

أهمية منظومة القيم الأخلاقية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الإسلامية

Importance of the Ethical Values Ecosystem in the Internal and External Environment of the Islamic Economic Foundation

راضية بغدادود

جامعة البويرة

r.baghdoud@univ-bouira.dz

* إبراهيم رحيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله - الجزائر

R.brahim@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/06/02

تاريخ الاستلام: 2022/01/25

الملخص:

لحدوث تنمية اقتصادية لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والبشرية ما لم يتوفر عنصر الإدارة الفعال الذي يوظف هذه الإمكانيات في تحقيق الأهداف من أجل مواكبة ركب الأمم المتقدمة، ويتطلب ذلك زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية. غير أنه في اعتقادنا أن البعد الأخلاقي وأهميته في تحسين فعالية الإدارة لم يكن له منها نصيب جلي، وهو ما سعيينا إلى التركيز عليه في هذه المداخلة من خلال المدخل الوظيفي لإدارة الأعمال.

من النتائج التي تم التوصل إليها: أن ما آل إليه الوضع الاقتصادي والاجتماعي في أمتنا الإسلامية من تأخر قد يعود إلى ضعف الوازع الأخلاقي في المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت مجرد مقلد مبهور بما عند الغرب ومستهلك للمنتجات والتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: وظائف الإدارة؛ الضوابط الشرعية؛ القيم الأخلاقية؛ المؤسسة الاقتصادية الإسلامية.

Abstract:

For economic development to occur, it is not sufficient to provide material and human resources capabilities unless an effective management component is available that employs these resources in achieving the goals in order to keep place with the ranks of developed nations, and this requires increased attention to effective performance within the economic. However, we believe that the ethical dimension and its importance in improving the effectiveness of management did not have a clear share in it, which is what we sought to focus on in this intervention through the functional approach to business administration.

Among the results that have been reached: The delay in the economic and social situation in our Islamic nation may be retarded due to the weakness of the moral scruples in the economic institutions, as they have become just a dazzled imitator of what the west has and a consumer of products and technology.

Keywords: Management functions, Legal controls, Moral values, Islamic economic institution.

JEL Classification Codes : M10; M14; B55; K23; G34

1. مقدمة:

حظيت دراسة الوظائف الإدارية منذ وقت غير بعيد باهتمام كبير من طرف الدارسين والممارسين نتيجة لما شاهده العالم من تغيرات بوجه عام والإدارة بشكل خاص، وقد أدى ذلك إلى زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور التكتلات وزيادة المخاطر. مما جعل نجاح المنظمة مرتبط بشكل وثيق بمدى وجود إدارة فعالة وكفاءة.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف للقائمين على المؤسسة الاقتصادية الإسلامية التأسيس لإدارة مبنية على القيم الأخلاقية المستمدة من القرآن والسنة على مستوى كل وظيفة من وظائف الإدارة بدءاً من التخطيط والتنظيم ثم التوجيه وحتى المراقبة؟ ويمكن تجزئة هذا التساؤل على الشكل التالي:

- كيف يمكن التأسيس لإدارة ضمن القيم الأخلاقية في مجال وظيفة التخطيط؟
- كيف يمكن التأسيس لإدارة ضمن القيم الأخلاقية في مجال وظيفة التنظيم؟
- كيف يمكن التأسيس لإدارة ضمن القيم الأخلاقية في مجال وظيفة التوجيه؟
- كيف يمكن التأسيس لإدارة ضمن القيم الأخلاقية في مجال وظيفة المراقبة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل تبيننا الفرضية الرئيسة التالية:

ينبغي للقائمين على المؤسسة الاقتصادية الالتزام بالقيم الإسلامية والضوابط الصرية في حياتهم العامة وفي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى لا تكون هناك ازدواجية في التعامل مع الموردين والعملاء وغيرهم، وكذا المساهمة في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية، على مستوى كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. بأسلوب منهجي أكاديمي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتوافق مع أسلوب التحليل والاستشهاد ببعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، ارتأينا أن نتناول هذه المداخل من خلال العناصر الآتية:

- منهجية إدارة الأعمال وخصائصها؛
- وظيفة التخطيط ومنظومة القيم الأخلاقية؛
- وظيفة التنظيم ومنظومة القيم الأخلاقية؛
- وظيفة التوجيه ومنظومة القيم الأخلاقية؛
- وظيفة الرقابة ومنظومة القيم الأخلاقية؛

2. منهجية إدارة الأعمال وخصائصها.

تعد إدارة الأعمال عصب الحياة في كل مجتمع وفي كل قطاعات الاقتصاد، وبلوغ المؤسسة الاقتصادية لأهدافها بكفاءة وفعالية مرهون بقدرتها على استخدام موارده البشرية والمالية، ومدى نجاح إدارة المؤسسة الاقتصادية في تخطيط

وتنظيم وتوجيه ومراقبة كل وظيفة. ومن ثم لا بد لإدارة الأعمال من منهج، فبدونه تصبح هذه الأخيرة تضرب خبط عشواء وتفقد المبادئ والضوابط التي تجعلها تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2.1. مفهوم منهجية إدارة الأعمال

2.1.1. المنهج لغة واصطلاحاً:

بالرجوع إلى قواميس اللغة، نجد أن المنهج أو المنهاج يعني الطريق الواضح، ونهج الطريق أي وضوح واستبان، وصار نهجاً واضحاً بيننا. (ابن منظور، 2004، صفحة 333)

وقد ورد مصطلح المنهاج في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ 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﴾ [آل عمران: 159]. بمعنى طريقاً واسعاً واضحاً في الدين. وقال ابن عباس رضي الله عنهما: "الشرعة ما ورد به القرآن، والمنهاج ما وردت به السنة" (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، صفحة 14). ومن هذا فإن معنى منهج يدور حول مفهوم أساسي هو الخطة المحددة للوصول إلى الهدف.

2.1.2. إدارة الأعمال لغة واصطلاحاً:

يعرف Frederick Taylor الإدارة على أنها "تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة". (العلاق، ، أساساً لإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، 1998، صفحة 20)

2.2. خصائص إدارة الأعمال من المنظور الإسلامي

يمكن أن نحدد أهم خصائص إدارة الأعمال من المنظور الإسلامي في ستة عناصر أساسية هي على النحو التالي:

2.2.1. الخاصية الهدفية: يؤكد القرآن الكريم والسنة النبوية على أن الحياة لم توجد عبثاً، وأن الله خلق الإنسان وأراد له

أن يعمل وفق الهدف الذي سطره له. ورضا الله عز وجل هو الهدف الأسمى الذي خلق الإنسان من أجله، ويجب أن تكون الأعمال الإدارية خادمة لهذا الهدف السامي وألا تتعارض معه.

