

وأوضحت الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني بكون مهمتها تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين. فهي تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للربغبات الإنسانية، وهي في سعيها المستمر لتحسين الحياة الإنسانية، تعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير، على مدى ونوعية هذا السلوك. فإن الإدارة توجد بدرجة ما في جميع أوجه النشاط الإنساني تقريباً¹. وهذا بالطبع ينطبق سواء أكان هذا النشاط في مؤسسة تجارية، أو المصنع أو المستشفى أو المدرسة أو خلافه، إذ أن كل هيئة أو منظمة تحتاج إلى تنظيم مناشطها، وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

والإدارة لذلك تعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة تستخدم أو نظام يطبق بغية الوصول إلى تحقيق هدف أو سلسلة من الأهداف. وأن المعرفة الخاصة بما تساعد في تحقيق هذه الأهداف، وهذه المعرفة يمكن اكتسابها، كما يمكن الحصول على المهارة في تطبيقها².

ومن المؤكد أن الإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد الإنساني، وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة، وهي تمثل العنصر الحركي الأساسي، والقوة الدافعة الرئيسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، أي أنها في الأساس مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مجموعة من الناس من فئات وحلقيات وتطلعات وأهداف متباينة، وقد يكون في

¹ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة، بيروت 1978، ص 17.

² نفس المرجع، ص 17.

كثير من الأحيان متناقضة. وبتحديد الهدف ومعرفة العناصر الممكن استخدامها في تحقيق الهدف يمكن القول إنَّ الإدارة عبارة عن "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع من أفراد لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف"¹ وهذا التعريف يقترن من تعريف فايول الذي يعرف الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"²، كما تم تعريف الإدارة بأنها "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين"³ ولضمان كفاءة الأشخاص في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال العمل الجماعي، فإن هذا يتوقف دون شك على الكفاية الإدارية لمن يشرف على إدارتهم وتنظيمهم.

تأسيساً على ذلك، فإن الإدارة ذات أهمية كبرى لأي منظمة إذ "لا يمكن لأي منظمة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها، وتستثمر هذا النجاح في تحقيق أهدافها، دون أن تستخدم الأسس الإدارية السليمة"⁴. وتكتسب الإدارة هذه الأهمية بكونها وحدها التي تزود الجهود الإنسانية بالفاعلية وتضع نصب أعينها دائماً أن الأهداف تتغير وأن المشكلات تظهر باستمرار، لذا فهي تتوقعها وتقف على استعداد لمواجهةها والعمل على تلافيها أو الحد منها وذلك بغرض "أن تحرز نتائج جيدة تحت

¹ علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط8، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، القاهرة 1974، ص15.

² سيد محمود الهواري، الإدارة الأصول والعلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984، ص 685.

³ جميل توفيق: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 22.

⁴ عمرو غنم وعلي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، دار النهضة، بيروت 1981، ص10.

أي ظروف¹ وعليه بات ينظر للإدارة على أنها العنصر الخلاق والبناء الذي يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف بغية الوصول بالبشر إلى أفضل المستويات من حيث إشباع الحاجات وكفاءة الخدمات. فالإدارة تأتي في مقدمة العوامل التي يمكن أن تغير وضع شعب من الشعوب والإيمان بأن التخلق والتقدم أصبحا الآن رهناً بتقدم الإدارة أو تخلفها من أي عنصراً آخر.² وهذا ما دعا إلي القول "أن سبب تخلف الأمم ليس نقصاً في رأس المال، أو نقصاً في الموارد الطبيعية، أو نقصاً في الأيدي العاملة، ولكنه راجع . بصفة أساسية إلي تخلف في الإدارة كماً ونوعاً"³ فالإدارة الفاعلة قادرة على توفير رأس المال المطلوب ، وقادرة على اكتشاف الموارد أو استخدام المتوفر منها ، وعلى خلق القوة العاملة الماهرة المقتنعة.

وبناء على ذلك فإن قدرة إدارة أي نظام في القيام بتحقيق الأهداف التي ارتضاها المجتمع ووضعها أمامه توقف علي إدارته لأنها هي إدارة السيطرة على هذه العملية وتنظيمها وتوجيهها وتقويها وكما قي "أن قوة النظام تتوقف علي إدارته"⁴ فقد تتوفر للنظام متطلباته من المال الوفير والأيدي العاملة الماهرة والأدوات والمعدات المطلوبة، ومع ذلك يفشل في بلوغ غاياته، لافتقاره إلي الإدارة الرشيدة التي تستطيع أن توظف الإمكانيات المتاحة التوظيف الأمثل، وهذا ما دعا إلى القول "إن تطور

¹ ثيودور ليفي: الإدارة الحديثة، ترجمة نيفين غراب، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994، ص 26.

² عبد الكريم السلمي ولبلى تكلا: أصول الإدارة العامة، ط6، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1992، ص 12.

³ سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 9.

⁴ محمد الهادي عفيفي: في أصول التربية . الأصول الفلسفية للتربية، مكتبة الأنجلو المصرية، العصرية، 978. ص81.

العمل والارتقاء بنوعيته وضمن إنتاجه على مستوى أفضل باستمرار تتطلب النظر إليه من زاوية إدارته ، على أساس المفاهيم الجديدة الناتجة عن التطور في علم الإدارة¹ وهذا ما قاد إلى القول بأن السلطة إذا أرادت النجاح في مهمتها عليها أن تستند إلى "المبادئ والمفاهيم التي يزودها بها علم الإدارة في ضوء التغيرات الاجتماعية السريعة"².

مفهوم السلوك التنظيمي:

تعتبر الإدارة في الأساس هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة³. فالإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف . ويقوم فيه العاملون، حسب وظائفهم، بأدوار محددة لهم في إطار موقع كل منهم من التنظيم والواجبات والمسؤوليات التي تحدت له. ويجب الأخذ في الاعتبار هنا أن السلوك الإنساني يختلف في موقف معين⁴ باختلاف الأفراد أنفسهم. كما يختلف سلوك نفس الفرد من

¹المرجع السابق، ص 81

² محمد أحمد الغنام: في الإدارة التعليمية، مكتب اليونسكو في البلاد العربية، بيروت 1974. ص 26.

³ سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 22.

موقف إلى آخر ومن وقت لآخر إزاء نفس الموقف¹. ولهذا كله أزداد الاتجاه إلى تفسير السلوك الإنساني في إطار ما يسمى "الإنسان المركب" والذي يقوم على الافتراضات التالية:

1. أن الإنسان كائن معقد التركيب توجه سلوكه دوافع خبراته تعتمل معاً في نفسه.

