

# التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية

أشواق عبدالرحمن الحقباني

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية

as0878@gmail.com

خلود إسحاق بخاري

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية

mshavendar333@gmail.com

قبول البحث: 2020/9/2

مراجعة البحث: 2020 /8/11

استلام البحث: 2020/7/28

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.17>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية

خلود إسحاق بخاري

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية  
mslavendar333@gmail.com

أشواق عبدالرحمن الحقباني

باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية  
as0878@gmail.com

استلام البحث: 2020/7/28 مراجعة البحث: 2020/8/11 قبول البحث: 2020/9/2 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.17>

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على خلفية ومبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية، كما هدفت إلى بيان التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمرتكزات الثلاث: (المصدرية، والمقاصدية، والوظيفية)، وقد تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نظرية Z اليابانية استحدثت في الأساس للوصول لأسباب نجاح المنظمات اليابانية، مما يعزز من قوتها، وصلاحياتها للتطبيق في المنظمات الإدارية، كما أظهرت أن غالبية مبادئ نظرية Z تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وأن جذور هذه النظرية موجودة في القرآن والسنة، كما بينت النتائج أن بعض خصائص نظرية Z ليست موجودة ضمن المقاصد الشرعية الإسلامية، وأنه لا توجد موانع عقديّة من تطبيق نظرية Z في المنظمات الإدارية الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: نظرية Z؛ الإدارة اليابانية؛ التأصيل الإسلامي؛ الإدارة الإسلامية؛ الإدارة التربوية.

### المقدمة:

يتسم الفكر الإداري في الإسلام بخصائص الفكر المستنير المستمد من طاعة الله عز وجل، واتباع سنة نبيه ﷺ وفق محددات الشريعة؛ والإباحة؛ والسعي لخير الفرد والجماعة؛ والبحث على العمل تحقيقاً لرضا الله عز وجل، وإعمار الأرض. ويقود التأمل في الفكر الإداري الإسلامي إلى شموليته لأبرز معالم النظريات الحديثة وصلاحيته لكل زمان ومكان، ومناسبته للطبيعة البشرية المستندة إلى المنهج الإلهي والتوجيه الرباني. ومع تتابع الوقت وضمن محاولات التكيف مع مستجدات الحياة العملية ظهرت كذلك العديد من النظريات الإدارية الحديثة الهادفة لتحسين جودة الأعمال وتطوير أنظمتها، وتأثرت بها العلوم التربوية نظراً للارتباط الوظيفي بينهما، إلا أنها قد اشتملت على مفاهيم غريبة في نظرتها للحياة والكون والإنسان كونها وضعية، ومنها نظرية Z اليابانية. ظهرت النظرية في الثمانينات من القرن العشرين على يد العالم وليم أوتشي (Ouchi, 1981)، وكانت انعكاساً للتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجالي الصناعة والتجارة، والتي استعدت الباحثين لمحاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها. وتعد نظرية Z أحد مداخل تحقيق الجودة الإدارية، التي تهدف إلى بناء الثقة والمودة بين القائد وموظفيه والذي يتسم بالحنق والمهارة. إلا إن النمو الاقتصادي والصناعي وتزايد ظهور المنظمات والاتجاهات الإدارية الفكرية في العالم؛ يبرز أهمية السعي الجاد لتأصيلها إسلامياً كما يرى القبطان (73:1992) والعيسى (11:2015). بالإضافة إلى ما يواجهه الواقع الإداري التربوي من تقدم تكنولوجي؛ وتحديات متعددة؛ وتغيرات متلاحقة كتداعيات للانفتاح العالمي، مما يؤكد على ضرورة تبني استراتيجيات إدارية تهتم بتجويد العمل وتحسين مستويات الأداء وسلوكيات الأفراد وفق منهج راسخ ومبادئ رصينة تحقق التقدم وتحافظ على العلاقات الإنسانية.

فبرزت الحاجة لتكوين مدرسة إدارية إسلامية تنطلق من الشريعة الإسلامية لبناء نظريات إدارية تربوية ترجع في أصول تكوينها للقرآن الكريم والسنة المطهرة، فالنظام الإداري الإسلامي يتسم بالحرص على تحقيق التوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع، ويعظم الغايات، ويزرع في المسلم حب الخير، والحرص على نفع الإسلام والمسلمين، بل والبشرية جمعاء.

#### مشكلة الدراسة:

أظهرت الدراسات في ميدان الإدارة التربوية نجاحاً للنموذج الإسلامي في الإدارة، والذي تميز بمرونته ومناسبته لمختلف العصور والظروف، فالفكر الإداري الإسلامي يدعو إلى تبني كل ما ينفع المسلمين ولا يخالف أصول وقواعد الشريعة الإسلامية، ومن هذا المنطلق فإن على خبراء الإدارة التربوية الإسلامية إبراز النموذج الإداري الإسلامي، وإظهار شموليته وكماليته واستيعابه لكل جديد نافع في الإدارة الإسلامية مع بقاء أصل العقيدة الإسلامية كما جاءت من مصدرها الرباني، فقد خرجت دراسة سعد الدين (2013:224) بنتائج تدعم ضرورة تعميم نظام الإدارة التربوية الإسلامية على النظم التربوية العربية والإسلامية، وصلاحيّة وعموم فائدة الإدارة التربوية الإسلامية لكل زمان ومكان. كما توصلت دراسة يحيوي وآخرين (2015:10) إلى أن الإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته. وكان من أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة، لأنها ترتبط بحياة المسلمين ومصيرهم، فوضع لها القواعد والأسس العامة.

وقد أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسة مهورباشة (2017:104) أن النظريات الإدارية على وجه العموم تحتاج لإعادة نظر في ضوء شريعتنا الإسلامية، والوقوف على الإطار الفلسفي، والتعرف على طبيعة العلاقة المعرفية التي تربط الأسس الفلسفية للحداثة الغربية بالنظريات التربوية. كما أظهرت دراسة عامر (2012:245) أن هناك توافقاً بين قيم أخلاقيات الإدارة اليابانية التي تتمثل في نظرية Z مع مبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية، ودعت إلى تطويع المبادئ الأخلاقية في النظرية Z لتتناسب تطبيقاً مع واقع الإدارة التربوية في الدول العربية والإسلامية. وأوضحت دراسة العيسى (2015:39) ضعف الدعم والتشجيع لتناول النظريات التربوية الغربية والإسلامية على حد سواء.

ومن هذا المنطلق فإن تأصيل النظريات الإدارية إسلامياً لتطبيقها والاستفادة منها في الواقع التربوي يعد ضرورة لإثراء تلك النظريات والاتجاهات الإدارية والأخذ بأفضل ما فيها. وتسعى الدراسة الحالية إلى ربط ومقارنة المبادئ والخصائص الأساسية لنظرية Z مع الفكر الإداري التربوي الإسلامي، وتحاول بيان مدى اتفاقها واختلافها مع مبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية، وذلك تمهيداً لتطبيق هذه النظرية على أرض الواقع، بما يتوافق مع مبادئ الإدارة التربوية الإسلامية السمة. تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

ما التأصيل الإسلامي لنظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً لارتباطها بالقرآن والسنة ومقاصد الشريعة الإسلامية؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما خلفية نظرية Z في الإدارة اليابانية؟
2. ما مبادئ نظرية Z في الإدارة اليابانية؟
3. ما خصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية؟
4. ما مفهوم التأصيل الإسلامي للعلوم؟
5. ما التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمركزين المصدري (القرآن والسنة، والمقاصدي (مقاصد الشريعة الإسلامية)؟
6. ما التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية بناءً على المركز الوظيفي بالإدارة التربوية؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على خلفية نظرية Z في الإدارة اليابانية.
2. الكشف عن مبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية.
3. بيان التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً لارتباطها بالقرآن والسنة.
4. توضيح التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمركز المصدري، والمركز المقاصدي.
5. توضيح التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية بناءً على المركز الوظيفي بالإدارة التربوية.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تسعى الدراسة الحالية لتوفير الأصل الإسلامي في نظرية Z في الإدارة اليابانية والتأكيد على مميزات وخصائص الإدارة الإسلامية ومنهجها في الحياة والعمل وقدرتها على البقاء والريادة.

2. محاولة علمية قد تضيف إلى الأطر النظرية والتجارب في مجال إدارة الجودة الشاملة باعتبار نظرية Z في الإدارة اليابانية أحد أشكالها من حيث الاهتمام بتطوير مستويات الأداء في المؤسسات الإدارية والتربوية وتحسين مخرجاتها.
3. من المؤمل أن تعمل على تهيئة المناخ المناسب لتوظيف مبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية بعد تأصيلها إسلامياً في تطوير المؤسسات الإدارية والتربوية، وتطبيقها لمساعدتهم في مواكبة التجديدات والتغيرات المتسارعة.
4. قد تسهم في توضيح الرؤية لأصحاب القرار لاستثمار نتائج التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية في تطوير الممارسات الداعمة لتطوير الأداء من خلال نتائجها وتوصياتها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره يتيح الاستفادة من الأدبيات التربوية فقد تمت الاستفادة من جهود العلماء في تفسير بعض آيات الذكر الحكيم، وجمع المعلومات من عدة مصادر وتصنيفها وتحليلها وتفسير مدلولاتها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### خلفية نظرية Z في الإدارة اليابانية:

تعرف حكيم (530:2010) نظرية Z بأنها نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة، وضعها العالم أوتشي، أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا سنة (1981)، من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.

