع إلى تحقيق التقدم الفعلي، لذلك فإن من المعلوم أن تطور المؤسسات لا تضمنه تلك السياسات والقوانين والقرارات التي تصدرها الإدارة إذا لم تكن مرتكزة على عقيدة تكون أساسا ومنطلقا للفكر والعمل داخل المؤسسة.⁽⁴⁾

إن الإدارة بالقيم هي الموجه لسلوك الأفراد، حيث تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهم العاملون والزبائن، والبيئة المحيطة، وأيضا إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه والإعداد، حيث يصبح في متناول المؤسسة قيما جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، والعدالة، والنجاح، والرضا الوظيفي، مما يساهم بشكل كبير في رفع أداء العاملين.

ويشكل الاهتمام بتحليل العمليات النفسية والتفاعلات الاجتماعية للأفراد نقطة تحول بارزة في الفكر الإداري فالمنظمات وفقا لذلك ليست مجرد مكان للعمل الاقتصادي والميكانيكي بل اتسعت لتضم بين دفتها المحتوى النفسي والاجتماعي للأفراد وأعضاء التنظيم، وذلك نتيجة لقناعة كاملة بأهمية التعامل مع

(2) سورة البقرة: 30

(3) سورة الزاريات: 56.

(4) سورة الأعراف الآية رقم 129.

(5) بلحيمر، إبراهيم. دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة: جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ع11، 2011، ص169

المنظمة على أساس أنها مكان للحياة والعمل معا في وقت واحد، فالمنظمات لا تظل في سكون محدد بهيكل دائم وتوازن حيث أصبحت نظامًا تعاونيًا يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم.⁽¹⁾

من هذا المنطلق فإن النموذج التربوي الإداري الإسلامي يقرر أن هناك عدة أسس وقيم يجب أن تتوفر في الإداري المسلم، وهذه القيم مستفادة من إدراة رسول الله صلى الله عليه وسلم ويمكن تناولها في ضوء ما يلي:

أولاً: العلم:

فهو الأصل، وعنصر الينابيع، ونقطة الدائرة، منه ينبعث العلم و، المعرفة، ويتفرع عنه ثاقب الرأي، وجودة الفطنة والإصابة، وصدق الطن، والنظر للعواقب ومصالح النفس، ومجاهدة الشهوة، وحسن السياسة والتدبير، وانتقاء الفضائل وتجنب الرذائل، وقد بلغ الرسول صلي الله عليه وسلم في العقل والعلم الغاية التي لم يبلغها بشر سواه، وهذه صفة لازمة للإداري أن يكون عاقلاً عالمًا بكل ما يحيط به.

لذ يمكن القول إن من أهم أسس الإدارة التربوية أن تكون مبنية على أسس علمية حديثة تساهم في تقدم العملية التربوية والتعليمية في آن واحد.

وحتى يتحقق ذلك فلا بد من التأهيل التربوي والعلمي للمديرين، إذ يتطلب الإعداد التربوي والمنهي إعداد الملتحقين به إعدادا شاملا في كافة الميادين العلمية والمهنية التي تزيد من معلوماتهم التخصصية، وتؤهلهم تربويا وإداريا وفنيا؛ بتزويدهم بالوسائل والمناهج والطرق اللازمة لتحقيق هذا الهدف؛ ولما للمؤسسات التربوية من دور هام في المجتمع،

حيث يفترض أن تنسق بين جميع المؤسسات الاجتماعية والثقافية في البيئة.⁽²⁾

(2) ربيع، هناء عبد التواب. متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، 37ع، ج 8، 2014.

(3) أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي: محمد نعمان محمد علي البعداني، (34-35)

ثانياً: الحلم والاحتمال والعفو عند القدرة والصبر على المكروه:

وهذه قيم مهمة من قيم الإدارة التربوية التي ينشدها الإسلام وقد توفرت في النبي صلى الله عليه وسلم قال تعالى: (خذ العفو وأمر بالمعروف وأعرض عن الجاهلين)⁽¹⁾ وما يروى عنه يدل على هذا.

ثالثاً: العدل.

ومن القيم التربوية التي ينشد الإسلام وجودها في المجتمع المسلم العدل إذ إنه أساس نجاح أي عمل من الأعمال سواءً أكان إدارياً أم اجتماعياً أو غير ذلك وقد أكد الإسلام هذا المنهج من خلال قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} (2).

وقوله تعالى: { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ } (3)

وقد وردت أحاديث السنة النبوية بتأكيد هذه القيمة فعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق في المساجد ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها، حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه).⁽⁴⁾

إن أي نموذج يعمل الإنسان على بنائه وتشكيله، ينبغي أن يكون خاضعاً بالدرجة الأولى للقيم العليا الإنسانية لتكون نمودجا علميا ومتوازنا وقادرا على تحقيق الغايات العليا للوجود الإنساني، ويأتي العدل في مقدمة هذه القيم الإدارية وإذا خلا أي نمودج إداري من العدل فإنه محكوم بالفشل.⁽⁵⁾

ويعتبر مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال التنمية الإدارية، وتستخدم في معالجة كثير من المشاكل التي تواجه هذه التنمية، ويكون الفعل أو النشاط شفافا إذا كانت المعلومات حوله متوفرة

(2) سورة الأعراف: 199

(3) سورة النساء: 58

(4) سورة النحل: 90.

(5) مختصر صحيح مسلم: ص 537/147

(6) عساف، إخفاقات حركة عملية الإدارة ونمودج الإدارة بالقيم: علم الإدارة هو علم القيم الإدارية، ص 71.

وواضحة، والشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم⁽¹⁾.

رابعاً: تفعيل مبدأ الشورى:

ومن ملامح منظومة القيم الإدارية في الإسلام تفعيل مبدأ الشورى وهي أحد الركائز الأساسية للإدارة قال تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }⁽²⁾

وعن أنس رضي الله عنه، (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم تشاور حين بلغه إقبال أبي سفيان)⁽³⁾ لذلك فإن الاستشارات بكافة أنواعها تلعب دورا هاما في إحداث التغيرات والتطويرات المتوخاة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والإداري والعلمي.

لقد برزت أهمية الاستشارات الادارية خاصة في العقد الماضي لما واكبه من تأكيد وإثبات لأهمية التنمية الإدارية كأحد العناصر الأساسية في إحداث التنمية الشاملة في كافة القطاعات والأنشطة في دول العالم.⁽⁴⁾ وبالجملة فقد كانت الشورى قاعدة حكم النبي صلى الله عليه وسلم كما أشارت الآيات والأحاديث.

خامساً: محاسبة المسؤولين والتدقيق في اختيارهم:

ومن معالم المنهج الإداري الإسلامي محاسبة الموظفين والمسؤولين والرقابة عليهم، وقد تواترت النصوص في ذلك فعن أبي حميد الساعدي: "أن النبي صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللتبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه، قال: هذا الذي لكم وهذه هدية أهديت لي فقال رسول الله صلعم (فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا) ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطب الناس وحمد الله وأثنى عليه ثم قال (أما بعد فإني استعمل رجالا منكم على أمور مما ولاني الله فيأتي أحدكم فيقول: هذا لكم وهذه أهديت لي فهلا جلس في بيت أبيه وبيت أمه حتى تأتية هديته إن كان صادقا فوالله لا يأخذ أحدكم منها شيئا- قال هشام بغير حقه- إلا جاء الله يحملها

(2) عبدالرحمن، الشفافية الإدارية، ص 167.

(3) آل عمران: 159

(4) مختصر صحيح مسلم: ص 1156/309.

(5) الصباغ، الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية الإدارة، ص 74.

يوم القيامة، ألا فلا عرفت ما جاء الله رجل ببعير لها رغاء، أو ببقرة (لها خوار أو شاة تيعر) ثم رفع يديه حتى رأيت بياض إبطيه (ألا هل بلغت).⁽¹⁾

لذا فإن الرقابة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها منظومة القيم في الإسلام وإن تفعيل هذه الركيزة قد يقضي على كثير من حالات الفساد المالي والإداري وتعاطي الرشاوى والعمل بالمحسوبيات.

ومن القيم التي يدعو النموذج الإسلامي لتطبيقها في مجال الإدارة التي تعتمد القيم ما يلي:

- 1- أن يؤمن الإداري بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤهلا له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.
- 2- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامة، تقيده بالتعليمات، ممارساته.. إلخ.
- 3- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.
- 4- أن يكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.
- 5- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله المتعددة.
- 6- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.
- 7- الدقة والأمانة والنزاهة.
- 8- حب العمل والاخلاص.
- 9- تقبل النقد بصدر رحب.
- 10- القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالإدارة
- 11- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- 12- غير متمركز حول ذاته ويستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم.
- 13- لا يذيع أسرار الآخرين.
- 14- لديه قدرة على تحمل الاحباط وال فشل.⁽²⁾

(2) صحيح البخاري: ج6، ص3632، حديث 6772.

(1) عطوي، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ص49-50.

يضاف إلى ما سبق القيم التالية:

- الرفق بالناس وتيسير حياتهم.
 - حماية ورعاية حقوق الناس.
 - الثقة في الناس وتجنب اتباع الريب والشكوك.
 - إقرار النظام.
 - رد الباغين والإصلاح بين المتنازعين.
 - توزيع الثروة بالعدل والمحافظة على عناصر الإنتاج وتطويرها.
- وإذا ما توفرت القيم السابقة فإن الإدارة بإمكانها تحقيق الأهداف التالية:
- 1- توفير الحياة الكريمة والمطمئنة لجميع أفراد المجتمع.

من الحقائق الثابتة أن التربية تسعى دائما إلى توفير الحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات من خلال مجالاتها وأنظمتها المتعددة وهي بذلك تعد المجال الأكثر مساسا بالحياة والأكثر فعالية في تحقيق التقدم ومواكبة التطور، هذا وتعد الإدارة التربوية المنظومة الرئيسة ورأس الهرم في العملية التربوية تقود بدورها العملية التربوية للخير والنماء، وإعداد وتدريب القيادات التربوية أضحي علما تطبيقا له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركنا من أركان العملية التعليمية بل الركن الأهم منها.⁽¹⁾

2- تحقيق التغيير وإحداث الفرق الإيجابي.

إن القادة الحقيقيون يحدثون تغييرا في المؤسسات، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد، والأفرادهم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة ولا يمكن مؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد- أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم، فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات، ولذا فإن القادة يرفعون مستوى إنتاجية الجماعة لأنهم يساعدون كل فرد فيها ليصبح أكثر فاعلية، والقائد العظيم يجعل كل فرد في الجماعة يسير نحو الأفضل مهما كانت المهمة التي يقوم بها أو الهدف الذي يسعى إليه فالقائد يبدأ ذلك من خلال تحديد الرؤية ولا يتوقف عندها، والقائد يصغي للآخرين، ويتفهمهم ويحفزهم ويدعمهم ويتخذ

(2) أبو ناصر، فتحي محمد، مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات:، جامعة الملك فيصل، الطبعة الأولى، 1428هـ، دار المسيرة عمان، ص11.

القرارات الصعبة، والقائد لا يتوانى عن الثناء والمديح إذا سارت الأمور على نحو حسن ويتحمل المسؤولية ويلتقط الشظايا إذا انهارت وتحطمت الأشياء.⁽¹⁾

3- أن يكون المدير فعالاً في إدارته.

لقد أضحى المدير الفعال عملة نادرة، والمدير الفعال هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المؤسسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين واقع المؤسسة وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذ حقق مدير الإدارة هذه التوقعات من بحكم منصبه نطلق عليه مديراً فعالاً، والفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن المجهودات التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها (فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج) فالفعالية تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات الإنتاج كما وكيفا في آن واحد مع رضی المستفيدين، ولا تكون الفعالية بكثرة الجهد المبذول المستغرق في العمل وكثرة الاجتماعات واللجان بقدر ما يكون بتحقيق النتائج المتوقعة، وهي ليست صفات يتحلى بها المدير ولكنها نتائج متوقعة منه بحكم المنصب.⁽²⁾

وهذا هو الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح، فالمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية، بمعنى أن كثيرا من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعون وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيّبوا فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الاضطراب والفوضى والانهيار، ولكنه مع المدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه..ويمكن أن يكون ناجحا وغير فعال وذلك لأنه يؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط، كما يمكن أن يكون المدير ناجحا وفعالاً في نفس الوقت وتأثيره سيؤدى إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل وهذا هو المطلوب..⁽³⁾

ويتوقع من المدير الذي يتبنى الإدارة التربوية أن يقوم بما يلي من أجل نجاح عمله الإداري والتربوي.

