دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الرقابة الإدارية في القرآن الكريم
المصدر:	مجلة كلية القرآن الكريم - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - السودان
المؤلف الرئيسي:	سليمان، يوسف عثمان محمد
المجلد/العدد:	ع4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الصفحات:	125 - 161
رقم MD:	697062
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	القرآن الكريم، تفسير القرآن، الرقابة الإدارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/697062

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

الرقابة الإدارية
في القرآن الكريم

د. يوسف عثمان محمد سليمان

الرقابة الإدارية في القرآن الكريم

د. يوسف عثمان محمد سليمان(*)

المقدمة :

القرآن كتاب الله المنزل على عبد الله ورسوله محمد بن عبد الله (صلى الله علي وسلم) ، المتعبد بتلاوته ،وهو النور الذي تستضئ به الأمة في دياجير الحياة، وهو الهداية التي تبين لها طريقها. قال تعالى" قَدْ جَاءَكُم مِّنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُّبِينٌ (١٥) يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ المائدة (١٦)" .وقال تعالى في سورة البقرة " الم (١) ذَلِكَ الكِتَابُ لاَ رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ (٢) .وقد اشتمل كتاب الله على كلِّ ما تحتاجه الأمة في حياتها الدنيا والآخرة ، ولم يترك شاردة ولا واردة إلا بين الحق فيها.قال تعالى في سورة الأنعام"مَّا فَرَّطْنَا فِي الكِتَابِ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ (٣٨)"الأنعام .

وقد رسم رعيل المسلمين الأوائل نموذجاً عالياً للعمل الإداري يوم كانوا مستمسكين به ومهتدين بهديه، وقد مدحهم الله وبين أنه قد رضي عنهم، قال تعالى"لقد رضي الله عن المؤمنين إذ يبايعونك تحت الشجرة ...(١٨)"الفتح. وقال تعالى"وَالسَّابِقُونَ الأَوَّلُونَ مِنَ المُهَاجِرِينَ وَالأَنصَارِ

(*) د. يوسف عثمان محمد سليمان / العميد السابق لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُم بِإِحْسَانٍ رَّضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ وَأَعَدَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي تَحْتَهَا الأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَداً ذَلِكَ الفَوْزُ العَظِيمُ (١٠٠)" التوبة

ونريد في هذه المساحة أن نتلمس معالجة القرآن الكريم لواحدة من وظائف الإدارة في ضوء سنة المصطفى صلى الله عليه وسلم وفهم هذه الصفوة لهذه المعالجة ،علّنا نترسم خطاهم ونتأسى بهم؛ لأن الله تعالى قال"لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً (٢١)"الأحزاب، وكما قال صلى الله عليه وسلم فيما رواه الإمام مسلم رحمه الله في الصحيح بسنده عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم خير أمتي القرن الذين بعثت فيهم ثم الذين يلونهم١... هذه النخبة هم خيار الخيار؛ لأن أمة الإسلام خير أمة أخرجت للناس بشهادة القرآن: " كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ[آل عمران آية: (١١٠)] وهذه النخبة هم خيار هذه الأمة؛ فلنتأس بهم في سلوكنا علّنا نعود إلى ربنا الذي يدعونا لأن نعود إليه حيث يقول" وَأَنِيبُوا إِلَى رَبِّكُمْ وَأَسْلِمُوا لَهُ مِن قَبْلِ أَن يَأْتِيَكُمُ العَذَابُ ثُمَّ لاَ تُنصَرُونَ "الزمر آية (٥٤)

الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء واستخراج نصوص القرآن التي تعالج موضوع الرقابة الإدارية ،ومحاولة فهمها في ضوء السنة النبوية الشريفة وسيرة السلف الصالح ، وتقريبها لأذهان الأجيال المعاصرة لتهتدي بها في سلوكها وتلزمها في تصرفاتها.

١) الإمام مسلم،الجامع الصحيح،(بيروت:منشورات المكتب التجاري للطباعة والنشر والتوزيع،د.ت.)الجزء السابع،ص،١٨٥

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أن غفلة المسلمين عن دين الإسلام قد أحدثت فجوة في سلوكهم، فصارت الحاجة ماسة إلى تجسير هذه الفجوة، وتنبيه الأمة من غفلتها وردها إلى دينها، حتى يعود المسلمون في سلوكهم وأدائهم للاهتداء بنور القرآن.

إشكالية الدراسة

١. ما هي الرقابة للسلوك الإداري؟
٢. هل عالج القرآن موضوع الرقابة الإدارية؟
٣. ما هي النصوص التي عالجت الرقابة الإدارية وكيف فهمها السلف الصالح وطبقها ؟
٤. ما هي المصطلحات التي استخدمها القرآن للتعبير عن الرقابة الإدارية؟
٥. ما هي الأدوات والأجهزة التي استخدمها السلف للرقابة الإدارية؟

الفرضيات

١. الرقابة الإدارية من الممارسات التي عرفتها دولة الإسلام منذ يومها الأول،
٢. أولى القرآن الرقابة الإدارية أهمية وعبر عنها بمصطلحات خاصة.
٣. استفاد المسلمون من أدوات وأجهزة كانت معروفة وابتدعوا بعضها.

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي، ويستمد معلوماته من المكتبة.

هيكل البحث

يتكون هذا البحث من مقدمة وفصلين وخاتمة ، حيث تخصص المقدمة

للحديث عن أهداف البحث وأهميته وتحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها ومنهج البحث وهيكله، ويتحدث الفصل الأول عن الأسس والمفاهيم النظرية للرقابة الإدارية ، مستعرضاً الأجهزة والأدوات المستخدمة فيها وفي الفصل الثاني استعراض لنصوص القرآن الكريم التي عالجت موضوع الرقابة الإدارية ومحاولة فهمها في ضوء السنة النبوية وتطبيقات السلف الصالح وفهمهم لها.

الفصل الأول

الأسس والمفاهيم النظرية للرقابة الإدارية

تعريف الرقابة

المعنى اللغوي

الجذر اللغوي لكلمة الرقابة هو الفعل الثلاثي(ر.ق.ب)، جاء في اللسان" في أسماء الله تعالى(الرقيب وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء"[1] وفي الحديث(ارقبوا محمداً في أهل بيته) أي احفظوه فيهم.وفي الحديث:(ما من نبي إلا أعطي سبعة نجباء رقباء)، أي: حفظة يكونون معه. والرقيب الحفيظ، ورقبه يرقبه رقبة ورقبانا ًبالكسر فيهما ،ورُقوباً وترقّبه وارتقبه: انتظره ورصده...والترقُّب: الانتظار، وكذلك الارتقاب ... والمرقب والمرقبة: الموضع المشرف يرتفع عليه الرقيب، وما أوفيت عليه من علم ورابية لتنظر من بعد...وارتقب المكان: علا وشرف"[2]

وجاء في المنجد"رقب يرقب رُقوباً ورَقوباً ورَقابةً ورقباناً ورَقبة رَقَب رُقُوباً ورَقُوباً ورقابة ورقبانا ورقبة حرسه، انتظره، حاذره...النجم: رصده...راقبه حرسه...الرقيب، وجمعها رقباء:الحارس،يقال:هو رقيب نفسه: أي ينتقد أعماله فلا يدع للناس سبيلاً إلى لومه...راقب الله في أمره:خافه"[3]

الرقابة في الاصطلاح

١. يقول د. عمر وصفي عقيلي" الرقابة هي إحدى وظائف المدير، من خلالها يتأكد من أنَّ تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له حسب ما يريد . وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس

---

١ ابن منظور، لسان العرب،(بيروت،دار صادر،١٩٦٨،)المجلد الأول .

٢المرجع نفسه،الصفحة نفسها .

٣المنجد في اللغة والأعلام،الطبعة ٣٥،(بيروت،دار الفقه للطباعة والنشر،١٩٦٦)ص٢٧٤

الأداء، والإنجاز الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط، باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي يقارن بها هذا الإنجاز، حيث نتيجة المقارنة تحدد الانحرافات الإيجابية التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها، والانحرافات السلبية التي يجب توضيح كيفية علاجها وتلافيها مستقبلاً في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاية ممكنة. إذن الرقابة تنهي عمل المدير يتأكد من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصده ويريده من مرؤوسيه تماماً، والتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، والتأكد من صحة المسار إليه"[1]

٢. ويقول د.حنفي محمود سليمان"بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء أكان هذا النظام آلة أو منظمة أعمال ، فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام أن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه. إن عملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضوع الدراسة قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة"[2]

٣. ويقول د.سمير أحمد عسكر"الرقابة هي جوهر عملية الإدارة، تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذّت وأنَّ النتائج المرغوبة قد تحقّقت، فكل أنشطة المشروع التي تتراوح من صرف الأموال إلى إنتاج السلع، إلى متابعة أداء الأفراد، تخضع للرقابة، ويمكن تعريف وظيفة الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين

١عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة،(عمان، مؤسسة زهران،١٩٩٣)ص١٦٨

٢ نفي محمود سليمان، وظائف الإدارة،(القاهرة، مطبعة الإشعاع الفنية،١٩٩٧-١٩٩٨)ص٣٣٢

للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت"[1]

٤. ويقول د. أحمد ماهر"يسعى المديرون للتحقق من أن التصرفات التي تتم هي وفقاً لما هو مخطط، ويتم ذلك بمقارنة أرقام وبنود الخطة وبنود التنفيذ وتحديد مقدار الاختلاف ثم تحديد إجراءات التصحيح اللازمة في المستقبل"[2]

٥. ويقول د. زكي محمود هاشم"عندما يوضع نظام ما موضع التنفيذ في سبيل تحقيق هدف معين فإننا لانضمن في جميع الأحوال أن التنفيذ يتم وفقاً للخطط الموضوعة بالكميات والمعدلات المستهدفة في ضوء الخطة الزمنية المقررة؛ ولهذا تبدو أهمية الرقابة في الكشف عما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ، أو انحرافات في مسار التنفيذ عن المسار المخطط، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ، ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر ، هذا إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع تكرار حدوث هذه الانحرافات أو الأخطاء"[3]

١سمير أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال:اتجاه شرطي(القاهرة،دار النهضة العربية، ١٩٨٣)ص٤١١

٢أحمد ماهر، الإدارة : مدخل بناء المهارات،(الإسكندرية، المكتب العربي الحديث،١٩٨٥) ص١٠

٣زكي محمود هاشم،الإدارة العلمية، الطبعة الثالثة،(الكويت، وكالة المطبوعات،١٩٨٠-١٩٨١) ص٢٤٢

٦. ويقول أندرسون: "الرقابة هي ضبط العمليات التي تمارسها المنشأة بغرض التأكد من أنها تسير في الطريق المؤدي إلى الأهداف المخططة"[١]

فالرقابة في الاصطلاح تعني:

١. النظر في الظاهرة.

٢. مقارنة الأحداث التي تقع بما قد يكون اعد من معايير.

٣. تصحيح ما قد يقع من انحراف في سلوك الظاهرة عن مسارها المرسوم في الخطة.

- فكأن الرقابة تفترض –سلفاً– وجود خطة تحدد مسار الظاهرة.
- وكأن هذه الخطة تحوي معالم على هذا المسار تمثل معايير للأداء يقارن بها سلوك الظاهرة.
- وكأني بالرقابة تمثل حارساً يمنع الظاهرة من أن تخرج عن المسار المرسوم لها في الخطة،فهي تحرس الظاهرة من الانحراف، وتحرس الخطة من الانتهاك، وبذلك نقول إن المدلول الاصطلاحي قد أخذ بنصيب وافر من المدلول اللغوي.

مسؤولية الرقابة

من يراقب من؟ تقع مسؤولية التأكد من حسن أداء كل مسؤول إداريّ على المستوى الإداري الذي يعلوه. وهذا يعني أن الرقابة تستند على وظيفتي التخطيط والتنظيم ،حيث:

---

١ R.G.Anderson, Corporate Planning and control(Great Britain ١٩٧٧)p٥

١. تأخذ من التنظيم المعايير التي يقاس عليها الأداء الفعلي.

٢. وتأخذ من التنظيم المستويات الإدارية التي يتحدد في ضوئها عمل كل مسؤول إداري، وتتحدد في ضوئها قنوات الاتصال وخطوط السلطة وبمسؤولية.

خطوات الرقابة

تسير الرقابة في خطوات ثلاث:

١. تحديد المعايير.

٢. مراقبة الأداء ورصد النتائج.

٣. تصحيح الانحراف.

الخطوة الأولى:تحديد المعايير

تربط هذه الخطوة وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط، وتمثل حلقة الوصل بين هاتين الوظيفتين من وظائف الإدارة؛ لأن التخطيط يرسم المسار الذي ينبغي أن يتخذه الأداء، ويحدد المعالم الرئيسة في هذا الطريق، والنقاط التي يجري فيها قياس الأداء الفعلي، ورصد النتائج.

معنى المعايير:standards

المعيار هو مستوى الأداء المطلوب، أو هو الهدف المراد تحقيقه. وتستخدم للتعبير عنه مصطلحات مثل: جودة المنتج،الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوى العملاء، نسبة الغياب[1]

و مما يسهل وظيفة الرقابة تحديد فترات زمنية تستخدم محطات للنظر ،والتقويم، والمراجعة،ثم تحليل الأهداف وفق هذه الفترات بحيث يكون لكل فترة هدف مرحليّ إذا تحقق يكون الأداء مرضياً، ويتراكم أداء هذه الأهداف المرحلية ليمثل مجموعها الهدف النهائي...فالمعايير - على

---

[1] سمير أحمد عسكر، مرجع سبق ذكره،ص٤١٢

هذا – أهداف مرحلية يكون تحديدها بتحليل الهدف النهائي، وتجزئته إلى أهداف فرعية ، وتحديد النقطة التي يرجى أن يتحقق فيها كل جزء من أجزاء الهدف الكلي، أي يتحقق فيها كل هدف فرعي، ولنضرب لذلك مثلاً:تهدف الجامعة إلى تسليح طلابها بجرعة من العلم...هذا هو الهدف النهائي، والمدة المقررة التي تكفي الطالب وتمكنه من استيعاب هذه الجرعة هي أربع سنوات ، مقسمة على ثمانية فصول دراسية، فالهدف النهائي مقسم إلى ثمانية أهداف فرعية، والنقاط التي يجري عندها قياس الأداء هي نهايات الفصول الدراسية، والمعايير التي تستخدم لقياس الأداء هي مستوى النجاح الذي يحرزه الطالب.

أنواع المعايير

يتضح من ذلك أن المعايير نوعان

١. معايير كميّة quantitative standards

٢. معايير نوعيَّة: qualitative standards

المعايير الكمية: quantitative standards

مما يُسهِّل وظيفة الرقابة أن تكون المعايير قابلة للقياس، وذلك ما يعرف بالمعايير الكمية، وهي التي نستطيع التعبير عنها بالأرقام، مثل النقود،الوقت، النسب، المسافات،الأوزان،...الخ.[١]

أمثلة للمعايير الكمية:

١. الوقت: يعبر أحياناً عن المعيار باستخدام الوقت المطلوب لتحقيق هدف معين، فالطالب يحتاج لأربع سنوات ليحصل على البكالوريوس، ويبدأ يوم العمل في الثامنة صباحاً ويستمر حتى الثالثة بعد الظهر... وهكذا.[٢]

١المرجع نفسه،ص٤١٢

٢المرجع نفسه،ص٤١٢

٢. التكلفةcost: يحتاج إنجاز أي مهمة لموارد، وتنقسم الموارد إلى موارد مادية و موارد بشرية ، ويعبر عن كمية الموارد -بنوعيها- بالمقابل النقدي ، فللموارد المادية ثمنها، ويعمل العنصر البشري مقابل أجر، والتكلفة هي كمية الموارد التي تنفق لإنجاز المهمة مُعبِّراً عنها بعبارات مالية، نقول:بلغت تكلفة هذه المهمة كذا ديناراً[١]

٣. الإيرادات:income الإيرادات هي العائد النقدي من بيع السلع والخدمات التي تتعامل فيها الوحدة الإدارية، فقد تحدد الشركة هدفها بتحقيق إيراد قدره كذا ديناراً في الشهر، أو الموسم، أو في السنة.[٢]

٤. حصة السوق: market share ليس في مقدور منشأة واحدة من منشآت الأعمال تغطية السوق كله بإنتاجها، ولذلك تتنافس عدد من المنشآت في تقديم سلعها وخدماتها في نفس السوق ، وتغطي كل واحدة منها نسبة من احتياجات السوق، وهذه النسبة هي التي تعرف بحصة السوق، ويتطور إنتاج المنشأة ويزيد إنتاجها، أو تهدف إلى أن تزيد كمية إنتاجها، فتحتاج لأن تزيد حصتها، وربما حددت هدفها بأنها تريد أن تزيد حصتها من السوق لتبلغ كذا٪[٣]

٥. معايير الأفراد: personnel standards يعتبر التزام العنصر البشري العامل في منشأة الأعمال واحداً من معايير نجاحها، ويتخذ الالتزام صوراً مختلفة، منها الالتزام بالحضور في الموعد المحدد، والانصراف في الموعد المحدد، ويعبر عن هذا بمعدل الغياب، ومنها

١المرجع نفسه، ص٤١٢

٢المرجع نفسه،ص٤١٢

٣المرجع نفسه،ص٤١٤

الاستقرار في خدمة المنشأة وعدم التحول عنها، ويعبر عن هذا بمعدل دوران العمل، ومنها مستوى أداء الفرد، ويعبر عنه بالإنتاجية...الخ.

المعايير النوعية

ليست كل أنماط الأداء قابلة للقياس وخاضعة للتعبيرات الكمية ولغة الأرقام ،فبعض أنواع الأداء يصعب التعبير عنها بالأرقام مثل ولاء العاملين للمنشأة، ومثل النظافة، حسن المعاملة،التعاون، مثلاً: يعتمد نجاح المنشأة على أن يتعاون الأفراد العاملون بها ويعملون معاً كفريقاً واحداً في سبيل تحقيق أهدافها، ومثال آخر:تهدف المنشأة إلى جذب المزيد من العملاء عن طريق المعاملة الحسنة والمشاعر النبيلة التي ترجو من العاملين بها أن يظهروها ويتحلوا بها، فالتعاون وروح الفريق هدف ترغب المنشأة في تحقيقه، والمشاعر النبيلة والمعاملة الحسنة أيضاً من الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها، ولكنها جميعاً أهداف لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، وإنما هي أهداف نوعية يخضع قياسها لرأي الشخص.

الخطوة الثانية: قياس الأداء ورصد النتائج

بعد إجازة الخطة والشروع في تنفيذها وعند النقطة المحددة لقياس الأداء الفعلي يتوقع كل مستوى إداري من مرؤوسيه أن يوافوه بالنتائج التي تحققت على صعيد الواقع،فيتحدث كل شخص عن إنجازاته ،ويتحدث مراقب الجودة عن مستوى جودة الإنتاج وقربه أو بعده أو مطابقته للمواصفات، ثم تقارن النتائج المتحققة فعلاً بالمعايير المحددة سلفاً في الخطة ، فإذا كانت النتائج مطابقة للمعايير فقد حصل المراد واطمأنت النفس إلى أن التنفيذ يسير في الطريق الذي رسمته الخطة، وإذا كانت النتائج مخالفة للمعايير فإن هذا يعني أن الأداء قد انحرف عن الطريق الذي رسمته الخطة ، وهي إشارة إلى وجود خطأ يستدعي وقفة لدراسة الموقف، وتحديد أسباب هذا الانحراف، وربما دعا الحال إلى

مراجعة الخطة، والنظر في الأهداف، وإعادة تحديد المعايير.

ولنعد إلى مثال الجامعة، ولكنا هذه المرة ننظر إلى طالب واحد ، وننظر إلى أدائه في مادة واحدة ، فإن كان ٥٠٪ فما فوق فإن الحد الأدنى من الهدف يكون قد تحقق، وإن كان أداؤه دون ٥٠٪ فهذا يعني أنه لم يحقق الحد الأدنى من الهدف.

في ضوء النتيجة التي يثمرها قياس الأداء والتي تبرز انحرافاً عن الهدف نلقي نظرة فاحصة على هذا الانحراف :

- هل هو انحراف مفيد يقوى ويثبت؟
- أم غير مفيد وفي غير المصلحة فيعالج ويقوم؟

فقد يكون الانحراف الإيجابي بسبب خطأ في تحديد المعايير ، وفي تقدير قدرات وإمكانات المنشاة ، أو في قراءة المستقبل ، أو...أو....الخ

الخطوة الثالثة:إجراءات التصحيح

إذا كشفت نتائج القياس أن الأداء الفعلي مطابق للمعايير المستهدفة فقد تم المراد والحمد لله،ولكن ذلك ليس ما يحدث دائماً.يقول د.زكي محمود هاشم"عندما يوضع نظام ما موضع التنفيذ في سبيل تحقيق هدف معين، فإننا لا نضمن - في جميع الأحوال- أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعة بالكميات والمعدلات المستهدفة في ضوء الخطة الزمنية المقررة"[1] ويقول د.حنفي محمود سليمان" بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل...فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه"[2]

---

١ زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره،ص٢٤٢

٢ حنفي محمود سليمان،مرجع سبق ذكره،ص٣٣٢

فإن اتضح أن الأداء الفعلي مخالف لمنطوق الخطة كان ذلك إشارة إلى وجود مشكلة ينبغي الإسراع بحلها قبل أن تتعقد وتجر معها مشاكل أخرى. والحل قد يكون بسيطاً مثل ضبط آلة ، وقد يكون في غاية التعقيد متضمناً مراجعة الخطة وإعادة النظر في الأهداف والمعايير[1]، والإجراء التصحيحي يكون أحياناً جزءاً من الخطة متضمناً فيها[2]؛ لأن التخطيط قراءة للمستقبل واستكشاف لما يطويه الغيب، واستعداد لمواجهة هذه الأحداث التي يطويها الغيب ، والمخطط يتوقع الانحراف عن المسار المرسوم في الخطة، ويستعد لمعالجته ويضمّن هذه المعالجة في الخطة.

فالطالب الذي يعجز عن إحراز الحد الأدنى المطلوب لنجاحه يكون مطالباً بعمل إضافي يراجع فيه المقررات التي لم ينجح فيها، ويطالب بالجلوس لامتحان آخر يثبت من خلاله أن مستواه قد تحسن

وإذا مثلنا لذلك بمصنع يهدف لإنتاج كمية محددة من السلعة التي ينتجها خلال فترة زمنية محددة، فإنه يقسمها على فترات زمنية أقصر، ويحصي في نهاية كل فترة حجم إنتاجه، ويقارنه مع الحجم الذي رسمته الخطة .

أدوات الرقابة

تختلف أدوات الرقابة اختلافاً واسعاً من حيث تصميمها والعناصر التي تقيسها، ومع ذلك تتفق من حيث الهدف؛ لأنها-جميعاً- تبحث عن مستوى التطابق بين النتائج الفعلية والأهداف المرسومة وتحاول تصحيح الانحراف ليعود مسار الأداء الفعلي إلى الطريق المرسوم.

١سمير أحمد عسكر،مرجع سبق ذكره،ص ٤٢٤

٢المرجع نفسه،ص٤٢٥

وليس من سبيل إلى إحصاء جميع أدوات الرقابة؛ لأنها فوق الحصر فنكتفي بالإشارة لبعضها أمثلة على ما تبقى مع شرح موجز لكل أداة من هذه الأدوات:

١. الموازنات والقوائم المالية
٢. تحليل النسب
٣. تحليل التعادل
٤. مراقبة المخزون
٥. خريطة جانت
٦. نظام اللوجستكس
٧. خرائط مراقبة الجودة
٨. برنامج تطوير المنتج
٩. المرجعة الإدارية
١٠. محاسبة الأصل البشري
١١. نظم المعلومات الإدارية

الموازنات والقوائم المالية

تعبر الخطة عن الأهداف المرسومة بعبارات تحدد تكلفتها ، وفي ضوء هذه التكلفة تخصص المبالغ المطلوبة وترصد لمقابلة هذه الأهداف، وبعد إجازة الخطة تحدد كل وحدة إدارية دورها في التنفيذ، ثم تعبر عن هذا الدور تعبيراً يمثل هدفها الذي يمثل هدفاً فرعياً بالنسبة للهدف العام الذي تسعى الخطة لتحقيقه،بعد ذلك تحلل كل وحدة إدارية هدفها إلى أهداف مرحلية يتحقق كل هدف منها في مدة لا تجاوز عاماً، ثم تحدد الاحتياجات المادية التي تلزم لتحقيق هذا الهدف المرحلي،تعرف هذه الخطة بالموازنة التخطيطية، وتعرف القوائم التي تحدد الاحتياجات

بالقوائم المالية. فالموازنة التخطيطية خطة سنوية تعبر عن الأداء المستهدف بعبارات مالية تمثل تكلفة النشاطات الضرورية لتحقيق الهدف المرحلي خلال السنة المقبلة، وفي ضوئها تخصص المبالغ المطلوبة وترصد لتمويل النشاطات . بعد ذلك ترصد البيانات التي توثق المبالغ المصروفة على تمويل النشاطات وتلاحظ الإنجازات خلال العام، وعندما ينصرم الربع الأول من العام تحصى المبالغ وتراجع الإنجازات وينظر:

١. هل كان الإنجاز مكافئاً للإنفاق؟
٢. هل كان الإنفاق في حدود المبالغ المرصودة؟
٣. هل استخدمت الأموال لتمويل النشاطات المخططة؟
٤. هل سار الأداء وفق الخط المرسوم؟

في ضوء هذه المعلومات التي تثمرها المقارنة يتحدد:

١. هل سار الأداء وفق الخطة أم انحرف عنها؟
٢. وإذا كان قد انحرف عنها ما أسباب الانحراف؟
٣. وما النتائج المترتبة على هذا الانحراف؟
٤. هل تلزم إجراءات تصحيحية؟ ما هي؟...الخ

تحليل النسب

تعطي الأرقام المطلقة في بعض الأحيان معلومة ناقصة أو مبتورة، مثلاً:

١. بلغت الأرباح في هذا العام عشرة ملايين من الجنيهات.
٢. كان حجم المبيعات في هذا العام (١٠٠) مليون من الجنيهات.

فقد تعني المعلومة الأولى أن حجم الأرباح كان كبيراً، وقد تعني أنه عادي، وقد تعني أنه دون الطموح، وقد تعني أنه لاشيء، ويتحدد معنى المعلومة بنسبتها إلى معلومة أخرى: مثل حجم الاستثمار، أو رأس المال،أو خلافه.وقد تكون المعلومة الثانية أكثر وضوحاً إذا نسبت لمبيعات العام

الماضي، أو... الخ هذه النسب وغيرها تعين الإدارة على معرفة اتجاه الأداء، وعلى مقارنة مستوى الأداء وفق معايير محددة وعلى فترات زمنية محددة، ويتحدد من هذه المقارنة:

١. هل حدث تقدم في الأداء؟

٢. هل الأداء ثابت في مكانه؟

٣. هل تراجع الأداء؟

وبتحليل هذه النسب يتحدد السبب، ويصبح تقويم الموقف ممكناً ويتحدد :

١. هل من حاجة لإجراءات تصحيحية؟

٢. ما الإجراءات التصحيحية التي تعيد الأداء إلى نصابه؟

وتختلف النسب باختلاف الهدف المقصود من الرقابة، وباختلاف الشخص الذي يتولى التحليل ، فالمصرف الذي تطلب منه الشركة قرضاً قصير الأجل يرغب في معرفة المركز قصير الأجل الذي تبينه نسبة السيولة؛ لأنه حريص على قدرتها على تسديد التزاماتها القصيرة، ولذلك يهتم بنسبة السيولة التي تساوي الأصول المتداولة مخصوماً منها المخزون، ومقسومة على الخصوم المتداولة، وقد يهتم بنسبة التداول لنفس الأسباب ويحصل عليها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، وقد تهتم بعض الجهات بنسبة المديونية التي من أمثلتها: معدل تغطية النفقات الثابتة التي تساوي مجموع الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة مقسوماً على النفقات الثابتة، ومن أمثلتها نسبة المديونية التي تساوي مجموع الديون مقسوماً على مجموع الأصول.

وقد يهتم المحلل بنسب النشاط التي من أمثلتها العائد على الأسهم الذي يساوي صافي الدخل مقسوماً على إجمالي قيمة الأسهم الإسمية، ومن أمثلتها: معدل السعر إلى الربحية الذي يساوي: متوسط سعر السهم في السوق مقسوماً على ربحية السهم. وقد يهتم المحلل بالقوة الربحية للمنشأة إذا كان من الدائنين للآجال الطويلة، ومن أمثلة النسب التي توضح القوة الربحية: معدل العائد على الأصول الذي يساوي: صافي الدخل مقسوماً على إجمالي الأصول،ومن أمثلتها أيضاً: معدل العائد على حقوق المساهمين الذي يساوي: صافي الدخل "الربح" مقسوماً على حقوق المساهمين، كذلك من أمثلتها: معدل العائد على المبيعات الذي يساوي: صافي الدخل"الربح" مقسوماً على صافي المبيعات.

تحليل التعادل beak-even point analysis

تمثل نقطة التعادل لأية سلعة حجم الإنتاج، أو حجم المبيعات الذي يتساوى عنده العائد مع التكلفة ، وهي النقطة التي لا يتحقق عندها ربح، ولا تتكبد الشركة عندها خسارة، بل تحصل على التكلفة التي أنفقتها دون نقص ولا زيادة، فالعائد الذي يزيد عن هذه النقطة يمثل أرباحاً، والتراجع عنها يمثل خسارة . وتتحقق بتحليل التعادل جملة فوائد من بينها:

١. تقليل كمية التعادل:وذلك بتخفيض التكلفة الثابتة، أو المتغيرة للوحدة، أو بزيادة الدخل من المبيعات.[١]

[١] زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره،ص ص٢٦١ -٢٦٢

٢. معرفة الأرباح أو الخسائر المحتملة عند مستويات الإنتاج والمبيعات في مختلف النقاط،

٣. معرفة جدوى خط معين من خطوط الإنتاج أو عدم جدواه،

٤. يستعين المشروع بتحليل التعادل على رسم سياسته في تحديد الأسعار.[١]

مراقبة المخزون

يعتقد د. إسماعيل عبد الحميد عبد العال أن المخزون يتحرك بين ثلاثة مستويات:

١. حد أدنى لا ينبغي أن ينخفض المخزون عنه وتمثله كمية المخزون المخصص لمواجهة الاحتياجات الإضافية أو الطارئة،

٢. حد أعلى لا ينبغي أن يزيد عنه إجمالي المخزون ،

٣. نقطة إعادة الطلب، وهي نقطة بين الحدين السابقين تزيد عندها كمية المخزون عن الحد الأدنى بما يكفي للاستخدام العادي خلال الفترة بين تاريخ طلب الشراء وتاريخ وصول واستلام المشتريات،[٢]

أنواع الرقابة

نستطيع تصنيف الرقابة بعدد من الطرق مستخدمين عدداً من المعايير مثل زمن الرقابة، مصدر الرقابة، الوظيفة،...الخ

أولاً:زمن الرقابة

تنقسم الرقابة من حيث الزمن الذي تنفذ فيه إلى نوعين:

١. رقابة قبل التنفيذ: وتعرف أيضا بالرقابة الوقائية، والرقابة المانعة preventive control وتهدف إلى التنبؤ بالانحراف واكتشافه قبل

١المرجع نفسه،ص٢٦٣

٢إسماعيل عبد الحميد عبد العال، موضوعات مكملة في الشراء والتخزين،(القاهرة،دار النهضة العربية،١٩٩٠-١٩٩١)ص.ص١٤٠،١٣٩

وقوعه، ثم التعرف على أسبابه، واتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يمنع وقوعه، ويستفاد من أسلوب التغذية المتقدمة feed forward

٢. رقابة بعد التنفيذ:وتعرف أيضاً بالرقابة العلاجية remedial control حيث يقارن الأداء الفعلي بالأداء المعياري ، وتحلل النتائج لمعرفة وجود أو غياب فجوة بين الاثنين ، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة وتغذية النتيجة في نظام المدخلات. feed back

ثانياً: الوظيفة

ويقصد بذلك نوع الأداء أو نوع الوظيفة التي تهدف المنشأة مراقبتها، وتنقسم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى:

١. رقابة إدارية: ويتجه نشاطها نحو الأداء الإداري للمنشأة وتستخدم التقارير، والتفتيش الإداري، والملاحظة، ...الخ للتعرف على التزام الأداء الإداري الفعلي بالأداء المستهدف.

٢. الرقابة المالية:وتركز على نظام المحاسبة، وأوجه إنفاق المال والموارد، ومراجعة أولويات ومقادير الصرف، والإجراءات القانونية الواجب إتباعها في المعاملات المالية.

٣. الرقابة التشغيلية:وتحاول التعرف على مستوى كفاءة التشغيل في المنشأة، واكتشاف الصعوبات التي تعترضه لمقابلتها بما يكافئها من أدوات وأساليب.

ثالثاً:مصدر الرقابة

تنقسم الرقابة من حيث مصدرها إلى قسمين:

١. رقابة داخلية: حيث ترغب المنشأة في التعرف على اتجاه الأداء فيها فتنشئ أجهزة داخل هيكلها التنظيمي تكون مهمتها مراقبة الأداء واكتشاف الأخطاء، ومن أمثلتها المراجعة الداخلية التي تنظر في إجراءات الصرف قبل تنفيذها، للتحقق من مطابقتها للمتطلبات القانونية، وتعتبر العين الداخلية للإدارة التي تبصر عن طريقها مدى التزام الأقسام والأفراد والجماعات بمستوى الأداء المطلوب.

٢. رقابة خارجية:عند ما يكون أداء المنشأة مركز اهتمام لجهات خارجية تنشئ الجهة التي يهمها حسن أداء المنشأة جهازاً لمراقبة المنشأة، ومن أمثلة هذا الجهاز: إجراءات الرقابة التي تمارسها الحكومة على وحداتها المختلفة مثل المراجع العام، وجهاز الحسبة، والمظالم.

رابعاً:مكان الرقابة: تنقسم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى قسمين؛ مكتبية وميدانية:

١. الرقابة المكتبية:وهي التي تجري داخل المكاتب ، وتستخدم المستندات لمعرفة مستوى الأداء، وقد تستخدم سلوك العاملين لمعرفة مستوى الانضباط والالتزام بالحضور والانصراف في المواعيد المقررة والانشغال أثناء ساعات العمل بالنشاطات التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة ، والابتعاد عن أنماط السلوك التي لا تليق،...الخ

٢. الرقابة الميدانية:عندما يكون تنفيذ النشاط خارج مكاتب المشروع يسجل المسوولون زيارات ميدانية لمواقع العمل لمعرفة سير الأداء.[١]

١بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة،(عمان،دار اليازوري العلمية للنشر،١٩٩٨،)ص.ص٣٢٩_٣٣٨

الفصل الثاني

الرقابة في القرآن

القرآن كتاب هداية، يرسم الطريق للإنسان حيث كان موقعه ويتدرج به صاعداً نحو الكمال، قال تعالى" الم (١) ذَلِكَ الكِتَابُ لاَ رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ (٢)"البقرة وقال تعالى" الم (١) تِلْكَ آيَاتُ الكِتَابِ الحَكِيمِ (٢) هُدًى وَرَحْمَةً لِّلْمُحْسِنِينَ (٣)،لقمان(١،٢،٣)"وقال تعالى" طس تِلْكَ آيَاتُ القُرآنِ وَكِتَابٍ مُّبِينٍ (١) هُدًى وَبُشْرَى لِلْمُؤْمِنِينَ (٢)"(النمل،١،٢)".ويهدف الإسلام إلى بناء الإنسان والصعود به نحو الكمال، ويعمل في سبيل ذلك على تنقية سلوكه من الأخطاء ، وتحليته بالفضائل ، ويحثه من أجل ذلك على مراقبة أفعاله وأقواله ونواياه وعرضها على قواعد الإسلام لمعرفة موقعها في مدرج الخطأ والصواب ، فما مال منها إلى جانب الخطأ تركه واستغفر؛ فتنمحي السيئة وقد تبدل حسنة، قال تعالى" فَأُوْلَئِكَ يُبَدِّلُ اللَّهُ سَيِّئَاتِهِمْ حَسَنَاتٍ وَكَانَ اللَّهُ غَفُوراً رَّحِيماً (٧٠)الفرقان"، وما مال منها نحو الصواب أقره وسار عليه، وقومه ونظفه؛ مما قد يشوبه من كدر يبعده عن الصواب.

والذي يمارس العمل الإداري مهموم بتحقيق أهداف جماعته مهما يكن النشاط الذي تمارسه وهو محتاج في هذه الممارسة لهدي القرآن لينير طريقه ويبصره بالخطأ ليتجنبه، وبالصواب فيلزمه،وفي القرآن الهداية لكل من يطلب الهداية ، وفيه بيان لكل ما يحتاجه الإنسان من توجيه مهما يكن الفج من فجاج الحياة الذي يسلكه ، ومهما يكن موقعه في سلم الكمال ، والقرآن في حدائه الإنسان وقيادته له في مدرج الكمال يعرف أنه لا بد أن يخطئ، فكل ابن آدم خطّاء وخير الخطاءين التوابون كما قال صلى الله

عليه وسلم وكما حث القرآن على الاستغفار في كثير من آيات الكتاب مثل قوله تعالى" وَاسْتَغْفِرْ لِذَنْبِكَ " سورة محمد(١٩) وقوله تعالى" فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّاراً (١٠)" سورة نوح.

ولذلك شرع الله الرقابة و نوعها بين:

- حسية ومعنوية. - داخلية وخارجية.

وطالب الناس جميعاً بممارسة الرقابة على أنفسهم وعلى غيرهم؛ حيث شرع فريضة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وجعلها علامة وسبباً لكون أمة الإسلام خير أمة أخرجت للناس. قال تعالى:"كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ" آل عمران آية: (١١٠)". بل إن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فريضة من فرائض الإسلام نص القرآن في غير موضع على الأمر بها: من ذلك قوله تعالى " وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الأُمُورِ (١٧)"لقمان. ومن ذلك قوله تعالى" وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (١٠٤) "آل عمران فالرقابة إذن فريضة من فرائض الإسلام نص القرآن على الأمر بها وأوجبها.

مسؤولية الرقابة

يمثل الهيكل التنظيمي الخريطة البيانية التي يتحدد في ضوئها عبء أداء كل فرد أو مجموعة في المنظمة ، ففي أسفل الهرم الجماعات المسؤولة عن تنفيذ المهام، تليها في سلم التنظيم الجماعات المكلفة بالإشراف على أداء هذه الجماعات..وهكذا يتدرج الهرم صاعداً حتى تصل إلى قمته، حيث يتحمل مسؤولية أداء المنظمة فرد، أو مجموعة صغيرة تكون لها الرؤية الكلية لأداء المنظمة ومستقبلها ،وتكون لها السلطة الكاملة

والقرار النهائي، ولها السلطة على جميع المستويات الأخرى. وهذا يفرض عليها مسؤولية مراقبة الأداء على جميع هذه المستويات ، ثم يكون للمستوى الذي يليها مسؤلية مراقبة من تحته، وهكذا تتنزل مسؤولية الرقابة كل مستوى يراقب من تحته. يقول د. محمد سعيد عبد الفتاح"وفي ظل تسلسل المستويات داخل المنظمة، فإن كل رئيس لوحدة تنظيمية قد يكون مرؤوساً أمام رئيس أعلى منه، ومن هنا يستطيع الرئيس أن يباشر الرقابة على المجموعة من الأفراد الذين يشرف عليهم"[1] وفي ذلك يقول جل من قائل وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ العِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ (١٦٥)" ..."الأعراف فكل مستوى إداري مسؤول عن مراقبة المستوى الإداري الواقع تحته،ولكن من يراقب المجموعة التي تمثل قمة الهرم ؟

إن القرآن يغرس في النفس رقيباً دائماً يقظاً من مخافة الله وإطلاعه على السر وأخفى .من ذلك قوله تعالى:"يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعاً فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ (٦) " المجادلة ، يقول الإمام الطبري"أحصى الله ما عملوه فعده عليهم وأثبته ونسيه عاملوه ...كل شيء عملوه وغيره من أمر خلقه شهيد يعني شاهد ه ويحيط به فلا يعزب عنه شيء منه"[2] ويقول الإمام ابن كثير عليه رحمة الله"يخبرهم بالذي صنعوه من خير وشر...ضبطه وحفظه عليهم وهم قد

---

[1] محمد سعيد عبد الفتاح،إدارة الأعمال ،د.ط،(الإسكندرية:المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر،١٩٧١)ص٣٠٣

[2] أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري،د.ط،(بيروت،دار الفكر،١٣٩٨، ١٩٧٨م)، المجلد العاشر،ص.٩

نسوا ما كانوا عملوا ... لا يغيب عنه شيء ولا يخفى ولا ينسى شيئاً"[1] . يقول سيد قطب رحمه الله"إن كانوا هم نسوه فإن الله أحصاه بعلمه وإطلاعه وشهوده وحضوره فهو شاهد حاضر للعون والرعاية، وهو شاهد حاضر للحرب والنكاية، فليطمئن بشهوده وحضوره المؤمنون، وليحذر من شهوده وحضوره الكافرون"[2] .ومن ذلك قوله تعالى" أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يعلم مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَى ثَلاثَةٍ إِلاَّ هُوَ رَابِعُهُمْ وَلاَ خَمْسَةٍ إِلاَّ هُوَ سَادِسُهُمْ وَلاَ أَدْنَى مِن ذَلِكَ وَلاَ أَكْثَرَ إِلاَّ هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ القِيَامَةِ إِنَّ اللّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (٧) "المجادلة. يقول الإمام الطبري رحمه الله"ألم تنظر يا محمد بعين قلبك فترى أن الله يعلم ما في السماوات وما في الأرض من شيء لا يخفى عليه صغير ذلك ولا كبيره يقول جل ثناؤه: فكيف يخفى علي من كانت هذه صفته أعمال هؤلاء الكافرين وعصيانهم ربهم ، ثم وصف جل ثناؤه قربه من عباده وسماعه نجواهم وما يكتمونه الناس من أحاديثهم، فيتحدثونه سراً بينهم فقال: ما يكون من نجوى ثلاثة من خلقه إلا هو رابعهم يسمع سرهم ونجواهم لا يخفى عليه من أسرارهم... ولا خمسة إلا هو سادسهم كذلك...ولا أقل من ثلاثة ولا أكثر من خمسة إلا هو معهم إذا تناجوا...في أي موضع ومكان كانوا...ثم يخبر هؤلاء المناجين وغيرهم بما عملوا من عمل مما يحبه أو يسخطه يوم القيامة...إن الله بنجواهم

١إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم،د.ط،(القاهرة،دار إحياء الكتب العربية،د.ت،) الجزء الرابع،ص٣٢٢

٢سيد قطب، في ظلال القرآن، الطبعة الشرعية التاسعة،(بيروت، دار الشروق،١٤٠٠ه،١٩٨٠م) المجلد السادس،ص٣٥٠٨

وأسرارهم وسرائر أعمالهم وغير ذلك من أمورهم عليم"[1] ويقول الإمام ابن كثير رحمه الله"ثم قال تعالى مخبراً عن إحاطة علمه بخلقه وإطلاعه عليهم وسماعه كلامهم ورؤيته مكانهم حيث كانوا وأين كانوا فقال تعالى(الآية٧ من سورة المجادلة) أي مطلع عليهم يسمع كلامهم وسرهم ونجواهم، ورسله أيضاً مع ذلك تكتب ما يتناجون به مع علم الله به وسمعه له كما قال تعالى " {أَلَمْ يَعْلَمُواْ أَنَّ اللّهَ يَعْلَمُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ وَأَنَّ اللّهَ عَلاَّمُ الْغُيُوبِ} (٧٨) سورة التوبة " وقال تعالى:" أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم بلى ورسلنا لديهم يكتبون"[2]...

ويقول سيد قطب رحمه الله"تبدأ الآية بتقرير علم الله الشامل لما في السماوات وما في الأرض على إطلاقه، فتدع القلب يرود آفاق السماوات وآفاق الأرض مع علم الله المحيط بكل شيء في هذا المدى الوسيع المتطاول، من صغير وكبير، وخاف وظاهر، ومعلوم ومجهول...ثم يتدرج من هذه الآفاق وتلك الأرجاء، وتزحف وتقترب حتى تلمس ذوات المخاطبين وتمس قلوبهم بصورة من ذلك العلم الإلهي تهز القلوب"ما يكون من نجوى...الآية" وهي حقيقة في ذاتها، ولكنها تخرج في صورة لفظية عميقة التأثير، صورة تترك القلوب وجلة ترتعش مرة، وتأنس مرة، وهي مأخوذة بمحضر الله الجليل المأنوس، وحيثما اختلى ثلاثة تلفتوا ليشعروا بالله رابعهم، وحيثما اجتمع خمسة تلفتو ليشعروا بالله سادسهم ، وحيثما كان اثنان يتناجيان فإن الله هناك، وحيثما كانوا أكثر فالله هناك ، إنها حالة لا يثبت لها قلب، ولا يقوى على مواجهتها إلا وهو يرتعش ويهتز..وهو

١الطبري، مرجع سبق ذكره،ص١٠

٢ابن كثير،مرجع سبق ذكره، ص٣٢٢

محضر مأنوس نعم...ولكنه كذلك جليل رهيب...محضر الله"وهو معهم أينما كانوا"[1]

ثم ينبئهم بما عملوا يوم القيامة " وهذه لمسة أخرى ترجف وتزلزل...إن مجرد حضور الله وسماعه أمر هائل، فكيف إذا كان لهذا الحضور والسماع ما بعده من حساب وعقاب؟ وكيف إذا كان ما يسره المتناجون وينعزلون به ليخفوه سيعرض على الأشهاد يوم القيامة وينبئهم الله به في الملإ الأعلى في ذلك اليوم المشهود"[2]وقد انغرس الشعور بمعية الله في ضمير صدر هذه الأمة، وعاشته في حياتها اليومية تشعر به يحرك خطاها ويصحح أخطاءها،تقول أمنا عائشة عليها وعلى أبيها رضوان الله"الحمد لله الذي وسع سمعه الأصوات، لقد جاءت المجادلة خولة إلى رسول الله ﷺ في جانب من البيت ما أسمع ما تقول فأنزل الله ﷻ "قد سمع الله ...الآية رواه البخاري والنسائي"[3]

عندما يحس القلب بمعية الله وشهوده فإنه يشعر شعوراً مزدوجاً طرفاه الخوف والرجاء...يخاف أخطاءه وما يترتب عليها من سؤال وعقاب... ويرجو الجزاء على إحسانه...ويشعر أيضاً بالطمأنينة في حماية الله له من ظلم الظالمين فيتخذ القرار الصائب بغض النظر عن وقعه على الآخرين... وبغض النظر عن النتائج المترتبة عليه في العاجل؛ لأن هذه من قدر الله الذي يتغير ولكنه مربوط بسلوكه ويتحمل وحده عواقبه.

١سيد قطب، مرجع سبق ذكره، ص٣٥٠٨

٢المرجع نفسه،ص٣٥٠٨

٣المرجع نفسه،ص٣٥٠٦

ومن نصوص القرآن التي تتحدث عن الرقابة قوله تعالى"وَلاَ تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلاً عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الأَبْصَارُ (٤٢) "إبراهيم يقول الإمام الطبري رحمه الله"يقول تعالى: ذكره لنبيه محمد ﷺ ولا تحسبن الله يا محمد غافلاً عما يعمل هؤلاء المشركون من قومك بل هو عالم بهم وبأعمالهم محصيها عليهم ليجزيهم جزاءهم في الحين الذي سبق في علمه أنه مجزيهم فيه...وفيها وعيد للظالم وتعزية للمظلوم"[1] ويقول الإمام ابن كثير رحمه الله"يقول الله ولا تحسبن الله يا محمد غافلاً عما يعمل الظالمون، أي لا تحسبنه إذا أنظرهم وأجلهم أنه غافل عنهم مهمل لهم لا يعاقبهم على صنعهم بل هو يحصي ذلك عليهم ويعده عليهم غداً"[2] ويقول سيد قطب رحمه الله"والرسول ﷺ لا يحسب الله غافلاً عما يعمل الظالمون ولكن ظاهر الأمر يبدو هكذا لبعض من يرون الظالمين يتمتعون، ويسمع بوعيد الله ثم لا يراه واقعاً في هذه الحياة الدنيا،فهذه الصيغة تكشف عن الأجل المضروب لأخذهم الأخذة الأخيرة، التي لا إمهال بعدها، ولا فكاك منها، أخذهم في اليوم العصيب الذي تشخص فيه الأبصار من الفزع والهلع"[3] ويقول تعالى في الآية ٦١ من سورة يونس"وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِن قُرْآنٍ وَلاَ تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلاَّ كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُوداً إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَن رَّبِّكَ مِن مِّثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الأَرْضِ وَلاَ فِي السَّمَاءِ وَلاَ أَصْغَرَ مِن ذَلِكَ وَلاَ أَكْبَرَ إِلاَّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ (٦١) "

١الإمام الطبري،مرجع سبق ذكره، مجلد ٦، ص١٥٦

٢ابن كثير، مرجع سبق ذكره،الجزء الثاني،ص٥٤١

٣سيد قطب، مرجع سبق ذكره، المجلد الرابع،ص٢١١١

بمثل هذا العلم الشامل وبهذه الرقابة اللصيقة ينز رع في القلب حرص على صلاح العمل والإخلاص فيه، حتى في غياب مصادر الرقابة الأخرى؛ لأن الله " يَعْلَمُ خَائِنَةَ الأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ (١٩) [غافر " ولأنه " يَعْلَمُ السِّرَّ وَأَخْفَى" طه آية: (٧)] " ولأنه" يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلاَ يُحِيطُونَ بِهِ عِلْماً[طه آية: (١١٠)] بكل شيء عليم" ولأنه" على ككل شيء شهيد" ، ولأن "كل شيء فعلوه في الزبر وكل صغير وكبير مستطر".

آيات أخرى في القرآن تتعلق بالرقابة

١. البقرة (٨٥"... وَيَوْمَ القِيَامَةِ يُرَدُّونَ إِلَى أَشَدِّ العَذَابِ وَمَا اللَّهُ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ)

٢. البقرة: (١٤٣)" وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً لِّتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيداً وَمَا جَعَلْنَا القِبْلَةَ الَتِي كُنتَ عَلَيْهَا إِلاَّ لِنَعْلَمَ مَن يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّن يَنقَلِبُ عَلَى عَقِبَيْهِ وَإِن كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلاَّ عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِيعَ إِيمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَّحِيمٌ" (١٤٣)

٣. سورة آل عمران: (١٨) شهد اللَّهُ أَنَّهُ لاَ إِلَهَ إِلاَّ هُوَ وَالْمَلاَئِكَةُ وَأُوْلُوا العِلْمِ قَائِماً بِالْقِسْطِ لاَ إِلَهَ إِلاَّ هُوَ العَزِيزُ الحَكِيمُ " .

٤. سورة آل عمران(٥٢)"فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصاري إلى الله قال الحواريون نحن أنصار الله آمنا بالله واشهد بأنا مسلمون".

٥. (٥٣)"ربنا آمنا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين" (النساء) .

٦. لَكِنِ اللَّهُ يَشْهَدُ بِمَا أَنزَلَ إِلَيْكَ أَنزَلَهُ بِعِلْمِهِ وَالْمَلاَئِكَةُ يَشْهَدُونَ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيداً (١٦٦)

٧. قُلْ أَيُّ شَيْءٍ أَكْبَرُ شَهَادَةً قُلِ اللَّهُ شَهِيدٌ بَيْنِي وَبَيْنَكُمْ وَأُوحِيَ إِلَيَّ هَذَا القُرْآنُ لأُنذِرَكُم بِهِ وَمَن بَلَغَ أَئِنَّكُمْ لَتَشْهَدُونَ أَنَّ مَعَ اللَّهِ آلِهَةً أُخْرَى قُل لاَّ أَشْهَدُ قُلْ إِنَّمَا هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ وَإِنَّنِي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ (١٩) .

٨. فَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيداً بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ إِن كُنَّا عَنْ عِبَادَتِكُمْ لَغَافِلِينَ (٢٩) المائدة .

٩. وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِن قُرْآنٍ وَلاَ تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلاَّ كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُوداً إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَن رَّبِّكَ مِن مِّثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الأَرْضِ وَلاَ فِي السَّمَاءِ وَلاَ أَصْغَرَ مِن ذَلِكَ وَلاَ أَكْبَرَ إِلاَّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ (٦١) يونس.

١٠. وَيَوْمَ نَبْعَثُ مِن كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيداً ثُمَّ لاَ يُؤْذَنُ لِلَّذِينَ كَفَرُوا وَلاَ هُمْ يُسْتَعْتَبُونَ٨٤) النحل.

١١. وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيداً عَلَيْهِم مِّنْ أَنفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيداً عَلَى هَؤُلاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الكِتَابَ تِبْيَاناً لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ (٨٩)) النحل.

١٢. يَوْمَ تَشْهَدُ عَلَيْهِمْ أَلْسِنَتُهُمْ وَأَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُم بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٢٤) النور.

١٣. الْيَوْمَ نَخْتِمُ عَلَى أَفْوَاهِهِمْ وَتُكَلِّمُنَا أَيْدِيهِمْ وَتَشْهَدُ أَرْجُلُهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ (٦٥) يس.

١٤. حَتَّى إِذَا مَا جَاءُوهَا شَهِدَ عَلَيْهِمْ سَمْعُهُمْ وَأَبْصَارُهُمْ وَجُلُودُهُمْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٢٠)) [فصلت].

١٥. وَمَا كُنتُمْ تَسْتَتِرُونَ أَن يَشْهَدَ عَلَيْكُمْ سَمْعُكُمْ وَلاَ أَبْصَارُكُمْ وَلاَ جُلُودُكُمْ وَلَكِن ظَنَنتُمْ أَنَّ اللَّهَ لاَ يَعْلَمُ كَثِيراً مِّمَّا تَعْمَلُونَ (٢٢) [فصلت] .

١٦. إِلَيْهِ يُرَدُّ عِلْمُ السَّاعَةِ وَمَا تَخْرُجُ مِن ثَمَرَاتٍ مِّنْ أَكْمَامِهَا وَمَا تَحْمِلُ مِنْ أُنثَى وَلاَ تَضَعُ إِلاَّ بِعِلْمِهِ وَيَوْمَ يُنَادِيهِمْ أَيْنَ شُرَكَائِي قَالُوا آذَنَّاكَ مَا مِنَّا مِن شَهِيدٍ (٤٧) فصلت.

كان من آثار هذا الطرق المتواصل المتنوع أن المسلم لم يعد يخشى غير الله ، ولم يعد يخشى في الله لومة لائم، من ذلك ما رواه ابن عساكر ونقله عنه محب الدين الخطيب " أن النبي "صلى الله عليه وسلم" كان يبعث عبد الله بن رواحة إلى خيبر ليخرص نخلها ... فكان على عبد الله بن رواحة رضي الله عنه أن يقدر في كل سنة ما يحمله نخل خيبر ، ثم يقول لأصحابه: إن مال الدولة يعادل كذا، فإذا اقتنعتم بعدالة تقديري دفعتم ما أقول، وإلا فأنا أدفع هذا المقدار عنكم، ونحصي ثمن النخيل إحصاء دقيقاً وأرضى لنفسي بما ينتج من هذا الإحصاء، قل ما قدرته أم زاد عليه، وبذلك لم يكونوا يستطيعون أن يغالطوه، وحاولوا مرة أن يفسدوا ذمته ، فجعلوا له حلياً من حلي نسائهم وقالوا له :هذا لك وخفف عنا، وتجاوز عن بعض ما تفرضه علينا، فقال لهم :"يا معشر اليهود إنكم لمن أبغض خلق الله إلي ، وما ذلك بحاملي على أن أحيف بكم ، وأما ما عرضتم علي من الرشوة فإنها السُّحت ، وإنا لا نأكلها" فقالوا له : بهذا قامت السماوات والأرض[1] .

فكان من ثمرات هذه الحالة أن القرارات الإدارية اتسمت بالشجاعة والجرأة ما دامت صحيحة وما دام الهدف منها رضا الله، ومن أمثلة هذه القرارات :

١. جمع القرآن.

٢. ترك أرض السواد.

١محب الدين الخطيب، مع الرعيل الأول،الطبعة الأولى،(بيروت،المكتبة العلمية،١٩٨٥) ص١٠٠

٣. تجميد سهم المؤلفة قلوبهم،...الخ.

هذا الطرق المتواصل المتنوع زرع الخوف في قلوب تلك النخبة التي اختارها الله لصحبة نبيه صلى الله عليه وسلم فكانت عين الله حاضرة عندهم (صغاراً وكباراً، رعاةً ورعيةً)، وهي التي جعلت أمير المؤمنين عمر بن الخطاب يعف عن أموال المسلمين ولا يرى لنفسه فيها جفاً زائدا عن عامة المسلمين كما أورد الإمام ابن كثير رحمه الله في البداية والنهاية قول عمر "رضي الله عنه"لايحل لي من مال المسلمين إلا حلتان حلة للشتاء وحلة للصيف وقوت أهلي كرجل من قريش ليس بأغناهم،ثم أنا رجل من المسلمين"[١] وكان يقول -رضي الله عنه -إني تركت صاحبي على جادة...وهو الذي جعله يقول" لو ماتت شاة على شاطئ الفرات ضائعة لظننت أن الله عز وجل سائلي عنها يوم القيامة"[٢]، وقال " لو مات جدي بطرف الفرات لخشيت أن يحاسب الله به عمر"[٣] وقال ابن عباس حين سئل:أي رجل كان عمر؟ كان كالطير الجذري الذي له بكل طريق شركاً "[٤] وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه نزلت مال الله عندي بمنزلة مال اليتيم، فإن استغنيت عففت عنه، وإن افتقرت أكلت بالمعروف"[٥]وكان عمر رضوان الله عليه يمر بالآية من ورده بالليل فيبكي حتى يسقط ويبقى في البيت يعاد حتى للمرض[٦] .

١الحافظ ابن كثير الدمشقي، البداية والنهاية،دقق أصوله د. أحمد أبو ملحم وآخرون،(بيروت، دار الكتب العلمية،د.ت.)الجزء السابع،ص.١٣٨

٢ابن الجذري، سيرة ومناقب عمر بن الخطاب،،الطبعة الأولى،(القاهرة: مكتبة الصفا،٢٠٠٥م)ص.١٤٤

٣المرجع نفسه، الصفحة نفسها

٤المرجع نفسه، الصفحة نفسها

٥المرجع نفسه،ص١٠٥

٦المرجع نفسه،ص١٥٨

الخلاصة

هذه بعض الآثار التي خلفتها رقابة القرآن في تلك النفوس التي اختارها الله لصحبة نبيه، وحمل رسالة الإسلام من بعده فهل نترسم خطاها علّنا نبلغ الهداية ونفوز ببعض وعد الله الذي ضمن الآية من سورة التوبة"وَالسَّابِقُونَ الأَوَّلُونَ مِنَ المُهَاجِرِينَ وَالأَنصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُم بِإِحْسَانٍ رَّضِيَ اللّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ وَأَعَدَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي تَحْتَهَا الأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَداً ذَلِكَ الفَوْزُ العَظِيمُ" (١٠٠)

نسأل الله الإعانة على ذلك إنه ولي ذلك والقادر عليه .

قائمة المراجع

١. الإمام مسلم،الجامع الصحيح،(بيروت:منشورات المكتب التجاري للطباعة والنشر والتوزيع،د.ت.)الجزء السابع.

٢. ابن الجذري، سيرة ومناقب عمر بن الخطاب،،الطبعة الأولى،(القاهرة: مكتبة الصفا،٢٠٠٥م).

٣. ابن منظور، لسان العرب،(بيروت،دار صادر،١٩٦٨،)المجلد الأول

٤. أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري،د.ط،(بيروت،دار الفكر،١٣٩٨، ١٩٧٨م)، المجلد العاشر.

٥. أحمد ماهر، الإدارة: مدخل بناء المهارات،(الإسكندرية، المكتب العربي الحديث،١٩٨٥).

٦. إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم،د.ط،(القاهرة،دار إحياء الكتب العربية، د.ت،) الجزء الرابع.

٧. إسماعيل عبد الحميد عبد العال، موضوعات مكملة في الشراء والتخزين،(القاهرة، دار النهضة العربية،١٩٩٠- ١٩٩١).

٨. المنجد في اللغة والأعلام،الطبعة ٣٥،(بيروت،دار الفقه للطباعة والنشر،١٩٦٦).

٩. بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة،(عمان،دار اليازوري العلمية للنشر،١٩٩٨،).

١٠. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة،(القاهرة، مطبعة الإشعاع الفنية،١٩٩٧- ١٩٩٨).

١١. زكي محمود هاشم،الإدارة العلمية، الطبعة الثالثة،(الكويت، وكالة المطبوعات،١٩٨٠- ١٩٨١).

١٢. سمير أحمد عسكر، المدخل إلى إدارة الأعمال:اتجاه شرطي(القاهرة،دار النهضة العربية، ١٩٨٣).

١٣. سيد قطب، في ظلال القرآن، الطبعة الشرعية التاسعة،(بيروت، دار الشروق،١٤٠٠هـ،١٩٨٠م) المجلد السادس.

١٤. عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة،(عمان، مؤسسة زهران،١٩٩٣).

١٥. محب الدين الخطيب، مع الرعيل الأول،الطبعة الأولى،(بيروت،المكتبة العلمية،١٩٨٥).

١٦. محمد سعيد عبد الفتاح،إدارة الأعمال ، د.ط، (الإسكندرية:المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر،١٩٧١).

١٧. R.G.Anderson, Corporate Planning and control (Great Britain ١٩٧٧).