2. أن الإنسان قادر على تعلم دوافع جديدة من خلال خبراته، لهذا يقوم نمط سلوكه والرباط الذي يربطه بالمنشأة في النهاية على نتيجة التفاعل بين حاجات الإنسان وخبرته في المنظمة.

3. قد تختلف دوافع الإنسان في المنظمات المختلفة أو حتى في الأقسام المختلفة في نفس المنظمة، فالفرد الذي لا يجد إشباع لحاجاته في التنظيم الرسمي قد يجد ذلك في التنظيم غير الرسمي. كالنقابة مثلاً. كما أن الفرد قد يجد الإشباع لحاجاته الاجتماعية وحاجاته لتحقيق ذاته في بعض نواحي العمل دون الأخرى².

ومن هنا نجد أن الإنسان يمكن أن يستجيب لأنماط مختلفة ومتعددة من استراتيجيات العمل الإداري، ويتوقف هذا كله على دوافعه وقدراته وطبيعة عمله.

¹ فضل الله علي فضل الله: السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والسلوك التنظيمي، ط1، المطبعة العصرية، دبي 1981، ص8.

² المرجع السابق، ص 15.

وعلى ذلك فليست هنالك إستراتيجية إدارية واحدة يمكن تطبيقها مع كل الناس وفي كل وقت وفي كل موقف.

ومن هنا جاء تصنيف سلوك القيادات الإدارية إلى أوتوقراطية، ديمقراطية، وترسلية .

والقيادة الديمقراطية هنا تمثل صورة من صور الضبط الجماعي في منتصف الطريق بين النظام الأوتوقراطي والحرية الفردية المطلقة الفوضوية. وفي هذا الإطار يمكن تصورها كحالة بين النظام المحلود الضيق والفوضى الشاملة التي تنتج عن قيام كل فرد باتخاذ زمام الأمور بيده ويعمل ما يريد أو ما يعتقد بصحته في حرية تامة. ويمكن تصور العلاقة بين الأفراد هنا في صورة مثلث يمثل كل رأس من رؤوسه نمطاً للقيادة يختلف في كل منها موطن المسؤولية: فهي تتركز في المدير في القيادة الأوتوقراطية، وفي الجماعة في القيادة الديمقراطية، وتتوزع بين الأفراد كوحدات منفصلة في مواقف الفوضوية. ويمثل الخط بين الديمقراطية والأتوقراطية درجات متفاوتة ومتصلة بين المسؤولية الكاملة للجماعة، والمسؤولية الكاملة للقيادة. كما أن لكل من الاثنين لابد من وجود خطوط تتصل بالفوضوية تمثل الحرية الكاملة المطلقة للأفراد أو الفوضى. وكما أن هنالك نظاماً أوتوقراطياً متشدداً ونظاماً ديمقراطياً يسود فيها العمل الجماعي فقط. نجد أن هنالك نظاماً أوتوقراطياً مستنيراً تحترم فيها الحريات الفردية، إلى جانب ديمقراطيات مرنة توجه فقط عن طريق العمل الجماعي. وفي هذا الإطار يتم تصنيف أنماط السلوك الإداري من خلال ثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالأداء كما جاء في نظريات فريدريك تايلور وهنري فايول. ثم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كما جاء في

أعمال التون مايو، وأخيراً الفاعلية وهي التي تمثل مدى التوافق بين نمط السلوك الإداري مع احتياجات الموقف وفاعلية الأفراد في مواجهته.

في الأساس يعمل الأفراد داخل أي تنظيم من خلال إزك معين عن دور كل واحد منهم وعن متطلبات هذا الدور من معلومات ومهارات وأنماط معينة من السلوك. و هذا يتبلور سلوك كل واحد منهم في إطار افتراضات معينة محددة تعتمل في نفس كل واحد منهم وتوجه تفاعله مع الآخرين. وقد يكون كل واحد منهم واعياً أو غير واع بالافتراضات التي يبني على أساسها تفاعله مع الآخرين ومع المواقف المختلفة . إلا أن هذه الافتراضات تعمل فعلياً كنظرية يقرر في إطارها إستراتيجيته في التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين¹. وبذا تتوقف فاعلية وكفاءة كل فرد من الأفراد داخل التنظيم على مدى قرب افتراضاته من الواقع الفعلي للأمر ويتوقف اختبار نمط التعامل بين الأفراد على عدد من العوامل منها:

1. القيم التي يؤمن بها كل منهم إلى جانب القيم والتقاليد السائدة في المنظمة .
2. مدى اقتناع كل فرد بأنه ينبغي عليه أن يتحمل كل منهم عبء مسؤولية وظيفته بنفسه .
3. مدى الثقة التي يمنحها كل منهم للآخر بصفة عامة .
4. حاجة كل فرد إلى الاستقلال من حيث التوجيه المباشر الذي يحتاج إليه.
5. مدى ما يتحقق له من إشباع لحاجات الأمن والاستقرار.

¹ فضل الله علي فضل الله: السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 54.

وفي ضوء هذه العوامل فإن التطبيق الناجح لكيفية تولي المهام الإدارية يعتمد علي خلق أقصى مدى من الفعالية في العمل عن طريق وضع إجراءات داخلية تحقق المناخ الذي يشجع النمو الوظيفي للأفراد وبالتالي رفع روحهم المعنوية وحفزهم للإنجاز، إلى جانب تحقيق أكبر قدر من المشاركة الديمقراطية في مراحل اتخاذ القرارات ومراحل التنفيذ المختلفة.

فإذا كان من أساسيات العمل الإداري هو تجميع الطاقات البشرية وتفعيلها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بفعالية، بذا نجد أن هناك العديد من الفرص التي يمكن أن تحقق تطلعات العاملين وتلبي احتياجاتهم في التشبع بروح التحدي والإنجاز والتنمية الذاتية بما يؤدي إلى تفعيل طاقاتهم. ومن المهم في هذا الجانب التفريق ما بين مفهوم الروح المعنوية ومفهوم الرضا الوظيفي من حيث استخدامهما للتأثير على العاملين بغرض دفعهم وتحفيزهم من أجل بذل المزيد من الجهد بغرض اكتساب ولائهم التام لجهة العمل؛ فالمفهوم الأول والخاص برفع الروح المعنوية يتعلق بتوفير جوانب تحفيزية مادية ومعنوية، بينما المفهوم الثاني والمتعلق بالرضا الوظيفي فإنه مستمدًا مما يحققه الفرد من إنجاز وتحقيق الذات¹.