(2) هور، توماس، فن القيادة المدرسية، تصوير أحمد ياسين ، نقله إلى العربية : وليد عزت شحادة، العبيكان، الطبعة الأولى، 2009، ص25.

(3) المجالي، قاسم محمد، نحو إستراتيجية وطنية للإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، مج51، ع2، 1، الأردن، 2017، ص98.

(1) الشهري، خالد بن محمد، المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة، ص7.

- 1 وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 2 أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل ما يقوله وما يفعله.
 - 3 توخي الموضوعية في تقييم العاملين.
 - 4 غرس روح الانتماء والولاء للوطن.
 - 5 تنمية التعاون بين البيئة الإدارية والبيئة المحلية.
 - 6 تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد العملية التربوية وتطويرها.
 - 7 توجيه الخطأ إلى الصواب دون تشهير ليصلح من حاله، ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ.
 - 8 الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب.
 - 9 حل المشكلات والعقبات التي تعوق العاملين في عملهم اليومي قدر الإمكان.⁽¹⁾
- إن المنهج الإسلامي يؤكد على عدة أمور فيما يتعلق بمنظومة القيم الإدارية على النحو التالي:
- 1 التعااضد والتشارك بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لدى العاملين في المجال الإداري.
 - 2 تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين للوصول إلى رؤية عمل واضحة .
 - 3 نشر ثقافة الحوار المفتوح بين القيادة الإدارية والعاملين بالمؤسسة.
 - 4 التأكيد على مبدأ الشفافية والإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.
 - 5 ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية من قيم الاعتراف والتقدير للعامل مما يزيد من الشعور بالانتماء والولاء لها.⁽²⁾

(2) عطوي، جوجت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية: الدكتور، ص 49-50.

(1) سلمان، تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، ص 199.



حتى نتوصل الي الإجابة على السؤال: كيف يمكننا عبر هذه الأطر القيمية تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية؟ لاحظنا و بالجملة فإن هناك العديد من القيم الإدارية التي إذا ما طبقت تطبيقًا فاعلاً فإنها ستحقق أهداف الإدارة المرجوة من خلال الانطلاق من منظومة القيم التي تضطلع بدور كبير في توجيه سلوك الأفراد.

الفصل الرابع

تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

الإدارة في السودان أنموذجاً

بعد الحديث عن القيم الإدارية التي ينطلق منها منهج الإدارة في الإسلام أرى أنه من الضرورة أن أقوم بتناول الإدارة في السودان من ناحية النماذج الإدارية وسأقوم ببيان بعض النقاط المتعلقة بها، وجدير بالذكر أن هذا الفصل بمثابة الدراسة التطبيقية لما سبق تناوله في الإدارة.

أولاً: نبذة عن التنظيم الإداري في السودان.

إن محاولات التنظيم والإصلاح الإداري في السودان عديدة ومتنوعة ففي مجال اللامركزية الإدارية مثلاً ظهر تشريع ونظام حكم محلي جديد تقريباً كل عشر سنوات فكان قانون الحكم المحلي لسنة 1951م، فقانون إدارة المديرية لسنة 1960، قانون الحكم الشعبي المحلي لسنة 1971م وقانون الحكم الشعبي (الثاني) لسنة 1981م وأخيراً قانون الحكم المحلي لسنة 1991م.

ومن جانب آخر فإن المستوي الإداري الوسيط (المديرية) تعددت تسمياته وتنظيماته الإدارية لدرجة ملفتة للنظر فهو تارة (مديرية) وأخرى (محافظة) وثالثة (إقليم) ورابعة (ولاية) وتدرجت كذلك الأنماط الإدارية الحقلية (اللامركزية)⁽¹⁾ فقد تم نقل السلطة في بعض الأوقات إلى مدير المديرية وهو يشبه المحافظ في النظام الإداري الفرنسي، صاحب السلطة الشاملة، وفي مرات أصبح هذا المدير ذا صلاحيات محدودة فهو قائد لمجموعة تتساوي معه في المكانة المهنية والمسئولية الوزارية، وفي تجربة أخرى مغايرة أصبح ممثلاً للحكومة المركزية، ولما جاء الحكم الإقليمي تطور المجلس إلى هيئة تشريعية وكان ذلك عام (1980) وتحول محافظ المديرية إلى حاكم إقليمي.⁽²⁾

وفي جانب هيكل التنظيم الإداري في السودان فالهيكل والأداء يكتسبان أهمية خاصة حيث إن الجهاز الإداري هو ذراع السلطة السياسية وأدائها لتنفيذ السياسات وترجمة القوانين واللوائح إلى واقع معاش.

(2) الإدارة الحقلية تعني اللامركزية أي نقل السلطة المركزية إلى مستويات إدارية أدنى.

(3) د. آدم محمد- بيئة وتطور التنظيم الإداري في السودان- مجلة السودان للإدارة والتنمية- أكاديمية السودان للعلوم الإدارية الخرطوم 1999م المجلد 19 العدد الأول

مجرد محاولة للفاؤل - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

فالبينة الاجتماعية والبيئة السياسية تؤثران سلبا وإيجابا علي هيكل وأداء التنظيم الإداري كما صوره أحد علماء الإدارة (F.Healy) (1) بأن هذه العلاقة كالدائرة المتداخلة تؤثر كل منها علي الأخرى بيد أن التأثير الأقوى يكون للدائرة التي تحيط بالأخرى والإدارة العامة صورها علي أساس أنها دائرة مصغرة بها الدائرة السياسية أولا فالدائرة الاجتماعية.

ويتضح أثر البيئة السياسية على الإدارة العامة أكثر من تأثير البيئة الاجتماعية كما أن الإدارة العامة لها أثرها علي البيئتين ولكن بدرجة أقل.

وفيما يلي سأتناول العوامل التي تؤثر على التنظيم الإداري في السودان على النحو التالي.

1- البيئة الاجتماعية:

وجد ريجز (2) أن المجتمع الحديث مجتمع تخصص بحيث تقوم جهة متخصصة واحدة بمهمة متخصصة بعينها، في المقابل وجد أن الجهة الواحدة في المجتمع التقليدي تقوم بعدة مهام في ذات الوقت.

ولعل جهاز الإدارة الأصلية، في السودان يعطي فكرة واضحة لشمولية المهام التي يقوم بها الإداري الأصلي، فهو قمة الجهاز التشريعي والتنفيذي والقضائي والمالي والاجتماعي.

ولكن السودان دولة انتقالية وليست تقليدية يسوده ما يسود المجتمعات التقليدية فقد وجد (ريجز) أنها تلجأ إلى إقامة هياكل شعبية بتلك التي يقيمها المجتمع الحديث ولكنها تضع في اعتبارها سلوكيات المجتمع التقليدي عند الممارسة، فنجد اللوائح والقوانين تقول شيئا والممارسة تعكس شيئا آخر وهذه من أكبر مشاكل الدول النامية التي لا يمكن تجاوزها إلا بتجاوز هذه التقليدية.

وأهم مميزات المجتمع التقليدي الانعزال وعدم الأمان، فالانعزال فكريا ومكانيا يسود المجتمع التقليدي بمعني شيوع الأمية الأبجدية المؤدي للانعزال الفكري ومحدودية الحركة الجغرافية بسبب المواقع الطبيعية وغياب وسائل الاتصال يشير إلى الانعزال المكاني.

وهذا الانعزال بنوعيه يخلق حالة من عدم الأمان والبيئة التقليدية تحيطها مشاكل وكوارث طبيعية وبشرية تجهل كل شئ والناس أعداء لما جهلوا فهي مجموعات معادية.

(2) نفس المرجع

(1) يونيت وليكا، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة، ط3، دم، 1963.

مجرد محاولة للتفاوض - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

وهذا الانعزال وعدم الأمان يجعلان الفرد يرتمي في أحضان الأسرة الممتدة والعشيرة والقبيلة، والإدارة العشائرية تقوم بتنظيم القبيلة والعشيرة لحماية نفسها والأفراد بداخلها.

2- البيئة السياسية:

إن أثر السياسية علي الإدارة أكبر وأشمل وفي عدة مجالات منها هوية النظام السياسي وأهداف النظام السياسي، فالهوية إما أن تكون تعددية أو أحادية والتعددية في نظر علماء السياسة أن يسمح النظام السياسي بحرية التعبير وحرية التنظيم، وحرية التنظيم قد تساعد في تبادل القيادة السياسية بين العديد من الكيانات الاجتماعية.

أما الأحادية فستنفرد شريحة من المجتمع بإدارة الحكم وتمنع الآخرين حرية التعبير وحرية التنظيم. الهوية السياسية تؤثر مباشرة علي نوعية التنظيم والسلوك الإداري فالنظام التعددي تنتج منه البيروقراطية التي عدد معالمها العالم الألماني (ماكس فيبر):

1- الهرمية وانصياع الأجهزة الدنيا لتوجيهات الأجهزة العليا.

2- وجود لوائح وقوانين تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين بالجهاز.

3- الدخول إلى الخدمة والتدرج فيها والتنحي منها كلها رهينة بالكفاءة والكيفية التي تحددها اللوائح والقوانين.

4- الفصل بين الشخص والوظيفة بحيث لا تتأثر الوظيفة بغياب الشخص مع وجود المضابط والإجراءات التي تسير دولاب العمل، بصرف النظر عن ضوابط البيروقراطية فإن التعددية تجعل حيادية الخدمة العامة تكاد تكون مرادفة للتعددية نفسها.

إن الخدمة المدنية لا بد أن تكون محايدة لتقدم النصح للقيادة السياسية وتنفذ سياساته وفق مقتضيات أخلاقيات المهنة وضوابطها.

والنظام التعددي أيضا يتيح الفرصة لنمو المشاركة الشعبية القاعدية، اللامركزية والحكم المحلي لان التعددية تعني ضمنا المشاركة في اتخاذ القرار.

إن هذا الواقع الذي تسبب فيه القادة الوطنيون أنفسهم أضعف فرصتهم في تعبئة الموارد البشرية لأغراض التنمية والتحديث خاصة الإنسان الانتقالي ذا النزعة إلى الفصل بين الحقوق والواجبات.

وربما يطرأ بعض التغيير على هذه المعادلة المتشابكة خاصة بعد تغير نظام الحكم في السودان في الآونة الأخيرة، وسأتناول ذلك بمزيد تفصيل في نهاية هذا الفصل.

ثانيًا: المدلول الإداري في السودان.

إن ما سبق يجعلنا نفكر ونتساءل هل هناك مدلول إداري للإدارة في السودان؟

لقد شهد نظام الحكم في السودان الإدارة العشائرية كتلقائية لأي مجتمع تقليدي الذي يتميز بالانعزال من جانب وعدم الأمان من جانب آخر.

والإدارة العشائرية عبارة عن تضامن أسري وعشائري وقبلي قاعدته أرباب الأسر الذين يوحدتهم شيخ القرية أو الفريق والذي يليه في القيادة (العمدة) والذي يتبع بدوره إلى زعيم العشيرة الأكبر والزعيم هو حلقة الوصل بين العشيرة والمستوى الإداري الإقليمي وأغلب المستويات الإدارية تنشأ من هيمنة إحدى العشائر علي غيرها بفضل القوي المادية أو العصبية القبلية.⁽¹⁾

والممالك الإسلامية التي تكونت في السودان ممثلة في السلطنة الزرقاء وسلطنة تقلي وسلطنة المسبغات في كردفان وسلطنة الفور في أقصى غرب السودان هي حكومات عشائرية إقليمية تحتها نظام عشائري يناسب التركيبة الاجتماعية السائدة آنذاك.

هيمنة هذه الحكومات الإقليمية علي الكيانات العشائرية بداخلها تفاوتت من حكومة لأخرى، فكانت منسجمة مع مملكة تقلي لصغر حجمها وكانت سلطتها مركزية لانسجام المجموعات المكونة لها، تليها سلطنة الفور والتي رغم اتساع رقعتها تستخدم القوة المادية في أغلب الأحيان لإخضاع الخارجين عليها، أما سلطنة الفونج فقد كانت عبارة عن تحالفات قبلية ضعيفة الارتباط حيث كانت منقسمة إلى شمال تحت سيطرة العبدلات وجنوب تحت سيطرة سلطان الفونج.

وكان العبدلات يغيبون عن سلطان الفونج ظاهريا وقويت شوكتهم وخرجوا على السلطان وقد فعل كذلك الشايقية الذين كانوا تحت إمرة العبدلات فخرجوا عليه، وتجدر الإشارة إلى أن سلطنة الفور كانت أقرب إلى النظم الإدارية الحديثة من حيث تعيين مدراء وقادة وأعوان السلطان وولاية الأمصار من غير أفراد العشيرة ولم يكونوا ذوو ولاء شخصي للسلطان.⁽²⁾

وكل هذه الممالك لها سمات مشتركة هي:-

● تمثلت السلطة في الحفاظ على الأمن العام والنظام وإخضاع الخارجين على السلطان.

