

دور الوازع الديني في ضبط السلوك الإداري *The Role of Religious Conscience in Regulating Administrative Behavior*

¹ فرح سعد*؛ ² جبران سفيان

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد؛ ² جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر

تاريخ النشر 2024-09-24

تاريخ القبول 2024-03-05

تاريخ الاستلام 2023-10-25

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تقديم دراسة شاملة لمبادئ الإدارة الإسلامية وتأثيرها العميق على مختلف جوانب الإدارة وسلوكياتها وهياكلها. تعتمد هذه المبادئ على أسس قوية من الشريعة الإسلامية، سواء من المصادر الأولية كالنصوص القرآنية والأحاديث النبوية، أو من المصادر الثانوية كاجتهادات الفقهاء. سوف تركز الورقة على تعريف واضح لمفهوم الإدارة الإسلامية، وتحديد نطاق تطبيقها داخل المؤسسات المختلفة. كما سيتم التطرق إلى كيفية تنفيذ هذه المبادئ في بيئات العمل المعاصرة وتأثيرها على السلوك الإداري والممارسات الإدارية في المنظمات.

سوف تستعرض الدراسة المقارنة بين المبادئ الإسلامية للإدارة والقيم المؤسسية التقليدية السائدة في المؤسسات الحديثة، بهدف توضيح مدى التوافق أو التباين بينهما. كما ستركز الورقة على ثلاث مجالات رئيسية تشكل حجر الأساس لأي نظام إداري: سياسات التوظيف، والممارسات الإدارية، والتدريب والتطوير. سيتم تحليل تأثير المبادئ الإسلامية على كل من هذه المجالات بشكل دقيق، مع استعراض بعض الأمثلة العملية لكيفية تنفيذها في المؤسسات.

في النهاية، تسعى هذه الورقة إلى إثبات أن المبادئ الإسلامية للإدارة ليست مجرد أفكار نظرية أو مفاهيم مجردة، بل هي أدوات عملية يمكن استخدامها لمواجهة التحديات الإدارية في أي بيئة تنظيمية. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وأداءها الإداري، ما يجعلها أكثر توافقاً مع متطلبات العصر مع الحفاظ على القيم الأخلاقية والإنسانية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة؛ الإسلام؛ السلوك الإداري؛ التوظيف؛ التطوير؛ التدريب.

* المؤلف المراسل (Farhsaad606@yahoo.fr) (Research Unit: State and Society)

©فرح سعد و جبران سفيان- المشاع الإبداعي - النسب - غير تجاري - عدم اشتقاق - 4.0 دولي (CC BY-NC)

ND 4.0)

Abstract:

This paper aims to present a comprehensive study of Islamic management principles and their profound impact on various aspects of administration, behavior, and structures. These principles are grounded in the solid foundations of Islamic Sharia, both from primary sources such as Quranic texts and Hadiths, and secondary sources such as scholars' jurisprudential efforts. The paper will focus on providing a clear definition of Islamic management and outlining its scope of application within various organizations. It will also explore how these principles are implemented in modern work environments and their influence on administrative behavior and practices.

The study will offer a comparative analysis between Islamic management principles and the conventional institutional values prevailing in modern organizations, with the aim of clarifying the extent of alignment or divergence between them. Additionally, the paper will focus on three key areas that form the cornerstone of any management system: employment policies, administrative practices, and training and development. The impact of Islamic principles on each of these areas will be meticulously analyzed, with practical examples of how they can be implemented in organizations.

In conclusion, this paper seeks to demonstrate that Islamic management principles are not merely theoretical concepts or abstract ideas, but practical tools that can be used to address managerial challenges in any organizational setting. By applying these principles, organizations can enhance their efficiency and administrative performance, making them more aligned with contemporary demands while preserving ethical and humane values.

Keywords: Management; Islam; Administrative Behavior; Employment; Development; Training.

مقدمة:

توفر المبادئ الإسلامية في الإدارة نظاماً أكثر شمولاً لأنها تتضمن الأبعاد الأخلاقية والروحية وهو ما يمثل الوازع الديني، فهذه المبادئ قابلة للتطبيق عالمياً وهي مهمة في نجاح تنظيم المسلمين، بما أن الإسلام هو أسلوب حياة شامل، فإنه يعالج القضايا البسيطة والأكثر

تفصيلاً والرئيسية في مختلف جوانب حياة الإنسان وأنشطته، بما في ذلك الإدارة العامة فهو يخاطب البشرية جمعاء دون تمييز.