وإذا كانت القيادة تعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، فإن ذلك يستوجب تمتع القائد بالقدرات التي تمكنه من إقناع الآخرين بتقبل قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقدرة القائد على تحقيق أهدافهم بكونه معبراً

¹ هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999،

عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له المقدرة على قيادتهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم. وهذا يتطلب من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها، وهذا يتضمن إمعان النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، والعمل على تجديد التزامهم، والسعي لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايات هؤلاء الأفراد بما يحقق التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة تحقيق هذه الغايات في واقع الحال، يتوقف على مدى اعتماد القائد على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية وليس انطلاقاً من مفاهيم الرئاسة السلطوية، وذلك ضمن إطار من الممارسات الديمقراطية التي تؤكد على مبادئ الشورى وتحقيق مشاركة مختلف الجهات ذات العلاقة بالعملية قيد التنفيذ.

إذن يتوجّب على القيادي أن يتسم بالحرص والعطف، والفهم والتقدير تجاه الآخرين، لأن هذا يؤدي إلى تفاعلهم وتكيفهم ورفع مستوى أدائهم.

مفهوم السلوك الإنساني في الفكر الإداري¹:

يشير مفهوم السلوك إلى دراسة السلوك الإنساني في المحيط الاجتماعي . الخ. مدرسة العلوم السلوكية بدراسة السلوك الإنساني في الإطار المحيط الاجتماعي ، فهي بهذا تشمل حقول مدارس علمية مختلفة مثل علم النفس، علم الاجتماع، والاقتصاد الاجتماعي ، وعلم السياسة ، والتربية الخ .

وهي تعد محاولة للتنبؤ بسلوك الأفراد أو الجماعات في أوضاع معينة وتحت ظروف بيئية معينة وأثر ذلك على الإنتاجية والأداء بصفة عامة.

وتعتبر دراسات الهاوثورن التي قام بها التون مايو بين الأعوام 1927م و 1932م أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في المحيط التنظيمي أو في مواقع الإنتاج وتفسر أثر السلوك الجماعي في بيئة العمل وقد استنبطت من تلك الدراسات أن العامل الإنساني هو من أهم العوامل التي تدخل في تحديد إنتاجية العامل وأن هناك أنماط سلوكية ثابتة لا تتأثر بالبيئة الطبيعية للعمل. كما وجد أن الأشخاص ليس هم فقط مجموعة من الأفراد يعملون في إطار مادي أو طبيعي واحد بل يوجد تفاعل إنساني محدد بين العاملين ومضمون اجتماعي يعملون في إطاره، فهم مجموعة لها أهدافها ومصالحها وقهط الخاصة التي تنظم سلوكها كما أن هناك وعياً متزايداً بدور الفرد ومركزه في المجموعة.

¹ فضل الله علي فضل الله: السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 65.

كما أسهمت دراسات كيرت لوين والتي أطلق عليها ديناميكية الجماعة في توضيح أن للجماعات شخصية خاصة شأنها شأن شخصية الفرد لها قيمها ومعتقداتها وحوافزها وأهدافها وتتكون الشخصية الجماعية عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة وتقوم الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية، كما أن المجموعات هي كائنات حية لها خواص الكائنات الحية، الأمر الذي قاد إلى ظهور نظريات النظام المفتوح ورائدها تالكوت بارسونز.

هذا وقد قام أسكنر من خلال طرح مفهوم {المؤثر والاستجابة} بتطوير مبدأ التحفيز في العمل وذلك من خلال تناوله لفكرة أن التحفيز لا يتم إلا بفعل فاعل، وعليه أن هذا يتم من خلال المؤثر والاستجابة. ويقول في ذلك: أنه إذا عززنا استجابة ما بقبولها والثناء عليها فإن هذه الاستجابة تتكرر مرة ثانية ويسمى ذلك بالدعم الموجب. وبذا فإذا أردنا أن نستميل شخصاً معيناً لأداء عمل معين، أي نحفز، فيترتب علينا أن نوفر له بعض الحوافز {المؤثرات} مع الأخذ في الاعتبار أن البعض يستجيب للحوافز المادية والبعض الآخر يستجيب للحوافز المعنوية.

استعرض هيرز بيرج من خلال دراسته تحت عنوان {مرة ثانية كيف نحفز المستخدم؟} والتي طرح من خلالها السؤال الرئيسي التالي: ما أسهل وأمثل الطرق لاستمالة أو لإقناع شخص آخر بإنجاز عمل ما؟ وقد توصل من خلال دراسته إلى أن هناك عدداً من العوامل تنبع من حاجة الإنسان لتجنب الألم والجوع ولزيادة الطمأنينة وهي التي أسماها بالعوامل الصحية اللازمة لكل شخص وهي تعتبر لا إشباعية لأنها بالرغم من أهميتها في خلق مناخ مساعد إلا أنها لا تحفز. وفي المقابل

ذكر أن عوامل التحفيز تنحصر في خمسة عوامل هي الإنجاز، الاعتبار، العمل أو الوظيفة، المسؤولية، ثم النمو، وهي تعتبر عوامل إشباع أو إشباعية. وهو يعتقد أن العوامل التي تقود للإشباع الوظيفي {عوامل التحفيز والإشباع} تختلف عن العوامل التي تقود إلى الإشباع {عوامل الصحة} .

وتدور فلسفة أبراهام ماسلو حول أن حاجات الإنسان والتي تقود إلى تحفيزه هي عملية داخلية أو نفسية ذاتية ولا ترتبط بالمؤثر والاستجابة ويعتبر ماسلو الإنسان حيواناً مطلبياً تتحدد حاجاته على الدوام فما أن تلي له حاجة حتى تظهر له حاجة جديدة تدفعه للعمل على تحقيقها. وهذه الحاجات يمكن ترتيبها بصورة هرمية تراكمية تتكون قاعدته من الحاجات الجسدية، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم الحاجة إلى الحب، ثم الحاجة إلى الشهرة والعرفان، وفي قمته تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات. ويرى ماسلو إن إشباع الحاجات لا يتم بصورة متساوية كما أن الحاجة لا تظهر بصورة فجائية وإنما تأتي تدريجياً اعتماداً على إشباع الحاجة التي تسبقها.

ومن أهم آراء أرجريس هو وجود ثنائية بين حاجات الإنسان وحاجات المنظمة وأن المنظمات هي سبب ومصدر مشاكل الإنسانية. ويرى أرجريس أن لب المشكلة هو طبيعة المؤسسة الصناعية ذات الهيكل الهرمي والأدوار الرسمية التي تتميز بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال الجامدة، ونطاق الإشراف والوصف الوظيفي والقيود والضوابط المالية، وما شابه ذلك من الصفات التي تتجاهل العنصر الإنساني عن قصد أو غير قصد. ويعتقد أرجريس أن المنظمات الهرمية التقليدية والتي تعتمد على الأسلوب الإداري الهرمي تنتهي بإشعال الحرب

وروح العداة بين الدوائر والأقسام والأشخاص من حيث أنها تخلق جواً خانقاً من التنافس بين الأقسام المختلفة في المنظمة قوامه لعبة النصر والهزيمة . ويقود هذا الجو المشحون بالعداء إلى حالة من التوجس وعدم الثقة وتهيب المغامرة وطلب السلامة باتباع أسهل وأكثر الأساليب سلامة. كما أنه يؤدي إلى المبالغة في إظهار النجاح وإخفاء الخطأ ومن ثم يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بين الأشخاص، ويؤدي في المدى البعيد إلى جمود المنظمة وتبلد موظفيها وإلى حالة من الشلل العام في أجهزتها. ولحل المشكلة نأدى بإعادة تصميم المنظمة لتكون أكثر نفتاحاً وأكثر تجاوباً مع حاجة الإنسان للنمو وحاجة المنظمة للإنتاجية، وبالتالي اقترح المنظمة المصفوفية لتحل كبديل للمنظمة الهرمية والتي تقوم على نظام الفريق. وينطوي مفهوم إدارة الفريق، في هذه الحالة، على تكوين فرق تقوم لحل مشاكل معينة، ويتكون الفريق من أشخاص يمثلون التخصصات الرئيسية وعلى أن يمنح كل أعضاء الفريق سلطة متكافئة لحل المشكلة، وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمة. وقد يتعين أحياناً إعادة تشكيل الفريق لأداء مهمة أخرى أو أداء نفس المهمة إذا كانت ذات طبيعة متجددة أو متكررة على أساس العلاقة الأفقية للتنظيم وليس الهرمية.

وفي هذا الاتجاه أدخل ليكرت مبدئين هامين: الأول هو مبدأ التفاعل . والتأثير والذي يقوم على أساس أن السلطة الحقيقية ليست هي السلطة الرسمية، أي سلطة المكتب، وإنما سلطة الرئيس هي في المدى الذي يسمح فيه المرؤوسين له بممارسة السلطة عليهم دون اعتبار لمركزه في السلم الهرمي، ودرجة الانتماء والالتزام بقرارات الرئيس ترتبط مباشرة بالمدى الذي يأخذ فيه الرئيس آراء مرؤوسيه في الاعتبار. والمبدأ الثاني هو مبدأ التعاضد أو التكاتف والذي يعتمد على الاتصال المفتوح . تصاعدياً

وتنازلياً وُفقياً . في نقل المعلومات والأفكار بما يساعد علي تماسك المجموعة وعلي بناء علاقات التضامن والتعاون عن طريق الاتصال المباشر.

ولتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة، يتكرر دوجلاس ماجريجر نظرية X ونظرية Y واللذان تقومان علي مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع به للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين. وتقوم نظرية X علي اعتماد أسلوب الجزرة والعصا في ضبط سلوك العاملين والذي يعتمد علي مبدأين:

1. الصلابة وتنطوي على التخويف والتهديد والإشراف الدقيق وتستخدم

الصلابة هنا لضبط سلوك العاملين ودفعهم للعمل.

2. اللين وينطوي على التسامح ومقابلة احتياجات العاملين وتحقيق التوافق

والانسجام بينهم .

وقد استفادت الإدارة من نتيجة هذه الدراسات حيث أنها اكتشفت أن هناك مشاكل تصحب أسلوب التخويف والصلابة لأن القوة لا تولد إلا القوة المضادة، والقوة المضادة تؤدي إلي ضعف الإنتاج واستحكام العداء بين المنظمة والعاملين والقضاء علي أهداف المنظمة. كما أن اللين قد يعتبره بعض الأفراد ضعفاً في الإدارة فيعملون علي استغلال هذا التسامح. والحكمة المتداولة اليوم هي كن حازماً ولكن عادلاً وذلك للتوفيق بين منهج التصلب ومنهج التسامح.

ويري ماجريجر أن نظرية Y هي أكثر تناسباً مع واقع المجتمعات المعاصرة والتي لم تعد الحوافز المادية أو المفروضة من الخارج كافية لحفز الإنسان علي العمل، وإنما التحفيز الحقيقي ينبغي أن يرتبط بحاجات الإنسان العليا مثل حاجته للشهرة وتحقيق الذات وذلك يتطلب احترام إنسانية الإنسان عن طريق إعطاء العاملين فرص أوسع للمسؤولية والشعور بالإنجاز ومنحهم الحرية في وضع مستويات الأداء والضوابط ومعدلات الإنتاج . وهذا بدوره يتطلب تحقيق مبدئين، مبدأ تدوير الوظيفة علي العاملين حتى يتمكن العامل من معرفة الوظائف التي يقوم بها زملاؤه ولإثراء ثروته وذخيرته المهنية ولتوثيق روابط الثقة بينه وبين زملائه، إلى جانب مبدأ تفويض السلطة من المستويات العليا في المنظمة للمستويات الوسيطة والقاعدية عن طريق تطبيق نظام اللامركزية وإدخال نظام الإدارة بالأهداف والنتائج.

نقد المدرسة السلوكية:

يري فضل الله أن المدرسة السلوكية واجهت الكثير من الانتقادات التي شملت الافتراضات التي تقوم عليها ومنهجيتها في البحث والتحليل، والنتائج التي توصلت إليها ومفهومها عن الإنسان وعن مجموعات العمل وعن أهداف المؤسسة أو المنظمة¹. ومن بين هذه الانتقادات:

أولاً: أنها تبسط السلوك الإنساني وديناميكية الجماعة من خلال اعتمادها استنباط النظريات السلوكية من دراسة أجريت على الفئران والحمام وكما ورد في تحليل

¹ فضل الله علي فضل الله: السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 93.

نظرية المؤثر أو الدافع والاستجابة بينما نجد أن في الواقع أن السلوك الإنساني لا يتحدد بالبيئة فقط عن طريق المؤثر والاستجابة وإنما يأتي نتيجة للاختبار الواعي المبني على تحسب النتائج ويخضع للعقلانية والقيود الأخلاقية. وبالتالي فإن النموذج الذي رسمه أسكنر للسلوك الإنساني هو نموذج ميكانيكي لا يليق بكرامة الإنسان الذي حباه الله بالعقل وخاطبه {بأولي الألباب} .

ثانياً : تدفع المدرسة السلوكية الحافز المادي للمنطقة الخلفية من حاجات الإنسان وتحل محله بعض القيم الإنسانية كتحقيق الذات والاعتبار والإنجاز والمسؤولية ومن ثم تحرف طبيعة الإنسان والذي يأتي للمنظمة للعمل بدافع الخوف من الجوع وليس لتحقيق الذات والاعتبار.

ثالثاً : يقول رواد المدرسة السلوكية بأنها تعتمد على المنهجية العلمية في اختبار فرضياتها، غير أن الواقع يؤكد خلاف ذلك، إنه لا يوجد دليل " واحد قمع " بأن حلقات الإنسان تترتب ترتيباً هرمياً كما ورد في نظرية ماسلو للحاجات. فالإنسان كائن حي معقد لا يستقر على حال كما أن سلوكه لا يتحدد بمتغير أو عامل واحد أو عاملين يمكن وضعهما تحت التجربة المختبرية وفحصهما بأسلوب علمي إنما يتأثر سلوكه بمتغيرات اجتماعية واقتصادية ونفسية وبيئية يصعب وضعها تحت التجربة المختبرية، إذ أن ما يصلح لمؤسسة أو تنظيم معين في بقعة معينة تحت ثقافة معينة قد لا يصلح لمنظمة مختلفة في منطقة مختلفة في ثقافة مختلفة.

رابعاً : تتعامل مدرسة العلوم السلوكية مع الإنسان من خلال مدرستين هما؛ مدرسة التقاليد العسكرية والتي تركز على التحفيز من خلال الخوف، ومدرسة

النظريات الثورية من العلوم الاجتماعية والتي تقوم على فلسفة أن الناس يرغبون في عمل الشيء الصحيح إن منحوا الفرصة لذلك بينما واقع الحال أن هناك تياراً وسطاً بين هذين التيارين المتطرفين يقوم علي أربعة ركائز هي:

1. أن الناس يختلفون عن بعضهم البعض فلا ينبغي معاملتهم بطريقة واحدة.
2. أن الحصول على عمل أكثر وأفضل من الإنسان ممكن فقط إن جعلته يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به وثقته في نفسه بدلاً من جعله يشعر بالخوف.
3. للعادات والتقاليد أو العاطفة دورها في التأثير على التصرفات أكثر من المنطقة
4. أن التعامل مع الناس بشكل جيد يقتضي أن تحب الناس.

وبالتالي فإن القائد الفاعل والأكثر نجاحاً هو الذي يهتم بالناس وتزداد خبرته في فهمهم ويسعى لإقامة مناخ طيب للعمل معهم.

السلوك الإنساني والمبادئ الإسلامية:

إن مفهوم السلوك التنظيمي في ضوء الإسلام يمكن الوصول إليه من خلال معرفة طبيعة إدارة الرسول ρ باعتبار التطبيق العملي "الفعلي" لما جاء في الرسالة لَقَدْ أَخَذْنَا مِيثَاقَهُمْ لَعَلِّي لَوْ كَرِهَ اللَّهُ} اللَّهُ أَسْوَأَ حَسَنَةً لَّهُمْ كَمَا نَ يَرُ جُ وِ اللَّهُ وَ أَلْيَوْمَ الْآخِرِ وَ ذَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا { (الأحزاب: 21) نَطْرُقُ عَنْ إِيْنَهُ وَهُوَ * إِيْلَاءٌ وَ حَيِّ

يُوحَى { (النجم: 3، 4) ومن خلال إدارة الخلفاء الراشدين من بعده {اجتهادهم} ومعرفة مسيرة الإدارة من بعدهم خلال فترة الحكم الإسلامي للعالم.

جاءت بالطبع رسالة الإسلام كاملة شاملة مبينة للبشرية كلها أن لهذا الخلق
 وَمَا خَلَقْتُ الْغَائِقُ لَوِ الْإِنْسَانَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ { (الذاريات: 56) وان لكل الخلق هدفا
 وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا لَعِبِينَ { (الأنبياء: 16). وبالتالي جاء الإسلام
 لينظم شؤون الدين والدنيا وليبين وينظم العلاقة بين الإنسان وخالقه، الإنسان بينه
 وبين نفسه، الإنسان بينه وبين الآخرين من بني جنسه، ثم الإنسان وبينه وبين غيره
 أَفَحَسِبْتُمْ الْمَخْلُوقَاتِ لَقَدْ خَلَقْنَاكُمْ عِبَارَةً وَأَنْتُمْ بِالْآيَاتِ تَكْفُرُونَ { (المؤمنون: 115)
 أَيَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ مُخْلِصُونَ أَنْفُسَهُمْ مِنَ اللَّهِ يَكْفُرُونَ { (البقرة: 36). كما جاء الإسلام
 لبناء الفرد والجماعة وأبان لكل حقوقه وواجباته، فلا اعتداء من الفرد علي حقوق
 الجماعة ولا اعتداء من قبل الجماعة علي حقوق الفرد وإنما اعتدال وتوازن بينهما
 وذلك من خلال التكاليف الفردية والتكاليف المجتمعية فَيَسِّرْ لِي سَبِيلَ اللَّهِ الَّذِي
 يُقَاتِلُونَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ { (البقرة: 190) ومن المبادئ الأساسية
 في الإسلام تحريم الغر والخيانة ظاهراً وباطناً بين الأفراد والجماعات فقال تعالى:
 وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُورًا { (الإسراء: 34)، وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ اللَّهُ إِذَا
 عَاهَدْتُمْ وَاللَّيْمَةُ بَيْنَهُمْ وَعَدْتُمْ { (النحل: 91) ويدخل ذلك من باب احترام
 الإنسان ورعاية الكرامة الإنسانية {خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ
 وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ تُكْرِمُوا كُفْرًا عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاتُونَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ { (الحجرات: 13)
 وقد قال p في ما رواه عبد الله بن عمرو r ".... ثم الراحمون يرحمهم الرحمن، أرحموا

من في الأرض يرحمكم من في السماء....¹ . ولمنع وقوع الاعتداء بين الأفراد والجماعات ويقول لكم سبغليته القعطن اطل حاية ياءة ياءة أولي الألباب لعلمكم تتقون { (البقرة: 179). وللدعوة إلى نشر العدل بين الأفراد والجماعات جاء قوله إن الله سيخطئو بالعدل والإحسان { (النحل: 90)، تتكلم شذآن قوم علمي ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للمتقوى { (المائدة: 8).

