جامعة اليرموك
كلية التربية والفنون

# الادارة الموقفية
# في سياق القرآن الكريم

اعداد
عبد الرحمن محمد علي العمري

اشراف
د. حسن الحياري

آيار ١٩٩٥

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# الاداره الموقفية في سياق القرآن الكريم


اعداد

**عبد الرحمن محمد علي العمري**

بكالوريوس لغة انجليزية. جامعة اليرموك/ ١٩٨١

دبلوم الاداره التربوية. جامعة اليرموك/ ١٩٩٠


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية
تخصص ادارة واشراف تربوي من كلية التربية في جامعة اليرموك

لجنة المناقشة

| | | |
|---|---|---|
| د.حسن احمد الحياري | ..... | رئيساً |
| د. رداح المهدي الخطيب | ..... | عضواً |
| د.يحيى محمد شديفات | ..... | عضواً |

ايار ١٩٩٥



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بسم الله الرحمن الرحيم

«لا يكلف الله نفساً الا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا ان نسينا او اخطأنا ربنا ولا تحمل علينا اصراً كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا انت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين»

سورة البقرة ٢٨٦



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# الاهداء

الى والدتي ووالدي عرفاناً لهما بالجميل

الى زوجتي وابنتي سمية والى كل فرد من اهلي واسرتي

الى كل قارىء وباحث

اهدي هذا الجهد المتواضع



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبيه افضل المخلوقات وبعد

ان من ادنى الواجب على الانسان شكر من مد له يد العون والمساعدة وتقدير من قدم له النصح والارشاد ولهذا اجد لزاماً عليّ ان ارجع الفضل الى ارباب وان اسند النصح الى مسدييه فأتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والعرفان الى الدكتور حسن الحياري الذي اشرف على سير هذه الرسالة ولم يبخل بجهد او نصيحة فكان لتوجيهاته الاثر الكبير في تنظيم وتعديل وتنقيح هذه الرسالة، كما لا يفوتني ان اشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتوره رداح الخطيب والدكتور يحيى عفاش على تفضلهما وتكرمهما بمناقشة هذه الرسالة وابداء التوجيهات المناسبة لاخراج هذه الدراسة بالشكل المناسب.

كما واشكر كل من ساهم ولو بجهد يسير في تقديم رأي او مساعدة كان له الاثر في انجاز هذه الدراسة خاصاً بالذكر السيد عبد الله العمري والسيد ايمن احمد العمري.

فإلى هؤلاء جميعاً كل المودة والتقدير سائلاً الله عز وجل ان يوفقهم لما فيه الخير والصلاح

الباحث

عبد الرحمن محمد علي العمري



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# الادارة الموقفية في سياق القرآن الكريم

اعداد

عبد الرحمن محمد علي العمري

إشراف

الدكتور حسن أحمد الحياري

## الملخـــص

هدفت هذه الدراسة الى استخلاص المواقف الادارية التي تضمنتها آيات القرآن الكريم وأحكامه باعتباره المصدر الرئيس للفكر الاداري الاسلامي وتجميعها ودراستها لابراز مرونة الفكر الاداري الاسلامي واستيعابه لكل القضايا المستجدة ومواكبته للتطور الحضاري ومراعاته للمواقف والمتغيرات المختلفة، كما هدفت الدراسة ايضا الى بيان مدى اتساق الادارة الموقفية في القرآن الكريم مع الادارة الموقفية بمضامينها المعاصرة.

وقد حاولت الدراسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

١- هل الادارة الاسلامية تتناسب مع تطور العصر وما يقتضيه الموقف؟

٢- هل هناك آيات تبرز فيها مفاهيم نظرية الموقف؟

٣- هل تتفق الادارة الموقفية في سياق الآيات القرآنية مع الادارة الموقفية المعاصرة؟

واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات تمت صياغتها وفقا لاسئلة الدراسة وتمت مناقشتها بعد ان عمل الباحث مسحاً للآيات القرآنية والتي كان للموقف اثر بارز في احكامها الدلالية وتحليل مضامينها واطلع على تفاسير هذه الآيات مستخرجا عناصر الموقف.

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- مرونة الادارة الاسلامية وتكيفها حسب طبيعة الموقف فهي ليست رتيبة ولا جامدة بل صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان.