إن مبادئ الإدارة الإسلامية مستمدة من القرآن وهو المصدر الأساسي في الشريعة الإسلامية، والسنة وهي المصدر الثاني المهم في الإسلام، وأهم هذه المبادئ التي تشكل البعد الديني لدى الموظف الإداري هي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الأمانة، العدالة، الشورى، الأخوة، السلوك الأخلاقي، المسؤولية والمحاسبة، فهذه القيم هي التي تجسد الإدارة العامة في النهج الإسلامي، وتمثل الركائز الأساسية في أخلفة السلوك الإداري وضبطه والتي يجب أن ينفذها أولئك الذين يعملون في الإدارة.

تهدف هذه الورقة إلى تحديد طبيعة المنظور الإسلامي في الإدارة العامة والأخلاق الإدارية وتوجيه السلوك الإداري، كما أنها تناقش أيضاً الخصائص الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية والقيم الأخلاقية للإنسان خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية والقيادة، فالإسلام هو عقيدة ذات توجه إداري، حيث تدمج مدونة الأخلاق المهنية في الخدمة المدنية والممارسات الإدارية والتي تشكل النسيج الأخلاقي لموظفي الخدمة العامة، كما تمثل الإدارة العامة الجانب التنفيذي للحكومة، والذي يعتمد على المسؤولين العموميين لتطبيق السياسات العامة من وجهة نظر إسلامية، فالإدارة العامة هي هيئة التي تنفذ أوامر الدولة تجاه المواطنين وتدير الشؤون العامة بشكل منهجي إسلامي، وتجعل الدولة خاضعة للحكم على أساس الشريعة الإسلامية، فالإسلام يغرس الشعور بالقيم الأخلاقية والمسؤولية التي تشكل جزءاً تكاملياً من الإدارة العامة لتنفيذ العملية الإدارية و السياسات العامة بنجاح.

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم الوازع الديني في ضبط السلوك الإداري وغرس المبادئ الإسلامية في التسيير الإداري؟

سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التفسيري والمنهج التحليلي، وذلك من خلال وصف لطبيعة الإدارة الإسلامية والمبادئ التي تركز عليها مع الإشارة إلى أهمية الأخلاق الإسلامية في العملية الإدارية، ليتم تحليل وتفسير أثر المبادئ الإسلامية على ممارسات العملية الإدارية والسلوك الإداري.

سيتم دراسة هذه الورقة من خلال العناصر التالية:

- طبيعة الإدارة الإسلامية.
- أهمية الأخلاق الإدارية.
- تأثير المبادئ الأساسية للإدارة على ممارسات السلوك الإداري.
- آثار المبادئ الأساسية للإدارة الإسلامية على الممارسات الإدارية.
- تأثير المبادئ الأساسية للإدارة الإسلامية على ممارسات التدريب والتطوير.

1. طبيعة الإدارة الإسلامية:

إن الإسلام بطبيعته ذو توجه إداري محض يحاول أن يجعل الإنسان قابلاً للتطبيق وأن تكون الدولة قابلة للحكم، مما يولد نمطاً معيشياً تعاونياً ناجحاً، كما أن الحياة بدون عمل لا معنى لها بالمثل باستثناء الحكومة في حالة العمل لا يمكن أن توجد، إن الله هو المسؤول عن الكون كله، وشريعته ورسوله محمد (صلى الله عليه وسلم) هو للبشرية جمعاء، كما أن عالمية الإيمان في الإسلام تجعل الإدارة الإسلامية إدارة عالمية تغرس القيم الأخلاقية العالمية والمبادئ المناسبة، فهي دائمة ومتغيرة (ديناميكية ومبتكرة) وتتبنى فكرة الأساليب الإدارية الأجنبية وتستخدمها بطريقتها الخاصة في الحكم، وهي إدارة أخلاقية تقوم على نظام حياة مكشوف وشامل، وجزء متكامل من الإسلام يتم تطبيقه في دولة الرفاهية، ويشمل المكونات الأساسية للإدارة الأخلاقية والجيدة، كما أنها عملية عقلانية وغير شخصية ومحيدة في تصريف شؤون الدولة وهي عملية تقدمية ومستمرة كذلك، وترتبط الطبيعة الإدارية للإسلام بأداء منظم وإنشاء إداري فعال لتنفيذ السياسات العامة للدولة الإسلامية التي يتم تصميمها في ضوء الشريعة الإسلامية¹.