ويشير عساف (170:2014)، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية (22:2016) لسياسة العلماء اليابانيين في الجمع والانتقاء من مبادئ النظريات الأخرى كنظرية الإدارة العلمية ل (تايلور)، ونظرية العلاقات الإنسانية ما يناسب المجتمع الياباني، وتعديل ما يلزم لخدمة بيئة العمل. فقد وضع وليم أوتشي نظرية Z لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية في خارج اليابان، وبين أن فن الإدارة اليابانية لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يمكن أن يتم تطبيقه بنجاح في الولايات المتحدة. وهذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته بالنظرية Z المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة الأعمال. فقام بفحص الشركات المنتجة من أجل اكتشاف عناصر النجاح المشتركة بينهما. ولشرح ذلك طور نظريته التي تعد امتداداً لنظرية X لمكجريجور (McGregor, 1960). ومفاهيم نظرية Y في السلوك التنظيمي. ويتمثل الفرق الرئيسي بينهما في أن النظرية X ونظرية Y هي محاولة للتمييز بين الشخصية وأساليب القيادة للمشرف الفردي، في حين أن نظرية Z معنية بثقافة المنظمة بأكملها. أي أنها تركز على الثقافة التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل داخل المنظمة بشكل متكامل: (Lunenburg, 2011: 6)، الأمر الذي يتفق مع ما ذكره الأشعري (418:2003) وأبو نبعة (150:2005) أن أوتشي لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية على المؤسسات الأمريكية، بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين، وقد عزا سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك وجد أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري.

وذكر دودين (107:2014) أنه يُنظر إلى المؤسسات اليابانية على أساس أنها مؤسسة عائلية يتصرف أفرادها وكأنهم ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة، ويسودها إحساس وفهم ضمني باستمرار علاقة العامل بمؤسسته وبأبديته هذه العلاقة، وهي علاقة مستمرة ما دام العامل قادراً على العمل، يفترض أن تستمر مهما كانت الظروف وتزداد ترسخاً مع الزمن، فبالرغم من أن جميع المنظمات اليابانية تعيش ضمن إطار ثقافي واحد، إلا إن إدارة كل منظمة تحرص على تبني ثقافة فريدة ذات طابع مميز في أهدافها وتقاليدها، وتحرص أن يتشبع بها كل فرد في المنظمة لتصبح مرشداً لسلوكه فتخلق نوعاً من التكامل بين الأفراد والمنظمة.

والنظرية Z مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفيها. وهذه التجمعات تسمى جماعات "الزايباتسو" Zaibatsu، وتضم شركات أقمار صناعية صغيرة تعمل على تزويد الشركات الأم بقطع الغيار والخدمات. والنقطة الأساسية هي أن كل شركة في مجال صناعي تعتبر "زايباتسو" هي احتكار ثنائي يعمل بثقة وتعاون تام، وينتج عنه إنتاج فاعل.

وبالإضافة إلى هيكل الشركة، فإن المقوم الضروري هو تبني نظام للتوظيف مدى الحياة. وهذا المفهوم يسمح بقيام العلاقات المتبادلة والتي تربط النظام معاً. وفي الواقع يبدأ تطبيق نظام التوظيف مع تعليم الأطفال، وينتج عن ذلك منافسة شديدة للقبول في أفضل المدارس العامة. ويتم القبول عن طريق نظام قومي للاختبارات في أفضل الكليات التي تخضع للمراقبة الصارمة، ومن هذه الكليات تقوم "الزايباتسو" بانتقاء موظفيها من هذه الكليات للعمل طوال الحياة، والتقاعد الإلزامي يكون في سن 55 (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 57:2016).

#### مبادئ نظرية Z في الإدارة اليابانية:

أشار الأشعري (418:2003) وحكيم (544:2010) ودودين (109:2014)، وعساف (386:2014) إلى أهم المبادئ التي تشملها نظرية Z كما يلي:

- **الثقة Trust:** يذكر أوتشي أن الشركات اليابانية تمكنت من غزو الأسواق العالمية نتيجة لزيادة إنتاجها القائم على نظام إداري يحرص على توفير الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه الذين يحرصون على تحقيق أهداف الشركة كتحقيق أهدافهم، لثقتهم بأن الشركة تقوم بتعويضهم عن تضحياتهم. ويؤكد آيثال (Aithal, 2016:91) أن التزام العاملين في المؤسسات اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيد، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة.
- ويرى لينينبرغ أهمية الذاكرة التنظيمية في الإدارة اليابانية، فيجب أن يتذكر الرؤساء جهود الموظفين وأي جهود أو أوقات تم بذلها. فالموظف يجب أن يتأكد من الاعتراف بهذه الجهود ومكافأتها؛ مما يعزز لدى الموظفين من الثقة بوجود إنصاف في النهاية (Lunenburg, 2011:9).
- **حدة الذهن / الحدق والمهارة Subtlety:** وهذه خاصية مهمة يجب توافرها في شخص الرئيس، فهنا يتمكن من التعامل مع رؤوسيه بصورة إيجابية لأن عملية إدارة العلاقات بين الناس بصفة عامة، وبين الموظفين رؤساء ومرؤوسين بصفة خاصة، عملية معقدة تحتاج إلى براعة (الحدق) وفن (المهارة)، وهما من الوسائل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية إيجاباً وسلباً، فعندما يتعرف على موظفيه ويكسر الحواجز في علاقته العملية معهم، يتمكن من جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد.
- كما تعد المهارة هي السمة الضرورية للمشرفين، حيث إن المشرف الذي يعرف عماله جيداً يستطيع أن يستكشف شخصياتهم ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة. وذلك بعكس الإدارة البيروقراطية والتي قد لا تدرك هذه الفوارق.
- **الألفة والمودة Intimacy:** يشير أوتشي هنا إلى أن طبيعة المجتمع الياباني المترابط مهدت لضرورة اهتمام الرؤساء بمروؤوسهم والبعد عن الأنانية، فشاع بين صفوفهم صفة التقارب، ونشأت بينهم معرفة وصدقات ملحوظة، لأن الثقة والإنتاجية تسيران معاً.
- كما إن الاهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل بمودة وإنتاجية أفضل. وقد انعكس هذا المبدأ على المؤسسات اليابانية من منظور (رب الأسرة) فينظر العامل لصاحب المؤسسة كأنه والده، مما يجعل العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير تسود الأجواء. ويمكن الخلوص لتوجهه نظرية Z في مجملها إلى نشر ثقافة العمل الجماعي القائم على اكتساب الثقة والمودة.

#### خصائص وسمات نظرية Z:

- احتفظت نظرية Z بالعديد من سمات نظرية الإدارة اليابانية، ومن أهم هذه السمات كما أشار لها مجموعة من الكتاب والمؤلفين ومنهم الأشعري (2003:419)، وشهاب (2014:126)، وعساف (2014:390)، والعميان (2002:54) تكمن في الآتي:
- **التوظيف مدى الحياة Job long- Life:** أي أن يبقى الموظف في وظيفته مدى الحياة، فما أن يتم تعيين الفرد، فإنه يتمتع بوظيفة دائمة في معظم المنظمات اليابانية، حيث ذكر العميان (2002:55) أن العرف الياباني استقر على أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد. ولا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريه كتهور حالته الصحية، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل. إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظمتهم، ويعزز انتماءه إليها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016:42). وتمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. أن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية (شهاب، 2014:126).
- **التقييم والترقية البطيئة: Slow Promotion:** ذكر الأشعري (2003:419) أنه شاع في المؤسسات اليابانية أن تتم ترقية الموظف بعد كل عشر سنوات، ويؤكد العميان (2002:55) أن فلسفة هذا الأسلوب في التقييم تعتمد على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه. وبالرغم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطاً للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب ما يتوفر لهم من الأمن الوظيفي. كما يشير دودين (2014:108) والمزيد (2018:6) إلى أن مفهوم الترقية يطبق على أساس الأقدمية، وعدم التسرع بالتقييم والترقية، فيحصل الموظف الياباني على الترقية بحسب الفترة التي يقضيها داخل المنظمة بالتركيز على تطوير مهاراته المهنية. وتطبق نفس الطريقة فيما يتعلق بتقاضي الأجور، فإن الأجور تحدد طبقاً لمدة الخدمة والسن الخاص بالموظف، ولا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعية العمل كما هو معتاد عليه في بقية أنحاء العالم. وهم بذلك يضمنون استمرار عمل العامل في النظام؛ لأنه لو استقال العامل وانتقل إلى العمل في نظام آخر فستبدأ أقدميته من نقطة الصفر، وبالتالي يتأخر في تقدمه الوظيفي.
- **عدم التخصص في المهنة Job Specialty:** ذكر الأشعري (2003:419) أن ذلك يعني تنقل الموظف في العديد من الوظائف والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني، ما يضمن انسيابية العمل فيكون ملاماً بما يطلب منه وله دراية فيه. ويشير كذلك العميان (2002:57) أن الإدارة اليابانية تميزت بإتاحة تلك الفرصة للعاملين في المنظمات اليابانية، بهدف إعطاء كل عامل فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء

العمل، مما يعزز تقديره لهم وتعاونهم معهم. إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسهل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر من نفس المستوى في حالة المرض أو الغياب، كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة. وتعتبر السنوات العشر الأولى فترة تدريبية، حيث يتم نقل الموظف كل ستة أشهر أو 12 شهراً حتى يعتاد على أقسام الشركة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 48:2016).

وهو ما أشار لأهميته المزيد (2018:15) في الحصول على الخبرة وتنوع التشكيل الأساسي للمعرفة لدى الموظفين، والعمل على بناء قدرة معرفية مشتركة قدر الإمكان للحد من الاعتماد على الفرد الذي قد يؤثر غيابه على المخرجات. فالتدريب موجه نحو التعرف على المنظمة؛ أهدافها ومشاكلها ومواردها العامة، حيث يتم تدريب الموظفين غير الإداريين على التخطيط، العمليات التنظيمية (القيادة وصنع القرار والتواصل والتغيير)، وعملية ميزانية النظام، وديناميكيات المجموعة، والعديد من الأنشطة التي نادراً ما يتعرض لها هؤلاء الموظفون (Lunenburg, 2011).

● **عملية المراقبة الضمنية Indirect Control:** تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه، فقد أكد المزيد (2018:11) ما ذكره العميان (2002:57) من اعتماد فلسفة الصدق المفرط الذي يظهر في الالتزام بأدق التفاصيل المحددة من قبل الإدارة العليا، بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروءتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. ويتعين على المرؤوسين لممارسة هذا النوع من الرقابة فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تتضمن القيم والتقاليد والأعراف، وكذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. أما الأشعري (2002:419) فقد ذكر أن الرقابة الضمنية يمكن أن تتم من الخارج ولكن بلباقة ومهارة دون أن يشعر الموظف بأنه مراقب. ويتوقع من الموظف خلال الفترة التدريبية أن يكون لديه ولاء عميق تجاه الشركة وتجاه زملائه الموظفين. وبعد انقضاء الفترة التدريبية وترقية الموظف، يستمر ليكون خاضعاً للعديد من التنقلات ضمن النظام، وتعتمد الترقيات المستقبلية على مدى نجاحه في إنجاز العديد من الوظائف التي يتوقع منه إنجازها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016:59).

● **اتخاذ القرارات بطريقة جماعية Group Decision Making:** يتفق المزيد (2018:8) مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2016:61) في أن التحكم واتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية يتم بأسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه طبقاً لما يسمى بأسلوب (Ringi System)، وعادة تقدم خطة المشروع أو القرار من قبل الأفراد بأسفل الهيكلية التنظيمية، وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة لتتم مراجعتها بشكل دقيق، والموافقة عليها وهذا يمكن تجنب إضاعة الوقت والجهد في النقاشات غير المتوقعة أثناء الاجتماع الرسمي لتقييمها أو تعديلها، ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا، فإذا ما كان هناك إجماع تام من جانب الأفراد المهتمين بموضوع الخطة يقوم الرئيس بالموافقة عليها لتكون قراراً رسمياً واجب التطبيق. ويتميز هذا الأسلوب بفعاليتها القوية، حيث يحول دون صنع القرارات التي تعمل على تركيز الانتباه على مهنة الأفراد، وكل القرارات التي تصنع ضمن هذا الإطار تصنع بما يتماشى مع أهداف وغايات الشركة، أو ضمن إطار شمولي. وتميل عملية صنع القرار ضمن هذا الإطار إلى أخذ وقت طويل، لكن ما أن يصنع القرار حتى يكون التطبيق سريعاً، ذلك لأن عددًا كبيراً من الناس يشتركون في صنعه.

ويؤكد لينينبيرغ أهمية توجه القادة لقضاء الوقت الكافي في مناقشة الأهداف مع الموظفين والمستفيدين، وفهم نظام الجوائز المتاح للموظفين في وظائفهم ومساعدتهم على ترشيد هذه الجوائز حتى يتمكنوا من الوثوق بها، مما يمكن المسؤولين دعوة المرؤوسين لمشاركة التحكم في القرارات التي ستؤثر على طريقة أدائهم (Lunenburg, 2011:8).

● **المسؤولية الجماعية Overall Responsibility:** إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد، وهذا يعني سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فالروح الفردية مرغوبة إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة وذلك بعدم معارضتها لروح الفريق (العميان، 2002:55). ويرتبط مفهوم التكتل بمنظور العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام وتخطي الصعاب (المزيد، 2018:13). كما أن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات، حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى أكثر من جماعة عمل واحدة خلال فترة عمله في المنظمة. ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت، بل تتغير من حين إلى آخر لتوطيد عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. ويسند لكل جماعة مهمة معينة تسعى الجماعة من خلالها إلى إنجاز هذه المهمة، والعمل على تطوير العمل وزيادة إنتاجيته. وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، ومنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح في نهاية العام، وعلى ذلك فإنه من مصلحة كل عامل وكل جماعة أن تبذل قصارى جهدها بغية زيادة الإنتاج وتطويره، لأن زيادة الإنتاجية وزيادة الدخل يعودان بالنفع العام على جميع العاملين وليس فئة محددة منهم (دودين، 2014:107؛ عساف، 2014:217).

● **الاهتمام الشامل بالأفراد Comprehensive Care for Employees:** وهي تعني كما يراها الأشعري (2003:419) العناية بالموظف ليس فقط في شؤون العمل، بل حتى خارج العمل كدعوة أسرته وذويه في المناسبات. كما يؤكد العميان (2002:56) وعساف (2014:213) أن الإدارة اليابانية



تتميز برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم الصحية، وتقديم المساعدات المالية لهم، وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان وغيره، والقيام بنشاطات اجتماعية مختلفة؛ مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين. وتقوم الإدارة اليابانية بهذه النشاطات على اعتبار أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة، ولقد بينت الدراسات أن المنظمة اليابانية تضفي على نفسها السمة العائلية.

ويقدم المنهج الياباني في احترام الفرد منجماً راسخاً بأن الإنسان أولاً، والعمل ثانياً. وأن الاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة لعمل الموظف؛ وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة. وذلك في التعامل الجاد مع جميع أفراد المنشأة بالمساواة والعدل التام باختلاف المستويات والمراكز الوظيفية لهم (المزيد، 2018: 9).

ومما سبق يمكن استنتاج تنوع سمات نظرية Z وشمولها جوانب التنظيم الإداري والثقافة التنظيمية بالمؤسسات، بجانب تساوي الاهتمام بالفرد والمنظمة، واعتبار القرارات مسؤولية مشتركة مما يضمن حسن وسرعة تطبيقها والالتزام بها. فقد ركزت النظرية على تحقيق أهداف المنظمات بمشاركة الأفراد اهتماماً وتقديراً وزرعاً للشعور بالشراكة والمسؤولية لدى العاملين، مما يدل على تقاطعها في كثير من الجوانب مع الإدارة في الإسلام.

#### التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية:

عرف العمرو (2011) التأصيل الإسلامي بأنه جعل العلوم الإدارية التي تدرس في المجتمعات المسلمة المعاصرة منطلقة ومنبثقة من أصول الإسلام ومفاهيمه العقدية المبنوثة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والمحددة لمفاهيم الألوهية والإنسان والكون والحياة والمعرفة والقيم والعلاقة بين كل منها، ورفض إقامة هذه العلوم على أصول ومفاهيم تتعارض مع العقيدة الإسلامية ومقتضياتها. ويعرف القرني (2016: 4) التأصيل الإسلامي لنظرية Z بأنه الانطلاق في دراسة النظرية من حيث مبادئها وخصائصها من منظور إسلامي وتوجيهها وفق مقاصده.

وضع بخاري (2007: 22) نموذجاً مقترحاً لعملية التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة وكيفية تفعيله بناءً على سبع مرتكزات، وبالتدرج من المرتكز العقدي، ثم المصدرية باستخلاص القيم الإسلامية العليا في الإدارة بالاستناد على الكتاب والسنة، وما وافقها من مفاهيم وقيم ونظريات، وصولاً إلى المرتكز الوظيفي. وبلاستفادة من التدرج في النموذج السابق يمكن تأصيل مبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية كما يلي:

#### أولاً التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة:

##### 1. تأصيل مبادئ نظرية Z وفق ارتباطها بالقرآن والسنة كما يلي:

- **الثقة:** إن الثقة في الإسلام تقتضي إزالة الشك والظن بين المسلمين، فقد نهي الله عز وجل المؤمن أن يظن بالمؤمن شراً، وعدم اتهام الناس بغير دليل إذ أن الأصل في المسلم براءة ذمته، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (الحجرات: 12)، وقال ﷺ: "حسن الظن من حسن العبادة" (رواه أحمد).

وقد كان الرسول ﷺ يتحسس من يثق فيه للقيام بمهمة معينة، وقد يحتاج أحياناً لإجراء اختبار للشخص ليزداد ثقة فيه، كاختباره للصحابي الجليل معاذ بن جبل قبل إيفاده إلى اليمن، وبعد اجتياز معاذ للاختبار فرح الرسول ﷺ وتبسم ثم بعثه بالمهمة ودعا له، وهي قناعة من القائد بقدرة أتباعه للقيام بالدور ووضوح الهدف (الأشعري، 2003: 42). ومنها قوله تعالى: "وَلَا تَقُولُوا لِمَن أَلَقَ إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا" (النساء، 94) ففي ذلك حث على حسن الظن بالآخرين من المسلمين. وقد كان هذا ديدن الصحابة، فقد روي عن عمر رضي الله عنه أنه قال: إن ناساً كانوا يُؤخذون بالوحي في عهد رسول الله ﷺ، وإن الوحي قد انقطع، وإنما نأخذكم الآن بما ظهر لنا من أعمالكم، فمن أظهر لنا خيراً سواء لم نأمنه ولم نصدقه. ومثاله ما ورد في غزوة أحد حينما أخرج الرسول الله ﷺ سيفاً ثم قال: من يأخذ هذا السيف بحقه؟ فقام إليه رجال، فأمسكه عنهم، حتى قام إليه أبو دجاجة، فقال: وما حقه يا رسول الله؟ قال: أن تضرب به العدو حتى ينحني، قال: أنا أخذه يا رسول الله بحقه، فأعطاه إياه وكان أبو دجاجة رجلاً شجاعاً يختال عند الحرب، إذا كانت، وكان إذا أعلم بعصاة له حمراء، فاعتصب بها علم الناس أنه سيقاتل؛ فلما أخذ السيف من يد رسول الله ﷺ أخرج عصابته تلك، فعصب بها رأسه، وجعل يتبختر بين الصفيين (رواه مسلم) ففي هذا المثال منح الرسول عليه الصلاة والسلام ثقته بأحد الصحابة بعد أن عرف مهارته، واستعداده (ابن كثير، 2010: (2: 17).

كما أن تفويض الرئيس لبعض صلاحياته لمروسيه يزرع الثقة في نفوسهم، ويحفزهم على تحمل المسؤولية والعمل بأمانة وإتقان، وقد فوض ﷺ بعض مهامه لأصحابه، فقد أرسل أصحابه لتعليم العرب الدين، وأخذ الصدقات منهم، ولعل مرد ثقة القائد المسلم، هو توكله على الله: "وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ" (الطلاق، 3)، فمن يفوض أمره إليه تعالى فهو حسبه وممض قضاؤه في خلقه، وثبات مرجعيته وقوة إيمانه بمعتقداته الربانية التي تضمن له الفلاح في أمر دينه ودنياه (الطبري، 2000: 558).