2.2.2. خاصية الانتماء للنظام الاجتماعي: معلوم أن إدارة الأعمال هي نظام جزئي من نظام المجتمع الشامل، تنضبط

بمبادئه وقيمه الأخلاقية، وتعمل هذه الخلفية الأخلاقية على توجيه سلوك العامل في المؤسسة الاقتصادية. وضمن هذه المنهجية تلتزم المنظمة والعاملين فيها بالضوابط الشرعية للمجتمع المسلم في شكل متوازن بين أمور الدنيا والآخرة، والروح والمادة، والعقل والعاطفة، فالغاية واحدة تجاه الفرد والمؤسسة الاقتصادية والمجتمع وهي عبادة الله. قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: 56] وكذا عمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأنعام: 162-163].

فإدارة الأعمال هي إحدى وسائل تحقيق العبودية لله سبحانه في الأرض.

2.2.3. الخاصية "وسيلة وليست غاية": الإدارة ليست غاية بل هي وسيلة لبلوغ الغايات، فلكل إدارة هدف أو أهداف أنشئت لتحقيقها، وينبغي أن تحكم هذه الوسائل ضوابط وقيم أخلاقية للوصول إلى الغايات المشروعة في الحياة الدنيا، وهذه الغايات هي جزء من الهدف الأسمى "رضا الله تعالى" والفوز بالجنة والنجاة من النار.

2.2.4. الخاصية الإنسانية: يستهدف المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال الإنسان والعناية به ماديا ومعنويا، ولهذا اهتمت النظريات الحديثة في الإدارة بشؤون العاملين في التنظيم الإداري، وفي بناء روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة الاقتصادية، وجعل العمل عبادة لا بد من إتقانها، قال الله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ [الزلزلة: 7-8].

إن المسير الجيد هو الذي يعرف طبيعة الناس الذين يتعامل معهم، يستثمر نقاط قوتهم ويعالج نقاط ضعفهم.

2.2.5. خاصية الضرورية: للنشاط البشري هدف يسعى لتحقيقه، لذلك لا بد من وجود هيئة خاصة ضرورية تدعى "مجلس الإدارة" تقوم بتسيير وتوجيه وتنسيق جهود المجموعة نحو الهدف أو الأهداف المسطرة.

2.2.6. خاصية المرونة: تتصف منهجية إدارة الأعمال بقدرتها على استيعاب كافة التغيرات والتكيف مع كافة الظروف، فهي منهج قائم في مجمله على المبادئ العامة وضوابط تسمح للمسيرين صياغة التفاصيل طبقا للمتغيرات والظروف مكانا وزمانا.

3. وظيفة التخطيط ومنظومة القيم الأخلاقية

التخطيط هو الوظيف الإدارية الهامة في المؤسسة الاقتصادية حيث تواجه هذه الأخيرة عدة تحديات تتمثل في المنافسة القوية، والتطور التكنولوجي السريع، وتغيير القوانين والتشريعات، وكذا تحديات البحث عن الكفاءة والفعالية. كل ذلك يتطلب من المؤسسة الاقتصادية القيام بعملية التخطيط للمستقبل، ولقد حث القرآن على ممارسة هذه الوظيفة في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47].

ويعد التزام المسيرين بالقيم الأخلاقية في عملية التخطيط من أهم شروط تنفيذها بفعالية. وفي هذا المحور سوف نركز في تناول التخطيط من خلال: المفهوم، والقيم الأخلاقية لهذه الوظيفة.

3.1. مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط بأنه "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يجب اتباعها" (الصيرفي، 2005، صفحة 21)

كما يعرف على أنه "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة" (العتيبي ص.، 2004، صفحة 142).

ويمكن القول بأن: التخطيط هو التفكير في المستقبل لاتخاذ القرارات من خلال التنبؤ بالمشكلات والفرص، والاستعداد لها بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات وبرامج العمل والميزانيات التقديرية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها في إطار القيم الأخلاقية.

3.2. منظومة القيم الأخلاقية والتخطيط

تستمد القيم الأخلاقية من قيم الدين، وتعتبر منظومة هذه القيم صمام أمان وضوابط للسلوك الإيجابي قولاً وفعلاً، لذا ينبغي تنمية الالتزام بها وأن يكون ذلك نابعا من ذات الفرد أفضل بكثير من الالتزام عن طريق اللوائح والقواعد الرسمية.

3.2.1. ضوابط التخطيط في الإسلام:

التخطيط جزء من العمل الذي حض عليه الإسلام، قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]

فالتخطيط السليم مطلوب شرعا وتحكمه ضوابط يمكن تلخيصها في الآتي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 40-42)

- ❖ مشروعية الهدف المراد تحقيقه بمعنى ألا يخالف مبادئ الشريعة الإسلامية، تحقيق المقاصد الكبرى للشريعة الإسلامية: وهي خمس، حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال. وكذا حرية الإنسان وعزته وكرامته.
- ❖ التخطيط للدارين الدنيا والآخرة: فمفهوم التخطيط في الثقافة الإسلامية يشمل الدارين معا، مصداقا لقول الله عز وجل: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ [القصص: 77]
- ❖ التخطيط المبني على العلم: فبالعلم والمعلومات الصحيحة والدقيقة، وحث العقل على عدم اتباع الظن، تقوم وظيفة التخطيط. فقد جاء في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [الحجرات: 13]
- ❖ رسم الاستراتيجيات: أن تكون وفقا للمتطلبات الإسلامية، وأي مفهوم ضار للمجتمع لا يمكن أن ينسجم مع الإسلام.
- ❖ العمل الجماعي ومبدأ المشاركة: قال تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159]، فالمشاركة تضمن مشاركة كافة العاملين في الأداء، باقتراحاتهم وآرائهم، وأن يكون لهم دور إيجابي في تنفيذ الخطة.
- ❖ الشورى والعمل الجماعي: من شأنهما أن يحققا معا الخطة بواقعية، ويسر في التنفيذ، وكذا تدريب الأفراد على التخطيط.
- ❖ التخطيط في حدود الإمكانيات: بمعنى أن تتم عملية التخطيط في حدود الإمكانيات المادية والبشرية، بعيدة عن الخيال أو التعجيز. قال الله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: 286]
- ❖ التخطيط الاستراتيجي: ونعني بذلك إدارة التغيير والتأثير، ولا يتم ذلك إلا بدءا بالنفس أولا، مصداقا لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: 11]
- ❖ اتصاف المخطط بالأهلية: بمعنى أن يكون المخطط مؤهلا علميا وخبرة وإخلاصا وعدلا، وأن يكون قدوة حسنة لغيره قولاً وفعلاً.

❖ الأخذ بالأسباب عند التخطيط: ومنها التوكل على الله، والتوجه إليه بالدعاء حتى يحصل التوفيق والنجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، قال تعالى: ﴿لَا تَقُولَنَّ لِشَيْءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا ۚ إِلَّا أَن يَشَاءَ اللَّهُ﴾ [الكهف: 23-24]

❖ متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط: ويقصد بذلك كل أنواع الخطط.

3.2.2. فوائد القيم الأخلاقية للسلوك التخطيطي

- ❖ التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية عند القيام بوظيفة التخطيط من شأنه أن يعود على المؤسسة الاقتصادية بعدة فوائد، نذكر منها على سبيل الحصر ما يلي:
- ❖ يجعل سلوك المسير متصفا بالثبات والتماسك وعدم الاضطراب، وتعمل عواطفه جميعها بصورة منسجمة ومتوافقة.
- ❖ يمكن الإدارة من ممارسة مهامها التخطيطية والإدارية في ظروف بيئية داخلية أكثر استقرارا، ومن تأدية مهامها بفعالية أكبر.
- ❖ توجيه المسير باستمرار وبشكل منتظم نحو الغايات التي يسعى جاهدا للوصول إليها، ويضع نصب عينيه البذل والمثابرة في سبيل تحقيق غاياته ومبتغاه.
- ❖ يعطي المسير قوة الإرادة والتأثير، مما ينعكس إيجابا على سلوكياته التخطيطية في إطار مجموعة العمل.
- ❖ ومن ثم فإن منظومة القيم الأخلاقية كضابط تلوم موضوعيا المسير الذي له سلطة ما في المؤسسة الاقتصادية بالمسؤولية عن التخطيط.

3.3. تنمية الالتزام بالقيم الأخلاقية للتخطيط

توجد أساليب كثيرة تمكن المؤسسة الاقتصادية من تنمية الالتزام بالقيم الأخلاقية وتدعم السلوك التخطيطي والإداري للقائمين بمهام التخطيط والإدارة كأسلوب الإقناع الذي يعتمد على المحاضرات والندوات واللقاءات والمباريات، ... الخ والتي يتم خلالها تخصيص وقت لمواضيع معينة كالمثل العليا من أمانة وإتقان للعمل وإخلاص وولاء للصدق وتعاون على البر وغيرها.

وحتى يؤدي المسير دوره بفعالية في مكان توجده بالمؤسسة الاقتصادية، ينبغي عليه التحلي بما يلي:

- ❖ القدوة الصالحة في المؤسسة الاقتصادية قولاً وفعلاً، لأن بعض المسيرين قد يقولون ما لا يفعلون، وقد يفعل بعضهم عكس ما يقولون. وبذلك تحدث الكارثة بفقدان القدوة عند إعداد الخطط وتنفيذها.
- ❖ ضرورة انتقال المسيرين من مرحلة الإيضاح والتعريف والفهم إلى تقويم السلوك في إطار القيم الدينية، واتباع الأساليب والوسائل القانونية العادلة، فمكافأة العامل الجاد والمثابر في عمله من جهة، ومعاقبة المهمل وتقويم سلوكه بالمقابل أمر أساسي في عمل المسير وذو أهمية بالغة أثناء تنفيذ الخطط.

4. وظيفة التنظيم ومنظومة القيم الأخلاقية

جاءت وظيفة التنظيم في المركز الثاني بعد وظيفة التخطيط نظراً لأهميتها، حيث يسعى التنظيم إلى تحقيق عملية التنسيق بين رأس المال البشري والموارد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية بما يكفل تنفيذ الخطط بفعالية وكفاءة. ومن أجل

ذلك يتم تحديد أنشطة المؤسسة الاقتصادية وتوزيع الموارد البشرية عليها، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وكيفية الاتصال والتنسيق بين العاملين وغيرها. إن التنظيم قديم قدم الإنسان في الأرض، وله جذور في الحضارة الإسلامية، حيث جاءت هذه الأخيرة بقيم أخلاقية وضوابط أساسية للتنظيم لا ينبغي مخالفتها، وهي صالحة لكل زمان ومكان.

4.1. مفهوم التنظيم

هناك عدة تعريفات للتنظيم حيث: عرفه Newman على أنه "تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف". (عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، 2013، صفحة 147)

في حين عرفه George Terry على أنه "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة". (منصور، 2004، صفحة 147)

من خلال ما سبق تستنتج أن التنظيم هو عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها (التخطيط)، ومرتبطة بما بعدها (التوجيه والرقابة)، ويمتاز التنظيم بالحركة والديناميكية، وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد من إيجاد أفضل التوليفات بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار أخلاقي.

4.2. المبادئ والقيم الأخلاقية للتنظيم

يرتبط التنظيم ارتباطاً وثيقاً بالمبادئ والقيم الأخلاقية، ولكي تعمل المؤسسة الاقتصادية على وجه أمثل فلا مناص من أن تلتزم بقيم ومثل أخلاقية معينة. وحتى تحقق النجاح لابد لها من أن تنمي الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية بين العاملين والمتعاملين على حد سواء، لأن القيم الأخلاقية هي جزء لا يتجزأ من الإطار الثقافي والاجتماعي، وهي أحد جوانب البيئة التي تعمل في نطاقها المؤسسة الاقتصادية فتؤثر وتتأثر بتلك المبادئ والقيم الموجودة ببيئتها الداخلية والخارجية.

4.2.1. مبادئ التنظيم في الإسلام:

وضع الإسلام مبادئ عامة للتنظيم الإداري، وهي صالحة لدل زمان ومكان، مستمدة من الكتاب والسنة وسيرة الخلفاء الراشدين نذكر منها ما يلي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، صفحة 84)

❖ مبدأ الهادفية: هدف التنظيم في الإسلام هو تحقيق مصلحة الإنسان في الدنيا والآخرة، كما يتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ [الأنبياء: 107] ويكون الإنسان بالنسبة للإدارة الإسلامية هدفاً ووسيلة.

❖ مبدأ العدل والمساواة: يعتبر العدل مبدأ أساسياً في التنظيم، قال الله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58]

وقد أقر الإسلام مبدأ المساواة في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ﴾ [الحجرات: 13]

❖ مبدأ الشورى والتناصح: وهو أساسي في نجاح وفعالية التنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة، قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159].

والتناصح مبدأ إيجابي يحقق الوقاية من الانحراف ويمنع تفاقمه، قال الله تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: 104]

❖ مبدأ التوازن والمرونة: وهما يسمحان للمؤسسة الاقتصادية بالتأقلم مع البيئة المحيطة بها، وأن تكون ذات كفاءة.

4.2.2. القيم الأخلاقية في سلوك المسير: الالتزام الأخلاقي ينبغي أن ينعكس على مهارات المسير التنسيقية والتنظيمية،

ويعتبر ذلك الطابع الأخلاقي للمسير فيما يلي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 85-86)

❖ القوة والأمانة: إن أبلغ ما قيل في شروط المسير قول الله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتُجِرَّتْ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]

إن قوة العلم والأمانة تبعث على خشية الله في إسناد المهام والواجبات والمسؤوليات بعدالة، لمن تتوفر فيه شروط المنصب دون تمييز للبعض على حساب البعض الآخر من العاملين.

❖ العدل: فعلى المسير أن يعدل بين مرؤوسيه في المساءلة والمحاسبة والمكافأة، مستندا في ذلك إلى أسس ومعايير عادلة وموضوعية. ومن العدل تحقيق التوازن في توزيع المهام بين الأفراد والسلطة المنوطة بكل فرد.

❖ القدوة الحسنة: يشترط المسير قدوة حسنة لمن يقودهم، ولذا ينبغي أن يكون نزيها بعيدا عن الشبهات. فقد قال الله تعالى في رسوله صلى الله عليه وسلم: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: 21]

❖ الرعاية والرحمة: لا بد للمسير أن يراعى شؤون الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، فالرحمة تزيد من كفاءة المسير وتجعله محترما عند العاملين والمتعاملين.

❖ القدرة على الاعتراف بالخطأ: فلقد شجع الرسول صلى الله عليه وسلم على الاعتراف بالخطأ حيث قال: "من اجتهد وأصاب فله أجران، فإن أخطأ فله أجر".

4.3. الضوابط الأخلاقية في انتقاء الأفراد:

الالتزام بالضوابط الأخلاقية في انتقاء الأفراد يجعل تنظيم المؤسسة الاقتصادية قويا ومتماسكا مبنيا على الثقة

والاحترام. ويمكن تحديد هذه الضوابط فيما يلي:

4.3.1. التزام التجرد والنزاهة في انتقاء الأفراد: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ﴾ [المائدة: 8]

4.3.2. مطابقة المواصفات مع الوظيفة: بمعنى أن تتناسب مواصفات الأفراد المختارين مع الوظيفة، قال تعالى: ﴿إِنَّ

خَيْرَ مَنْ اسْتُجِرَّتْ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26] والاختيار له ركنان: القوة وترجع إلى العلم والكفاءة والعدل، والأمانة ترجع إلى خشية الله تعالى.

4.3.3. الوفاء بالوعد: فالصدق في الوعد من شأنه تحقيق الثقة والاحترام والمصادقية، قال الله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: 34]

4.3.4. اجتناب الغش: قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا، بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما"

4.3.5. تحريم الرشوة: لأنها تحقق المكاسب الشخصية على حساب مصالح الناس والمجتمع. إن الضوابط الأخلاقية في الإدارة تشكل العمود الفقري لأي مؤسسة اقتصادية، والخلل في منظومة القيم الأخلاقية كاف بهدم أركانها، وأما الالتزام بتلك الأخلاقيات من شأنه أن يصحح أي خلل في الممارسات الإدارية وفي الحياة عموما.

5. وظيفة التوجيه ومنظومة القيم الأخلاقية

لا يكفي التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لقيام الأفراد بإنجاز ما كلفوا به من الأعمال، بل لابد من حسن الاتصال بهم وتحفيزهم حتى ينجزوا مهامهم على أحسن وجه. فالتوجيه هو الوظيفة التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم في كيفية تنفيذ الأعمال وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. فهي البداية الفعلية للأعمال التي تضفي صفة الحركية على العملية الإدارية، وأن يكون التوجيه ممزوجا بالقيم الإسلامية النابعة من الكتاب والسنة المطهرة، واتباع نهج السلف الصالح من الأولين.

5.1. مفهوم التوجيه

التوجيه هو " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاجتماعي بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك" (العلاق، الإدارة الحديثة، 2008، صفحة 302).

ويمكن القول بأن التوجيه هو السير الحسن للأعمال، وهو تحويل الخطة من وثيقة وتنظيم إلى تطبيق عملي في الواقع، من خلال الإشراف والإرشاد والتحفيز والتنسيق لتحقيق الأهداف المسطرة.

5.2. أسس التوجيه في الإسلام:

يقوم التوجيه الصحيح من منظوره الإسلامي على أساسين هما: (شويخ، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 94-95)

5.2.1. القيم الإسلامية: في الإدارة الإسلامية، تبنى عملية التوجيه على منظومة من القيم الإسلامية، يقول الله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ [آل عمران: 110].

فالتوجيه في الإطار الإسلامي تحميه تعاليم الدين، وتحرسه أخلاقيات الإسلام، حيث يكون الالتزام بالسلوك القويم من صدق وأمانة وإخلاص وعدل وإحسان وعفو وحلم ووفاء ورحمة وأدب في الحديث وتعاون على البر والتقوى والنزاهة.

5.2.2. الكفاءة والخبرة: وهما الأساس الثاني في وظيفة التوجيه، فالمسؤول يكلف العاملين معه بالمهام حسب استطاعتهم وطاقتهم وخبراتهم وكفاءاتهم، قال الله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: 286]

5.3. أخلاقيات التوجيه في الإسلام:

يعتقد المسلم وهو يمارس وظيفة التوجيه أنه في عبادة والتي من شأنها تجعل التوجيه محققا للأهداف، وتوضح ذلك توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية والسلف الصالح. والتوجيه الناجح يقوم على أخلاقيات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: (شويح، تحليل منهجية إدارة الأعمال - مقارنة إسلامية - ، 2013/2012، الصفحات 123-124)

5.3.1. العلم والحفظ والكفاءة والخبرة: فمعرفة الأمر وفهمه قبل الخوض فيه من مقتضيات الإسلام، قال تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 55]. والخبرة والكفاءة هما أساس إسناد الأمر في الإدارة الإسلامية.

5.3.2. وحدة الأمر: تجنب المؤسسة الاقتصادية تضارب التوجيهات والأوامر الإدارية، وتنتج فعالية في الإنجاز، قال تعالى: ﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِّرَجُلٍ آٰ فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشٰكِسُونَ وَرَجُلٍ آٰ سَلَمًا لِّرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا﴾ [الزمر: 29]

5.3.3. المسؤولية المشتركة: لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بين الرئيس والمرؤوسين، مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

5.3.4. الإخلاص والصدق قولاً وفعلاً، قال الله تعالى: ﴿وَأَجْعَلْ لِّي لِسَانَ صِدْقٍ فِي الْآٰخِرِينَ﴾ [الشعراء: 84] ويعني أن الصدق هو أن العامل المسلم يلتزم الحقيقة في مختلف علاقاته وتفاعلاته مع مختلف المستويات ذات الصلة.

5.3.5. الشورى قبل إصدار التوجيهات: لقوله عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلٰوةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: 38].

5.3.6. القدوة الحسنة: والتحلي بالأخلاق الحميدة لقوله صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"

5.3.7. القوة والأمانة: لقوله تبارك وتعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]

5.3.8. الرفق والرحمة بالمرؤوسين: بمعنى إقرار الأمر بالرضا وعدم الإكراه، قال تعالى: ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾ [البقرة: 256]. وقوله أيضا: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: 159].

5.3.9. كتابة الأمر: لهذا جاء في الشريعة الإسلامية كتابة العهود والمواثيق.

5.4. التحفيز والقيم الأخلاقية في الإسلام

المسير الناجح يدرك كيف يتعامل مع الأفراد ليخرج أفضل ما لديهم عن طريق التحفيز، لهذا تتضمن وظيفة التوجيه رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فهي تتعلق أساسا بالسلوك البشري الذي هو أداة المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها.

5.4.1. مفهوم التحفيز ومبادئ نظام الحوافز الفعال:

باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الأساس للرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية، والقوة الدافعة لقدرات ومهارات الموارد البشرية، يجب تنميته عن طريق نظام حوافز جيد ومتنوع من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الدافع للعمل.

❖ **مفهوم التحفيز والحوافز:** يعرف التحفيز على أنه " ممارسة إدارية للمدير يهدف التأثير على العاملين من خلال من خلال تحريك لدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم الأفضل ما لديهم أداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (الهوري، 2002، صفحة 232)

في حين تعرف الحوافز في "العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد في عملهم وأدائهم كما ونوعاً" (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 405)

❖ **مبادئ نظام الحوافز الفعال:** لتحقيق التحفيز الناجح والفعال لابد من تطبيق مجموعة من المبادئ نلخصها فيما يلي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، صفحة 106)

- أن يكون الحافز مرتبطاً بالأداء، لدفع المسير إلى المزيد من العمل والبذل، ودفع الآخرين إلى الاقتداء به؛
- أن يكون الحافز متنوعاً ومتغيراً وله عدة مستويات؛
- أن يكون الحافز واضحاً لكل أفراد المؤسسة الاقتصادية؛
- مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه؛
- يجب أن يشمل نظام الحوافز جميع أفراد المؤسسة الاقتصادية.

5.4.2. التحفيز والقيم الأخلاقية:

قد تكون القيم الأخلاقية دافعا لإثارة السلوك وسببا لرفع مستوى التحفيز لدى العاملين إذا ما تم تطويرها والارتقاء بها، ومن هذه القيم:

- ❖ شعور العاملين برقابة الله لهم، حيث يشعر العامل أنه في حضرة خالقه تعالى في جميع أحواله، ويعلم ظاهره وباطنه، وجميع نواياه وأعماله. قال الله عز وجل: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [الحديد: 4]
- ❖ عدم التفرقة بين أداء الأعمال وأداء العبادات من صلاة وصيام ... الخ؛
- ❖ اعتبار العمل والتفاني فيه جزء من عبادة الله تعالى، يتساوى عند العامل وجوده في المصنع أو الإدارة أو المزرعة أو في المسجد لأداء الصلاة أو الدعاء؛
- ❖ العدل والإنصاف في التحفيز، يقول الله تعالى في قصة ذي القرنين: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا ثَكْرًا ۝٨٧ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ [الكهف: 87-88].

- ❖ اعتبار الغش شيء غير مقبول ويتنافى مع الصدق الذي هو مطلوب الالتزام به؛
- ❖ التقصير في الأعمال المطلوبة يؤدي إلى تأنيب الضمير.

5.5. الاتصال والقيم الأخلاقية في الإسلام

الاتصال هو جوهر العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، حيث ترتبط به جميع الوظائف الإدارية، ويؤدي دورا كبيرا في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

5.6. مفهوم الاتصال وعناصره

❖ **مفهوم الاتصال:** تعرف عملية الاتصال بأنها: "طريق ذو اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية" (العلاق، الإدارة الحديثة، 2008، صفحة 302).

كما يعرف كذلك بأنه: "عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الأفراد والمستويات التنظيمية مع وجود معاني مرتبطة بها وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتحفيزهم" (الزعيبي و البطاينة، 2014، صفحة 145)

❖ **عناصر عملية الاتصال:** حتى تتم عملية الاتصال لابد أن تتوفر العناصر التالية:

- **المرسل:** وهو الجهة التي تقوم بإرسال المعلومات إلى أطراف محددة ومعينة، وهو الطرف الأساسي في عملية الاتصال، فهو المصدر الذي يقدم المعلومات ولديه الفكرة التي يقوم بالتعبير عنها في شكل كلمات أو أرقام أو صور يفهمها المستقبل

- **المستقبل:** وهو الهدف من عملية الاتصال والذي يتلقى المعلومات، أي المرسل إليه، وقد يكون فرداً أو مجموعة، ويتوقف نجاح عملية الاتصال على فهم المتصل به لمحتوى الرسالة.

- **الرسالة:** وهي تلك المعلومات المراد إيصالها (موضوع الاتصال) والتي تترجم أفكار المرسل، وقد يكون محتواها أمراً أو طلباً أو توجيهاً أو اقتراحاً أو نصيحة أو غير ذلك مما يوجه من المرسل إلى المستقبل.

- **الوسيلة:** وهي القناة التي تستخدم لإيصال المعلومات من المرسل إلى المستقبل، أي الوسيط الناقل للرسالة، وقد تكون عن طريق السمع أو البصر.

5.6.1. القيم الأخلاقية التي تحكم عملية الاتصال: وهي بمثابة المعايير التي تضبط عملية الاتصال ولا تجعل هذه الأخيرة

تنحرف عن الإطار الشرعي، فهدف المتصل له تأثير بليغ في إيصال المعلومات إلى المتصل به، وجعل هذا الأخير يلتزم بتنفيذها والتفاعل معها، والله تعالى يقول: ﴿وَأَجْعَلْ لِّي لِسَانَ صِدْقٍ فِي الْآخِرِينَ﴾ [الشعراء: 84]. وعكس الصدق هو الكذب الذي يؤدي إلى الخيانة، كما توجد قيمة أخرى تتمثل في السهولة والتيسير واستيعاب المعاني لوضوح الرسالة حتى لا تترك خلف الظاهر، يقول الله تعالى: ﴿فَإِنَّمَا يَسَّرْنَاهُ بِلِسَانِكَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾ [الدخان: 58]. فاستعمال الكلمات السهلة والبسيطة والتي تكون على شكل رموز وأشكال أمر ضروري لفهم محتوى الرسالة فيحصل التجاوب معها.

إن اجتناب القلق والعصبية والنزفة هي الأخرى قيمة من القيم الإسلامية التي تضبط عملية الاتصال، فعلى المرسل الذي يريد تبليغ رسالته أن يكون دائماً ثابتاً في أفكاره مهما كانت الصعوبات والعراقيل التي يواجهها، وهذا ما يوضحه القرآن الكريم على لسان موسى عليه السلام لما طلب من الله عز وجل أن يرسل معه أخاه هارون لفصاحته ورزاقته، قال تعالى: ﴿وَيُضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ﴾ [الشعراء: 13].

فضيق الصدر يولد لدى صاحبه إحساساً يجعله عاجزاً عن تأدية مهامه، لسبب عدم انطلاق اللسان في التعبير وتبليغ الرسالة.

كما يجب على المرسل أن يحافظ على حالته النفسية، وهو بصدد تبليغ الرسالة مستعينا بربه سبحانه وتعالى، لقوله تعالى على لسان موسى: ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ٢٥ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ٢٦ وَأَخْلِلْ عِقْدَةً ٢٧ مِّنْ لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي﴾ [طه: 25-28]. فالمسلم يجب عليه أن يكون دائم الاتصال بالله عز وجل، حتى في المؤسسة الاقتصادية التي يؤدي فيها مهامه، مما يولد لديه انشراح الصدر وطلاقة اللسان.

أيضا توجد قيمة أخرى تتمثل في قيمة المساعدة، فإذا كان المرسل عاجزا على القيام بمهامه أو غير قادر على التفكير والتركيز لسبب أو لآخر، أن يستنجد بأحد من زملائه أو أعوانه. يقول الله تعالى على لسان موسى عليه السلام: "واجعل لي وزيرا من أهلي، هارون أخي، أشدد به أزري، وأشركه في أمري". وفي إرسال الرسول صلى الله عليه وسلم "مصعب بن عمير" إلى المدينة ليعلم المسلمين إسلامهم وكان من أفضل قارئ القرآن، لدليل على حسن اختيار الرسول صلى الله عليه وسلم للرجل المناسب ليضمن فعالية الاتصال وانتشار الإسلام في المدينة.

5.7. القيادة والقيم الأخلاقية في الإسلام

للقيادة أهمية كبيرة في الإدارة وهي من الموضوعات التي أثارت اهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين، ولهذا كان أصبح ينظر إلى القيادة على أنها سر نجاح المؤسسة الاقتصادية لكونها مسؤولة على باقي الوظائف الإدارية، وإلى القائد على أنه روح كل منظمة.

5.7.1. مفهوم القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري الناجح

❖ مفهوم القيادة: تعرف القيادة بصفة عامة على أنها "الجهود أو العمل الذي يمارسها شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه". (الشماع و خضير، 2005، صفحة 222)

أما القيادة الإدارية فقد عرفها Richard Etal على أنها "تفاعل لخصائص المدير الشخصية، وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف مسطرة." (العديلي، 1993، الصفحات 226-227)

كما عرفها كل من Koonz وDonnil على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في أداء النشاط التعاوني." (كنعان، 2007، صفحة 99)

وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير والإقناع في توجيه مجموعة من الأفراد باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية، والسلطة الرسمية بصفة ثانوية، فنجاح القائد الإداري يتمثل في كسب تعاون المرؤوسين معه لتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المؤسسة الاقتصادية هو نجاح لأشخاصهم وتحقيق لأهدافهم وطموحاتهم.

❖ صفات القائد الإداري الناجح:

يتميز القائد الإداري الناجح بمجموعة من الصفات والتي يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية: (العتيبي، 2007،

صفحة 15)

- يتمتع بسعة الأفق ودعم التفكير وسداد الرأي؛

- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير؛
 - دائم البحث عن الطرق والحلول البديلة، فهو لا يكتفي بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل؛
 - لديه القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور العاملين والتعاطف معهم،
 - لديه القدرة على تشخيص المشاكل بشكل جيد، وحلها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
 - يؤمن بالمشاركة الجماعية في صياغة الأهداف والبرامج، يضع معايير ثابتة لأداء المتفوق، ويدرك كيف يخلق الالتزام بتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - يعتبر قدوة ومثل يقتدي به أفراد مجموعته أو فريقه؛
 - مرن ومتفتح لكل الآراء خاصة تلك التي تختلف مع آرائه، وهو مشجع للحوار الصريح ومستعدا لتغيير رأيه في أي لحظة يشعر فيها بجدوى رأي آخر؛
 - مشجع لروح المبادرة والإبداع؛
 - يعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة والصراحة؛
 - يعامل الجميع كزملاء، وهو بذلك يمثل دور القائد والمرشد والمعلم؛
 - دائم البحث عن الفرص التي يمكن أن تساعد مرؤوسيه على التعلم واكتساب الخبرات؛
 - قوي الشخصية ومحبوب لدى الجميع؛
 - محترم لنفسه وللآخرين بغض النظر عن موقعهما الوظيفي؛
 - دائم التفاؤل بالمستقبل.
- وللعلم أنه يوجد اختلاف في الفكر الإداري حول تحديد المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري، وعلى هذا الأساس تم تحديد أهم هذه المقومات والشروط الضرورية للقيادة باعتماد دراسات سابقة ذات الصلة، وصنفت في ثلاث مجموعات رئيسية هي:
- تحديد المقومات الذاتية؛
 - الشروط القيادية؛
 - المقومات السلوكية.
- وفي هذا المقام نكتفي بالتطرق لعنصر بسيط في مجال تحديد المقومات الذاتية، والذي يتمثل في الأخلاق الحسنة والشخصية السوية لأهميته في هذه المداخلة.

5.7.2. الأخلاق الحسنة والشخصية السوية: يقصد بـ: "الأخلاق الحسنة" عدم الفحش قولاً أو فعلاً في تعامل القائد

مع مرؤوسيه. يقول الله تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [الإسراء: 53] ويشمل ذلك كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع والاستقامة في كل التصرفات، وهو دعامة أساسية تؤهل الإنسان للقيادة الإدارية. قال الله تعالى: ﴿

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿فصلت: 30﴾

فالأخلاق هي الضابط الوحيد لسلوك القائد مع مرؤوسيه، وهي من أهم الصفات القيادية عند الغرب والمسلمين. ومن ناحية أخرى، القائد ذو الخلق الحسن والشخصية السوية، يكون أكثر حرصاً على التمسك بالمبادئ والقيم وأهداف المؤسسة، ويكون قدوة وأسوة حسنة لمرؤوسيه إذ لا قدوة لمن ساء خلقه. والقيادة مسؤولية وأمانة في تحقيق خير الفرد والمؤسسة والمجتمع، ومن دون ريب أن هذا يتطلب الشخصية السوية وحسن الخلق. قال الله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ [الأحزاب: 72]

6. وظيفة الرقابة ومنظومة القيم الأخلاقية

لوظيفة الرقابة أهمية خاصة، إذ لا يمكن أن تكون الوظائف الأخرى ولا إدارة ناجحة بلا رقابة فعالة، فعن طريقها تستطيع المؤسسة الاقتصادية إنجاز الأهداف وقياس كفاءة أداء الأفراد، واكتشاف الأخطاء والانحرافات كي تعمل على تصحيحها. يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ ۚ ۝١٥١ الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾ [الشعراء: 151-152].

فالخطط والأهداف لا يمكن أن تتحقق بكفاءة وفعالية في المؤسسة الاقتصادية إلا بعملية الرقابة. ولقد أدخلت الإدارة الإسلامية البعد الأخلاقي للرقابة، والإداري المسلم يعمل على تنفيذها إن على نفسه أو على غيره. قال الله تعالى: ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (سورة ق، الآية 18)

وسوف نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم الرقابة، وكذا إلى القيم الأخلاقية في الرقابة.

6.1 مفهوم وظيفة الرقابة وأهميتها وأنواعها

6.1.1 مفهوم وظيفة الرقابة:

عرف **Fayol** الرقابة على أنها "التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية (عواد، 2013، صفحة 235).

عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات" (الزعيبي و بن بركة، 2013، صفحة 341) كما تعرف كذلك على أنها "تعني التأكد من أن ما يتحقق، أو ما تحقق فعلاً، مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات، أو بالنسبة للموازنات التخطيطية" (القناديلي، 2007، صفحة 25).

نستنتج بأن: الرقابة = التحكم في التسيير

6.1.2 أهمية وظيفة الرقابة:

تكتسي وظيفة الرقابة أهمية كبيرة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 186-188)

- ❖ الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المؤسسة الاقتصادية المخاطر؛
- ❖ التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو مقرر في الخطة، ثم تقويم المعوج منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة؛
- ❖ الرقابة وسيلة لتوجيه السلوكات، مباشرة بواسطة الكوابح المادية أو الإدارية، أو بواسطة مراقبة النتائج من خلال تحديد أهداف الأداء للأفراد؛
- ❖ الرقابة تحول دون وقوع الضرر، فالله تعالى شدد الوعيد على ترك الرقابة أو إهمالها فقال: ﴿لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَءِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ٧٨ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ﴾ [المائدة: 78-79]
- ❖ الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات ووقاية الأفراد من الأضرار الناجمة عن أخطاء الموظفين والمسؤولين، قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ [آل عمران: 110].
- ❖ تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين أداء المدير الأكفأ وغيره، من أجل منحهم الحوافز المستحقة؛
- ❖ التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو مقرر في الخطة، ثم تقويم المعوج منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة؛
- ❖ الرقابة تجنب المؤسسات الاقتصادية الكثير من المخاطر والخسائر؛
- ❖ إتقان التخطيط في المستقبل، نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات؛
- ❖ التأكد من حسن استخدام الموارد، وتخفيض التكاليف، والحد من الإسراف؛
- ❖ جلب المنافع ودفع المفساد، بمعنى إشباع حاجات الأفراد منع وقوع الإضرار بهم؛
- ❖ الوقوف على المشكلات ومعالجتها؛
- ❖ التأكد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم، وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين؛
- ❖ التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح.

6.1.3. أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للعديد من المعايير منها:

- ❖ **الرقابة حسب معيار الزمن:** وعلى أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى الأنواع التالية: (العلاق، الإدارة الحديثة، 2008، صفحة 351)
- **الرقابة القبلية:** الرقابة قبل التنفيذ يعتمد هذا النوع من الرقابة على التنبؤ كأساس له ومهمته منع وقوع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها.
- **الرقابة الأنية:** يتزامن هذا النوع مع سير العمل أولاً بأول فيقيس الأداء الحالي وقيمه مقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لاستفحال آثاره.

- الرقابة البعدية: يتم رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرارها مستقبلاً من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية، فمهمة الرقابة عندئذ منع تكرار الخطأ ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية.
- ❖ الرقابة من حيث المصدر: تنقسم الرقابة حسب المصدر إلى: (الزعيبي و بن بريك، 2013، صفحة 355)
- الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد على مستويات المؤسسة.
- رقابة الخارجية: تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مكمل للرقابة الداخلية مما يكفل الاطمئنان للجهاز الإداري للمنظمة أنها لا تخالف القواعد والإجراءات
- ❖ الرقابة من حيث الانحراف: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين: (عباس، 2009، صفحة 183)
- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثمة الاستفادة منها مستقبلاً.
- الرقابة السلبية: ويقصد بها تحديد الانحرافات السلبية لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.
- ❖ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:
- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل ومقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي للوحدة الإدارية، وقسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أداء مهمتها.
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: ويعد المستوى الثالث عرضة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها مع تحقيق الأهداف

6.2. القيم الأخلاقية لوظيفة الرقابة

لا شك بأن هناك ارتباط قوي بين فعالية الرقابة ونجاحها والقيم الأخلاقية الناتجة عن الوازع الديني وتجعل الرقابة الذاتية ذات أهمية كبيرة وتسبق أنواع الرقابة الأخرى.

6.3. أخلاق الرقابة: من أهم القيم الأخلاقية في عملية الرقابة نذكر ما يلي: (شويح، مبادئ إدارة الأعمال، 2015، الصفحات 205-207)

- 6.3.1. الاستشعار بمراقبة الله تعالى: من أسس الإيمان لدى كل مسلم الشعور بمراقبة الله عز وجل في كل ما يعمل ويقول، وأن الله يحاسب الناس يوم القيامة عن كل شيء، قال تعالى: ﴿مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (سورة ق ، الآية 18)، وقوله عز من قائل: ﴿وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [الحديد: 4]، فالعامل المسلم يستشعر دائماً بأن الله يراقبه في كل تصرفاته وأنه سوف يحاسب على عمله، وهو ما يجعل العاملين في المؤسسة الاقتصادية يشعرون بتخفيف حدة الحاجة لرقابة رئاسية.

6.3.2. الإخلاص في العمل: على كل من تولى مسؤولية أن يكون مخلصاً في عمله، لأن الرقابة الحقيقية لله تعالى، وهي تدفع العامل المسلم لتقديم أفضل وأخلص ما لديه إرضاء لله سبحانه وتعالى الذي يراقب جميع تصرفاته وسلوكياته وأقواله وأفعاله.

6.3.3. الرفق بالعاملين: هذا الشعور يمنع المسؤولين التعدي على العاملين وظلمهم، 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﴾ [آل عمران: 159]. فأسلوب الرقابة النافع والمؤثر قائم على الحكمة في الإرشاد والرفق واللين في معالجة الانحرافات، وتجنب الغلظة والتعسف الكبير.

6.3.4. الأمانة: من أصعب أنواع الرقابة، الرقابة على الاختلاسات المالية، والتعدي على الممتلكات العامة، وهذا من خيانة الأمانة، وقد قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: 27].

6.3.5. محاربة التعيين للقرابة والوساطة: من أكثر أنواع الفساد الإداري انتشاراً في البلاد العربية هو التعيين بالوساطة أو القرابة، وقد ورد التحذير الشديد من ذلك، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة قيل كيف إضاعتها يا رسول الله قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة". وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله".

6.3.6. مكافحة الرشوة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لعن الله الراشي والمرتشي"، حيث يتماشى نظام الرقابة مع الأحكام الشرعية، فهي ضمان لحق العباد المصون في الشريعة الإسلامية، ويتوخى النظام الرقابي تحقيق المصلحة المؤسسة الاقتصادية بالسهر على حسن سير الأعمال، وتنفيذ القوانين واللوائح، وضمان نزاهة وكفاءة العاملين.

6.3.7. إعطاء القدوة الحسنة من المسؤولين: فالقدوة الحسنة من كبار المسؤولين لمن تحت سلطتهم يسهل عملية الرقابة، والرسول صلى الله عليه وسلم هو أعظم قدوة لكل مسير مسلم، قال الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾ [الأحزاب: 21]، فهو القدوة في الزهد، والعدل والحزم والرحمة، والشجاعة والتخطيط والتدبير، وهو القدوة في الصبر والتعليم والقيادة.

لقد أثبتت التجربة الإسلامية أن الرقابة الذاتية أنفع بكثير من الرقابة الخارجية. إن تفعيل دور الرقابة ونجاحها في القضاء على الفساد الإداري يتطلب ما يلي: (شويح، تحليل منهجية إدارة الأعمال - مقارنة إسلامية - ، 2013/2012، الصفحات 245-246 بنصرف)

- ❖ إعطاء القدوة الحسنة من طرف المسؤولين الكبار لمن دونهم في النزاهة والعفة ومثلاً يحتذى به من جانب رؤوسيه، والرسول صلى الله عليه وسلم هو أعظم قدوة لكل مسؤول مسلم؛ فهو القدوة في المحافظة على المال العام، وفي العدل والأمانة والشجاعة والرفق والرحمة والحزم والتخطيط والتدبير؛
- ❖ السرعة في تنفيذ القرارات المترتبة على عملية الرقابة؛

- ❖ نشر الوعي بين العاملين بالقيم الأخلاقية للإدارة وعلى رأسها إتقان العمل وجودته؛
- ❖ التعيين في المناصب الإدارية يكون بعد الاختيار على أساس الكفاءة والأمانة؛ جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: 55]
- ❖ تحديد القيادات الإدارية، بمعنى تدوير المناصب الإدارية وتداولها، بل يجب تحديدها بفترة زمنية معينة.

7. الخلاصة:

- من خلال هذه المداخلات توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إدراجها في الخلاصة التالية:
- ومن النتائج التي تم التوصل إليها: أن ما آل إليه الوضع الاقتصادي والاجتماعي في أمتنا الإسلامية من ضعف مرده إلى بعدها عن مقوماتها وقيمها الأخلاقية، وأصبحت مجرد مقلد مبهور بما عند الغرب ومستهلك للمنتجات والتكنولوجيا، وستظل كذلك ما لم تغير من تفكيرها وأسلوبها في معالجة أمور دنياها وآخرتها؛
 - نقول إن هذه القيم الأخلاقية، وتوجد أخرى بلا ريب، هي التي تضبط عملية الاتصال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وتجعلها تولد الألفة والأخوة، وتعتبر عملية الاتصال بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، فإذا كان الجهاز سليماً أدى وظائفه على أحسن وجه، والعكس صحيح؛
 - تأكد لدينا قيمة الخلق الحسن والشخصية السوية في كسب ثقة الرؤوسين والصفير برضاهم وتعاونهم وتحفيزهم للعمل، فهما أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة؛
 - إذا كانت الخطط تتعلق بما سوف يحدث في المستقبل، فإن الرقابة تعتمد على ما حدث في الماضي وترتبط بالحاضر والمستقبل. ومما سبق ذكره نستطيع القول بأن عملية الرقابة هي عملية مستمرة (قبل وأثناء، وبعد) العمليات؛
 - الرقابة الذاتية هي أفضل أنواع الرقابة حيث يقوم الفرد بأداء واجباته دون الحاجة إلى وجود رقيب خارجي، كونها تنبع من داخل النفس الإنسانية خشية غضب الله تعالى وسعياً لمرضاته، والعمل على راحة النفس، وهي رقابة الضمير؛
 - كثير من الدول التي ليست لها قيما أخلاقية سماوية اتجهت إلى إنشاء ميثاق لأخلاق العمل، ويعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد، ويؤكد بعض الباحثين أن ذلك لا يكفي، بل لابد من غرس القيم الأخلاقية لدى الموظفين وتنمية الرقابة الذاتية عندهم من خلال التعليم والتدريب المتواصل؛
- صارت اليوم الإدارة الحديثة تعي مخاطر الفساد الإداري حيث تشكلت في بعض المشروعات بشكل طوعي إدارات وهيئات متخصصة، ومتضمنة في الهيكل التنظيمي

8. المصادر والمراجع

- (بلا تاريخ). سورة آل عمران، الآية 159. (بلا تاريخ).
 أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. (2004). لسان العرب. لبنان: دار صادر للطباعة والنشر.
 سورة آل عمران. (الآية 159).
 الحجرات. (الآية 84).
 السيد الهواري. (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. مصر: دار جيل للطباعة.
 بشير العلاق. (1998). أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار البازوري.

بشير العلاق. (2008). *الإدارة الحديثة*. الأردن، جاز اليازوري للمشر والتوزيع.

- سورة آل عمران. (الآية 109).
- سورة آل عمران. (الآية 110).
- سورة آل عمران. (الآية 159).
- سورة آل عمران. (الآية 159).
- سورة آل عمران. (الآية 104).
- سورة الأحزاب . (الآية 52).
- سورة الأحزاب. (الآية 21).
- سورة الأحزاب. (الآية 73).
- سورة الإسراء. (الآية 53).
- سورة الأنعام. (الآية 162-163).
- سورة الأنفال. (الآية 27).
- سورة البقرة. (الآية 256).
- سورة البقرة. (الآية 286).
- سورة البقرة، الآية 286. (بلا تاريخ).
- سورة التوبة. (الآية 105).
- سورة الحجرات. (الآية 87).
- سورة الحجرات، الآية 13. (بلا تاريخ).
- سورة الحديد. (الآية 4).
- سورة الحديد. (الآية 4).
- سورة الدخان. (الآية 58).
- سورة الذاريات. (بلا تاريخ). الآية 56.
- سورة الرعد. (الآية 11).
- سورة الزلزلة. (الآية 7-8).
- سورة الزمر. (الآية 29).
- سورة الشعراء. (الآيات 152-153).
- سورة الشعراء. (الآية 3).
- سورة الشعراء. (الآية 84).
- سورة الشعراء. (الآية 84).
- سورة الشورى. (الآية 38).
- سورة القصص. (الآية 26).
- سورة القصص. (الآية 26).
- سورة القصص. (الآية 26).
- سورة القصص. (الآية 77).
- سورة الكهف. (الآيات 87-88).
- سورة المائدة . (الآية 78).
- سورة المائدة . (الآية 8). القرآن الكريم.
- سورة المجادلة . (الآية 06).
- سورة النجم. (الآيات 39-40-41).

- سورة النساء، الآية 58. (بلا تاريخ).
- سورة طه . (الآيات 25-26-27-28).
- سورة فصلت. (الآية 30).
- سورة ق . (الآية 18).
- سورة ق . (الآية 18).
- سورة يوسف . (الآية 47).
- سورة، و لقمان. (الآية 58).
- سورة يوسف. (الآية 55).
- صبيحي جبر العتيبي. (2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- علي عباس. (2009). أساسيات علم الإدارة (الإصدار ط4). الأردن: ، دار المسيرة للنشر.
- علي فلاح الزعبي، و عبد الوهاب بن يريكة. (2013). مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فتححي أحمد ذياب عواد. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فتححي أحمد ذياب عواد. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (المجلد 2013). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- محمد خليل حسن الشماخ، و كاظم محمود خضير. (2005). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد زويد العتيبي. (2007). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد شويح. (2012/2013). تحليل منهجية إدارة الأعمال - مقارنة إسلامية - . (أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- محمد شويح. (2015). مبادئ إدارة الأعمال. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- محمد علي منصور. (2004). مبادئ الإدارة. مصر: مجموعة النيب العربية.
- محمد عمر الزعبي، و محمد تركي البطاينة. (2014). القليلة الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ناصر محمد العديلي. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. السعودية: دون دار نشر.
- نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. دار الوراق للنشر والتوزيع.