الإدارة العامة من المنظور الإسلامي هي الهيكل الذي ينفذ أوامر الدولة الإسلامية على المواطنين، ويدير الشؤون العامة ويجعل الدولة خاضعة للحكم على أساس الشريعة الإسلامية، وهنا يرى الباحث دريشسler أن الإسلام يساعد في تنظيم وإدارة المجال

¹ Abdul Rahim Chandio and Mukhtiar Ali Chandio, "An islamic perspective on public administration and official ethics", International Journal of Academic Multidisciplinary Research, vol 5, issue 6, (2021), p. 256

العام، علاوة على ذلك تبرز الأدلة أن الدولة الإسلامية فرضت الإدارة العامة الوظيفية وبشكل متطور وناضج قبل أوروبا بفترة طويلة، كما أنها توفر إدارة عملية يقوم فيها المسؤول بتنفيذ أي واجبات لمصلحة العامة، ويمكن تطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية في أي منظمة، حيث يكون مركز تأثيرها الممارسات الإدارية وممارسات التوظيف والتدريب والتطوير للمسؤول²، باختصار الإدارة العامة في الإسلام هي الهيئة المنظمة هرمياً للمسؤولين الحكوميين في الدولة الإسلامية الذين يعملون من خلال قواعد وإجراءات ثابتة لتحقيق الأهداف الحكومية كما هو موضح في سياسة الدولة (سياسة الشريعة)، والبرامج التي تصورها ويوجهها الرئيس التنفيذي للإسلام وجميع أعضاء مجلس الشورى³.

تعني الكلمة "يديروا" بمعنى التدبير في الإسلام "التوجيه، والإدارة، والتشغيل، والهندسة، والابتكار، والتنظيم، والمسؤولية، والإدارة الجيدة... الخ"، وقد وردت في القرآن في الآيات مثل (سورة النساء: الآية 59، السجدة: الآية 5، يونس: الآية 3، الرعد: الآية 2). يقول الله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا"⁴، فالإدارة العامة في الإسلام هي التي تمتلك القائد -الفريد- بطبيعته لا يوجه فقط سلوكيات الأفراد روحياً ومعنوياً بل يشكلها أيضاً⁵.

في حين تشير الأخلاق إلى القواعد ومدونة السلوك ضمن اختصاص القيم الأخلاقية، بينما يمكن أيضاً تسمية الأخلاقيات الإدارية بإسم أخلاقيات الخدمة المدنية أو الأخلاقيات الرسمية العامة⁶، علاوة على ذلك يمكن تعريف الأخلاقيات الإدارية على أنها تنفيذ السياسات العامة والحفاظ على التنظيم العام مع الأفراد وغيرهم من المسؤولين العموميين في

² Ibid, p.255.

³ Ibid, Idem.

⁴ الآية 59 من سورة النساء.

⁵ Muhammad Ahmed Qadri, Suwaibah Qadri and Lubna Ahsan, "The Administration of Prophet Muhammad (PBUH) and Its Impact on the Contemporary States", Journal of Philosophy, Culture and Religion, Vol.17, (2016), p. 30.

⁶ Abdul Rahim Chandio, "Administrative With Special Reference to Islam", global Scientific Journal , Vol.7 Issue 7, (2019), p. 914

ظل السلوك الأخلاقي ومدونة قواعد السلوك المصممة، كما يقال إنه على أساس الشريعة الإسلامية يمكن استنباط أخلاقيات شاملة تحدد كيفية السلوك والتنظيم والحكم.⁷

2. أهمية الأخلاق الإدارية:

تشير الأخلاقيات الإدارية إلى أسس لمعايير الصواب والخطأ التي يمارسها المسؤولون العموميون والتي تحدد ما يجب على البشر القيام به، عادة من حيث الواجبات أو المبادئ أو الفضائل المحددة أو الفوائد التي تعود على المجتمع، فالقوة الدافعة في الأخلاق الإسلامية هي فكرة أن كل إنسان مدعو "ليأمر بالخير وينهى عن المنكر" في جميع مجالات الحياة، سواء كان ذلك في المؤسسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، بالإضافة إلى ذلك فإن الأخلاق الإسلامية تحث على السعي وراء الخير والأفضل كما ورد في الآية الكريمة ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِّ﴾⁸ تعد حيوية الأخلاق جزءاً لا يتجزأ من التعاليم الإسلامية، وبالتالي قام علماء المسلمين بتوسيع الأخلاق الدينية للقرآن والحديث بتفاصيل هائلة في جميع الأوقات، فهي حقيقة لا يمكن إنكارها أن الأخلاق والقيم يتم الالتزام بها بشكل مختلف، ويمكن حصر أهمية الأخلاق الإدارية من منظور إسلامي على النحو التالي:⁹

- الأخلاق الإدارية للإسلام تجعل الإداري والحاكم والموظف العمومي من المسلمين مسؤولين أمام الله فيما يتعلق بأفعالهم.
- تحدد شخصية الفرد وتضع قيوداً معينة على أداء الخدمات الرسمية وفقاً للشريعة الإسلامية.
- يمكن أن تساعد الإداري على كسب كرامته في المجتمع من خلال تطبيق القيم الأخلاقية والممارسات الأخلاقية.
- تحفز الأخلاقيات في الإدارة العامة تسيير شؤون الدولة بمبادئ الخير والتصميم للمجتمع.