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- ان كثيرا من الاحكام والتشريعات والمبادئ التي اشتملت عليها الآيات القرآنية تؤكد مراعاة المواقف بمعطياتها المختلفة.
- اتفقت بعض مبادئ الادارة الموقفية في سياق القرآن الكريم مع مبادئ الادارة الموقفية بمفاهيمها المعاصرة حيث توفر في كل منهما عناصر الضبط الموقفي.

وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج المشار اليها سابقا بعدة توصيات ابرزها:-

١- العمل على تطبيق مبادىء الادارة الاسلامية في مختلف شؤون الحياة وابراز محاسنها وخصائصها التي تميزها عن غيرها.

٢- القيام باتباع اساليب الادارة الاسلامية في مؤسساتنا التربوية على كافة مستوياتها.

٣- المواءمة بين اهداف الفرد واهداف المجتمع وفقاً للدستور الالهي في ظلال ادارة رشيدة تعمل على تحقيق المصالح الفردية والجماعية ثم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٤- تشجيع الباحثين والكتاب والدارسين على القيام بدراسات علمية في المجال الاداري الاسلامي وربطها بالممارسات التربوية على اختلاف مراحلها.

٥- فتح المجال امام طلاب الجامعات والكليات المتوسطة لدراسة الفكر الاداري الاسلامي وذلك بتضمين الخطط الدراسية فيها بمقررات تتعلق بالادارة الاسلامية ونماذج من المفكرين المسلمين الذين تميزوا بإدارة ناجحة.



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الاهداء** | جـ |
| **الشكر والتقدير** | د |
| **ملخص الدراسة باللغة العربية** | هـ |
| **المحتويات** | ز |
| **الفصل الاول : مشكلة الدراسة واهميتها** | |
| خلفية الدراسة | ١ |
| اهمية الدراسة | ١٤ |
| مشكلة الدراسة واسئلتها | ١٤ |
| التعريفات الاجرائية | ١٥ |
| محددات الدراسة | ١٦ |
| الطريقة والاجراءات | ١٦ |
| **الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة** | ١٧ |
| **الفصل الثالث: نتائج الدراسة** | ٢٦ |
| **الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات** | ٦٠ |
| **المراجع** | |
| المراجع العربية | ٧٠ |
| المراجع الاجنبية | ٧٣ |
| **ملخص الدراسة باللغة الانجليزية** | ٧٦ |




All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# الفصل الاول

# مشكلة الدراسة وأهميتها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# الفصل الأول
# مشكلة الدراسة وأهميتها

## ١- خلفية الدراسة

يتباين الناس في القدرات والمواهب والامكانات، وقد يرجع ذلك الى الخصائص الموهوبة التي فطر الناس عليها منذ مولدهم او الى ما يكتسبونه في الحياة نتيجة للخبرة أو التعلم او البيئة التي يعيشون فيها او الى كل هذه العوامل مجتمعة، لهذا نجد في كافة الجماعات او المنظمات في مختلف الازمان اناساً يظهرون على غيرهم بما فطروا عليه من صفات او اتيح لهم من علم وخبرات ومواقف وآخرين لا يرقون الى مستوى هؤلاء فينقادون لهم ويطيعون، وعلى ذلك فالناس في اي تركيب اجتماعي ينقسمون الى فئتين مديرين ومنفذين والعمل الذي يقوم به المديرون هو قيادة الآخرين وتنمية قدراتهم ورسم الطريق لهم وتوجيههم وتنظيم عملهم ومراقبة ما يقومون به من عمل كل ذلك في سبيل الوصول الى الهدف المنشود للجماعة (عساف، ١٩٨٢).

لذا فالإدارة بمفهومها الواسع سواء كانت في المؤسسات الخاصة او المصالح العامة اصبحت ضرورة اجتماعية واقتصادية وسياسية وتنموية واساسية في تحقيق نقلة للمجتمع من حالة التخلف الى حالة التقدم واستمرارها. (درويش وتكلا، ١٩٧٢)

وترجع نشأة الادارة الى بداية الخليقة في هذا الوجود الا انها كانت تعتمد بصورة اكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والاداريين ولم تحظ بالتسجيل والاعلام والنشر الذي لاقته في العصر الحاضر حيث يرجع نشأة



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

علم الادارة الحديث الى بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (ابو سن، ١٩٨٤).