- **حدة الذهن والحدق والمهارة:** إن القيادة في الإسلام تتطلب درجة عالية من الفطنة والواقعية اللتين تميزان القائد الإداري المسلم في كافة تصرفاته، وتعيينانه على قيادة جماعة التابعين بأفضل أسلوب، كما في دعاء موسى عليه السلام للاستعانة بأخيه هارون، قال تعالى: "وَاجْعَلْ لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ۚ ٢٩ هَارُونَ أَخِي ۚ ٣٠ اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي ۚ ٣١ وَأَشْرِكْهُ فِي أُمْرِي" (طه: 29-32). والفطنة مرتبطة بالواقع، فالقائد المسلم الذي يفتن إلى

واقعه واحتياجاته. وتأكيداً على أهمية هذا المبدأ فقد عدّ القرنين (2016:26) الفطنة والكياسة الركن الثالث من أركان القيادة الإدارية في الإسلام، ومن ذلك قول الرسول ﷺ: (لا يُلدَغ المؤمنُ من جُحْرِ مرتين) (رواه الشيخان)، فالإداري المسلم لا بد أن يكون واسع الأفق والإدراك لما يدور حوله، ولما يريد تنفيذه من خطط ومشاريع وأهداف، ومدرك فطن للنتائج المترتبة عليها. وإذا علم من تحت إمرته ما امتاز به من الكياسة والفطنة، زادت به الثقة ومالت إليه الأفتدة واستطاع تحقيق الأهداف، وتأكيداً على أهمية الفطنة والكياسة للقائد المسلم فقد حددت عبد المولى (2016:145) عدة صفات للقيادة الإسلامية وذكر منها أربع صفات يمكن اعتبارها من مرادفات الحدق والمهارة عند القائد وهي: النظر الثاقب، والحكمة، والالتزان، والعقلانية في حل المشكلات، والقدرة على الابتكار، والرؤية المستقبلية، ومن ذلك ما ورد في قصة "يا سارية الجبل" التي برهنت على حدة الذكاء والنظر الثاقب لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، فقد روي أنه بعث جيشاً وأمر عليه رجلاً يدعى سارية بن الحصين. فبينما عمر يوم الجمعة يخطب، جعل يصيح في خطبته وهو على المنبر "يا سارية الجبل" قال على بن أبي طالب: فكتبت تاريخ تلك الكلمة، فقدم رسول الجيش، فقال: يا أمير المؤمنين غزونا يوم الجمعة في وقت الخطب فهزمونا فإذا بإنسان يصيح يا سارية الجبل، فأستندنا ظهورنا إلى الجبل فهزم الله الكفار وظفرنا بالغنائم العظيمة ببركة ذلك الصوت (ابن كثير، 2010: (4)130). ويسمى الغربيون هذه الحاسة بالحاسة السادسة أو التخاطر Telepathy، أما الحكمة والالتزان، فقد ذكر بني عيسى (2018:146) أن الإسلام هو دين الحكمة والموعظة الحسنة وهناك مئات الأدلة القطعية من القرآن والسنة، كقوله تعالى: "أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ" (النحل، 125)، وقوله تعالى مادحاً عبده لقمان: "وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ" (لقمان، 12)، ومادحاً عبده داود: "وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَأَوْعَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ" (ص، 20)، فهذه من صفات الرسل والأنبياء وحري بالقائد والمدير المسلم أن يقتدي بهم صلوات الله وسلامه عليهم، وقد وردت كلمة الحكمة بالنص في عشرين موضعاً في القرآن الكريم. وهناك أحاديث نبوية شريفة عديدة في هذا المجال، مثل قوله: "ليس هدية أفضل من كلمة حكمة..."، وقال: "الحكمة الإصابة في غير النبوة (رواه البخاري)، أما العقلانية في حل المشكلات فقد أشار إلياس (2013:276) أن القرآن الكريم يحث دائماً على إمعان العقل والتفكير، من خلال إرشادات لنماذج للنشاط العقلي، مثل التفكير، والتدبر، والتبصر، والتفقه، والتذكر، والاعتبار، والتعقل. وهذه دلالة واضحة على أهمية استخدام أساليب مختلفة ومتنوعة للتفكير في كافة الأمور. وبالنسبة للقدرة على الابتكار والإبداع؛ فإن الإسلام دين الإبداع، وحث على ذلك ودعا إليه في جميع مجالات الحياة، والمبادئ والقيم الإسلامية موجبة للتفكير الإبداعي المنضبط بهما، فالتفكير الإبداعي الابتكاري يعد مطلباً ملحاً للأفراد والأمم لأنه وسيلة للتقدم، ويعين على الاستفادة مما خلق الله وأودع من أسرار. وأنه وسيلة لحل المشكلات، وأنه يعينه على استثمار الطاقات فيما يعود بالخير على الفرد والإنسانية. وقال النبي ﷺ: "أنتم أعلم بأمر دنياكم" (رواه مسلم).

ومتى أسندت القيادة إلى من يتصفون برجاحة العقل، ومعرفة الأمور وإدراك العواقب، فإن المؤسسات سوف تقوم بعملها على أكمل وجه؛ لأن هؤلاء القادة سيدركون أن مسؤوليتهم هي إنجاح العمل إلى تامه، ويدركون أنه إذا التبس عليهم أمر، فسيردون ذلك إلى من هم أعلم منهم وأقدر على حل ما يواجههم، وذلك مصداقاً لقوله تعالى: " فَسَلُّوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " (النحل، 43). كما أن نفاذ البصيرة إحدى المهارات الفنية والتي تعتبر من مقومات القيادة، حيث إن تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكره دائماً إلى المستقبل وأن يرى ما لا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه ونفاذ بصيرته (القرني، 2012:17)، ومن أمثلة ذلك حكمة عمر ونفاذ بصيرته حينما رأى عدم توزيع الأرض المفتوحة على المسلمين الفاتحين، وتركها مصدر دخل ثابت لبيت مال المسلمين، وأنشأ الدواوين لأول مرة في تاريخ الإسلام حينما شعر بالحاجة إليها، وقسم البلدان المفتوحة إلى أمارات ليتمكن الولاة من تطوير مواردها، ولا يؤخذ شيء من موارد الأقاليم في عهده إلا بعد استيفاء أهلها وعمارتها، فهو قد مكّن الإدارة المحلية، ومكّن الخلافة تنظيمياً رضي الله عنه وأرضاه (نصير، وأحمد، 2014:107)، إنه عند الرجوع إلى الفكر الإداري الإسلامي لمعرفة وجود مبدأ المهارة من عدمه، فإنها قد عدت إحدى خصائص المؤمنين العاملين المأجورين على إتقان العمل، حيث روي عن الرسول ﷺ أنه قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (السيوطي)، وقد اهتم الإسلام بمكافأة المجتهد حيث يروي عن النبي ﷺ أنه قال: "من اجتهد فأصاب فله أجران، وإن أخطأ فله أجر واحد" (رواه أحمد).

• الألفة والمودة: وصف الله عز وجل المؤمنين بأنهم متآلفين بقوله تعالى: "وَأَلْفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَا أَلْفَتْ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلْفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ" (الانفال، 63).

وأشار الأشعري (2003:421) أن الألفة والمودة تعني التعود والأنس والمحبة، وهي من صفات المؤمنين، فالمؤمن في المجتمع المسلم يألف ويؤلف ولهذا وصفهم الله تعالى بقوله: "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ" (الحجرات، 10)، وحرصاً على استمرار هاتين الصفتين، يأمر الله تعالى عباده المؤمنين بقوله: "فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ" (الحجرات، 10).

يذكر (القرني، 2016:32) إن العامل الجديد يواجه عمله وهو يتوجس خيفة، ويشعر بأنه لحداثته وعدم مرانته قد يخطئ، فينتابه القلق، وعندئذ يحتاج إلى أن يؤخذ بيده في رفق وتلطف حتى يجتاز أيامه الأولى، وينخرط في مجموعة العاملين كفرد مساو لهم، ويتطلب ذلك من رئيسه المباشر مجبوراً خاصاً في مساعدته وتوجيهه بالحسنى والرفق لا بالقسوة والتكبر، مصداقاً لتوجيه الرسول ﷺ في حديث ابن عمر مرفوعاً: "إن لله أقواماً اختصهم بالنعم لمنافع العباد يقرهم فيها ما بذلوا، فإذا منعوها نزعها منهم فحولها إلى غيرهم" (الألباني)، ويقول: "من كان في حاجة أخيه، كان



الله في حاجته، ومن فرّج عن مسلم كربة، فرّج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة" (رواه الشيخان)، وقوله ﷺ: "من يسّر عن معسر، يسّر الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً، ستره الله في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه" (رواه مسلم). ويرى (القرني، 2016:31) أن الألفة والمودة تتحقق بين العاملين في المنظمة، إذا توفرت الرحمة والرفقة فيما بينهم، ويستدل بقوله تعالى: "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ" (التوبة، 128)، فالقائد العظيم رسول الله كان رؤوفاً رحيماً برعيته، مما جعل الألفة والمودة تشيع بين هذا القائد ورعيته، وحث على الرفق كما في قوله ﷺ: "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه" (رواه مسلم). وقد عد الرويلي (2018:10) لين الجانب، واللباقة، والقدرة على كسب قلوب الآخرين والسعي في حوائجهم من صفات القيادة الإسلامية، حيث إن لين الجانب تعني عدم الغلظة في الأقوال والأفعال وقد امتدح الله عز وجل الصحابة بأنهم: "أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ" (الفتح، 29).

## 2. تأصيل خصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفق ارتباطها بالقرآن والسنة كما يلي:

- **الوظيفة مدى الحياة:** إن الوظيفة في الإسلام ترتكز على أنها واجب ديني، وأنها تكاليف وليست تشريف، فدوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها، فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها. فلقد اعتبر الإسلام الوظيفة أمانة وأن على ولي الأمر أن يؤديها إلى مستحقيها والجديرين بها. وهي ليست مكسباً أو غنيمة تعطى لقرابة أو ولاء أو لرشوة من مال أو منفعة. فحسن اختيار القائد وتولية الولاء الصالحين من الأمور المهمة لتأثيرها المباشر وغير المباشر على حسن انتظام العمل، وقيام المنظمات الإدارية بأعمالها (عبدالمولى، 2016:119). قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (النساء، 58). فقد نزلت هذه الآية في ولاة الأمور وأن عليهم أن يؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل، فالنبي ﷺ لما فتح مكة وتسلم مفاتيح الكعبة من بني شيبه، طلبها منه العباس، ليجمع له بين وظيفتي سقاية وسدنة البيت، فأنزل الله تعالى هذه الآية. بدفع مفاتيح الكعبة إلى بني شيبه (ابن كثير، 2010: (4)301).
- **التقييم والترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في معظم المؤسسات اليابانية إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة (أوتشي، 2001:82). وهذا مخالف لمبدأ الحوافز ومكافأة كل من اتقن وأحسن عمله، فالعامل المخلص واحد في عمله يجب أن يترقى ويقوم من أجل الاستمرارية في التحسين، وهذا ما دل عليه قوله تعالى: "إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (الكهف:30). فكلمة أحسن في الآية دلالة على أهمية إتقان العمل مقابل الأجر، كما دعا ديننا الحنيف على ضرورة إعطاء كل موظف الدرجة والمكانة التي يستحقها حسب قدرته وخبرته فقال تعالى: "وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ" (الأحقاف، 19). وقوله تبارك وتعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة، 7-8) أي لا يظلمهم مثقال ذرة فما دونها. ففي الدنيا يقول النبي ﷺ: "من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً" (رواه أحمد والبخاري). والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير، ويقول تبارك وتعالى: "هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ" (الرحمن:60).
- **عدم التخصص في المهنة:** أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر وبذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب الموظف تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معداً للترقية، وديننا الحنيف يحثنا على العمل والتدريب، فهو دين صالح لكل زمان ومكان، ويستطيع المسلم التكيف مع أي عمل طالما هو في نطاق الشريعة الإسلامية، إلا أن رسول الله ﷺ انتقى وخصص بعض الصحابة لبعض المهن، فقال: "أرحم هذه الأمة أبو بكر وأقواهم في دين الله عمر وأفرضهم يزيد بن ثابت وأقضاهم علي بن أبي طالب وأصدقهم حياء عثمان وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح وأقرؤهم لكتاب الله عز وجل أبي بن كعب ومعاذ بن جبل أعلم الناس بحلال الله وحرامه" فخصص القضاء لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه، كما اختص بقراءة القرآن الكريم أبي بن كعب، والمختص بتوضيح الحلال والحرام معاذ بن جبل رضي الله عنهم وأرضاهم (رواه أحمد وابن ماجه).
- **اتخاذ القرارات بطريقة جماعية:** تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية، يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار، ولقد جاءت هذا من قبل شريعتنا السمحاء فبالرجوع إلى السيرة النبوية، نجد أن النبي ﷺ كون مجلس شورى من المهاجرين والأنصار منذ دخوله المدينة المنورة بعد الهجرة، واختارهم من خيرة القوم من أهل الشورى الذين يرجع إليهم في الرأي (عبدالمولى، 2016:111). وعلى الرغم من نزول الوحي عليه ﷺ، فقد كان يكثر من مشورة أصحابه، فقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: "لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله" (رواه البخاري)، فقد استشارهم في بدر حول صلاحية أرض التزال عسكرياً، وشاورهم بعد انتهاء المعركة بشأن أسرى المشركين. وعلى نهجه سار الخلفاء الراشدون، وكان عمر رضي الله عنه يقول لا خير في أمر أبرم من غير مشورة، وكان علي بن أبي طالب يقول: نعم المؤازرة المشاورة وبئس الاستعداد الاستبداد، وقد خاطر من استغنى برأيه، فالقائد المسلم لا ينفرد باتخاذ القرار كالقيادة المستبدة، ولا يعطي المجال للأتباع ليحلوا محل القائد كالقيادة المتسببة، بل هو قائد وسطي يوازن بين الفرد والجماعة، وتفرض الشورى على الأتباع أن يكونوا أمناء مخلصين في مشورتهم (نصير، أحمد، 2014:195).

- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة. فلقد اهتم الإسلام بالإنسان قبل خلقه ومنذ اختيار أبيه، فلقد أرشدنا رسول الله ﷺ بأهمية ذلك بقوله: (تخبروا لنطفكم فإن العرق دساس) (رواه ابن ماجه)، كما أنزل الله علينا منهجاً متمثلاً في كتابه العزيز فقال: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمْ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا فِي الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ" (يونس، 57)، وقوله في محكم تنزيهه: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنَّفُضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران، 159) وقوله ﷺ: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى). فلقد شرع الإسلام التكافل والتعاون والتراحم بين أفراد المجتمع المسلم، والعمل الإداري في الإسلام شامل ومتكامل يشكل كافة جوانب الحياة ليصبح سلوك المؤمن خيراً وسيلة في الدعوة لله عز وجل من خلال العمل الصالح والإنجاز المتقن والأداء المتفوق (عبدالمولى، 2016:122).
- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية: عن العمل الذي يقوم به الفرد، فقال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (المائدة، 2). يأمر تعالى عباده المؤمنين بالمعونة على البر والذي هو فعل الخيرات والتقوى والذي هو ترك المنكرات، وينهاهم عن التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم قال ابن جرير: الإثم ترك ما أمر الله بفعله، والعدوان مجاوزة ما فرض الله عليكم في أنفسكم وفي غيركم. وقد قال رسول الله ﷺ: "انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً" قيل: يا رسول الله، هذا نصرته مظلوماً، فكيف أنصره إذا كان ظالماً؟ قال: "تحجزه وتمنعه من الظلم فذاك نصره". رواه البخاري. وقوله تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) (آل عمران، 103) في الآية إشارة إلى أن الله سبحانه وتعالى وضع قواعد وقوانين وتوجهات وأوامر ونواهي بحيث يمكن أن توصل المؤمنين بجهودهم الإنسانية إلى التمسك بالإطار الرباني الذي هو (حبل الله). فعمل القيادة الإدارية في الإسلام هو توجيه النشاط البشري في العمل لتحقيق المصالح على ضوء الإسلام، وتوجيه النشاط الجماعي في عمل مشترك لتحقيق هدف مشروع (بني عيسى، 2018:71).
- الرقابة الضمنية: حيث إن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها وكأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب، ولكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الانتظام، وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بالمرونة. ونستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية، فديننا الحنيف يزرع فينا الرقابة الذاتية ومراقبة الله في السر والعلن، ومن درجات الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك (البخاري)، فقال الله تعالى: " مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " (ق، 18). كما قال تعالى: " وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۙ كِرَامًا كَثِيرِينَ ۗ ۙ يَلْمِزُونَ مَا تَعْمَلُونَ " (الانفطار، 10-12)، وقال رسول الله ﷺ: " إن الرجل ليتكلم بالكلمة من رضوان الله تعالى ما يظن أن تبلغ ما بلغت يكتب الله له ما رضوانه إلى يوم يلقاه وإن الرجل ليتكلم بالكلمة من سخط الله ما يظن أن تبلغ ما بلغت يكتب الله تعالى عليه ما سخطه إلى يوم يلقاه" (رواه الترمذي) ويرى دودين (2014:108) والمزيد (2018:10) إن كثيراً من باحثي الإدارة ومنظريها يعززون تفوق المنظمات اليابانية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الياباني. بينما تميزت الرقابة في الإدارة الإسلامية بمستويات ثلاثم طبيعة المواقف والزمن، والتدرج الرئاسي الذي شرعت به وتشمل الرقابة الإلهية، الذاتية، الرئاسية، ورقابة الحسبة والنظام الإداري (بني عيسى، 2018:172).

ثانياً: التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفق ارتباطها بمقاصد الشريعة الإسلامية:

#### 1. تأصيل مبادئ نظرية Z وفق ارتباطها بمقاصد الشريعة الإسلامية:

- الثقة: إن المقاصد الشرعية التي تفضي إليها الثقة بين الموظفين والرئيس هي بناء جسور تؤدي إلى تآزرهم وتعاونهم على البر والتقوى، بينما الشك وعدم الثقة يؤدي إلى التباعد والتنافر، وبالتالي تبديد فرص التعاون، من هذا المنطلق فإن الثقة المتبادلة بين الرئيس المسلم ومرؤوسيه تؤدي إلى جلب مصالح الأمة، ودرء المفساد المترتبة على الشك وعدم الثقة (بولوز، 2017:180). فالقيادة الديمقراطية القائمة على الثقة والقربية من المحيطين بها من شأنها أن تزرع الطمأنينة، وتوجد المودة والألفة والتماسك وتعزز الانتماء (بني عيسى، 2018:42).
- الحذق والمهارة: إن المقاصد الشرعية المستنبطة من هذا المبدأ يتمثل في حفظ نظام الأمة من الانحطاط، كما سبقت الإشارة إليه في المبحث السابق أن الحذق والمهارة أو الكياسة والفتنة من أركان القيادة الإسلامية. إن حذق القائد وفتنته ومهارته تفضي إلى حفظ نظام الأمة من الزوال (إلياس، 2013:269).
- المودة والألفة: إن المقاصد الشرعية التي تفضي إليها المودة والألفة تتمثل في زيادة أواصر القوة الإسلامية، التي ربطها الإسلام بالإيمان، فالمسلم لا يبلغ درجة الإيمان الكامل حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه، كما أن الإسلام يحث على إشاعة جو من الاحترام والمودة والألفة بين المسلمين، قال ﷺ: "ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف حق كبيرنا" (رواه ابن داود والترمذي)، وهذا يزيد أواصر الأخوة الإسلامية، فأصبحت مقصداً من

مقاصد الشريعة الإسلامية، وكما سبق إيراده في المبحث السابق، فإن ذلك يزيد استقرار المنظمات الإسلامية، وهذا يتحقق حفظ مال الأمة، والذي يعتبر من الضروريات في الشريعة ومقصد من مقاصدها (القرني، 2012:18؛ الرويلي، 2018:29).

## 2. تأصيل خصائص نظرية Z وفق ارتباطها بمقاصد الشريعة الإسلامية:

- الوظيفة مدى الحياة: هذا المبدأ لا يتفق تماماً مع ما جاءت به الإدارة الإسلامية في نظام التوظيف في الإسلام، ولذلك فإن الوظيفة مدى الحياة لا يمثل مقصداً من مقاصد الشريعة الإسلامية، ولكن النظرية تنادي بالجدارية كأساس للتعيين، وهو ما يتفق مع مقصد الشريعة الإسلامية في تولية الأصلح (حكيم، 2010:545؛ أبو شادي، 2017:215).
  - التقييم والترقية البيئية: هذا المبدأ لا يتفق تماماً مع ما جاءت به الإدارة الإسلامية في نظام الترقية في الإسلام، فالتقييم يعتمد على الجدارة والانتاج وليس له مدة محددة في الإسلام، كما هو محدد في الإدارة اليابانية بعشر سنوات، ولذلك فإن التقييم والترقية البيئية لا تمثل مقصداً من مقاصد الشريعة الإسلامية (القرني، 2016:39).
  - عدم التخصص في المهنة: إن هذا المبدأ أيضاً لا يتفق تماماً مع ما جاءت به الإدارة الإسلامية، حيث شجع الإسلام في كثير من الآيات والأحاديث التي سبق ذكرها على أهمية التخصص في المهنة. ومن ذلك أيضاً طلب يوسف عليه السلام في قوله تعالى: " أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ " (يوسف، 55) مما يدل على التخصص (أبو شادي، 2017:218؛ بني عيسى، 2018:151).
  - الرقابة الضمنية: إن هذا المبدأ لا يتفق تماماً مع ما جاءت به الإدارة الإسلامية، فالرقابة في الإدارة اليابانية تتم دون شعور الموظف، أما الرقابة في الإسلام فتتقسم إلى: رقابة ذاتية تنبع من داخل الفرد لكونه مسلماً، فأمانة والاخلاص من مبادئه الإسلامية التي يحافظ عليها لينال أجره من الله، ورقابة خارجية صريحة يمكن أن يشعر بها الموظف، وفي ذلك ما يجعله حريصاً على ألا يقع في أخطاء تعرضه للمساءلة؛ ولذلك فإن الرقابة الضمنية كما تراها نظرية Z لا يمثل مقصداً من مقاصد الشريعة الإسلامية. وفوق ذلك كله هناك الرقابة الربانية التي متى ما استحضرها المدير المسلم أو الموظف المسلم، كان لها الأثر الواضح في إخلاصه وتفانيه في عمله، قال تعالى: " مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ " (ق، 18) (نصير، أحمد، 2014:210).
  - اتخاذ القرارات بطريقة جماعية: يتوافق هذا المبدأ مع أهمية الشورى عند اتخاذ القرار، فالقائد المسلم يجب أن يستشير جماعته، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور، ولأن رأي الجماعة خير من رأي الفرد، وهي مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها إلزام وفريضة، إن في الشورى قوة للمسلمين وترابطه لهم، فهي تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك وتقوي أواصر الأخوة بينهم، وتشعر كل فرد منهم بذاتيته وكيونته كإنسان مكرم مقدر. من هذا المنطلق فإن المقاصد الشرعية التي يفضي إليها مبدأ اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، هي زيادة قوة الأمة وحفظ نظامها، وضمان عدم عبث الأهواء الشخصية بحقوق الأمة، وفي ذلك حفظ للمال العام أيضاً، وحفظ للأمة، وحفظ للمال العام، من الضروريات التي حثت الشريعة على حمايتها (ملانكة، 2013:508).
  - المسؤولية الجماعية: إن المقاصد الشرعية التي يفضي إليها مبدأ المسؤولية الجماعية، يتمثل في حفظ الأمة من تفشي الفساد فيها، فكل فرد مسلم مسؤول عن أخطائه، ولذلك أوجب الله عز وجل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على المسلمين، فأبي خطأ في المنظمة فإنه يوجب من الآخرين عدم السكوت عنه، لأن الخطأ الفردي يشكل خطراً على المنظمة، ففي هذه السمة حفظ للأمة، وهذا من مقاصد الشريعة الإسلامية (نصير، أحمد، 2014:212).
  - الاهتمام الشامل بالفرد: إن المقاصد الشرعية التي تفضي إليها هذه السمة، هي في شعور الموظف بالاستقرار والاطمئنان، نتيجة للعناية والاهتمام بالموظفين، مما يجعله متفرغاً لأداء عمله، وفيها زيادة في أواصر الأخوة الإسلامية، وتفشي الألفة والمحبة بين الراعي والرعية، مما يفضي إلى استقرار الأمة وحفظ نظامها من الزوال، وفيها حفظ لحقوق الموظف المسلم المالية وغيرها، وهما مقصدان من مقاصد الشريعة الإسلامية. فالعقيدة الإسلامية توفر للمنظمات أفراداً مؤمنين يتحملون المسؤولية الوظيفية الموكلة إليهم، فقد قال تعالى: " وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلْطَانٍ مِّن طِينٍ " (المؤمنون، 12) فقد عرف الإسلام الإنسان بأنه مخلوق من طين وفكر وروح (بني عيسى، 2018:64؛ حكيم، 2010:546).
- وتؤكد الباحثتان على أن الإسلام في كيفية الحكم أو غيره من الأمور الدنيوية، لم يقرر إلا مبادئ عامة وكليات، وترك التفاصيل والتطبيقات للأفراد، تتغير بتغير الزمان والمكان، فيكون الاجتهاد بما لا يتعارض مع المبادئ العامة، والحكمة ضالة المؤمن، أينما وجدها فهو أحق الناس بها، فينبغي على المسلم البحث عن كل ما هو مفيد ونافع، حتى لو وجد في ثقافات أخرى، ما لم توجد موانع عقدية تمنع من تبنيها.

## ثالثاً: نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمركز الوظيفي:

تتأثر الإدارة التربوية بالعديد من العناصر المتداخلة نتيجة ارتباطها بالعنصر البشري، والتفاعل المستمر بين عناصر بيئتها الداخلية وتداعيات العوامل الخارجية المكونة لبيئتها الخارجية. مما يستلزم الإعداد لمواجهة تلك المتغيرات وتوجيه العمل التوجيه السليم لتحقيق حياة متميزة معاصرة للأفراد والمجتمعات. فقد أصبح لزاماً على الدول تطوير أنظمتها التربوية لقيادة التغيير في كافة المجالات لأن التربية هي الأداة الرئيسية والفعالة لإحداث

وتوجيه التغير الاجتماعي للاتجاه الإيجابي الصحيح المرغوب فيه لتحقيق آمال وطموحات الأمم والشعوب (سليم، 2019:7). عكست النظريات التربوية في مجملها التحولات الاقتصادية والاجتماعية لصلتها الدائمة بالواقع الإنساني الحيوي (مهورباشة، 2017:78). ونظراً لأن غالبية علوم ونظريات الإدارة التربوية تم استيرادها من الميادين العسكرية أو الاقتصادية، مقابل ما أثبتته من نجاح ولد الرغبة لدى علماء الإدارة التربوية لنقل هذا التفوق للميدان الإداري التربوي.

ويتوافق ما أورده أبو نبعة (2005:163) من أهمية تبني الأسلوب الياباني في الإدارة لزيادة الإنتاج في المصانع الأمريكية؛ ما مع ما أشارت إليه سليم (2019:8) كالدافع الرئيسي وراء إجراء معظم الدول تغيرات جذرية تربوية في أنظمتها التعليمية لتواكب وتلاءم مع المستجدات والمتغيرات التي لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤى وأهداف واستراتيجيات مختلفة نوعاً وكماً.

حيث اهتم النظام التربوي في اليابان بتربية الطفل الياباني على الأخلاق والقيم والتقاليد الحسنة، لإنتاج فرد يتمتع بالصلاح وروح المواطنة، يعمل على خدمة مجتمعه، وذلك من خلال خطط وسياسات محكمة اتخذتها الدولة اليابانية، فانعكست هذه التربية المسالمة على حياة الفرد في المجتمع الأكبر، سواء في تعاملاته اليومية أو في عمله. حيث يطبق الفرد نتاج التربية الصحيحة التي تلقاها كالأخريين، والتي تنتج في نهاية الأمر تعاطفاً وتكافلاً بين أفراد المجتمع ككل. إن الإدارة التربوية اليابانية تركز على تكوين فرق عمل، ولا يوجد نجاح فردي لشخص واحد، إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة، وقد كانت تعطى ورقة امتحان واحدة لمجموعة من الطلاب، ويتم حلها بينهم جميعاً، والنجاح يسجل للجميع، والرسوب كذلك، هذه البيئة التي تقدر العمل، خلقت إنتاج يصل على ما يسمى الخطأ الصفري، وهذا يخالف مبادئ الإدارة التربوية الإسلامية، والتي تجيز للفرد أن يخطأ، بعد أن يبذل الشخص جهده في إتقان العمل (القدومي وآخرون، 2015:69)

إن تطبيق مبادئ وأسس نظرية Z في الإدارة التربوية يتطلب من الإداري التربوي بشكل عام ومن مدير المدرسة بشكل خاص التركيز على احتياجات المعلمين والإداريين والطلاب، والنظر إليهم كأعضاء أسرة واحدة، ويتوجب عليه هو كرب الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، ومعاملة المعلمين والطلاب باحترام، وإتاحة المجال لهم للمشاركة في قرارات الإدارة ورسم خطة المدرسة والالتزام بتنفيذها، وتنسيق جهودهم للعمل في تعاون كجماعة واحدة، تتكامل جهودها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وغرس الانتماء لدى الجميع بأن المدرسة ملكاً لهم، وتفويض السلطات للمعلمين حسب إمكانياتهم، وتقبل الإبداع والابتكارات الجديدة، وتشجيع مزاوله الأنشطة الترفيهية والاجتماعية والتثقيفية للمدرسين والتلاميذ (حكيم، 2010:550). الأمر الذي يتفق مع السعي الإسلامي لتأسيس جملة من القواعد التربوية التي توجه الفكر الإنساني، والتي تؤثر إيجاباً في العالم الاجتماعي الذي يتحرك في فضائه الإنسان المسلم (مهورباشة، 2017:74). فالبعد العملي في التربية أن تسهم النظرية التربوية الإسلامية في زيادة الإنتاجية التربوية ودعم الإدارة لتحقيق كافة وظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإنتاجية على مستوى الأفراد والمنظمات التربوية والاجتماعية.

ومما سبق تصل الباحثان إلى أن نجاح المنظمات التربوية يستلزم الأخذ بأصل الإدارة الإسلامي وتعميق أثرها في المنظمات الإدارية مما يعود عليها بالنفع المستمد من التنظيم الإلهي، إلى جانب الأخذ بالنظريات الإدارية الحديثة، والتي لا تتنافى مع أصول ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتأصيل نظرية Z كما في هذه الدراسة، فإن مبادئها تتوافق مع مبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية، كما أنها تتوافق في بعض خصائصها مع تعاليم الشريعة الإسلامية وتختلف معها في بعضها الآخر، ومع ذلك فإنه لا توجد موانع عقدية من الأخذ بنظرية Z وتطبيقها في نظم الإدارة الإسلامية والواقع التربوي، وهذا يؤكد ما تدعو له هذه الدراسة من أهمية التأصيل الإسلامي للنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة بما يضيء عليها صيغة الشريعة ويعمق العقيدة الإسلامية نصاً وتطبيقاً لاسيما في الميدان التربوي الإداري.

- وتتفق أهداف الدراسة الحالية مع دراسة القرني (2012) في التعرف على عن خلفية، ومبادئ، وخصائص نظرية Z، وفي بيان التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية، والتأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمركز المقاصدي وإضافة لما سبق هدفت دراسة القرني (2016) للتعرف على التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية وفقاً للمركز المصدري. وتتفق الدراسات كذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي/ المكتبي الوثائقي. وتوصلت لنتائج متوافقة مع دراسة القرني (2012) فيما يخص كون معظم مبادئ وخصائص نظرية Z كان للإسلام السبق فيها، ووجود بعض من الخصائص الغير متوافقة مع الإدارة الإسلامية. إضافة لما سبق، تتفق مع نتائج دراسة القرني (2016) بعدم وجود مانع عقدي في الأخذ بها والإفادة منها.
- بينما تختلف في تناول دراسة القرني (2012) لمفهوم المقاصد الشرعية، والخطوات الإجرائية للتأصيل الإسلامي للعلوم، والصفات الضابطة للمقاصد الشرعية. وتختلف كذلك مع نتائج دراسة القرني (2016) التي خرجت بقصور الاهتمام الشامل بالأفراد في نظرية Z عن شمول الجانب الروحي. وقد تفردت الدراسة الحالية باستعراض التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية بناءً على المركز الوظيفي بالإدارة التربوية.

## نتائج الدراسة:

- بتأصيل نظرية Z إسلامياً يمكن استخلاص النتائج التالية:
- أن نظرية Z اليابانية استحدثت في الأساس للوصول لأسباب نجاح المنظمات اليابانية، مما يعزز من قوتها، وصلاحياتها للتطبيق في المنظمات الإدارية.
- أن غالبية مبادئ نظرية Z تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
- أن جذور هذه النظرية موجودة في القرآن والسنة.
- أن بعض خصائص نظرية Z ليست موجودة ضمن المقاصد الشرعية الإسلامية.
- لا توجد موانع عقدية من تطبيق نظرية Z في المنظمات الإدارية الإسلامية.
- إمكانية الاستفادة من تأصيل نظرية Z في الواقع التربوي العملي نظراً لما تتضمنه من توجهات ومبادئ إيجابية تدعم بيئة العمل وتحسن من إنتاجية الأفراد وفعالية المنظمات التربوية الإدارية.

ويمكن تفسير النتائج بناءً على التوافق بين نظرية Z والمنهج الإسلامي من المنطلق الإيجابي للنظرية وتوجهها نحو تحسين الإنتاجية، فقد استُحدثت من البيئة الخاصة بالمجتمع الياباني الذي يتسم بالأخلاق العالية. وهدفت لإعداد وتنمية العمالة الماهرة والمنتجة وتعزيز قدراتها، وتطوير إحساس الملكية لدى الأفراد داخل المؤسسات والانتماء إليها؛ الأمر الذي انعكس بدوره على العمل الإداري، وكان له الأثر الإيجابي على الإنتاجية والإخلاص لأهداف المنظمة. مما يتفق مع المنهج الإسلامي في تعزيز قدرات الأفراد وقوتهم البدنية والعملية المستمدة من تفضيل المؤمن القوي على المؤمن الضعيف، والحث على إتقان العمل وتجويده والسعي لتحقيق المنفعة والصالح للفرد والمجتمع، الأمر الذي يتفق مع نتائج دراسة سعد الدين (2013:24) ويحيواوي وآخرين (2015:10). والأخذ بكل ما يحقق مصلحة للمسلم فالحكمة ضالته وهو أولى بأخذها والعمل بها. والعمل بإيجابية وبذل أسباب التوفيق سعياً لنيل رضا الله والجزاء في الدنيا والآخرة فالإسلام قد جعل الحياة كلها لله لاسيما في الميدان التربوي الذي يتسع أثره ويتضح في المجتمع بأسره ويعد من أبرز مميزات الدول لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فزيادة فعالية المنظمات التربوية بتطبيق الجوانب المؤصلة إسلامياً من نظرية Z يعد توجهاً تطويرياً يتفق مع تعاليم الدين الإسلامي وقد يحفز مستويات الأداء ويرفع من مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الأفراد. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العيسى (2015:39) التي أظهرت إدراك التصور الإسلامي للإنسان والمجتمع والكون والحياة بشكل واضح عند الباحثين واستبعاد الأفكار والمفاهيم المتناقضة مع الإسلام.

بينما تمثلت جوانب الاختلاف بين بعض خصائص نظرية Z ومقاصد الشريعة الإسلامية في الوظيفة مدى الحياة، والتقييم والترقية البطيئة، وعدم التخصص في المهنة، والرقابة الضمنية. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة حكيم (2010:553) والتي نادت بتطبيق ما يلائم الشريعة الإسلامية من نظريات غربية، فالنظرية اليابانية عملت على وضع أسسها بناءً على فلسفة مجتمعيها. ونتائج دراسة القرني (2016:57) التي كشفت عن بعض جوانب الاختلاف بين الإدارة الإسلامية وخصائص نظرية Z. ويمكن تفسير الاختلاف بالجانب المادي لنظرية Z النابع من كونها وضعية، وقصورها عن الأبعاد التي تشملها الشريعة الإسلامية وشمولية المنهج الرياني الذي يتكفل بضمان مصلحة الجماعة والفرد مع تقديم العام على الخاص لعموم أثره. كما يحفظ للفرد حقه بمجرد أداء العمل ويوجب مجازاته، ويوجب إسناد العمل لأهل التخصص ضماناً للحقوق وتوسماً بقدرة العامل على الإنجاز مستشعراً الرقابة بكافة أنواعها؛ بحيث يتم ذلك في جو من الرقابة الذاتية التي يستمددها المسلم من استشعاره للرقابة الإلهية، والرقابة التنفيذية الإشرافية من الرؤساء، والرقابة الشعبية من المجتمع المسلم ثم رقابة القضاء الإداري والتي تمثل السلطة القضائية. فالرقابة في الإسلام ضمنية ومعلنة تهدف لتحسين جودة الأداء وإرشاد المخطئ والكشف عن جوانب القصور إن وجدت لتتعهد بها بالتصحيح والتطوير.

## توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان بما يلي:
- تطبيق نظرية Z بعد تهذيبها بما يتوافق مع مبادئ وخصائص ومقاصد الشريعة الإسلامية.
- التعمق في دراسة أبعاد النظرية وملائمتها مع التوجهات الإسلامية واستنباط جوانب تطبيقية تتسق مع متطلبات الإدارة في العصر الحاضر.
- التعمق في دراسة أثر تأصيل نظرية Z وفق مبادئ وخصائص ومقاصد الشريعة الإسلامية عملياً على المنظمات التربوية، وتحديد جوانب إضافية للاستفادة منها في الميدان التعليمي.



## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. إلياس، عبد الوهاب (2013). التفكير الإبداعي من منظور إسلامي، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية: جامعة أفريقيا العالمية، السودان، (21): 256-303.
2. الأشعري، أحمد (2003). مقدمة في الإدارة الإسلامية. ط3. جدة: المؤسسة العالمية للتجليد.
3. أوتشي، ويليام (2001). الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية. ترجمة معهد الإدارة العامة: الرياض.
4. بخاري، سلطان (2007). التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة، (د.ن).
5. البخاري، محمد (2004). صحيح البخاري بحاشية السندي. الجزء الثاني. بيروت: المكتبة العصرية
6. بني عيسى، أحمد (2018). المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
7. بولوز، محمد (2017). مقاصد الشريعة وأهدافها وكيفية تفعيلها في المناهج الدراسية، مجلة أصول الدين: (7): 168-246.
8. حكيم، شيرين (2010). تفعيل نظرية Z اليابانية في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والدولي الأول: معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي، جامعة بورسعيد، (2): 522-557.
9. دودين، أحمد (2014). منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع
10. الرويلي، عبد العزيز (2018). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي: مبادئ القيادة وسماتها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة: (4)7: 22-32.
11. سعد الدين، أحمد (2013). فاعلية الإدارة التربوية الإسلامية في العملية التعليمية. المجلة العلمية: جامعة الزعيم الأزهري. (1): 16-26.
12. سليم، هانم (2019). الطريق إلى التغيير التربوي. دسوق: دار العلم والإيمان
13. أبو شادي، محمد (2017). القيادة الإدارية في النظام الإسلامي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. شهاب، فادية (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
15. الطبري، محمد (2000). جامع البيان في تأويل القرآن. بيروت: مؤسسة الرسالة.
16. عامر، ناصر (2012). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط.
17. عبدالمولى، زكية (2016). القيادة الإدارية بينم الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
18. عساف، عبد المعطي (2014). النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (I Theory). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
19. العميان، محمد (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
20. العيسى، إبراهيم (2015). واقع بحوث التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (7): 15-74.
21. القدومي، محمد، محمد، محمد، عبوي، زيد (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار المعترف.
22. القرني، علي (2012). دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية Z في الإدارة اليابانية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، مجلة عالم التربية. (37): 13-15.
23. القرني، علي (2016). التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية وفقاً للمرتكزات العقديّة والمصدرية والمقاصدية: دراسة تحليلية من وجهة نظر إسلامية. مجلة عالم التربية: (54)17: 147-205.
24. القطان، مناع. (1992). مفهوم التوجيه الإسلامي للعلوم أهدافه وأسس العامة، ورقة عمل قدمت في مؤتمر التوجيه الإسلامي للعلوم بالقاهرة، رابطة الجامعات الإسلامية بالاشتراك مع جامعة الأزهر.
25. ابن كثير، إسماعيل (2010). البداية والنهاية، الرياض: دار ابن الجوزي، (7).
26. المزيد، عثمان (2018). الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية. تقرير خاص، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
27. ملانكة، عبد العزيز (2013). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي، الدمام: مكتبة المتنبئ.
28. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2017). شخصيات إدارية: وليام أوشي. جامعة الدول العربية. مسترجع في 2020/3/25 من <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/8258>
29. مهورباشة، عبدالحليم (2017). نقد الأسس الفلسفية للنظريات التربوية الغربية: نحو نظرية تربوية إسلامية. مجلة الفكر الإسلامي المعاصر: إسلامية المعرفة. (87): 71-106.

30. أبو نبيعة، عبد العزيز (2005). نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
31. نصير، نعيم، وأحمد، السيد (2014). الإدارة العامة والمحلية العربية في التاريخ الإسلامي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
32. يحياوي، نعيمة؛ مقري، زكية؛ عشي، صليحة. (2015). وظائف الإدارة في المنظور الاسلامي. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي: الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي*. 4(3): 5-12.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aithal, P. S. & Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*.
2. Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. In *National forum of educational administration and supervision journal*. 29(4): 1-10.
3. Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books.



## The Islamic and educational rooting of the Japanese (Z) theory

**Kholoud Ishaq Bukhari**

PhD Researcher in Educational Administration  
mslavendar333@gmail.com

**Ashwaq Abdul Rahman Alhaqbani**

PhD Researcher in Educational Administration  
as0878@gmail.com

Received : 28/7/2020 Revised : 11/8/2020 Accepted : 2/9/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.17>

**Abstract:** The study aimed to identify the background, principles and characteristics of Z theory in Japanese management, as well as to demonstrate the Islamic rooting for the principles and characteristics of Z theory in accordance with the basic tenets of contractual, source and functional. The descriptive analytical approach has been used, and the results of the study have shown that The Japanese Z theory was originally developed to reach the reasons for the success of the Japanese organizations, which enhances their strength, and their suitability for application in administrative organizations, as it showed that the majority of the principles of Z theory correspond to the principles of Islamic law, and that the roots of this theory are found in the Qur'an and Sunnah, and the results also showed that some of Z theory' properties are not included in Islamic legal intentions, and there are no contractual barriers to applying Z theory in Islamic administrative organizations.

**Keywords:** *Theory Z; Japanese administration; Islamic rooting; Islamic administration; educational*

### References:

1. 'amr, Nasr (2012). Akhlaqyat Aledarh Aljam'yh Fy Dw' Almnhj Alaslamy Walfkr Alyabany, Mjlt Klyt Altrbyh, Jam't Asywt.
2. 'bdalmwla, Zkyh (2016). Alqyadh Aledaryh Bynm Alfkr Aledary Alm'asr Walfkr Aledary Aleslamy: Drash Mqarnh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Mhmd Bwdyaf, Almsylh, Aljza'r.
3. Al'myan, Mhmd (2001). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal. 'man: Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
4. 'saf, 'bd Alm'ty (2014). Alnzryh Aleslamy Al'Imyh Fy Aledarh (I Theory). 'man: Dar Zhran Llnshr Waltwzy'.
5. Al'ysy, Ebrahym (2015). Waq' Bhwth Altasyl Waltwzyh Aleslamy L'lwm Altrbwyh Fy Jam't Almmkh Al'rbyh Als'ewdyh. Mjlt Al'lwm Altrbwyh: Jam't Alemam Mhmd Bn S'wd Aleslamy, (7): 15-74.
6. Alash'ry, Ahmd (2003). Mqdmh Fy Aledarh Aleslamy. T3. Jdh: Alm'ssh Al'almyh Ltjlyd.
7. Awtshy, Wilyam (2001). Aledarh Alamrykyh Waledarh Alyabanyh. Trjmt M'hd Aledarh Al'amh: Alryad.
8. Albkhary, Mhmd (2004). Shyh Albkhary Bhashyh Alsndy. Aljz' Althany. Byrwt: Almkthb Al'sryh.
9. Bkhary, Sltan (2007). Altasyl Aleslamy L'lm Aledarh, (D.N).
10. Bny 'ysa, Ahmd (2018). Almdkhl Ela Aledarh Aleslamy Alhdythh. 'man: Dar Alyazwry Al'Imyh Llnshr Waltwzy'.
11. Bwlwz, Mhmd (2017). Mqasd Alshry'eh Wahdafha Wkyfyh Tf'yha Fy Almnahj Aldrasyh, Mjlt Aswl Aldyn: (7): 168-246.
12. Dwdyn, Ahmd (2014). Mnzmat Ala'mal Alm'asrh: Alwza'f Waledarh. 'man: Alakademywn Llnshr Waltwzy'.
13. Elyas, 'bd Alwhab (2013). Altfkyr Alebda'y Mn Mnzwr Eslamy, Mjlt Alshry'h Waldrasat Aleslamy: Jam't Afryqya Al'almyh, Alswdan, (21): 256-303.

14. Hkym, Shyrin (2010). Tf'yl Nzryt Z Alyabanyh Fy Aledarh Altrbwyh Mn Mnzwr Altrbyh Aleslamy, Alm'tmr Al'lmy Alsnwy Althalth Waldwly Alawl: M'ayyr Aljwdh Wala'tmad Fy Alt'lym Almftwh Fy Msr Walwtn Al'rby, Jam't Bwrs'eyd, (2): 522-557.
15. Abn Kthyr, Esma'eyl (2010). Albdydh Walnhayh, Alryad: Dar Abn Aljwzy, (7).
16. Mhwrbashh, 'bdalhlym (2017). Nqd Alass Alflsfyh Llnzryat Altrbwyh Alghrbhyh: Nhw Nzryt Trbwyh Eslamyh. Mjlt Alfkr Aleslamy Alm'asr: Eslamyh Alm'erfh. (87): 71-106.
17. Mla'kh, 'bd Al'ezyz (2013). Mbad' Wmharat Alqyadh Waledarh M' Qra'at Mn Almnzwr Aleslamy, Aldmam: Mktbt Almntby.
18. Almnzmh Al'rbyh Lltmnyh Aledaryh (2017). Shkhsyat Edaryh: Wlyam Awshy. Jam't Aldwl Al'rbyh. Mstrj' Fy 25/3/2020 Mn <https://www.arado.org/Managementnews/Archives/8258>.
19. Abw Nb'h, 'bd Al'zyz (2005). Nhw Ttwyr Nzryh 'rbyh Fy Aledarh, 'man: M'sst Alwraq Llnshr Waltwzy'.
20. Nsy, N'ym, Wahmd, Alsyd (2014). Aledarh Al'amh Walmhlyh Al'rbyh Fy Altarykh Aleslamy, Alqahrh: Almnzmh Al'rbyh Lltmnyh Aledaryh.
21. Almzyd, 'thman (2018). Aledarh Alyabanyh Bmnzwr Mkhtif: Mqdmh Llmfahym Alasasyh. Tqryr Khas, Mrkz Almlk Fysl Llbhwth Waldrasat Aleslamy.
22. Alqdwmy, Mhmd, Mhmd, Mhmd, 'bwy, Zyd (2015). Almfahym Aledaryh Alhdythh, 'man: Dar Alm'tz.
23. Alqrny, 'ly (2012). Drash Tasylyh Thlylyh Lnzryt Z Fy Aledarh Alyabanyh Mn Mnzwr Alfkr Aledary Aleslamy, Mjlt 'alm Altrbyh: 13(37): 15-72.
24. Alqrny, 'ly (2016). Altasy Aleslamy Lmbad' Wkhsa's Aledarh Alyabanyh Wfqaan Llmrtkzat Al'qdyh Walmsdryh Walmqasyd: Drash Thlylyh Mn Wjht Nzr Eslamyh. Mjlt 'alm Altrbyh: 17(54): 147-205.
25. Alqtan, Mna'. (1992). Mfhwm Altwjyh Aleslamy Ll'lwm Ahdafh Wassh Al'amh, Wrqh 'ml Qdmt Fy M'tmr Altwjyh Aleslamy Ll'lwm Balqahrh, Rabth Aljam'at Aleslamy Balashtrak M' Jam't Alazhr.
26. Alrwyly, 'bd Al'zyz (2018). Alqyadh Altrbwyh Fy Alfkr Aleslamy: Mbad' Alqyadh Wsmatha, Almjilh Aldwlyh Altrbwyh Almtkhssh: 7(4): 22-32.
27. S'd Aldyn, Ahmd (2013). Fa'lyt Aledarh Altrbwyh Aleslamy Fy Al'mlyh Alt'lymyh. Almjilh Al'lmyh: Jam't Alz'eym Alazhry. 12(1): 16-26
28. Abw Shady, Mhmd (2017). Alqyadh Aledaryh Fy Alnzam Aleslamy, Alqahrh: Almnzmh Al'rbyh Lltmnyh Aledaryh.
29. Shhab, Fadyh (2014). Alttwyr Altnzomy Alqwa'd Alnzryh Walmmarsat Alttbyqyh. 'man: Alakademywn Llnshr Waltwzy'.
30. Slym, Hanm (2019). Altryq Ela Altghyyr Altrbwy. Dswq: Dar Al'lm Waleyman
31. Altbry, Mhmd (2000). Jam' Albyan Fy Tawyl Alqran. Byrwt: M'sst Alrsalh.
32. Yhyawy, N'ymh: Mqry, Zkyh: 'shy, Slyhh. (2015). Wza'f Aledarh Fy Almnzwr Alaslamy. Almjilh Al'almyh Lltswyq Aleslamy: Alhy'h Al'almyh Lltswyq Aleslamy. 4(3): 5-12.