⁷ Abdul Rahim Chandio and Mukhtiar Ali Chandio, op.cit, p. 256.

⁸ الآية 7 من سورة البينة.

⁹ Rahim Chandio and Mukhtiar Ali Chandio, op.cit, p. 257.

- يبحث المسؤول على العمل ضمن معايير المبادئ القياسية والقيم الأخلاقية.
- يمكن للأخلاقيات الإدارية أن تجعل الموظف العمومي مسؤولاً عن تقديم الخدمات بشكل فعال والوصول إلى الإدارة في الوقت المناسب.
- المهمة الرئيسية للأخلاقيات الإدارية هي تحديد المصلحة العامة في أي موقف معين.
- إن الأخلاق الإدارية للإسلام تجعل المسؤول صادقاً ورعاً وثابتاً وموجهاً إلى احترام الذات وقوي أخلاقياً ونزيهاً.

فالمنظومة الأخلاقية تخلق سلوكاً معيارياً وأخلاقياً ومخططاً مناسباً للحياة وأخلاقها، فالقيم الأخلاقية تتصور المبادئ المحصورة التي تحول الخير المادي إلى نجاح روحي أبدي.

فالأخلاق في الإسلام مجموعة من مبادئ القيم والجدارة بالثقة والأعراف والقيم الأخلاقية للمسؤول أو موظف الخدمة المدنية، فهي تشمل الأخلاق الإدارية من منظور إسلامي أيضاً، فالسلوك الأخلاقي وتنفيذه حياة المجتمع على أساس التعاليم الإسلامية لقيادة الناس بالمسؤولية والمساءلة واستثمار جهودهم القصوى وتحقيق الجدارة الإدارية، كلها تساهم في تحسين جودة العمل نحو التميز ومن دون تمييز على أساس العرق واللون والدين في المجتمع الإسلامي¹⁰، فالمسؤولون هم المسؤولون العموميون الذين ينفذون السياسات العامة التي تجعل القيم الأخلاقية الإدارية منهم نموذجاً يحتذى به، ومسؤولاً فعالاً فيما يتعلق بتنفيذ السياسات العامة في المصلحة الجماعية، بحيث يتم دمج الأخلاق في الإدارة الإسلامية التي تتحول إلى سلوك تحت سلطة الأخلاق والصفات والأفعال التي يقوم بها أفراد معينون لتحقيق الأهداف وضبط السلوكيات¹¹، فالإدارة العامة تشمل كلا البعدين مثل الأخلاق (الأهداف) والأداء (الميكانيكا) التي ترتبط دائماً بمعايير الإدارة الجيدة والعمل الجيد.

وعليه فإن الأخلاق والإدارة هما أمران لا ينفصلان عن بعضهما البعض، وهنا يمكن القول أن الثغرات الإدارية في المجتمع الإسلامي تعود إلى الجهل بالآثار العملية لأخلاقيات

¹⁰ Wan Nor Hasniah and Wan Husin, "Work Ethics from the Islamic Perspective in Malaysia", European Journal of Social Sciences, vol 29, issu 1, (2012), p. 02.

¹¹ Abdul Rahim Chandio and Mukhtiar Ali Chandio, op.cit, p. 56.

الإدارة الإسلامية، فالمسؤولين والموظفين في الدول الإسلامية يجهلون حقيقة ودور مبادئ الأخلاق الإسلامية، مما أدى إلى تدهور جودة السلوك الإداري تجاه مهامهم، فالسلوك الأخلاقي لموظفي الخدمة المدنية/ العامة في ممارسة السمات الأخلاقية للإسلام في المجتمع الإسلامي الذي يصمم الهيكل الإداري على أساس الصدق، والعدل، والأخلاق، وإدارة خالية من الفساد، والجدارة والثبات في سلطة الفرد هي جزء لا يتجزأ من نهوض الحضارة الإسلامية والإدارة العامة فيها، وهنا يلعب مبدأ الجدارة والاستحقاق دوراً هاماً في نجاح الإدارة في أي قطاع من القطاعات في تحقيق الأهداف وخدمة الصالح العام بعيداً عن المحاباة واستغلال الوظائف، وبالتالي تفادي انتشار الفساد وهنا يستحضرني الحديث الذي رواه الإمام البخاري في صحيحه "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة"، قال: كيف إضاعتها؟ قال: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة".