وقد اختلف رجال الفكر الاداري في تعريف الادارة بيد انهم اتفقوا على كونها تعني الوظيفة او النشاط الذي يقوم به المديرون.

ومن تعريفات الادارة على سبيل المثال انها تعني العمل مع ومن خلال الافراد والجماعات لتحقيق الاهداف او المهام التي وجدت من اجلها تلك المؤسسة، (Hersy, 1982) ويعرفها تايلور "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد ثم التأكيد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص تكاليف (Taylor, 1911)، وضمن هذا المفهوم فإن عملية الادارة هي عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق غايات محددة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة في ظل ظروف انسانية (مرار، ١٩٨٢).

ومن خلال كون الادارة عملية وظيفية وممارسات واعية تحقق اهدافاً اجتماعية، يرى جلوفر "ان الادارة هي القوة المفكرة التي تحلل وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معلوم" (R. Glover, 1971)، ويرى هايمن ان الادارة عملية اجتماعية فنية تستفيد من المصادر المتوفرة وتستثير العمل البشري وتأخذ بالتسهيلات والتغييرات لتحقيق اهداف النظام (Haiman, 1974).

وعليه فالادارة تمثل مكاناً بارزاً في مجتمعات اليوم على اختلاف انواعها اذ يتوقف نجاح او فشل اي مجتمع او مؤسسة بالدرجة الاولى على نوعية الاداريين الذي يتولون القيادة والتوجيه وعلى الاسلوب الذي يتبعونه في مواجهة الاعمال المختلفة والمواقف المتعددة التي يتعرضون لها اثناء العمل (كنعان، ١٩٨٢).



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وإذا كانت الادارة بمفهومها العام هي القدرة على استخدام الامكانات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق اهداف معينة، فإن الادارة في الاسلام لم تخرج عن هذا المفهوم ولقد بدأ الفكر الاداري الاسلامي يتبلور منذ ان انزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول محمد ﷺ وأمره بإبلاغها الى الناس كافة. (ابو سن، ١٩٨٤).

والادارة في الاسلام لم تؤسس أطرها الاساسية على معلومات انسانية محدودة ومتعارضة عن الانسان والكون والحياة بل بنيت على معلومات دقيقة ثابتة وصلت الينا عن طريق الانبياء والرسل بل انها شيدت في ضوء حقائق جاءت من الحق سبحانه وتعالى (الحيارى، ١٩٩٣) لذلك فهي تستمد افكارها واصولها وجذورها من المصدرين الاساسيين القرآن الكريم والسنة النبوية العطرة وتقوم على اساس من القيم الانسانية التي كانت تسود المجتمع الاسلامي في صدر الاسلام وعلى الممارسات الفعلية للعملية الادارية بمختلف عناصرها وان كانت وظائف الادارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة واداره شؤون الافراد والمال والموارد لم تكن مسماة بنفس المسميات ولكن العبرة بأن الادارة في الاسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً افضى بها الى تكوين مجتمع الكفاية والعدل تمثل ذلك في عهد الرسول ﷺ ولهذا فإن الادارة الاسلامية تكون قد حققت غايتها، ذلك أن تكوين مجتمع الكفاية والعدل هو اسمى غاية لاية نظرية ادارية في هذا الوجود ولأي فكر إداري على هذه الارض.

ومما يدلل على مصداقية وجود مجتمع العدل والكفاية إبان صدر الاسلام قصة عبادة بن الصامت الذي اهديت اليه هدية وكان معه في الدار اثنا عشر من أهل بيته فقال عبادة اذهبوا بهذه الى آل فلان فهم احوج اليها منا قال الوليد



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بن عبادة فأخذتها فكلما جئت اهل بيت يقولون: اذهبوا بها الى آل فلان فهم احوج اليها منا، حتى رجعت الهدية الى عبادة قبل الصبح (ابو سن، ١٩٨١).

من هنا نجد ان للإدارة في ضوء الاسلام مضمون اجتماعي بإعتبارها الاداة التي تستخدمها الدولة في الوصول الى غاياتها، ولكي تتمكن الادارة من اداء مهمتها كما ينبغي فلا بد ان ترتبط بمبادىء فلسفة المجتمع الاسلامي فتكون الادارة مرتبطة بالبيئة الاسلامية، والفرد العامل ملتزم بمبادىء الشريعة الاسلامية حيثما كان في موقع العمل ويرى ذلك تعبداً وقربة الى الله تعالى وبهذا تسير المنظمات ومنشآت الاعمال كما يريد الله لها ملتزمة بالعقيدة الاسلامية وشريعة الله (عساف، ١٩٨٧).