(2) تقرير لجنة الخدمات المدنية

(1) المرجع السابق

- كانت السلطة متأثرة بالفقه الإسلامي خاصة في أسلوب جباية المال فكانت تركز علي الزكاة من جانب والعشور من النشاط التجاري من جانب آخر.
- لم تعرف هذه الممالك الصرف البذخي وبالتالي لم ترهق كاهل الرعية بالضرائب ورغم إنها كانت دولا محاربة إلا أن اعتمادها علي الجيش الشعبي المتوفر لدى القبائل كان أكثر من الاعتماد علي جيش نظامي يكلف ماديا.

وبسقوط دولة الفونج في 1820م تولى زمام الأمور في السودان الحكم الأجنبي التركي المصري، وكان هدفه واضح هو جمع المال والرجال مما ترتب عليه فرض الضرائب علي كل السلع والخدمات بشكل غير مألوف أدى إلى انتفاضة أهل السودان، ضد هذا الحكم واندلاع الثورة المهديّة.

رغم أن الحكام الجدد حاولو التودد إلى الزعامات العشائرية بل واختاروا اثنين منهم ليكونا مديري مديريات؛ أحمد بك أبو سن وحسين باشا خليفة فقامت الثورة المهديّة والتفت الكيانات العشائرية حول بني جلدتهم. استهدفت الثورة المهديّة بناء دولة إسلامية يكون الولاء فيها للعقيدة الدينية والسياسية فعملت علي تنقية الإدارات العشائرية والعصبية القبلية والزعامات الموروثة بين العشائر.

ووضعت ذوي الولاء الديني والسياسي في مواقع القيادة الإقليمية (المديريات) وكان من بينهم الأمير عثمان دقنة، وكان أساس الاختيار هو الولاء للثورة الدينية والمقدرة علي قيادة الجيوش.

جاء الحكم الثنائي بعد الانتصار العسكري علي دولة المهديّة عام 1898م ولم تستغني عن الإدارة العشائرية لحفظ الأمن والنظام وجباية المال في بلاد السودان الشاسعة والتي يتعذر تواجد أجهزة الدولة الحديثة بها، ففكرت الإدارة البريطانية في تنظيم واستغلال الإدارة العشائرية فبدأت سلسلة التشريعات الناقلة للسلطات الإدارية والقضائية لرجال الإدارة الأهلية في (1922-1932) فلجأت إلى ضم المجموعات العشائرية الصغيرة إلى الإدارات العشائرية الكبيرة التي كونتها، وهذا الحدث التاريخي السياسي جعل الإدارة الأهلية (الإدارة العشائرية) في السودان واحدة من القضايا السياسية الخلافية بين النخبة السياسية إلى اليوم، فهناك تناقض بين مصلحة رجال الإدارة العشائرية ومصلحة النخبة الحضرية ذات الوعي السياسي فالأول مصطلحه في المحافظة علي سمات المجتمع التقليدي (الانعزال المكاني والفكري وعدم الأمان) والثاني يسعى إلى القيادة السياسية الحديثة وتحويل المجتمعات التقليدية إلى مجتمعات حديثة أو انتقالية علي أقل تقدير لتسهيل مخاطبة الأفراد والتأثير عليهم بدون وصايا من القيادة العشائرية.

ببروز الأحزاب السياسية تتويجا للحركة الوطنية السودانية وجدت الأحزاب المحافظة أن تأييدها السياسي كان يأتيها من الريف المحافظ بتركيبته الاجتماعية المحافظة، وأحزاب التغيير الاجتماعي وجدت مصلحتها في مواصلة مواجهة مع زعماء الإدارات العشائرية باعتبارهم عقبة أمام تحرر الإدارة الشعبية الريفية.

وفي 1964 تبوأ الراديكاليون القيادة السياسية وأصدروا قرار بحل الإدارة الأهلية بواسطة حكومة أكتوبر الانتقالية، ثم أصدروا قرارًا بحل (القيادة الإدارية الأهلية) في عهد الحكومة الراديكالية الثانية في عام 1970م ولكن الإدارة استطاعت أن تسترد ذاتيتها لأن حكومات محافظة أعقبت أكتوبر 1964 ومايو 1969م وما زال الجدل في أوساط النخبة السياسية في السودان حول قبول أو رفض الإدارة الأهلية.⁽¹⁾

ومن وجهة نظري فإن الإدارة في السودان تخضع لما يلي:

- كانت بحاجة إلى نوع من الديوانية لتتناسب مع نوع المهام التي تقوم بها الممالك الإسلامية حيث كونت أجهزة متخصصة لقيادة الجيوش ودفع المظالم وجمع المال (تنظيم إداري).
- وفي الجانب الآخر تم إهمال اختيار الإداري فكان الاختيار علي أساس العلاقة الشخصية والولاء للملك المتقدم اعتبارات الكفاءة والكفاية الإدارية والجدارة.
- رغم شهرة هذه الممالك بالتزامها الإسلام ألا أنها كانت تمزج بين التعاليم الإسلامية بالمورثات الثقافية المحلية وبخاصة الاعتقاد القوي في الغيبة والكرامات فكان (الفي) أو (الفييه) له نفوذ ودور كبير في دولتي الفونج والفور⁽²⁾ التي تركت أثرًا واضحًا علي قيم وسلوك الإداري.
- إن بداية الصراع السياسي حول السلطنة والمصالح الشخصية بدأ في العهد التركي المصري الذي أرق المجتمع بالضرائب وهمش دور القيادات التقليدية، خاصة رجال الطرق الصوفية وبناء الأسر الحاكمة من السلطنات.

وبهذا يظهر أن الإدارة السودانية مرت بمراحل متعددة وفيما يلي تقييمها من وجهة نظر إدارية إسلامية.

(2) تقرير لجنة الخدمة المدنية، ص 32، 28

(1) مراجع تقرير لجنة الخدمة المدنية



ثالثًا: السلوك الإداري بين التقويم والتقييم.

من خلال العرض السابق يظهر أن هناك إشكالية واضحة في أداء الجهاز الإداري في السودان بعد أن كان مشهودًا له بالكفاءة قبيل وبعيد الاستقلال.

لقد قامت الحكومات المتعاقبة باتخاذ قرارات متعددة ومتباينة بهدف ترقية أداء الخدمة العامة عن طريق التنظيم الإداري، وكان أكثرها وضوحا التشريعات في مجال اللامركزية، فالحكم المحلي وحده شهد خمسة تشريعات جوهرية منذ صدور قانون الحكم المحلي لسنة 1951م بمعدل تشريع علي الأقل في كل عشر سنوات.⁽¹⁾

وكذلك الحال في مجال المستوى الوسيط (المديرية- المحافظ- الاقليم- الولاية)، والعديد من محاولات الإصلاح الإداري علي المستوى المركزي أيضا.

ففي الفترة الممتدة من مايو 1969م إلى 1993م صدر ما لا يقل عن 33 قرار⁽²⁾ تمثل تعديلات وزارية وإعادة تنظيم وإلغاء وزارات وفصل واستبدال وزراء وكل الجهود المبذولة للإصلاح المركزي واللامركزي لم تحقق للإدارة في السودان كسبا بل ازداد القصور الإداري!

(2) مجلس الوزراء قسم القرارات

(1) مجلس الوزراء قسم القرارات

فأين تكمن مشكلة الإدارة إذن؟

إن البيئة الاجتماعية في السودان لم تعد مجتمعات تقليدية تسود فيها الإدارة الأهلية السلفية لأن تنامي فرص التعليم قد كسر دائرة الانعزالية وخدمات حراسة المال والروح الحديثة فصار الإنسان السوداني انتقاليا لا تقليديا وهو تحول محمود بلا شك.⁽¹⁾

لقد أصبح السوداني يفصل بين الحقوق والواجبات فلا يتقيد بالأعراف التقليدية التي تخلى عنها، حيث إن الانتقال يخلق التمادي الإداري العشائري من جانب والإداري البيروقراطي من جانب آخر. ففي البيئة السياسية منذ أن نال السودان استقلاله عام 1956م أخذت قيادته السياسية تتقلب بين النظام البرلماني (التعددي) والنظام الأحادي.

النظام البرلماني في مجتمع متباين كالسودان لا بد أن يفرز حكومة ائتلافية لا تتوفر لها وحدة الإدارة السياسية بل ولا وحدة الهدف من التنظيم الإداري ولا تحكمه قيم معينه روحية أو قانونية لتنظيم لوائح أو دستور أو حتى القرارات الإدارية والسياسية المختلفة.

أما الأنظمة الأحادية فيكفي أنها تقضي علي التراث البيروقراطي المستند إلى حيادية الخدمة، دخول الخدمة والتدرج بها والإقصاء منها بالمعايير الموضوعية والكسب الشخصي والتفاني المهني ووقف مقولات القوانين واللوائح.

والنظام الأحادي لا يستطيع أن يراقب نفسه بخلق مؤسسات مستقلة تراقب وتحاسب الجهاز الإداري الذي يصبح جزءا من القيادة السياسية فيتيح الفرصة بذلك لانتشار الفساد الإداري.

فكل الحكومات المتعاقبة على السودان كانت حكومات تغيير فحتى المحافظة منها تضطر أن يكون عطاؤها أفضل من غيرها فتركز علي حراسة النظام وحماية أرواح وممتلكات المواطنين وفض النزاعات وتقديم خدمات الرفاهية والتنمية.

وبما أن الجهاز الإداري هو الأداة التنفيذية لهذه الأهداف مجتمعة فيكون قد كلف ما لا يطيق وما لم يدرب عليه.

وحتى يوفق الإداري في تنفيذ ما كلف به يضيع جل وقته في العمل الإداري الغير مؤسس ويهمل تكاليف الاجتماعية الأخرى والتي لا تناسب مطالب حياتها مع ما يتقاضاه من أجر العمل الإداري، فيضطر لخلط

(1) نفس المرجع

مجرد محاولة للفاؤل - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

العمل الإداري والهيم الاجتماعي معا كحل لمشاكله قصدا أو عفوا فيصير في حكم الشريعة غاشاً للرعية وأكلاً لمال الناس بالباطل.

إن هذه الإشكالية ترجع إلى ضعف ارتباط الإداري بقيمه التربوية الإسلامية وعدم جعلها مرجعية للعمل الإداري مما يولد فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق.

كذلك تبرز بعض المشاكل في اختيار الإداري في كافة المؤسسات الإدارية.

ومع ذلك فما زالت هناك بارقة أمل لتحقيق الريادة الإدارية خاصة مع التغيير الذي شهده السودان في الآونة الأخيرة، وقد تزامن كتابة هذا الكتاب مع نجاح الثورة السودانية في خلع الرئيس عمر البشير والبدء في مرحلة جديدة من تاريخ السودان.

وكان أمل الجميع أن تكون هذه المرحلة بارقة أمل في تاريخ السودان الحديث وأن تحقق التقدم المنشود للشعب السوداني العظيم.

ففي الحادي والعشرين من شهر أغسطس أدى أعضاء المجلس السيادي في السودان، اليمين الدستورية أمام رئيس المجلس ورئيس القضاء، ويتكون المجلس من 11 عضواً، 6 من المدنيين و5 من العسكريين، وسيحكم السودان خلال المرحلة الإنتقالية التي ستستمر نحو 3 سنوات.

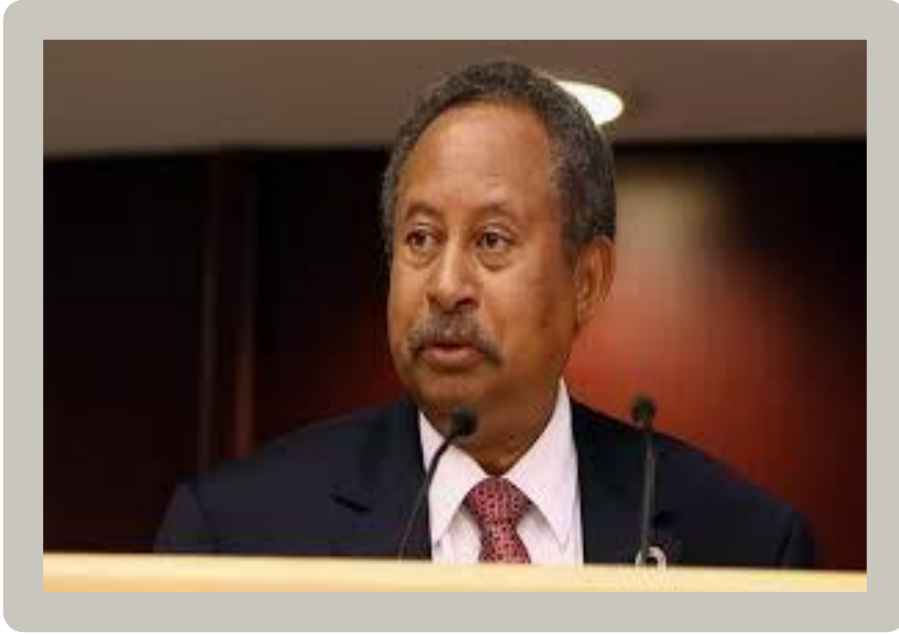
وأنتهى الإتفاق الذي تمّ التوصل إليه في الرابع من آب 8 أشهر من الإضطرابات التي بدأت بتظاهرات حاشدة ضدّ الرئيس السابق عمر البشير، الذي أطاح به الجيش في نيسان الماضي بعد 30 عاماً من الحكم.



الفريق أول: عبد الفتاح البرهان رئيس المجلس السيادي السوداني.

مجرد محاولة للفاؤل - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

وقبول الاتفاق الذي توسّط فيه الإتحاد الإفريقي وإثيوبيا، بارتياح من الجانبين، إذ رأى فيه المتظاهرون انتصاراً لثورتهم، بينما اعتبره الجنرالات تأكيداً على دورهم في تجنب البلاد حرباً أهلية. ومع التوقيع الرسمي على الاتفاق، بدأ السودان عملية تشمل خطوات أولى فورية مهمة، في سبيل إنهاء الأزمة التي تمر بها البلاد. كما أدى عبد الله حمدوك في العاصمة السودانية الخرطوم، اليمين الدستورية بعد تنصيبه رئيساً للحكومة الإنتقالية، وذلك أمام رئيس المجلس السيادي الفريق أول ركن عبد الفتاح البرهان ورئيس القضاء في القصر الجمهوري.



د. عبدالله حمدوك: رئيس الوزراء السوداني.

وفي أول تصريح له في مؤتمر صحفي، قال حمدوك: "سنعطي أولوية لبناء دولة القانون والعدل ووضع سياسة خارجية معتدلة تراعي المصلحة العليا للبلاد، كما سنضع خطة لمعالجة قضايا التضخم وتوفير السلع والعناية بالقطاعات المنتجة".

وأضاف: "هدفنا هو كيف سيُحكم السودان وليس من سيحكم السودان"، مشدداً على أنّ "إنهاء الحرب وبناء السلام أولوية الفترة الانتقالية والعمل على حلّ الأزمة الاقتصادية أمر أساسي أيضاً".

وكشف حمدوك أنّ "اقتصاد السودان هو السادس في حجمه بأفريقيا، وسنضع خطة للتعاطي مع التحديات الطارئة، وعلينا بناء اقتصاد لا يقوم على الهبات". ورأى أنّ "القطاع المصرفي في السودان شارف

على الإنهيار ولا بدّ من إعادة هيكلته"، مؤكّداً أنّ "التركة ثقيلة ومع إجماع الشعب السوداني نستطيع العبور إلى بر الأمان".

ووعده بـ"بناء نظام تعددي ديمقراطي نحترم فيه خلافاتنا وتتمثل فيه النساء تمثيلاً عادلاً وهو حق مستحق"، مشيراً إلى أنّ "برنامجنا يقوم على الحرية والسلام والعدالة"⁽¹⁾.

في أعقاب الإطاحة بحكم الرئيس عمر البشير في انقلاب عسكري عام 2019، بعد أشهر من الاحتجاجات الجماهيرية، تم تشكيل المجلس العسكري الانتقالي وكان جميعهم من أفراد المؤسسة العسكرية إلا محمد حمدان دقلو قائد ما يسمى بقوات الدعم السريع، الذي لم يكن من أفراد هذه المؤسسة، رغم أنه يحمل رتبة فريق أول بقرار من الرئيس السابق.

وفي شهر أبريل 2023م / شهر رمضان 1444هـ اندلعت مواجهات عسكرية واسعة في العاصمة السودانية الخرطوم وغيرها من المدن بين قوات الدعم السريع التي يقودها محمد حمدان دقلو المعروف باسم حميدتي، والجيش السوداني الذي يقوده الفريق عبد الفتاح البرهان الذي يتولى المجلس السيادي الانتقالي الذي يحكم السودان منذ تقدم عبد الله حمدوك باستقالته في أكتوبر / تشرين الأول 2021. وكان التوتر قد تصاعد بين الطرفين مؤخراً وقام كل طرف بتعزيز مواقعه العسكرية في العاصمة، بسبب الخلاف بين الطرفين حول الجدول الزمني للانتقال إلى حكم مدني بموجب الاتفاق الإطاري الذي تم التوقيع عليه أواخر العام 2022م، ودمج قوات الدعم السريع في الجيش السوداني ومن يقود المؤسسة العسكرية التي تتمخض عن دمج القوتين.

وهذا ما كان يخشاه السودانيون. ففي شهر رمضان والعشر الأخيرة كانت سابقة فريدة من نوعها تمرت هذه الفئة الخارجة عن القانون بعد توقيع المشاركة السلمية في حكم البلاد بقيادة المتمرّد محمد حمدان دقلو فأدخلت السودان في مرحلة جديدة غير واضحة المعالم، وما زال الحرب مستمر والتمرد رافض الاستسلام رغم مناشدة جهات التفاوض.

ورغم ما سبق ومجرد محاولة للتفاوض فإن الأيام المقبلة تبشر بخير قادم في السودان بإذن الله، ربما يساهم في تحقيق التميز الإداري وتأطير القيم لتطوير أداء المؤسسات الحكومية في السودان مرة أخرى....

(8) <https://www.lebanon24.com>

رابعاً: تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية:

وهنا نتوصل الي الإجابة على السؤال: كيف يمكننا عبر هذه الأطر القيمة تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية؟

عند بناء خطة لتطوير الأداء المؤسسي يجب على إدارة تطوير الأداء المؤسسي أو فريق العمل الخاص بالتطوير المؤسسي الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية الآتية:

- الخطط طويلة الأجل: إن تحقيق التطوير أو التغيير في خطط المنظمة وأهدافها لا يتم بالسرعة المتوقعة بل يحتاج إلى وقت طويل، وذلك يعتمد على صبر الإداريين والعاملين على إعداد وتنفيذ خطة التطوير المؤسسي، لأن التطوير والتحسين المؤسسي يحتاج إلى خطة طويلة الأجل قد تستغرق سنة على الأقل وأحياناً تمتد إلى 3 أو 5 سنوات.

- تحديد الممارسات وحل المشكلات: يسعى التطوير المؤسسي إلى توجيه وتوحيد الجهود نحو حل مشكلات العمل، من خلال تحسين أساليب واستراتيجيات حل المشكلات، والتكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بهم.

- البيئة المؤسسية: يجب على المنظمة استيعاب جميع عناصر البيئة المؤسسية عند تطوير ممارسات التحسين والتطوير أو حل المشكلات والمتمثلة في الموردين والمنافسين والمساهمين والمستهلكين وهيكل الوظائف والتمويل وأسلوب العمل وأهداف المؤسسة ومهارات الموظفين والاتجاهات النفسية وغيرها.

- عناصر التدخل الخارجي: يجب أن تكون هناك أطراف خارجية تساهم في عملية التطوير المؤسسي لاكتساب خبرات ومهارات جديدة قد لا يعرفها المسؤولون في المنظمة مثل المكاتب الاستشارية، والخبراء للتدخل كمحرك للتغيير، من خلال تدريب الموظفين، وتشخيص المشكلات وحلها، وتطوير مهارات الموظفين وتطويرها، أو اقتراح بعض استراتيجيات التطوير.

- التطبيق العلمي: يرتكز التطبيق العلمي على ما يأتي:

(1) جمع المعلومات عن المشكلات، جمع المعلومات حول التطوير والأساليب الحديثة وتطبيقها وتقييمها.

(2) استخدام مبادئ العلوم السلوكية وخاصة تطوير الاتجاهات الفنية للعاملين وتنمية مهاراتهم واستعدادهم للتعلم والتكيف مع التغيير.

(3) العمل على زيادة ثقة الموظفين في أنفسهم وتحفيزهم للإبداع والابتكار.

(4) التعاون والتشاور بين الإدارات التنظيمية يجب التشاور والتعاون ما بين إدارة التطوير المؤسسي والإدارات والمشرفين ومجموعات العمل لتقييم ومعالجة احتياجات تطوير الموظفين، وتنفيذ مبادرات التغيير وتوفير أدوات وموارد وخبرات تعليمية مخصصة لدعم الوحدات، وهذا يشمل

تحليل الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي والتقييم والتدريب وتوجيه الوحدات التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة

- التدريب المهني إعداد خطط تدريبية قائمة على تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف مما يساعد الموظفين على ما يأتي:

- 1- فحص مواهبهم وكفاءاتهم واستخدامها لمصلحة العمل.
- 2- وضع خطط لتحسين وصقل قدراتهم ومهاراتهم وسيرتهم الذاتية.
- 3- ابتكار طرق لاستخدام المهارات الحالية لمواكبة الأهداف والأدوار المستقبلية.
- 4- إدارة تقييم الأداء تطورت إدارة تقييم أداء العاملين لتصبح إلكترونية عبر الإنترنت والذي يساعد المشرفين والموظفين على إكمال برامج العمل وتقييم الأداء وتخزينها إلكترونياً، وتقديم دعماً للمشرفين ومساعدتهم على الآتي:
 - تحديد الكفاءات الرئيسية للموظفين وفرق العمل.
 - تطوير وتحسين إدارة الاجتماعات الفردية وجلسات التدريب.
 - تطوير أهداف مؤسسية ذكية (SMART) تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
 - فعالية القيادة مساعدة القادة في المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من التأثير على العاملين والذي يلعب دوراً رئيسياً في نجاح مؤسستهم وفرقهم، وعليه يجب تأهيل القادة وتطوير مهاراتهم القيادية والإشرافية لتحقيق أعلى إمكاناتهم وذلك من خلال:

- تدريب القيادة التنفيذية تنمية مهاراتهم لوضع استراتيجية للتغيير الثقافي والتيسير تنمية مهاراتهم لإجراء التقييم المؤسسي والاستفادة من ردود الأفعال.

- تنمية مهاراتهم حل النزاعات في العمل.
- إدارة التغيير إن النجاح في قيادة التطوير التنظيمي يتطلب من مستشاري التطوير التنظيمي الأخذ بعين الاعتبار الأدوات والموارد القائمة على الأبحاث وغيرها من المنهجيات التي أثبتت جدواها لمساعدة الأفراد والمؤسسة على إجراء التغييرات وقبولها وذلك من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لإدارة التغيير وتطوير استراتيجيات مقاومة التغيير على مستوى الأفراد والمؤسسة.

وأخيرًا....

يسعني القول إن لا شك المنهج الإداري الإسلامي أثبت جدراته في تحقيق الأهداف ما يؤهله لأن يكون منهجًا محكمًا يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الأهداف الإدارية التي تسعى المؤسسات العالمية إلى الوصول إليها، مع ضرورة التزام الدولة أطر قيمية محددة لتطوير الأداء عبر مؤسساتها المختلفة بدءًا بالمؤسسات التعليمية، من خلال معرفة كيفية التطبيق العلمي والعملية لهذه الأطر القيمية حتى نوفق بإذن الله في تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.

الخاتمة

أولاً: النتائج

- توجد علاقة عكسية بين القيم الإسلامية نظرياً وتطبيقياً في مجتمعنا المعاصر.
- المجتمع الذي يتحلى بالقيم ينضبط ويتماسك أكثر من غيره.
- أن الإدارة الإسلامية رائدة السلوك السوي بقدر القيم التربوية التي تحملها.
- اتضح من خلال الكتاب أن للقيم التربوية الإسلامية أثرها الواضح في إعداد الإداري المسلم وأن الأخلاق وأصولها الأربعة (الحكمة والشجاعة والعدل والعفة) هي أم القيم الإسلامية وربطها بالقيم الإدارية من أهم أسباب النجاح في الدارين.
- أثبت الكتاب استعلاء القيم الدينية على ما سواها في كل المجتمعات.
- أن عصر النبوة كان عصرًا ذهبيًا وضع قيمًا تربوية تقدمية، فلقد كان الوعي التاريخي الذي فجره عصر الرسول صلى الله عليه وسلم قويا لدرجة أن الحروب الأهلية والفتن والثورات السياسية التي عرفها طيلة قرون بعد ذلك لم تحد من إشعاعه وتأثيره اجتماعيا وفكريا وعمليا.
- أن الفكر الإسلامي في مجال الرقابة يقرر أنواعا مختلفة يبدأها بالرقابة الذاتية التي تعتبر خط الدفاع الأول ضد الانحرافات البشرية ثم يقرر الأنواع الأخرى المادية التنفيذية والشعبية وبالتجربة العملية صانت المسلمين في صدر الإسلام الأول من الانحرافات وكان لها أثر قوى في تقويم السلوك وترشيد الأداء.
- أن القيم التربوية والسلوك الإداري الإسلامي يمكن إرجاعهما إلى ناحيتين لا يستغنى بإحدهما عن الأخرى وهما: ناحية الأمانة- ناحية الكفاية، وقد يثور الجدل حول تغليب إحدهما علي الأخرى في الأهمية ولكن الإسلام وضع الأمر في نصابه الصحيح حين نظر إليهما من وجهة نظر (طبيعة الوظيفة ومتطلباتها) ولذلك فهو يركز أحيانا علي الجدارة والكفاية، وأحيانا أخرى على الأمانة والإخلاص، وينظر الإسلام أولا إلى توفر الناحيتين، الأمانة والكفاية) ولو أن مقومات الكفاية تختلف حسب طبيعة الوظيفة وهذه المقومات قد تكون مجردة القوة البدنية.
- أن نموذج القيم الإدارية من النماذج الإدارية التي أثبتت نجاعتها في الارتقاء بالمؤسسات من خلال تفعيل جانب الرقابة الذاتية المستمد من المعتقدات والأعراف التي يتأثر بها الفرد.
- أن المنهج الإسلامي الإداري هو أنسب المناهج الإدارية على الإطلاق والمتوافقة مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية وذلك لجمعه بين النظرية والتطبيق.

- أن العدل من أبرز أسس منظومة القيم الإدارية والتي يجب على جميع الإداريين أن يكونوا على معرفة تامة به، وأن تطبيقه في أي مؤسسة كفيل بتفوقها وتميزها.
- أن إغفال جانب المساءلة من الأمور التي تؤثر بالسلب على أداء المؤسسات، وقد تم التأكد من أن المنهج الإسلامي وضع حلاً لذلك من خلال منظومة القيم الإدارية التي دعا إلى تطبيقها.

ثانيًا: التوصيات.

- التزام الإسلام منهجا وسلوكا في كافة العمليات الإدارية.
- إجراء دراسة تحليلية للمواقف القيمية في القرآن الكريم.
- دراسة القيم الإسلامية في ضوء سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم.
- إجراء دراسة ميدانية للكشف عن مدى اتباع الإداريين للتوجيهات الإسلامية في تربية القيم والتعامل معها.
- الاهتمام بموضوع القيم الإسلامية في مجالها العام وفي مجالها التربوي على مستوى الدراسات العليا والمراحل الجامعية خاصة كليات إعداد المعلمين والإداريين وبشرط أن تنطلق هذه الدراسات من الواقع المعاش لما لها من أهمية بالغة في توجيه المعلم نحو الاهتمام بها وتنميتها ورعايتها في نفوس الناشئة، وخاصة وأن مجال القيم عموما لا يخطى باهتمام كاف.
- الاهتمام بدور الوسائط الثقافية في تنمية القيم والكشف عن القصور فيها، وذلك في شكل إنتاج إعلامي يبرز القيم السمحة ويدعو إليها وينبذ القيم الغير مرغوبة ويدعو للبعد عنها، بصورة دعايات قصيرة في التلفزيون والإذاعة- وملصقات على المركبات- ولافتات في الشوارع تنبه المسلم فتخرج من يقترب نحو سرقة المال العام ويعمل بعيدا عن الإطار القيمي للإدارة.
- لا بد من إعداد الإداري المسلم إعدادا يحمي المكاسب ويستهدف التغيير الذاتي من خلال تسليحه بالأسلحة الفكرية والمنهجية والقيمية على أساس الإيمان بالله والاعتقاد الصادق في مراقبته بصفة دائمة بقيم تتمحور حول عناصر خمس هي: النفس والمال والنسل والعقل والدين.
- ضرورة الاهتمام بالرقابة والتحقق دوريا من توافر كافة المقومات والشروط التي تركز على القيم الإسلامية التربوية في القادة الإداريين خلال فترة توليهم للمناصب الإدارية حتى نتحقق من استمرار صلاحياتهم لتولى هذه المناصب.
- ضرورة العمل على ترجمة القيم الإدارية الإسلامية إلى قواعد وإجراءات تنفيذية محددة تتضمنها سياسات ولائحة الاختيار والتعيين والترقي للإداريين بمختلف المستويات والمجالات والاسترشاد في

ذلك بما ورد في القرآن الكريم وسنة الله صلى الله عليه وسلم من دلائل سلوكية تدل على حقيقة هذه القيم.

- ضرورة التوعية بأهمية وخطورة شأن المناصب الإدارية دينيا ودنيويا، وأنها تكاليف ومسئوليات وأعباء جسام وليست تشريفا أو مكاسب أو جاه أو سلطان ومن ثم العمل على الحد من تلك الامتيازات الممنوحة لشاغلي هذه المناصب الإدارية.
- وجوب التنبه والحرص على استمرار الإداري وموالاته للعلم والتعلم والعمل على مداومة تطوير وتنمية معارفه ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته الإدارية وربطها بالقيم الإسلامية ما دامت له الإدارة.
- تفعيل آلية معروفة للرقابة على الأجور من خلا تفعيل سياسة من أين لك هذا؟!
- العمل على تنمية القيم الإدارية المطلوبة لإعداد الإداري المسلم تبدأ في الاختيار - التدريب- الإشراف- التوجيه- الرقابة ولا بد أن تكون على نسق قيمي ومنهج إسلامي يربط الإداري بثقافة مجتمعه وذلك بوسائط ثقافية من البيئة الثقافية.
- ضرورة ربط الأخلاق والقيم بمناهج الإدارة التربوية لأهمية بناء القيم العالية لمنع ظواهر الفساد الإداري.
- أهمية ربط القيم الإدارية العملية بمعاني الأخلاق الأربعة: العفة والشجاعة والعدل والحكمة، لإثبات عدم وجود ازدواجية في المعايير حول أخلاق المهن.
- الاهتمام بمؤسسات العلم والتعلم المختلفة لمعالجة القيم تربويا وكذلك دور العبادة لتأكيد استعلاء القيم الدينية على ما سواها.
- دراسة القيم الإسلامية في ضوء سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم وإجراء دراسات ميدانية للكشف عن مدى اتباع كل من المعلمين والإداريين للتوجهات الإسلامية في تربية القيم الإسلامية والعمل بها والتعامل معها والتركيز على الأساس الإسلامي الصحيح والتخلص من التبعية الفكرية.
- العمل على عقد دورات تدريبية تعنى بتنمية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات، ومن خلال هذه الدورات يمكن تقديم المثل العليا والحسنة لما ينبغي أن يكون عليه القادة والمسؤولون.
- ضرورة صياغة ميثاق قيمي لكل مؤسسة، وأن يكون معلنا، ومستوفيا لشروط الإعلان القيمي السليم، مع مراعاة أن يشارك جميع أعضاء الهيئة في التوصل إلى هذا الميثاق.

مجرد محاولة للتفاوض - أطل قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

- وضع خطة منظمة لتكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينهما لما لها من أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب في كافة المؤسسات.

المراجع

- القرآن الكريم.
- الإمام البخاري، صحيح البخاري، تحقيق وتعليق وترتيب: مصطفى ديب البقا، دمشق، بيروت، دار القلم، ج1، 1981م
- الجوهرى، الصحاح، تحقيق احمد عبد الغفور عطار، ط2، ج5، 1402هـ-1982م.
- الفراء البغوي، مصابيح السنة، ج3، ط1، بيروت، دار المعرفة، 1987م.
- الفيومي، المصباح المنير، القاهرة، ط5، 1922م.
- عبد العظيم عبد القوي، مختصر صحيح مسلم، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، بيروت، ط1، المكتب الإسلامي 1982م، س
- ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير، اشرف زهير الشاويش، ط1، بيروت، المكتب الإسلامي، 1986م.
- إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة النظرية والممارسة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988م.
- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، دت، ج2.
- أبو عبيد، الأموال، القاهرة، مكتبة الكليات الأزهرية، 1968.
- أبو نصر الفارابي، السياسة، تحقيق فؤاد عبد المنعم أحمد (ضمن المجموع في السياسة)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1982م.
- أبو سيف الأنصاري، الخراج، القاهرة، المطبعة السلفية 1352هـ.
- أمينة احمد حسن، نظرية التربية في القرآن وتطبيقاتها في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام، القاهرة، دار المعارف، ط1، 1985م.
- ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، القاهرة دار الشعب، 1975م.
- ابن قيم الجوزية، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، القاهرة، مطبعة السنة المحمدية، 1943م.
- ابن منظور، لسان العرب، مصر، دار المعارف، ج5، دت.
- احمد ماهر البقلي، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، الإسكندرية، مطبعة شباب الجامعة، 1987.

- الإمام الغزالي، احياء علوم الدين، دار الشعب، ج5، دن، دت.
- الأسعد بن حماتي، قوانين الدواوين، مكتبة جامعة الإسكندرية، دت.
- الدينوري، السلطان، القاهرة، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والترجمة والنشر، ج1 (عيون الأخبار)، 1963.
- الرازي، التفسير الكبير، بيروت، دار إحياء التراث العربي، دت، ج3.
- الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، بيروت، دار المعرفة، دت.
- المودودي، تدوين الدستور الإسلامي، القاهرة، دار الفجر العربي، بدون تاريخ.
- الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور إسلامي، د م، ط1، 1991م.
- جابر عبد الحميد وسليمان الخضري، دراسات نفسية في الشخصية العربية، القاهرة، عالم الكتب، 1978م.
- جميل صليبي، المعجم الفلسفي، دار اللبناني ج1 (مادة تربية)، دت .
- حسن الساعاتي، تعاوي الحشيش كمشكلة اجتماعية، أعمال الحلقة الجنائية الثانية، يناير 1963م.
- سامية الساعاتي، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط، بيروت، دار النهضة، 1983م.
- سليمان الطماوي، السلطات الثلاث في الدساتير العربية والفكر السياسي الإسلامي، دار الفكر العربي، ط2، 1972م.
- شهاب احمد بن أبي الربيع، سلوك المالك في تدبير الممالك، تحقيق حامد ربيع، القاهرة، دار الشعب، ط1/140، هـ- 1980م.
- ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، القاهرة، مؤسسة الخليج العربي، 1984م.
- عبد الحي الكتابي، نظام الحكومة النبوية- المسمى بالتراتب الإدارية، حسن جعنا، بيروت، ج1، دت.
- عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، الكويت، ط8، 1975م.
- عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، بيروت، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، 1981.
- عبد الرحمن عميرة، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في تربية الرجال، جده دم، 1981م.

- عبد الرحمن محمد عيسوي، اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1971م.
- عبد الرسول عبد الدائم، التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي، بيروت، دار العلم للملايين، 1980م.
- عزيز هنا، دراسات في علم النفس، القاهرة، النهضة العربية، 1970م.
- عطية هنا، التوجيه التربوي والمهني، القاهرة، النهضة العربية، 1959م.
- على خليل مصطفى أبو العينين، القيم الإسلامية والتربية، القاهرة، مكتبة إبراهيم حلي، ط1، 1408هـ.
- عمرو بن عثمان بن بحر الجاحظ، التاج في أخلاق الملوك، تحقيق احمد زكي، القاهرة، المطبعة الأميرية، 1914.
- فؤاد أبو حطب، العلاقة بين أسلوب المعلم ودرجة التوافق بين قيمة وقيم تلاميذه، المجلة الاجتماعية القومية، العدد الأول المجلد 11، 1974م.
- فؤاد البهي السيد، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1954م.
- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية، 1980م.
- ماجد عرسان الكيلاني، أهداف التربية الإسلامية، المدينة المنورة، مكتبة دار التراث، 1408هـ-1988م.
- مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، ترجمة عبد الصبور شاهين، القاهرة، دار الفكر، ط2، 1949هـ.
- محمد إبراهيم كاظم، التطور القيمي وتنمية المجتمعات الدينية، المجلة الاجتماعية القومية، منشورات المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1970م.
- محمد الحميدي، المذهب المسبوك في وعظ الملوك، تحقيق أبو عبد الرحمن بن عقيل وعبد الحلیم عويس، الرياض، عالم الكتب، 1982م.
- محمد الموصللي، الجوهر النفيس في سياسة الرئيس، تحقيق رضوان السيد، بيروت، دار الطليعة، 1987م.
- محمد بن القرشي، العقد الفريد للملك السعيد، مصر، مطبعة الوطن، 1310هـ.
- محمد خيامي الحسيني، رسالة الراعي والرعية، القاهرة، مطبعة العدالة والنهضة القومي (لصاحبها محمد خيامي)، 1316هـ.

- محمد رشيد رضا، تفسير المنار، ط2، ج6، 1367هـ.
- محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة النبوية مع موجز لتاريخ الخلافة الرشدة، بيروت، دار الفكر المعاصر، ط10، 1411هـ.
- محمد عزة دروزة، الدستور القرآني في شؤون الحياة، دار إحياء الكتب العربية، مصر، د.ت.
- محمد على الصابوني، صفوة التفاسير، القاهرة، دار الصابوني للطباعة والنشر والتوزيع، ثلاث مجلدات، ط9، د.ت.
- محمد قطب، منهج التربية الإسلامية، بيروت، دار الشروق، 1403هـ-1982م.
- محمد كرد على، الإدارة الإسلامية في عز العرب، مطبعة مصر، ط1، 1943م.
- محمد محمد جاهين، التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1984، محمد فرج سليم، التكافل الاجتماعي، شركة الطباعة الفنية المتحدة، ط1، 1965م.
- محمد مصطفى زيدان، الدوافع والانفعالات، السعودية، شركة مكتبات عكاظ، ط1، 1410هـ-1984م.
- محمد يوسف الكاندهولي، حياة الصحابة، دار الفكر الإسلامي، دم، دن، د.ت، 3 مجلدات.
- محي الدين احمد حسين، القيم الخاصة لدى المبدعين، القاهرة، دار المعارف، 1981م.
- مقداد يا لجن، منابع مشكلات الأمة الإسلامية والعالم المعاصر، الرياض، دار عالم الكتب، 1411هـ.
- يونيت كامل وليكا، سيكلوجية الجماعات والقيادة، القاهرة، ط3، دم، 1963م.
- آدم الزين محمد، بيئة وتطوير التنظيم الإداري في السودان، مجلة السودان للإدارة والتنمية، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، المجلد19، العدد الأول، 1999م.
- عبد الحميد الهاشمي وفاروق عبد السلام، البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم، ندوة خبراء أسس التربية الإسلامية مكة المكرمة: 1400/6/11016هـ ص12.
- عبد المجيد مسعد، القيم التربوية الإسلامية والمجتمع المعاصر، قطر، وزارة الأوقاف، كتاب الأمة عدد67، ط1، 1419هـ.
- عيسى عثمان، النظام التعليمي السائد في المجتمعات الإسلامية واستبداله بنظام إسلامي، مجلة الفكر العربي عدد21، السنة1981/3م، ص38، 39، 282، 292، 294، 295.

- مصطفى متولي السيد، التربية الإسلامية والإدارة، في المؤتمر الخامس للتربية الإسلامية، القاهرة: 1957.

مراجع أخرى:

- إبراهيم، شنواني عمر، وأحمد، موسى أحمد آدم. (1997). أثر القيم الإسلامية في القيادة الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- ابو العزم، فتوح محمد. (1983). القيم وكيف ننمها في الأفراد. ادارة التنمية بقدراتنا الذاتية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، الاسكندرية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا.
- أبو خرمة، عماد محمد عوض، و نصير، نعيم عقلة. (1997). قيم وأخلاقيات الإدارة العامة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، عمان.
- أحمد، رحاب محمد عبدالرحمن، علقم، عبدالله موسى، و موسى، بكري الطيب. (2012). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة 2006 - 2012 م. المال والاقتصاد: بنك فيصل الاسلامي السوداني، ع 70.
- أحمد، شاکر محمد فتحي. (2017). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س4، ع14.
- الباز، محمد. (2008). التميز والابتكار: إنه نهر جديد وعصر جديد: إدارة التوقعات. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، ع 465.
- باقلاقل، صالح سالم، و البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (2012). أثر الإدارة بالقيم من منظور إسلامي على أداء الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بجدة: الفترة من 2003 - 2012 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- براق، محمد، و نعموني، مراد. (2007). التغيير التنظيمي: مدخل الإدارة بالقيم. دراسات: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ع 5.

- البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (2017). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء، ع7.
- بلحيمر، إبراهيم. (2004). دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة: جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ع11.
- بيصار، عبدالمطلب. (2017). دور الإستثمار في راس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع17.
- التويجري، محمد بن إبراهيم أحمد. (1988). القيم الإدارية للعمال الوطنية والعمال الوافدة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة. مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج 16، ع 4.
- جاهين، محمد محمد. (1965). التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية، ط1، القاهرة.
- حسين، محي الدين أحمد. (1981) القيم الخاصة لدي المبدعين- القاهرة- دار المعارف،
- الدوري، حسين محمد. (2008). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. أعمال مؤتمرات: الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ربيع، هناء عبدالتواب. (2014). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيبي: دراسة من منظور الخدمة الإجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع37، ج 8.
- رشيد، صالح عبدالرضا، و الزياى، صباح حسين شناوة. (2014). دور رأس المال الفكرى في تحقيق الأداء الجامعى المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة

القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج 16، ع 3.

- زاهر، ضياء. (1984) القيم في العملية التربوية- القاهرة- مؤسسة الخليج العربي.
- الساعاتي، حسن. (1963) تعاطي الحشيش كمشكلة اجتماعية- اعمال الحلقة الجنائية الثانية- ج.ع.م.
- سالم، إلياس. (2013). العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 9.
- السالم، مؤيد سعيد سليمان، و الرويح، سنان. (1999). القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق: دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، مج 15، ع 1.
- السحيم، محمد بن عبدالله بن صالح. (2009). القيم الحضارية في رسالة خير البشرية صلى الله عليه وسلم: "3" القيم الإدارية. الدراسات الإسلامية: الجامعة الإسلامية العالمية - مجمع البحوث الاسلامية، مج 44، ع 3.
- سلطان، أنس أديب فخري، و المغربي، كامل محمد. (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- سلمان، محمد نجيب عبدالرحمن. (2012). تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- سنقر، صالحه محيي الدين. (2012). الإدارة التربوية بالقيم. المعرفة: وزارة الثقافة، س 51، ع 584.

- صادق، حصة محمد، و فخرو، عائشة أحمد سلطان. (2004). تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح. المؤتمر الدولي - نحو إعداد افضل لمعلم المستقبل: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، مج 4 ، مسقط: كلية التربية - جامعة السلطان قابوس.
- الصافي، أحمد محمد المأمون. (2013). إدارة الجودة و التميز. التنمية الإدارية: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة، س 30, ع 140.
- الصباغ، زهير نعيم. (1983). الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية. الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج 15, ع 4.
- صدام، محمد. (2004). الإدارة المعتمدة علي القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري: معهد الإدارة العامة، س 26, ع 97.
- صدام، محمد. (2004). الإدارة المعتمدة علي القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري: معهد الإدارة العامة، س 26, ع 97.
- عبد الصمد، الهادي. (1991) الانسان والتنظيم، دراسة تحليلية للفكر الاداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور اسلامي، دم، ط 1.
- العبد، جعفر عبدالمجيد. (1973). القيم السلوكية لمجتمع العاملين. الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج 6, ع 2.
- العبدالقادر، عبدالرحمن بن عبدالمحسن. (1993). الإدارة أمانة. الخدمة المدنية: وزارة الخدمة المدنية، ع 178.
- عبداللطيف، مصيطني، و أرحاب، وسام. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية / الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 10 .
- عبدالله، حسن صادق حسن. (1987). القيم الاجتماعية الإسلامية: وفعالية السلوك الإداري في المؤسسة. المسلم المعاصر: جمعية المسلم المعاصر، مج 13, ع 49.

- عثمان، محمد قدرى حسن عبدالرحمن. (2014). الشفافية الإدارية. الفكر الشرطي: القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، مج 23، ع 90.
- عروف، راضية، و زرقين، عبود. (2016). الاستثمار في رأسمال البشرى كاستراتيجية لتحقيق أداء منظمى متميز. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة باتنة، ع 35.
- عساف، عبدالمعطي، الصوالحة، أيوب أحمد، و الفواعير، مؤيد عبدالرازق فالح. (2013). إخفاقات حركة علمية الإدارة ونموذج الإدارة بالقيم: علم الإدارة هو علم القيم الإدارية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامى: جامعة الأزهر - مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامى، مج 17، ع 49.
- علي، حافظ عمر خالد. (2015). مهارات التميز الإدارى: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة الزعيم الأزهرى، ع 2.
- عمر، أحمد مختار. (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى.
- العمري، أحمد شكرى. (2012). القدرة والتميز. مجلة منار الإسلام: الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف، س 38، ع 445.
- الفقى، إبراهيم، حموده، عبدالناصر محمد على، و عرفة، أميرة نبيل. (1999). أسرار قيادة التميز: دليل الانطلاق و تحرير الطاقات الكامنة. المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمى، مج 6، ع 1.
- الكبسى، جمعة، الصرايرة، أحمد، و أحمد، مى فيصل. (2018). موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلا للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية الأساسية: الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية، ع 100.
- الكبسى، عامر بن خضير حميد. (1986). القيم المؤسسية فى الوطن العربى كمدخل للتنمية الإدارية. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 10، ع 3.

- المحروقية، عميرة بنت سعيد بن محمد، و عيسان، صالحه عبدالله يوسف. (2009). قيم الإدارة المدرسية بسلطنة عمان ومعايير تحققها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- محمد، أحمد عبدالعظيم. (2003). الادارة بالقيم مفهوم نطمح إليه. الوعي الإسلامي: وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية، س 39، ع 447 .
- مزهر، أسيل علي. (2009). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطارات الديوانية ، إطارات بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع 13.
- مصطفى، أسامة عبدالحليم. (1991). قيم الأسلوب الإداري: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، مج 23، ع 263.
- محمد ساتي. منيرة , و السيد، خالد سر الختم. (2000). أثر القيم التربوية الإسلامية في إعداد الإداري المسلم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/832449>.
- محمد ساتي. منيرة، (2020). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز . المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(15)، 319-338.
- المطهر، محمد بن محمد، و الشامي، أحمد محمد أحمد. (2003). استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- موسى، سليمان ذياب علي، و الخوالدة، عايد أحمد. (2007). درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية: جامعة أم القرى، مج 19، ع 1.

- همام، عبدالقادر. (1993). القيم الادارية السائدة بين العاملين المصريين وغير المصريين: دراسة ميدانية بالتطبيق. مجلة المدير العربي: جماعة الإدارة العليا، ع 121.
- وحدي، نبيلة. (2015). العمل والقيم... إشكالية التزام. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، ع 13.
- ويلولر، رونالد ج.، هيئة التحرير، ليكاتا، جوزيف و.، العسامي، عبدالناصر زكي، مكروم، عبدالودود محمود، و الزهيري، إبراهيم عباس. (2003). القيم والتقييم في ممارسة الادارة التربوية. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 6، ع 8.
- محمد ساتي. منيرة، (2020). THE EFFECT OF LEADERSHIP IN VALUES ON ORGANIZATIONAL LOYALTY: ANALYTICAL THEORETICAL STUDY(على الولاء التنظيمي: دراسة نظرية تحليلية) , Rimak International Journal of Humanities , and Social Sciences, September 2020, Volume 2, Issue 4 p 209-29.

مرفق: السيرة الذاتية للمؤلف



الاسم: منيرة محمد ساتي السيد عبد الله

مكان الميلاد: السودان - الولاية الشمالية - دنقلا

الحالة الاجتماعية: متزوجة وأم لثلاث بنات وولد

اللغات: العربية - الإنجليزية - الفرنسية

التدريب/الدراسة:

- 2011م زمالة الإدارة العليا الخرطوم - السودان أكاديمية علوم الاتصال
- 2008م دكتوراه في الإدارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 2000م ماجستير إدارة الأعمال جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
- 1989م دبلوم ترجمة ولغات (إنجليزي - فرنسي - عربي) جامعة الخرطوم
- 1988م بكالوريوس دراسات تجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تجارب مهنية:

1. معلم لغة انجليزية بمدرسة أمنتجو الثانوية 1989م وزارة التربية والتعليم.
2. معلم محاضر بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2000م.
3. محاضر ومدرب متعاقد بمركز التدريب النفطي وحدة أبحاث تطوير الحقول
4. مدير للتدريب / مدير لديوان شؤون الخدمة /رئيس لجنة الاختيار للخدمة المدنية 2010م - 2014م الولاية الشمالية.
5. استاذ مساعد متعاقد بجامعة الملك خالد / تحويل / جامعة بيشة 2014م عسير - السعودية عضو هيئة تدريس

الاهتمامات:

أولاً: المهنية:

مجال التعليم والمهنة:

- مدرس لعدد من المقررات ضمن برنامج ادارة الأعمال بالكلية.
- تم اختياري عضواً ومنسقاً لوحدة الجودة والتطوير بكلية العلوم والآداب بتثليث.
- مسجل قسم ادارة الأعمال
- عضو لجنة الارشاد الاكاديمي ومسئولة وحدة الارشاد بالقسم.
- عضو لجنة الاستثمار المالي
- عضو لجنة البحث العلمي
- عضو لجنة تأديب الطالبات
- عضو لجنة الاختبارات
- حاصلة علو شهادة التميز في ادارة الفصول الافتراضية والتعليم عن بعد من جامعة ببشة.
- قدمت دورة المهارات اللازمة لسوق العمل ضمن ملتقى مسارات بالجامعة.
- قدمت دورات متخصصة ضمن برنامج امكانيات بالجامعة.
- تلقيت دورات متخصصة ضمن برنامج امدادات بالجامعة.

مجال البحث العلمي:

- خبرات متنوعة في التدريس والبحث العلمي في مجال الإدارة والتدريب والتوظيف.
- الاشراف على عدد من طلاب الدراسات العليا والباحثين في المجال الاكاديمي.
- باحث في مجالات الإدارة والتحديث.
- عضو منظمة الصداقة الدولية ومقرها السويد.
- حاصل على شهادة ومحترف في:
 - ادارة وتصنيف المجالات (المستوى الثالث).
 - برنامج التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات الكمية SPSS.
 - برنامج التحليل الاحصائي للبيانات النوعية NVIVO.
 - برنامج EndNote من Clarivate Analytics.

مجرد محاولة للتفاوض - أطر قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

- أسلوب APA توثيق المراجع والهوامش للبحث العلمي.
- طريقة PEEL لتفسير نتائج الدراسة في البحث النوعي.
- دورات عديدة في أسس ومناهج البحث العلمي المعاصر.
- دورة الكتابة الأكاديمية والنشر العالمي Elsevier.
- دورة مناهج البحث وآليات النشر الدولي Web of Science

(1) بحوث وكتب علمية:

- لدي عدد من البحوث العلمية بلغات مختلفة.
- حصلت على وسام باحث مبادر بمنصة أريد Arab Research ID.
- صممت كتاب في منهجية البحث العلمي النوعي.
- كتاب الإداري المسلم بين النظرية والتطبيق. ردمك: ISBN: 978-4-225-0-99988
- كتاب Preparing the student to be an Employee ردمك: ISBN: 5-09739-0-603-978

(2) نماذج من بحوث علمية تم نشرها 2020-2023م:

- (1) أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي
- (2) The effect of leadership in values on organizational loyalty (Analytical Theoretical Study)

- (3) أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز
- (4) دور التدريب الميداني في تحقيق التوافق بين الجانب النظري والعملي التطبيقي.
- (5) واقع ملائمة مخرجات التعليم لمتطلبات التنمية وسوق العمل بالمملكة العربية السعودية.
- (6) The Psychological changes that follow the transition from being Student to being an Employee.

(3) مشاركات و فرق علمية:

- شاركت في عدد من اللجان لمناقشة رسائل الطلاب العلمية بعدد من الجامعات السودانية.
- عضو مجموعة باحثي الشبكة السويدية العراقية.
- عضو فرقة بحثية بجامعة الأميرة نورا بالمملكة.
- عضو مشارك مع مجموعة من الزملاء بالجامعة لتأليف الكتاب الجامعي (4 مقررات دراسية).
- عضو لجنة مراجعة مخرجات التعلم و توصيفالمقررات لبرنامج البكالوريوس والدراسات العليا بكلية الأعمال جامعة بيشة.

(4) مؤتمرات وجوائز علمية:

- شاركت في عدد من المؤتمرات والندوات والسمنارات
- قدمت ورقة: التجربة اليابانية في الاستيعاب والتوظيف للخريجين
مؤتمرتنمية الموارد البشرية - الخرطوم. 2010م
- عضو ومناقش في مؤتمر الجودة الدولي - الخرطوم. 2013م
- شاركت في الملتقى الطلابي الأول من جامعة بيشة وفاز البحث على مستوى المملكة.
- شاركت بالاشراف على بحث طالبة مقدم للمشاركة في ملتقى البحث العلمي مسار ريادة الأعمال.
- أشرفت على مجموعة تقارب (35) بحث ضمن مقرر بحوث التسويق فاز منها عدد 10 بحوث
- في البازار التسويقي الثاني ضمن برنامج الأنشطة الطلابية بالجامعة.
- حضرت مؤتمرات عديدة بمعهد الادارة العامة - منصة اثرائي - المملكة العربية السعودية.
- حضرت مؤتمرات عديدة تهتم بالبحث العلمي والكتابة الاكاديمية - منصة أريد - ماليزيا. 2020م
- حضرت مؤتمر التعليم عن بعد - منصة المركز الأكاديمي للمؤتمرات - ماليزيا 2020م
- عضو ومناقش في مؤتمر منهجية وأدوات البحث العلمي WORUM عن بعد - الهند 2020م

مجال خدمة المجتمع:

- كاتب في بعض المجالات والدوريات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والتنمية البشرية.
- دراسات في مجال المرأة وتفعيل دورها في المجتمع.
- مؤسس ومدير لعمل خاص مركز نور للخدمات المكتبية والبحثية - الخرطوم.
- مؤسس لمنظمة اجتماعية كهايتين للعمل الطوعي ورعاية الأيتام.
- قدمت دورات عديدة في وحدة خدمة المجتمع بالكلية.
- شاركت في أنشطة طلابية توعوية عديدة بالكلية وخارجها.
- مسئولة النادي الاجتماعي الطوعي بوحدة الأنشطة الطلابية.
- قدمت محاضرة ضمن برنامج مبادرة داعم بجامعة بيشة بعنوان: القيادة الادارية الناجحة في الأزمات- جائحة كورونا أنموذجاً.
- مشارك بدورة تدريبية في فعاليات ملتقى آفاق معرفية بجامعة بيشة
- مدرب ومشارك في فعاليات ملتقى مسارات المهني 2 بجامعة بيشة 2022م، ورشة كيف تختار المهنة المناسبة لك؟

ثانياً: مهارة:

مجال التدريب:

- مدرب معتمد من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.
- دبلوم TOT مدرب دولي معتمد HR - إيلاف ترين - بريطانيا 2007م.
- دبلوم تحليل الشخصية بخط اليد - يناير 2010م.
- دبلوم البرمجة اللغوية العصبية NLP ، إيلاف ترين - 2006م.
- دبلوم الشبكات والإنترنت نادي الخرطوم للإنترنت - 2000م.
- دبلوم علوم كمبيوتر - كلية كمبيوترمان- 1990م.
- مدرب في مجالات التنمية البشرية مدرب معتمد بمركز إيلاف ترين البريطانية.
- مدير مركز التدريب متعدد الأغراض بالولاية الشمالية.
- محاضر في بعض الجامعات والمراكز الإدارية المتخصصة.
- ممارس في البرمجة اللغوية العصبية NLP معتمد من المركز الكندي INLBTA.

بعض الدورات التدريبية كمتدرب:

متخصصة:

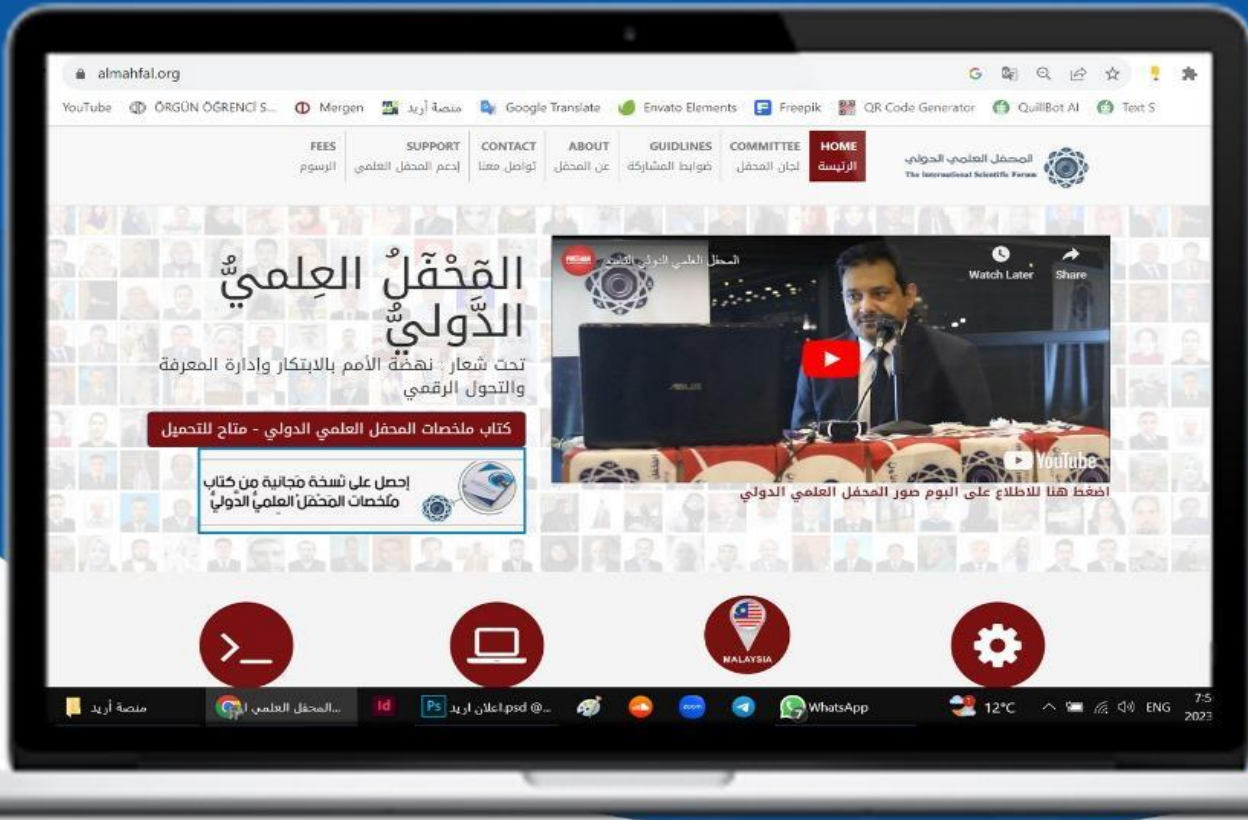
- دورات عديدة في التطوير والجودة الأكاديمية. عمادة الجودة والتطوير بالجامعة
- دورات مختلفة في استخدام البلاكورد في العملية التعليمية وكيفية انشاء وادارة الفصول الافتراضية. عمادة التعلم الالكتروني
- دورات متعددة في البحث والنشر الدولي. عمادة التطوير والجودة / المكتبة الرقمية السعودية /SDL / موقع Web of Science / موقع باحثي الخليج العربي في Elsevir
- دورة برمجة الذات (الانتاجية الفردية) جامعة الملك خالد

عامة:

- دورة في التنمية والتخطيط الإستراتيجي مركز الإبداع الفكري- دبي.
- دورة في الإمتياز الإداري للمدرب - إبراهيم الفقي- المركز الكندي للتدريب- كندا.
- دورة في فن التعامل مع العملاء أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- القاهرة.
- دورة في الإدارة الحديثة الإبداع والإبتكار- مركز الأعمال الاستشاري- دمشق.
- دورة المكتبة الإلكترونية والأرشفة - أكاديمية السودان للعلوم الإدارية- الخرطوم.
- دورة القراءة السريعة وتقنياتها- إيلاف- ترين- بريطانيا.
- دورة في إدارة الأزمات واستثمارها- مركز دراسات الجودة والإمتياز- الخرطوم.
- دورة تنمية مهارات القيادات النسائية- مركز الأمم المتحدة الإنمائي- الخرطوم.
- دورة الأساليب الإبداعية لحفظ وتعليم القرآن الكريم- مركز الجودة والامتياز- الخرطوم.



المحفل العلمي الدولي



يُعد "المحفل العلمي الدولي" وعاءً علميًّا خاصًّا بأعضاء منصة أريد، يستوعب ما يمكنهم القيام به من أنشطة وفعاليات علمية، وثقافية، وفكرية، وتواصلية، تُحقِّق الفائدة للمنصة وأعضائها في ضوء ما أقرّه أعضاء اللجنة التحضيرية لهذا المحفل من قيم، ورسالة، ورؤية.

منصة أريد العلمية

ARID Scientific Platform



منصة أريد هي منظمة غير ربحية تتيح التسجيل المجاني لتحقيق أهداف علمية متعددة الأوجه. تم تأسيسها من قبل باحثين وخبراء مهتمين بتطوير البحث العلمي.

مقرات المنصة: بريطانيا - ماليزيا - العراق - تركيا (13467806) ARID SCIENTIFIC LTD
All rights reserved - Address: 128 City Road, London, EC1V 2NX

● WWW.ARID.MY للتسجيل مجاناً في المنصة



Arid



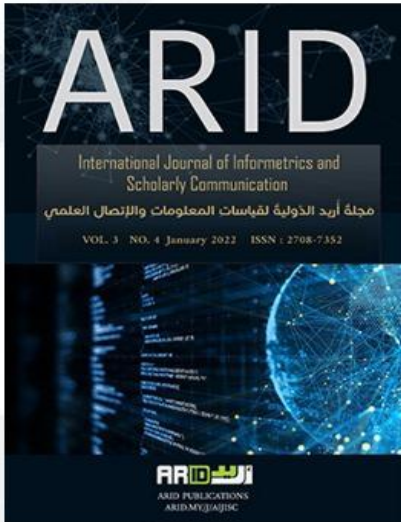
Arid

مجلات أريد الدولية

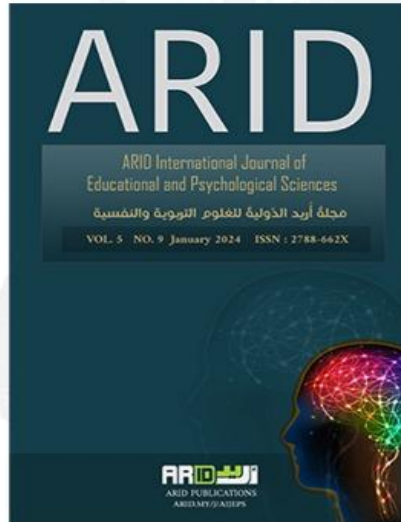
مجلات علمية تهدف الى الرقي بالمستوى العلمي
لناطقين باللغة العربية

WWW.ARID.MY

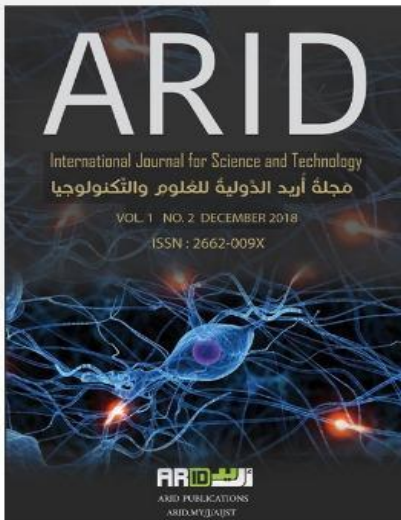
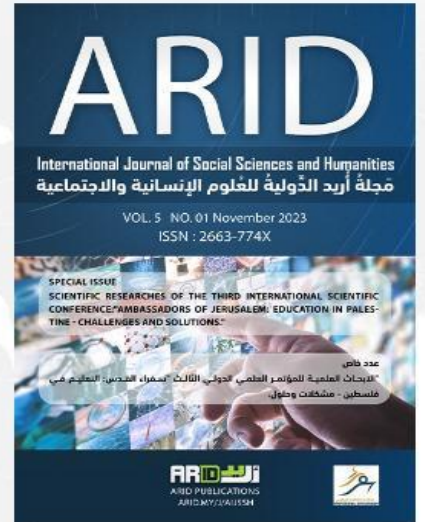
مجلة أريد الدولية لقياسات
المعلومات والاتصال العلمي



مجلة أريد الدولية للعلوم
التربوية والنفسية



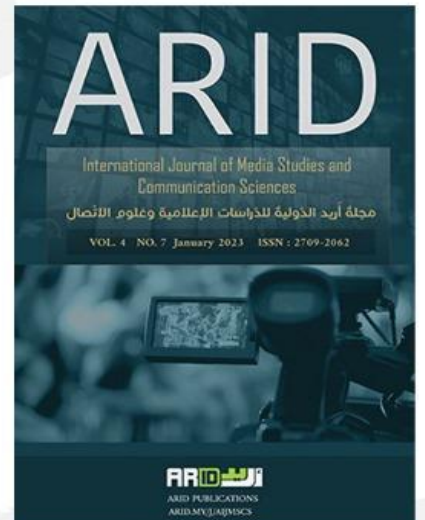
مجلة أريد الدولية للعلوم
الإنسانية والاجتماعية



مجلة أريد الدولية للدراسات
الإعلامية وعلوم الإتصال

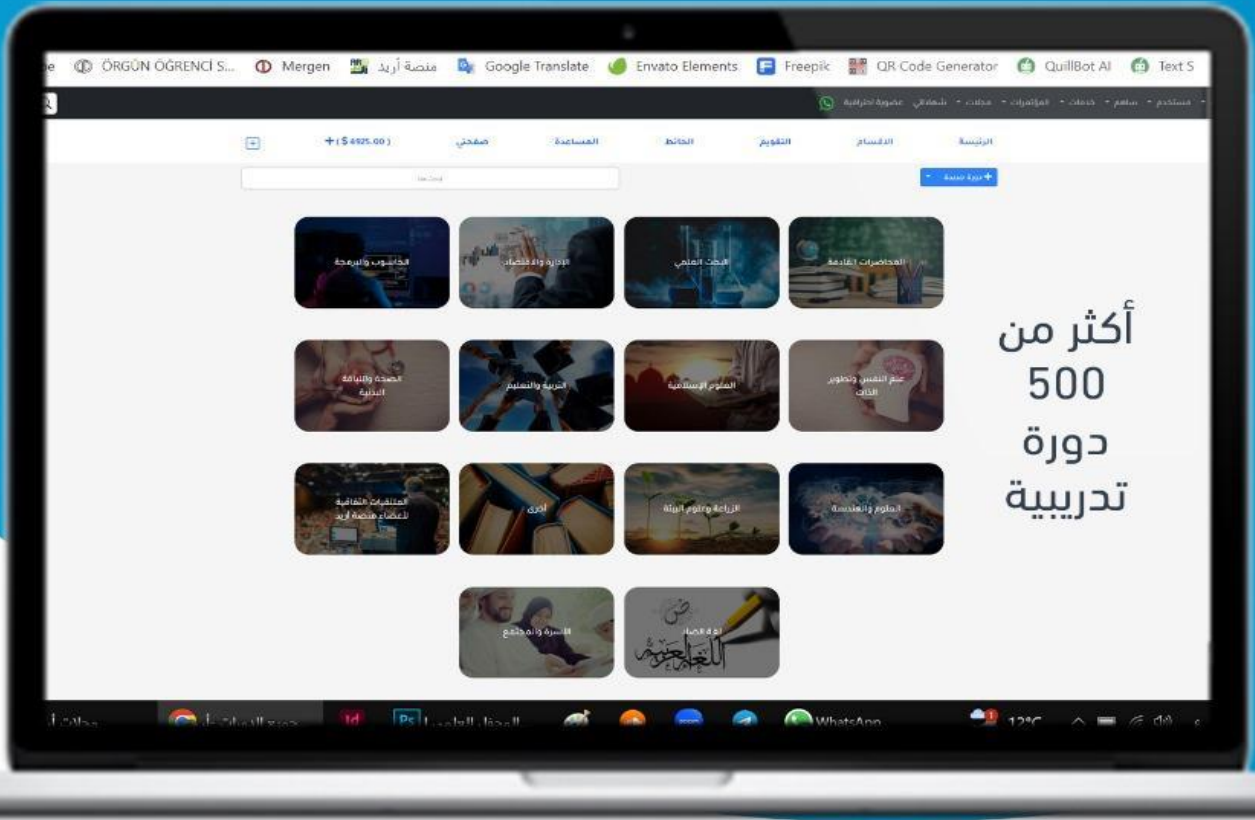


مجلة أريد الدولية للعلوم
والتكنولوجيا



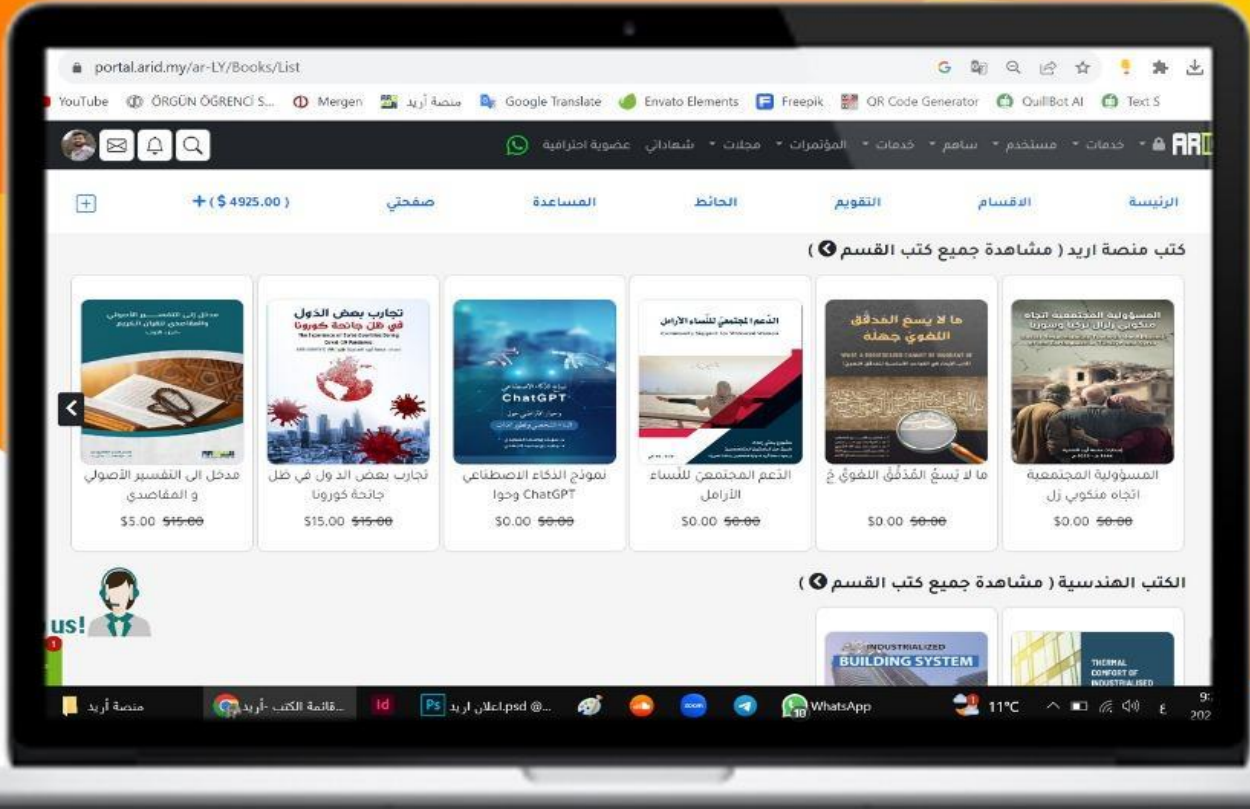
نظام عليم للتعليم الالكتروني في منصة أريد العلمية

أكثر من 500 دورة تدريبية ومحاضرة علمية



المكتبة الرقمية في منصة أريد

مكان واحد لجميع إصدارات أريد العلمية



الموقع الرسمي للمكتبة الرقمية

portal.arid.my/ar-LY/Books/List



أريد
Arabic Researcher ID

WWW.ARID.MY

أوسمة منصة أريد العلمية

سجل في منصة أريد العلمية واحصل على الأوسمة العلمية مع الشواهد وكتب التأييد

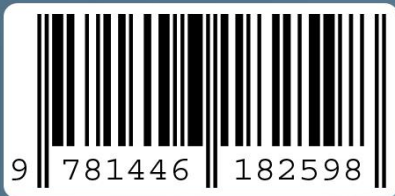
مجرد محاولة للتناؤل

أطرق قيمة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية

د. منيرة محمد ساتي السيد

جاء هذا الكتاب بسبب كثرة ظواهر الفساد الإداري وتضشي الرشوة والمحسوبية والمعاملات الغير كريمة وسط الإداريين بالإضافة إلى مشاكل تبديد المال العام والاختلاسات وغيرها من المشاكل الإدارية التي ترتبط بغياب القيم التربوية الإسلامية في إعداد الإداري المسلم وفي اختياره للمنصب الإداري.

يسعى الكاتب من خلال هذا الكتاب إلى حصر القيم التربوية الإسلامية اللازمة لإعداد الإداري وبالتالي انعكاس هذه القيم في ممارسة الإداري لسلطته الإدارية



ARID

إصدارات منصة أريد العلمية
ARID SCIENTIFIC PUBLICATIONS