3. تأثير المبادئ الأساسية للإدارة على ممارسات السلوك الإداري:

أولاً: اختيار الموظفين:

إن تقوى الله لدى القائد الإداري والموظف لها قيمتها لأنها تضمن قيامه بواجبه بأمانة وإخلاص وبالتالي تضبط سلوكه الإداري، فعند اختيار أي موظفين محتملين يجب التركيز على عنصرين رئيسيين وهما القوة والثقة، وهذا ما دلت عليه الآية القرآنية الآتية " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"¹²، من هذه الآية يمكن استنباط شرطان أساسيان في اختيار مجموعة الموظفين وهما القوة والجدارة بالثقة الشرط المسبق الأول أي القوة والقوة المشار إليها في الآية أعلاه يعتمد على نوع الواجب أو العمل المنوط بالموظف وتشمل هذه "القوة القدرة في المعرفة، ومجال التخصص، والخبرة، والقدرات الشخصية، والإمكانيات"، الشرط الثاني الأمانة والثقة والتي تشير إلى الخوف من الله سبحانه وتعالى وإدراك وجود الله في كل وقت، مما يؤدي إلى قيام الشخص بواجبه باجتهاد ومساءلة وفعالية وطاعة كاملة ليس فقط للقواعد القائمة التي وضعها الإدارة، ولكن الأهم هو الالتزام

¹² الآية 26 من سورة القصص.

بقوانين وأوامر الله سبحانه وتعالى، علاوة على ذلك هناك عدة حدود في المنهجية الإسلامية لاختيار الموظفين والتي يجب مراعاتها من قبل القائد الإداري¹³:

- يجب أن يشعر القائد بقوة أن اختيار الموظفين المناسبين هو ثقة كبيرة يجب أخذها على محمل الجد.
- يلتزم القائد باختيار أفضل الموظفين لكل مهمة دون ميل أو تحيز أو غش.
- يجب على القائد عرض القدرة والأمانة.

ثانياً: التخصص وتقسيم العمل:

في سياق التخصص والتمييز الواضح للواجبات، يمكن للمرء أن يرى تطبيق العديد من المبادئ الإسلامية للإدارة مثل المعرفة والعدالة والعمل الجماعي، فحقيقة أن تخصيص الوظائف يجب أن يتم بشكل صحيح لضمان الأداء الفعال بين الموظف للمهمة الموكلة إليه وضمان تحقيق الهدف الذي حددته الإدارة وفقاً لذلك لنجاح المنظمة، ونتيجة لذلك فإنه من المناسب عند توزيع المهام بين الموظفين، أن يأخذ القائد الإداري بعين الاعتبار معيار المعرفة ("العلم) التي يمتلكها الموظف فيما يتعلق بالمهمة الموكلة إليه، بحيث يعطي هذا بشكل غير مباشر بعض المزايا لأولئك الذين لديهم المعرفة اللازمة لأداء المهمة، فمن خلال القيام بذلك سيسمح بفتح المجال للموظف بممارسة وظيفته بشكل مثالي كما هو متوقع من قبل الإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإن العدالة هي أحد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الإسلام والمسلم المكلف لإنصافهم في كل جانب من جوانب حياتهم، وهذا يشمل تخصص المهمة وتقسيم العمل¹⁴، كما يطلب من المسؤول الإداري تعيين المهام المناسبة للشخص المناسب والمؤهل بغض النظر عن معارفه أو صداقته أو علاقته الشخصية مع هذا الموظف، ومن المثير للاهتمام أيضاً أن نلاحظ روح العمل الجماعي فهي ليست غريبة على المبادئ الإسلامية للإدارة ولا سيما في تخصص وتقسيم العمل، على الرغم من أن مفهوم التخصص وتقسيم العمل

¹³ Mohamad Johdi Salleh and Nazifah Alwani Mohamad, "Islamic Principles of Administration: Implications on Practices in Organization", Technology, Science, Social Sciences and Humanities International Conference – TeSSHI 2012, Organizer: Universiti Teknologi MARA Kedah. One Helang Hotel, Lankawi. 14 & 15 November 2012, p. 02.

¹⁴ Ibid, Idem.

يستلزم أن يعمل الموظف على نطاق عمل مختلف في أقسام مختلفة، إلا أن الإسلام يرى أن هذا لا يمنعهم من ممارسة روح العمل الجماعي في أداء العمل، ففي الواقع سيساعد مفهوم العمل الجماعي بين الموظف المتخصص في تنفيذ المهام المختلفة الموكلة له من قبل الإدارة وفقا لتقسيم العمل على تحقيق هدف مؤسسته بفعالية¹⁵.