وبين الحياري أن الادارة في ضوء الفكر الاسلامي تهدف الى تبصير الانسان بحقيقته وحقيقة وجوده في هذا الكون ومكانته في هذا الوجود وكذلك حقيقة الحياة الدنيا وتوضيح حقيقة عدوه ابليس الذي يتوعده على مدار الساعة لإخراجه عن طريق الحق، كما تهدف الادارة الى التركيز على جانب الخير في الحياة الدنيا للفوز في اليوم الآخر. ولذلك فإن تحقيق الاهداف والغايات الانسانية في الحياة الدنيا يكون وفق هذا المنهج وفي ضوء هذه الادارة سبيلاً للوصول الى الغاية الكبرى وهي الفوز برضا الحق سبحانه وتعالى (الحياري، ١٩٩٣).

ويبين محمد محمد جاهين صفة الادارة الاسلامية فيقول "ان نظام الحكم والاداره في الاسلام ليس غاية في ذاتها انما هو وسيلة لتحقيق اهداف معينة، وهذه الوسيلة يجب تطويعها وتنظيمها في ظل الظروف البيئية المختلفة (محمد جاهين، ١٩٨٤).



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتمتاز الادارة الاسلامية كونها ربانية المصدر ونبوية التطبيق والقدوة بانها تستمد اصولها من الله عز وجل العليم بأحوال البشر وما تخفي الصدور في جميع الظروف ومراحل التطور الحضاري كما انها اهتمت بالفرد والجماعة على اساس انهم يسعون الى تحقيق غاياتهم وطموحاتهم وفق النهج الالهي الذي ينظم ويطهر سلوك الفرد الظاهري والباطني وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز بينها او اخضاع طرف لآخر لان العلاقة بينهما دستورية.

وتنظر الاداره الاسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري فهي بذلك تهتم وترعى كل انواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك على عبادة الله ولحياتهم في الدنيا والآخره، هذا الى جانب عالمية نظرة الادارة الاسلامية فهي تدعو الانسان للأخذ بالاسباب في الدنيا والعمل الجاد لاسعاد نفسه مقابل عمله المخلص لمقابلة المصير في الآخرة الذي يسعد به ارباب القلوب السليمة واصحاب الاعمال الخالصة ومن صفات الادارة في الاسلام ايضاً انها تعتمد التفكير السليم القويم ذلك ان الاداري المسلم هو الذي يتمعن ويفكر في ايات الله وآلائه. عملاً بقوله تعالى "**قل انظروا ماذا في السموات والارض وما تُغني الآيات والنذر عن قوم لا يؤمنون**" (سورة يونس، ١٠١) (الضحيان، ١٩٨٦).

أما مقاصد الادارة الاسلامية فهي مقاصد الشريعة الاسلامية ذاتها والتي تسعى الاداره لتحقيقها وتتمثل في حفظ الدين واقامته وتنفيذ اوامر الله وتحكيم شرعه على كل المستويات وفي جميع الظروف كما أن الحفاظ على عقول الناس مما يسيء او يؤثر فيها من اسباب مادية او معنوية فكرية يعتبر من اهداف الادارة في الحكومة الاسلامية وكذلك ايضاً الحفاظ على النفس من القتل



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعلى شرف وكرامة الامة وذلك بسلوك واتباع أخلاق الإسلام في التعامل في جميع الظروف والاحوال، ومن مسؤولية الادارة الاسلامية رعاية المال العام والمساعدة في الحصول عليه بالطرق الحلال وصرفه واستخدامه بالوسائل المشروعة التي اقرها الاسلام (منشورات المجلس العلمي، جامعة الامام محمد بن سعود، ١٩٨٤).