ولكي ينتظم أمر هذه الحياة لا بد من التعاون والتكامل وأن يكون كل واحد و ر ف ع ن ا ب ع ض ه م ن ا م ف و ح ق ل ل ا ن ح ر ض { د ر ج ا ت ل ي ت ت خ ذ ب ع ض ه م ب ع ض ا س خ ر ي ا } (الزخرف: 32) وهذا يشير في نفس الوقت إلى أن طبيعة الحياة البشرية قائمة على أساس التفاوت في مواهب وإمكانيات الأفراد، والتعاون في القدرات وفي ما يمكن أن يؤديه كل فرد من عمل ، والتفاوت في مدي إتقان الفرد في ما يقوم به من عمل . فكل ميسر لما خلق له . وهذا ما نطلق عليه الفروق الفردية بين الأفراد . وهذا التفاوت ضروري لتنوع الأدوار المرادة لخلافة الإنسان في الأرض . لا هذا التنوع وهذا التفاوت لتعطلت الحياة وصعب أمر المهمة . ولو كان جميع الناس نسخاً مكررة ما أمكن أن تقوم الحياة في هذه الأرض . فالله عز وجل قد خلق الكفايات والاستعدادات متفاوتة تفاوت الأدوار المطلوب أداؤها مما يوجب التفويض.

أركان السلوك المنظمي في الإسلام:

المنظمة {المؤسسة} هي عبارة عن تنظيم أو بنية {هيكل} لتمكين الأفراد والجماعات من العمل بكفاءة مع بعضهم البعض . وهي نموذج للطرق التي من خلالها

¹ سنن الترمذي: 323/4، برقم 1924.

يلتقي عدد كبير من الأفراد مرتبطون ببعضهم ويعملون في مجموعات أعمال معقدة ولا يستطيعون الالتقاء وجهاً لوجه من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

والعمل الإداري هو عبارة عن "النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسة في المشروع من أفراد لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وقلل التكاليف"¹. وهذا التعريف يقترب من تعريف فايول الذي يعرف الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"². كما تم تعريف الإدارة على أنها "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين"³، لذا فإن ضمان كفاءة الأشخاص في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال العمل الجماعي يتوقف دون شك على الكفاية الإدارية لمن يشرف علي إدارتهم وتنظيمهم.

ومن هنا يأتي دور القيادة التي تعبر عن قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام وذلك لاعتراضهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة علي قيادتهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم.

¹ علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 142.

² سيد محمود الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 685.

³ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 22.

الأسس الإدارية في النظام الإسلامي:-

أولاً : وجوب الولاية {القيادة}: تعتبر ولاية الناس من واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض ولا بد لهم عند الإجماع من رأس حتى قال رسول الله ﷺ: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"¹ فأوجب تأمير الواحد في الاجتماع لأن الله تعالى أوجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ولا يتم ذلك إلا بقوة وإمارة² فبالولاية يقل الخلاف، لأنه يمنع من أن يستبد كل واحد برأيه هذا ولا يترك الإسلام للقائد حرية التصرف دون نصحه وإرشاده وتنبهه، أو حتى عزله إذا أساء التصرف. وخير مثال علي ذلك الخليفة الصديق ؓ في أول خطبة له: (...أطيعوني ما أطعت الله فإذا عصيت الله فلا طاعة لي عليكم....) ومثله عمر ؓ الذي طلب من الناس أن يقوموه إذا رأوا فيه اعوجاجاً ومن أقواله (...رحم الله امرئ أهدى إلي عيوبي....) ويتبعهم في ذلك السلف الصالح من التابعين أمثال عمر بن عبد العزيز وغيرهم.

ثانياً : وجوب الطاعة: ولضمان الاستمرارية والسير على النهج القويم لا بد من الطاعة لله وطاعة رسله وأوليئكم الأمر أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأطيعوا الرساء: 59، وفي الحديث الشريف "علي المرء المسلم السمع وأو لي الأمر منكم" {النساء: 59)، وفي الحديث الشريف "علي المرء المسلم السمع

¹ (أبوداود: 2608)

² خالد سر الختم، علم الإدارة في الإسلام بين التنظير والمنظور، شركة دار الحكمة للطباعة والنشر، الخرطوم 1998، ص 134.

والطاعة فيما أحب وكره إلا إن يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة"¹. ولما كان لولي الأمر في الإسلام مكان باعتباره من أدوات الاستقرار ومن ضمانات الوحدة بين الناس قوله ρ: "من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصي الله ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعصي الأمير فقد عصاني"² وملكانة أولي الأمر وأهمية دورهم في تحقيق الوحدة وحفظ التوازن بين الناس حذرهم الرسول ρ وأبان لهم عظم المسؤولية وخطورتها حيث قال: "إن الله سائل كل راع عما استرعاه أحفظ ذلك أم ضيعة حتى يسأل الرجل عن أهل بيته"³.

ثالثاً: وجوب التوحد: لما كان التوحد هو سمة من سمات هذا الكون فقد أبان

الرسول ρ أهميتها بين الناس وضرورتها وعاقبة التشتت ونتائجه. فلا بد للجماعة من قيادة تحفظ وحدتها. وتماسكها وتسعي لرقيتها وتقدمها، ويكون دورها في التوجيه والتنسيق لا يخفي على أحد. ولأهمية دور القيادة في تحقيق هذا الهدف يوجه الرسول الكريم ρ أمته بقوله "لا يحل بثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"⁴ ويقول ρ: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"⁵. فإذا كانت عملية التوحد مهمة في مثل هذه الموقف لخلق الترابط والتعاقد والتعاون والمشاركة فمن باب أولى أهميتها في مواقع القيادة في المؤسسات والهيئات والمنظمات لتؤدي دورها حيال مجتمعها.

¹ رياض الصالحين: 663/241.

² البخاري: 99/13.

³ مسلم: 1842.

⁴ أبوداود: 2609.

⁵ (أبوداود: 2608)

رابعاً: العدل والإحسان: ولضمان الاستمرارية على المنهج لا بد من سيادة **إِلْعَادِ اللَّهِ وَالْإِحْسَانَ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانَ** { (النحل: 90) **لَكُمْ تَمَّ بِإِنَّ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ** { (النساء: 58) ولأن العدل هو أساس التوازن ومبعث الأمن في النفوس لم يتهاون الرسول ρ في إقامته وتحقيقه لأنه يعلم عاقبة فقدان العدل في المجتمع وهنا نذكر قصة المرأة التي سرقت في غزوة الفتح ففزع أهلها واستشفعوا فيها وعندما قال ρ خطبته المشهورة التي جاء فيها " أما بعد فإنما هلك الناس أنهم إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"¹. إله العدل وهو من القواعد التي تصلح بها الدنيا والأمة والذي يدعو إلى الألفة ويبعث على الطاعة وتعمير به البلاد ويأمن به السلطان. وهو الذي جعل الميزان يقول لعمر τ { عدلت فأمنت فتمت } أنه عدل من الحاكم يحكم في رعيته بشريعة الله وعدل من المحكومين في ذات أنفسهم وفيما بينهم.

خامساً: الشورى: ولضمان الاستمرارية على النهج لا بد من سيادة الشورى. فقد أمر الله بها نبيه ووصف بها الجماعة المشلولة **فِي الْأُمْرِ** { (آل عمران: 59) **وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ سَابِقِ الْأُمَّةِ** { (الشورى: 38) ولقد بين الرسول الكريم ρ أهمية الشورى إذ أنها تقود إلى اعتصام الجماعة وتقوية وحدتها حينما نصحتها "إن الله يرضى لكم ثلاثة: أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً ، وان تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوه وأن تناصحوا من ولاه الله

¹ البخاري 77/12.

أمركم"¹. وبالتالي فإن في وحدة الأمة تَحْمَضُ صِقْوَتَهُمْ بِإِحْبَابِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا { (آل عمران: 103) وأن في غيابها سرياً للوحدة ومدخلاً للتشتت وقدماً للفلألّاتِ وَذَلِهَا بَطُّ وَاللَّفَفَةُ فَهَشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ } (الأنفال: 46). ولأهمية الشورى في وحدة الأمة حرص عليها الرسول ﷺ وكون لها مجلساً من 14 نقيباً مناصفة بين الأنصار والمهاجرين حتى يكون القرار شمولياً يقبله الأنصار والمهاجرون. هذا ومن أقواله ﷺ التي تبين ما للشورى من أثر نفسي "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار"² ومن أقواله أيضاً ﷺ "المشورة حصن من الندامة وأمان من الملامة" ولقد مارس ﷺ للشورى قولاً وعملاً وعن أبي هريرة ر قال: "ما رأيت أحداً من الناس أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ".

سادساً : القدوة الحسنة: ويعد من أول سمات القدوة الحسنة التدبير في الأمر وقد كان ﷺ ينصح صحابته به ويقول ﷺ "إذا هممت بأمر ففكر في عاقبته فإن كان رشداً فأمضه وأن كان غياً فأنته عنه " كما كان ﷺ يدعو ويحث أتباعه على الإيمان والإخلاص في العمل " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك "³. كما كان ﷺ يبين لهم أنّ الأعمال باليَّات وأنّ لكل امرئ ما نوى كما كان يذكرهم بأهمية رقابة أنفسهم وأن يحاسبوا أنفسهم قبل أن يحاسبوا. وأيضاً طالبهم بتقوى الله وحسن الخلق كما حضهم على فعل الخيرات والتسابق فيه، ودعاهم إلى طيب الكلام وطلاقة الوجه "لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق" "تبسمك

¹ مالك 1817.

² مالك 981.

³ رياض الصالحين: 60/47.

في وجه أخيك صدقة"¹. هذا إلى جانب أنه ρ كان يحثهم على الوفاء بالعهد وَاَوْ فُؤُا بِإِلَهِهِ بِئْنَ كَأَنَّ مَسْؤُولًا { (الإسراء: 34) ولقد كان الرسول ρ المثل الأعلى لأمتفق كان رحيماً رقيقاً بهم. وعلى الرغم من كل ما لقي منهم من أذى كان يدعو "اللهم أغفر لقومي فإنهم لا يعلمون"² كما كان ρ كريماً وعطوفاً، فعن جابر بن عبد الله τ أنه قال: "ما سئل رسول الله ρ قط فقال: لا...". وكان أميناً على أتمته ما من شيء يقربها من الجنة إلا ودلها عليه وما من شيء يقرب بينها وبين النار إلا حازها منه وما خيرٌ بين أمرين إلا اختار أيسرهما لم يكن فيه إثم. ومن هنا استحق ρ التلوة بِرَبِّكَ لِلَّهِ لَوْلَى خُلِقَ عَظِيمٌ { (القلم: 4)، كُنْتَ فَظًا غَدِيظَ الْقَلْبِ لَا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ { (آل عمران: 159) فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ { (الأحزاب: 21). ولتأكيد هذه القدوة الحسنة وباعتباره ρ الهادي إلى الصراط المستقيمَ يَقُولُ لِلْعَالَمِينَ وَاللَّهُ فَخْرُهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا { (الحشر: 7).

النهج الإداري في عهد الخلافة:-

يُعدُّ الخلفاء الراشدون خير خلف لخير سلف فقد حملوا لواء الدعوة في مهدها لتزفر راياتها في أرجاء الدنيا كلها وهم من قال عنهم صلوات الله وسلامه عليه "أرحم أمتي أبو بكر ولأهم في الله عمر وأكرمهم حياءً عثمان وأفضاهم علي بن أبي طالب"³.

¹ رياض الصالحين: 121/70.

² مسلم: 1792

³ الم تقي الهندي: كنز العمال، جزء 11، ص 958، 33092.

وفي هذا السياق نجد أن أول خطبة للخليفة أبي بكر تبرز أي نوع من الرجال كان هو كما أنها تبرز معدنه الأصيل وصلابته في الحق حينما قال τ : "أيها الناس قد وليت عليكم ولست بخير كم فإن أحسنت فأعينوني وأن أسأت فقوموني، الصدق أمانة والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى أخذ له حقه، والقوي ضعيف عندي حتى أخذ منه الحق إن شاء الله تعالى، لا يدع أحد منكم الجهاد فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم".

وعلى ذات النهج كان سيدنا عمر τ وقد أبانت خطبته الأولى الوجهة التي هو موليتها كما أبان نهجه في قيادة أمته بوضوح لا مواربة فيه حيث قال: "إنما مثل العرب مثل جمل أنف أتبع قائده، فلينظر قائده حيث يقوده، وأما أنا فورب الكعبة لأحملكم على الطريق". هذا وقد كان τ دقيقاً في قراراته ويظهر ذلك في قوله "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف" وبذلك يطبق واحداً من أهم مبادئ العلاقات الإنسانية إلا وهو الحزم مع العدل.

وعلى ذات درب عمر سار عثمان τ وقد بين ذلك من خلال ما كتبه إلى الأمراء في أول ما كتبه إليهم حيث قال: "قد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا بل على مألأ منا ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم".

وعلى ذات النهج سار علي وكان مما قال τ "أن عمر كان رشيد الأمر ولن أغير شيئاً صنعه عمر" هذا ولقد عرف عنه أنه كان منطلقاً حاسماً وسريعاً في الحق ليس للتردد ولا للتلكؤ معه سبيل.

هكذا فقد قدم أولئك الرجال الأبرار أروع نماذج البشرية الفاضلة وأبجها كما كانت تحت أسمائهم المتواضعة أسمى ما عرفت الدنيا من عظمة ورشد وبذلك أنجز أولئك الأبرار كل هذا الذي أنجزوا في بضع سنين .

وحتى في فترة العهد الأموي نجد إنه قد حدث توسعاً كبيراً في تنظيم الدولة فزاد عدد الدواوين حتى أصبح عددها خمسة وهي ديوان الجند، والخراج، والرسائل، والخاتم، والبريد. وقد استوجب ذلك ازدياد في متطلبات الإدارة الأمر الذي اقتضى التوسع في أمر التفويض واللامركزية والمشاركة في الحكم لدرجة أن بعض الولاة نجدهم قد منحوا سلطات شبه مطلقة في إدارة الولاية.

وشهد أيضاً العهد العباسي تطوراً واضحاً في مؤسسات الدولة وبالتالي تطور فيه تنظيم الوزارات وتنظيم القضاء وبرزت فيه فكرة الحسبة كمنظمة اجتماعية ترعى الجوانب الاجتماعية وتأمّر بالمعروف وتنهى عن المنكر ، كما تعددت الدواوين الحكومية نتيجة لنمو عدد العاملين وتشعب الخدمات الحكومية الأمر الذي اقتضى الاستعانة بجميع وظائف الإدارة المستخدمة حالياً .

من هذا التتبع التاريخي الموجز يمكن أن نصل إلى أن إسهامات تجربة الإدارة في الإسلام هي التي وضعت الأسس والمفاهيم العلمية المتعارف عليها اليوم في ميدان الفكر الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن اتصالات وعلاقات إنسانية. كل هذا يدل على أن الإدارة في الإسلام لها أصولها ومصادرها التي تستمد منها مبادئها وتستند إليها في تطبيقاتها. وحتى إن كانت قد اعتمدت على اجتهادات القادة والأئمة في جزئياتها ولكن نجد أن مبادئها وأحكامها وأصولها فهي نابعة من الكتاب والسنة ولا ينبغي أن تتعارض هذه الجزئيات والتفصيلات مع أي حكم شرعي .

"كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته الخ"¹، وقوله ρ: "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم جاره"².

هذه بعض المفاهيم والأسس والمبادئ التي صاغها الإسلام لبناء العلاقات الإنسانية في المجتمع المسلم والتي يؤكد قواعدها القرآن الكريم والحديث الشريف والسنة النبوية. وهكذا نجد أن الإسلام قد نظم علاقة الفرد بأحداث الحياة لا استغلال أو انتهازية أو نفعية أو فرديه فيها، بل تعاون وتبادل في المنفعة، وإيثار لمصلحة الجماعة على المصلحة الفردية. وفي ذلك يقول عزَّ مِنْ هَاتِلِكُمْ لَمْ نَ لِيَّ يَ طَّءَنَّ فَإِنْ أَصَابَ تَكُمُ مَّصِيَّةٌ قَالَ قَدْ عَانَلِيَّ إِذْ لَلَمْ أَكُنْ مَعَهُمْ شَهِيْدًا وَصَلَّيْنَاكُمْ فَضَّلْ مَنْ تَكُنْ بِئِي تَكُمُ اللُّوْلِي قِيُولِنَه كَذَلُو دَّة يَا لَيْتِي كُنْتُ مَعَهُمْ فَأَفُوزَ فَوْزًا عَظِيْمًا { (النساء: 72، 73).

¹ مالك: 300/131.

² اللؤلؤ والمرجان: 30/100.

المراجع والمصادر

المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. كتب الأحاديث:
3. سنن الترمذي، أشرف الدعاس، مكتبة الدعوة، حمص، سوريا.
4. سنن أبي داود، تحقيق دعاس وعبيد، طباعة دار الحديث.
5. فتح البار، تحقيق البخاري.
6. صحيح مسلم، تحقيق فؤاد عبد الباقي.
7. اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، محمد فؤاد عبد الباقي.
8. مؤطأ الإمام مالك: رواية يحيى بن يحيى الليثي، دار النفائس.
9. رياض الصالحين، تحقيق عبد العزيز رباح وآخرون، مكتبة المنار، الأردن.

المراجع:

1. ثيودور ليفتوفيق، دارة الحديثة ، ترجمة نيفين غراب ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994.
2. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار النهضة، بيروت 1978.
3. خالد سر الختم، علم الإدارة في الإسلام بين التنظير والمنظور، شركة دار الحكمة للطباعة والنشر، الخرطوم 1998.

4. سيد محمود الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984.
5. عبد السلمي، رويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة ط6 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة 1992.
6. علي السلمي ، الإدارة العامة ط2، مكتبة غريب ، القاهرة د.ت.
7. علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ط8، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، القاهرة 1974.
8. عمرو غنایم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، دار النهضة ، بيروت 1981.
9. محمد أحمد الغنام، في الإدارة التعليمية، مكتب اليونسكو في البلاد العربية، بيروت 1974.
10. محمد الهادي عفيفي، في أصول التربية - الأصول الفلسفية للتربية، مكتبة الأنجلو المصرية ، العصرية، 978.
11. فضل الله علي فضل الله، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والسلوك التنظيمي ط1، المطبعة العصرية ، دبي 1981.
12. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 1999.