ثالثا: أجور الموظفين:

وضعت المبادئ الإسلامية للإدارة حيز التنفيذ أن أي اتفاق بشأن دفع الرواتب يجب أن يتضمن ما يلي¹⁶:

1. أن أي عقد عمل يجب أن يحدد الراتب من قبل صاحب العمل لتجنب أي لبس أو جدال بين الطرفين، لأن ذلك سيؤدي إلى التركيز والتأكد من أن عمل الموظف يتم وفقا لبنود الاتفاقية المحددة جيدا.
2. يجب أن تتم صياغة سلم الرواتب بعناية وفقا لمعايير مقبولة على نطاق واسع في السوق ومستوى المعيشة، فالإسلام يرى أيضا أن تحديد الراتب يجب أن يعتمد أيضا على الخبرة السابقة للموظفين ومؤهلاتهم، والأهم من ذلك أن الأجر الذي يمنحه صاحب العمل للموظف يجب أن يتناسب مع العمل المنجز والأداء الذي قام به الموظف.
3. عند استخلاص مقدار الراتب يجب على الموظفين الامتناع عن أي تحيز أو محاباة حتى يتمكنوا من الوصول إلى مبلغ عادل ومنصف من الراتب الذي يمنح للموظفين، وهنا تؤكد المبادئ الإسلامية للإدارة أن مبلغ الراتب يجب أن يكون كافيا لتغطية احتياجات الموظفين (خاصة مع الأخذ في الاعتبار مستوى تكلفة المعيشة السائدة).
4. من الجدير أيضا أن يلاحظ المسؤول الإداري في المنظمة أنه يجب دفع الراتب فور انتهاء الموظف من الوظيفة (وهذا أيضا يتوافق مع الحديث البارز للنبي الكريم (صلى الله عليه وسلم) "أعطي الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

¹⁵ Ibid, Idem.

¹⁶ Ibid, p. 03.

5. على هذا النحو يجب الامتناع عن التأخير في دفع أجور الموظفين (حيث قد يكون الموظف في حاجة ماسة وعاجلة للمال لتلبية احتياجاته الشخصية / العائلية)، ففي المبادئ الإسلامية للإدارة فإن المكافأة بالمعنى الحقيقي لا تقتصر فقط على المعنى النقدي أو المادي، ولكن الأهم من ذلك أن إرضاء الله سبحانه وتعالى والوعد بالجنة هي أشكال أخرى من المكافآت القيمة والثرينة التي تحفز المسلمين للنضال والعمل الجاد. ويمكن وصف ذلك على نحو ملائم في ضوء الآية الكريمة "﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾"¹⁷

إن ما ورد أعلاه هو في الواقع دافع قوي لكل موظف في أي إدارة للعمل الجاد في تنفيذ الواجبات الموكلة إليه، لأن هذه الأعمال الصالحة ستعطى أجراً لا نهاية له في الآخرة، ومكافأة لا يمكن مقارنتها بأي مكافأة مالية يقدمها المسؤول في هذا العالم، ومنه فإن الالتزام بهذه المبادئ سواء من جهة المسؤول الإداري أو الموظف سيساهم في ضبط السلوكيات الإدارية من الانحراف، وبالتالي القيام بالعملية الإدارية على أصولها والوصول إلى مستوى الإدارة الخالية من الفساد

فمبدأ امتثال الإدارة العامة للصفات الجوهرية للأخلاق والمساءلة والجدارة والإدارة الأخلاقية، وتنفيذ سياسة الدولة لا يتم تفعيلها إلا عن طريق الإدارة العامة، فكما قلنا تغرس الإدارة العامة في الإسلام الخصائص التي يمكن أن ترتبط بأخلاقيات الخدمة العامة، حيث تشير الأخلاقيات الإدارية إلى مدونة الأخلاق المهنية في الخدمة المدنية التي تشكل النسيج الأخلاقي لموظفي الخدمة المدنية وتنظم سلوك مختلف فئات موظفي الخدمة العامة، فتطوير مبادئ الإدارة العامة من منظور إسلامي من شأنه أن يعزز ثقافة المساءلة الإدارية والشفافية وتطوير إدارة فعالة وتقديم الخدمات والقضاء على العيوب البيروقراطية، إن تعزيز الأخلاقيات في الخدمة العامة يمكن أن يساعد في تطوير والتأثير على إدارة عامة تتسم بالكفاءة والفعالية والتي تصبح دائماً هدفاً نهائياً للدولة، كما يحفز المناخ الأخلاقي في الإدارة

¹⁷ الآية 97 من سورة النحل.

العامّة على الإدارة التشاركية واتخاذ القرارات الأخلاقية، والتطور الأخلاقي للمسؤول يمكن أن يشجع القيم الأخلاقية التنظيمية والأخلاقيات الإدارية وممارسة المساءلة والشفافية¹⁸.

الجدول رقم 01 يوضح خصائص وقيم النموذج الإداري الإسلامي.

النظرية	وحدة التحليل	الخصائص	تعظيم القيم
النموذج الإداري الإسلامي والسنة	- السلوك الفردي / - التنظيمي - الشورى (قرارات من خلال التشاور المتبادل) كعملية - القيادة (تشاركية).	= غير علماني في التوجه (قيمة مفعمة بالحياة) = التوجه البشري بدلاً من التوجه الإنتاجي = التأكيد على القيم والأخلاق (من وجهة النظر الإسلامية) = تعاون وليس منافسة = سلطة قيادية ولكنها ليست مطلقة = الشورى والاستشارة كعملية = مكافحة الفساد البيروقراطية.	= العدل، إحسان. = الحرية والعدالة الاجتماعية كما هو موضح في الشريعة = النمو الشخصي والمادي والروحي = كرامة الإنسان = المساواة في الوصول إلى الخدمات = الاستجابة لاحتياجات الفرد ومطالبه = الدقة في العمل والكفاءة

Source: -----, "Research in Public Administration: An Islamic Perspective", the paper presented in a workshop on "Research Methodology: Islamic Perspective", organized by the Bangladesh Institute of Islamic Thought(BIIT) in Dhaka from August 25 through 26, 2005, p. 10.

¹⁸ Abdul Rahim Chandio, "Public Administration and its Principles: With Special Reference to Islam", International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), Vol.5 Issue 5, (2021), p. 46.

4. آثار المبادئ الأساسية للإدارة الإسلامية على الممارسات الإدارية

أولاً: التوظيف في الممارسات الإدارية

يمكن رؤية ممارسة التمكين التي تدعمها المبادئ الإسلامية للإدارة والتي تم ترسيخها في الممارسات الإدارية في مؤشرات التمكين على النحو التالي¹⁹:

- تعيين شخص من قبل القائد، حيث تعهد إليه إدارة الأمور بالكامل، مما يسمح له باتخاذ القرار وفقاً لتقديره الخاص.
- التفويض العقلاني والضروري، لأنه لا يوجد فرد قادر على تنفيذ كل شيء بمفرده.
- يجب على المرء أن يفهم أن القائد ضعيف وفي نفس الوقت يتحمل عبئاً ثقيلاً، ويحتاج إلى مساعدة موظفيه.

ثانياً. الدافع/ التحفيز في الممارسات الإدارية

لا تزال مبادئ الإدارة الإسلامية ترى أن الدافع الرئيسي لأي موظف مسلم هو "الحصول على رضا الله، ومسامحته، ودخول جنته"، وفي نفس الوقت لا ينبغي إهمال الجانب المادي (من حيث الحوافز أو المكافآت النقدية / غير النقدية لأنها لا تزال تمثل الحاجة التي يعيش من خلالها الإنسان لكسب قوته، ففي حالة التوازن الصارم بين الاثنين (الوساطة) وبشرط أن يظل التركيز على الجانب الروحي والمكافأة في الآخرة²⁰، فإن تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الإسلامية من حيث الدافع في الممارسات الإدارية يمكن أن يكون أفضل في تحسين الأداء الإداري وضبط سلوك الموظف، وبالتالي الوصول إلى إدارة خالية من الفساد.

ثالثاً: الاستقلالية في الممارسات الإدارية

تعرف الاستقلالية في الإسلام بأنها تحرير الإنسان من أي تأثير حاسم أو تقييد مفرط لأفكاره أو إبداءه أو حركته، يعد الشعور بالاستقلالية ميزة أساسية لكل مسلم بغض النظر عن المناصب ودرجة الوظيفة، فالإنسان حر في أن يعيش وفقاً لإرادة خالقه دون أن تقيده قوة أي مخلوقات أخرى، وينعكس هذا من حقيقة أن الإسلام يحمي اختيار المرء للدين،

¹⁹ Mohamad Johdi Salleh and Nazifah Alwani Mohamad, op.cit, p. 04.

²⁰ Ibid, p. 06.

حيث أن الإنسان قد وهب عقلا يمكنه من خلاله التمييز بين الصواب والخطأ، وفي نفس الوقت يكون مسؤولا عما يختاره، وهنا يجب معاملة الموظف بالطريقة التي يشعر بها وفقا لمبادئ الاستقلالية، وبهذه الطريقة يمكن للموظف أيضا التعبير عن رأيه بحرية دون خوف من الرئيس من خلال تسليط الضوء على أي انتهاك لحقه في أن يتم تصحيحه في أقرب وقت ممكن من قبل الإدارة.²¹

حدد الإسلام أيضا كل أنواع الاستقلالية التي يحتاجها الإنسان في حياته اليومية، وأعطى كل فرد في المجتمع الحق في العيش في المكان الذي يختاره والقيام بالعمل الذي يرغب فيه هذه الحقوق محمية بالقوانين السماوية، والأهم من ذلك أن الإسلام يحمي حرية الفرد في الفكر والرأي بقدر ما بحيث لا يتعارض مع الروح الأساسية للإسلام، وذلك من أجل ضمان أن ممارسة مفهوم الاستقلالية لا يتم تكريسها فقط في رؤية المنظمة وبيان رسالتها، ولكن بشكل أكثر ملائمة ليتم تنفيذها بشكل صحيح على كل مستوى في أي مؤسسة، فمن الأهمية بمكان أن يقوم المسؤول أو المدير في المنظمة بتطبيق المبادئ الإسلامية التي تقوم عليها الإدارة من منظور إسلامي للموظف.²²

5. تأثير المبادئ الأساسية للإدارة الإسلامية على ممارسات التدريب والتطوير

تم إسناد مهمة التعامل مع تدريب الموظفين وتطويرهم وتنفيذها إلى إدارة الموارد البشرية، يعهد إلى إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين على أداء واجبات ومسؤوليات جديدة، وتحسين كفاءات ومهارات الموظفين في المناصب الحالية، ففي القطاع المصرفي بماليزيا على سبيل المثال يمكن رؤية أهمية وجود برنامج تدريب وتطوير من الجهد الذي يبذله بنك Negara Malaysia في تنفيذ المبادئ التوجيهية GP 4 التي تسمى صندوق تدريب الموظفين، والتي لها تأثير على إلزام جميع البنوك والمؤسسات المالية في أن يكون لدى ماليزيا تمويل كاف لضمان تدريب جميع الموظفين بشكل صحيح على المهمة الموكلة إليهم، ففي مبادئ الإدارة الإسلامية تنص على أن المسؤول المسلم أو قائد أي منظمة يجب أن يكون على دراية، وأن يبحث باستمرار عن وسائل تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم لتمكينهم من التعامل مع متطلبات الوظيفة وإدارتها.²³

²¹ Ibid, p. 07.

²² Ibid, Idem.

²³ Ibid, pp. 09-10.

خاتمة:

إن فكرة أن الإسلام هو أسلوب حياة ومنهاج تدبير وتسيير لجميع الأجيال منذ وفاة نبينا الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) الذي ترك هذه الأمة مع أثمن شيء في العالم وهو القرآن والسنة، فقد وضع مصدرا ومرجعا وهو الشريعة الإسلامية التي توجه المسلم في كل جوانب حياته في الدنيا والآخرة، وقد غطى التوجيه الإلهي في شكل مبادئ إسلامية أساسية جميع الجوانب الاجتماعية، والإدارية، والاقتصادية، والإنسانية، والنفسية، والتنظيمية والبدنية، والأخلاقية، والروحية، فقد وضع الإسلام مبادئ الإدارة الكاملة للمسلم حتى يتمكن من أداء المهام، وأعطت مبادئ الإدارة الإسلامية هذه ثلاث رسائل مهمة للكيانات بأكملها في أي منظمة وهي:

1. التوظيف هو أمانة لكل من المسؤول الإداري والموظف.
 2. القائد المسلم أو المدير أو الموظفين في أي منظمة يتميز عن المسؤولين الآخرين من خلال تقوى الله.
 3. جميع الواجبات والمهام تعتبر عبادة تهدف إلى طلب رضا الله، والممارسة الإدارية القائمة على نموذج التوحيد هي أهم عامل مساعد في توجيه الموارد المادية والبشرية والتحكم فيها وإدارتها من أجل تحسين البشرية جمعاء
- وأخيرا يمكن القول إن المبادئ الإسلامية للإدارة يمكن أن تعطي تأثيرا هائلا وكبيرا لتحسين أداء الإدارة العامة، وأخلفة سلوكها وتحسين ممارساتها، بما يتماشى والمبادئ الإسلامية، والتي من شأنها أن تجعل منها نموذجا يحتذى به عالميا.