وترتكز القياده الادارية في الاسلام على اساس راسخ الجذور والمعاني سواء من القرآن الكريم او السنة النبوية ومن أهم هذه الاركان التي تقوم عليها القيادة الادارية في الاسلام مبدأ الشورى لقوله تعالى "**وشاورهم في الامر**" وقوله ﷺ "**ما ندم من استشار ولا خاب من استخار**" والقدوة الحسنة وتعني ان ينزل القائد او المدير الميدان مع من تحت امرته ليشاهدوا انه أول من يرفع العبء ويتحمل المسؤولية والقدوة تكون في الخلق والمعاملة وفي السلوك العملي لقوله تعالى: "**لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة**" وقول الرسول ﷺ في معرض توزيعه للأعمال "**وأنا على جمع الحطب**" بالاضافة الى تركيزه على الكياسة والفطنة التي تقضي ان يكون الاداري المسلم واسع الافق والادراك لما يدور حوله ومدبراً لما يريد تنفيذه من خطط ومشاريع واهداف فالرسول ﷺ يقول "**المؤمن كيس فطن**" ومن اركان القيادة المهمة الكفاءة الادارية التي تعتمد على العلم والخبرة والتجربة (الضحيان، ١٩٨٦) وقد خلص الدكتور ابو سن الى الصفات التالية التي تتميز بها القيادة الادارية في الاسلام:

١- انها قيادة وسطية في الاسلوب ترعى الحقوق والواجبات للفرد والجماعة المسلمة.
٢- انها قيادة انسانيه تحفظ للانسان كرامته.
٣- انها قيادة تنتمي الى الجماعة ولا تتميز عنهم سوى في عظم المسؤولية الملقاة على القائد.



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

11- Fiedler, (Fred). (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Co. Inc. New York.

**Periodicals and Dissertations:**

12- Golembiewsky, (Robert). (1961). Three Styles of Leadership and their Uses. Personnel. July-August.

13- Oaklander (Harold and Edwin Flieshman). (1964). Patterns of Leadership Related to Organizational Stress of Hospitals. Administrative Science Quarterly Vol. 8., No 4 March.

14- Sulute Michaelw. (1984). The Style of the Administration communications and the principals Style of the Secondary Schools. Dissertation 45(11) 1733 A.

15- Nichols, S. F. (1984). An Investigation into Principals Styles which the Leadership Principals Used it in the Statement Controls, Management International Review 8(1) 24-32.

16- Fanner, H. O. (1982), An Assessment of the Effective Schools Literature for Schools Improvement in Utah Public Elementary Schools. Dissertation (43(5) 3230-A.

17- Harold smith (1974). A Study of the Effectiveness Behavior and Non-effectiveness Behavior for the Leadership School Principals, Dissertation 35(12) 3312-A.



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

18- Isome M. E. (1983). The Analysis of Relationship Among the Organizational Climate of Selected big Schools the Principals Leadership Behavior and Teacher Decision Involvement. Dissertation, 44(7) 1992-A.

19- Oberlin J. K. (1980). Perceptions of Principals Behaviors and Race Relations in Desegregated Secondary Schools. Dissertation. 41(4) 1370 A.

20- Pliner, Kenneth W. (1981). The Differences Between the Behavior of the School Principal. Dissertation 41(1) 389A.

21- Thewdorry. G. (1981). The Influence of the Principal Style Leadership Towards the Teacher Job Satisfaction and the Students Achievements. IJED. 7(2) 119-126.



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

# Contingency Administration in the Context of Holy Quran

Prepared by

***Abdul Rahman Muhammed Ali Al-Omari***

Supervised by

***Dr. Hassan Ahmad Hiyari***

## Abstract

This study aims at deducing the administrative situations included in Holy Quran's verses and rules, as the main source of islamic administration thought collecting them, and studying them to its absorption of all new issued, its keeping a breast of civilizational thought and its deference to various situations and variables. Another aim of the study has been to show to what extent was contingency administration in Holy Quran is consistent with contingency administration in the context of contemporary implications.

The study has aimed at achieving these aims through answering the following questions.

1- Is Islamic administration commensurate with the developments and requirements of the time?

2- Are there any Quranic verses which highlight the conceptions of the situation theory?

3- Is contingency administration within the context of the Quranic verses in agreement with contemporary contingency administration?

The study contained three hypotheses formulate in accordance with the study questions and discussed in the light of the study conclusions.

The researcher has been able to answer the questions and discuss their hypotheses after he has surveyed the Quranic verses where the situation or contingency had a prominent effect in their evidence, judgments and analysis of their implications after seeing some exegeses and interpretations of these verses and then deduced the



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit