

الجانب الإنساني للإدارة العامة

في الإدارة العامة الإسلامية والحديثة

بحث للدكتور

عبد الغنى بسيونى عبد الله

أستاذ القانون العام المساعد

كلية الحقوق - جامعة الإسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ
فَظًا غَلِيظًا لَّانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ "

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية ١٥٩

تمهيد وتقسيم

تعتبر الإدارة العامة من أحدث العلوم الاجتماعية فى الظهور .
إذ كانت جزءا من علم السياسة حتى بدأت الكتابات عنها كدراسة
مستقلة بذاتها فى النصف الأول من القرن التاسع عشر ، فى عدة دول

أوروبية كالألمانيا ، والنمسا ، وفرنسا (١) .

بيد أن الإجماع منعقد على أن ميلاد الإدارة العامة كعلم مستقل كان على يد وودرو ويلسون Woodrow Wilson أستاذ العلوم السياسية في جامعة برنستون الأمريكية ، عندما نشر مقاله الشهير " دراسة الإدارة العامة The Study of Public Administration سنة ١٩٨٧ ، الذي أبرز فيه خصائص الإدارة العامة كدراسة مستقلة عن علم السياسة (٢) .

ويعد هذا المقال الذي اعتبر بمثابة حجر الزاوية لإستقلال الإدارة العامة ، تزايد الإهتمام بدراسة الإدارة كعلم له قواعده ومبادئه الخاصة به ، وبرزت حركة الإدارة العلمية The Scientific Management Movement ، التي تزعمها كل من فردريك تايلور الأمريكي ، وهنري فايول الفرنسي .

إذ نشر فردريك تايلور F.W.TAYLOR في كتابه الأول " إدارة المصنع " أفكاره الخاصة بتحقيق أعلى إنتاج ممكن ، بأقل تكلفة مالية ، وبأدنى جهد بشري . وعرض في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " The Principles of Scientific Mangement الذي صدر سنة ١٩١١ للمبادئ والأسس العلمية التي تحقق الكفاية الإنتاجية .

(١) من هؤلاء ، الأستاذ Alexandre François VIVIEN الفرنسي ، الذي نشر كتابه " دراسات إدارية " - Etudes Administratives - سنة ١٨٤٥ .

(٢) أصبح وودرو ويلسون رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك في أثناء الحرب العالمية الأولى ، وهو أيضا صاحب مبادئ ويلسون الشهيرة في حق الشعوب في تقرير مصيرها .

ولقد نالت أفكار تايلور التقدير والإعجاب فى المجالات الإدارية والصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ووجدت طريقها إلى التطبيق بسرعة لمواجهة الأزمة الاقتصادية . وبعد ذلك قام الرئيس الأمريكى روزفلت بتطبيق سياسته المعروفة بإسم The New Deal .

وساعد على انتشار مبادئ وأفكار تايلور المجهود الكبير الذى قام به أنصاره ومؤيدوه فى نشر أفكاره ، وتوضيحها ، والإضافة إليها ، وتطبيقها ، حيث ساهموا فى تكوين المدرسة التيلورية Taylorisme على أساس استغلال عنصرى الوقت والحركة لأداء العمل بأقل جهد ، وبأدنى تكلفة ممكنة . وكان على رأس هؤلاء فرانك جلبرت F.B.GILBERTH ، وهنرى جانت H.GANTT . (١) .

أما هنرى فايول H.FAYOL فقام بجهود كبيرة فى الدراسة والبحث والتطبيق ، والقاء المحاضرات حول مبادئ الإدارة العامة وأسس العملية الإدارية ، ونشر تلك المبادئ فى كتابه " مبادئ الإدارة الصناعية والعامة Administration Industrielle et Generale سنة ١٩١٦ .

واعتبر فايول رائدا للإدارة العامة وإدارة الأعمال لأنه أبرز المبادئ العلمية التى تتركز عليها وظائف المشروع فى ستة وظائف أساسية هى ، الوظيفة الفنية ، والوظيفة التجارية ، والوظيفة المالية ، ووظيفة الأمن ، ووظيفة المحاسبة ، وأخيرا ، الوظيفة الإدارية .

وأوضح فايول أن الوظائف الخمس الأولى معروفة جيدا للجميع ، وأن الوظيفة السادسة هى التى تحتاج إلى شرح وتفصيل . وهذا ما

(١)
James W. FESLER & Dwight WALDO, and others, Element
of Public Administration, Edited by, Prix Mœstrien Marx Send Ed.
New Delhi, 1965, P. 412.

فعله فايول فى صفحات كتابه ، حيث بين أن الوظيفة الإدارية Fonction Administrative تتكون من خمس عمليات هى التخطيط Prévoyance والتنظيم Organistation ، والتوجيه Commandement ، والتنسيق Coordination ، والرقابة Controle (١) .

ولقد حققت حركة الإدارة العلمية نجاحا كبيرا على صعيد الإدارة الخاصة وفى مجال الإدارة العامة على حد سواء ، نتيجة للأفكار والمبادئ التى أرساها رواد حركة الإدارة العلمية .

ولكن الإهتمام الكبير بالمبادئ العلمية والتركيز على تنفيذها بدقة أدبأ إلى تجاهل الجانب الإنسانى ، وإهمال الطابع البشرى المميز للإدارة . حيث أخذ تطبيق المبادئ العلمية طابعا من الإستبعاد للإنسان ، وأضفى على الإدارة صبغة علمية جافة خالية من الإهتمام بالنواحي الإجتماعية والجوانب النفسية والسلوكية للعاملين .

ولقد أدى ذلك إلى انتقاد حركة الإدارة العلمية ، وظهور حركة العلاقات الإنسانية The Human Relations Movement خلال الثلث الثانى من القرن العشرين ، بقصد إصلاح المساوىء والعيوب التى نتجت عن التطبيق المتزمت لمبادئ حركة الإدارة العلمية ، ولإيجاد التوازن بين مبادئ هذه الحركة عن طريق الإهتمام بالجانب الإنسانى بما يتضمنه من عناصر نفسية ، وسلوكية ، وإجتماعية .

وقد نتج عن الحركة الإهتمام بالجوانب الإنسانية المختلفة للعاملين والعناية بالحوافز المادية ، والدوافع المعنوية الباعثة على العمل وتحقيق الأ هداف ، كما سنعرض بالتفصيل .

(١) Henri FAYOL; Administration Industrielle et Generale, DUNOD, Paris 1970, pp : 1et, s.

ولكن الحقيقة والتاريخ يوجبان علينا أن نعرض لدراسة ما حققته الإدارة العامة الإسلامية من انجازات ، وما سجلته من نجاح فى هذا المضمار الإنسانى ، قبل ظهور الإدارة العامة الحديثة بقرون عديدة.

إذ حظى الجانب الإنسانى بإهتمام كبير من الإسلام كعقيدة وشريعة فى نفس الوقت ، خاصة فى مجال الإدارة ، سواء فى القرآن الكريم أو فى السنة الشريفة .

وتجلى ذلك الإهتمام فى التطبيق العملى ، لا سيما فى العهد النبوى ، وفى عصر الخلفاء الراشدين ، كما سنبين فى صفحات هذا البحث .

وبناء على ما تقدم ، سنقسم هذا البحث - بمشيئة الله تعالى - إلى فصلين رئيسيين ، وخاتمة ، على النحو التالى ،

الفصل الأول : إنسانية الإدارة العامة الإسلامية .

الفصل الثانى : الجانب الإنسانى فى الإدارة العامة الحديثة .

خاتمة البحث : أهمية الجانب الإنسانى للإدارة العامة .

الفصل الأول إنسانية الإدارة العامة الإسلامية

كان للفكر الإسلامى دور عظيم فى تأسيس وتطوير قواعد الإدارة العامة ، وتم تطبيق المبادئ والقواعد التى أنبتها هذا الفكر بنجاح كبير فى مختلف مراحل الدولة الإسلامية .

وتتمثل مصادر هذا الفكر فيما نص عليه كتاب الله عز وجل ، الذى يجسد المعجزة الالهية التى أمد الله سبحانه وتعالى بها رسوله صلى الله عليه وسلم ، ليكون الكتاب الذى لا يأتيه الباطل ، ولا تنقضى عجائبه إلى يوم القيامة ، ويكون المصدر الأول والرئيسى للعقيدة والشريعة .

ولذلك ، فالقرآن الكريم هو المنبع الأصلى للفكر الإسلامى ، وهو الذى يحتوى على الجذور الأساسية للجوانب الإنسانية فى الإدارة العامة الإسلامية .

وتجئ السنة الشريفة فى المرتبة الثانية بعد القرآن الكريم ، لتشرح وتفسر وتوضح وتكمل ما جاء فى كتاب الله العزيز ، سواء بالقول أو الفعل أو التقرير .

ويأتى بعد ذلك الإجماع ، ثم الاجتهاد بأنواعه المختلفة ، حيث قام الفقهاء المسلمون بجهود كبيرة ، وسجلوا أفكارا عظيمة .

أما التطبيقات العملية فهى متعددة الأمثلة ، ومتنوعة النماذج ، طوال تاريخ الدولة الإسلامية ، منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ، ثم عصر الخلفاء الراشدين ، وما تلا ذلك من عهود .

وعلى هذا الأساس سوف ندرس إنسانية الإدارة العامة الإسلامية فكرا وتطبيقا من خلال المباحث الخمسة التالية ؛

- المبحث الأول : الجذور الإنسانية للإدارة العامة الإسلامية .
- المبحث الثاني : الجانب الإنساني فى الفكر الإدارى الإسلامى .
- المبحث الثالث : الإعتبارات الإنسانية فى اختيار القادة والولاة
وعمال الإدارة العامة الإسلامية .
- المبحث الرابع : رعاية عمال الإدارة العامة الإسلامية وكفالة حاجاتهم .
- المبحث الخامس : مراقبة العمال ومحاسبتهم .

المبحث الأول

الجذور الإنسانية للإدارة العامة الإسلامية

الإسلام ليس مجرد دين يقتصر على العبادات ، بل هو نظام كامل شامل للحياة ، فهو دين ودولة ، عبادة وسياسة ، عقيدة وشرعية .

إذ يتضمن الإسلام مبادئ عامة أساسية تتمثل فى الشورى ، والعدل ، والمساواة ، والحرية .

كما استهدف الإسلام الإنسان فى كل ما نظم وشرع ، حيث نظم له جميع شئون حياته الخاصة ، من زواج وطلاق ونسب وميراث ، وكذلك حياته العامة من معاملات مالية ، وشئون إدارية وسياسية .

ومما لا ريب فيه أن كل ذلك تكريم للإنسان ، كما ذكر سبحانه وتعالى " وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا " (١) .

(١) سورة الأسراء ، الآية ٧٠ .

وساوى الإسلام بين البشر ، حيث قال عز وجل " يَا أَيُّهَا النَّاسُ
إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ، إِنَّ
أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ، إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " (١) .

وأكد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ما جاء فى كتاب الله
العزیز فى خطبة حجة الوداع ، قائلا " يا أيها الناس ، إن ربكم واحد
، كلکم لآدم ، وآدم من تراب الا لا فضل لعربى على عجمى ، ولا
لعجمى على عربى ، ولا احمر على اسود ، ولا اسود على احمر ، إلا
بالتقوى . إن اکرمکم عند الله اتقاکم " .

وبذلك لا يكون هناك افضلية لأحد على أحد فى المجتمع
الإسلامى ، وإن اکرم الناس عند الله سبحانه وتعالى أكثرهم تقوى
وصلاحا .

وتتجلى الأفضلية بالعمل الصالح الذى يؤديه المسلم بأمانة
وصدق مبتغيا به وجه ربه ، إذ أن العمل فريضة ، ومقياس لنجاح
الإنسان فى الدنيا والآخرة " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ، وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ ، فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ " (٢) .

وقال عز وجل " وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا
يُظَلَمُونَ " (٣) .

وميز القرآن الكريم المؤمنين ، وكرم اهل العلم ، ورفع هؤلاء
وهؤلاء " يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ،
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " (٤) .

(١) سورة الحجرات ، الآية ١٣ .

(٢) سورة التوبة ، الآية ١٠٥ .

(٣) سورة الأحقاف ، الآية ١٩ .

(٤) سورة المجادلة ، الآية ١١ .

وهكذا ، يتساوى المسلمون جميعا دون تفرقة أو تمييز بينهم بسبب الأصل أو الجنس أو اللون ، أو غير ذلك من الأسباب ، ويتفاضلون فيما بينهم بالإيمان والعلم والعمل .

وكان للتلازم بين الدين والدنيا أثره على أداء العمل الإنسانى . فالمسلم عندما يعمل يبدأ بإسم الله ، والشعور بأن الله عزوجل مطلع عليه يملأ نفسه والأمل فى نيل رضوان الله وثوابه يراوده " إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا " (١)

ولهذا ، فإن المسلم يؤمن بأنه سيحاسب على كل ما قدمت يدها ، إن خيرا فخير ، وإن شرا فشر " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ " (٢) ، " وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى . وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يَرَى " (٣) .

ويدرك كل مسلم أنه مسئول عن عمله ونتائجه " كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ " (٤) . " إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ ، كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا " (٥) .

ومن أجل فإن العمل يجب أن يكون متقنًا ، كما جاء فى الحديث الشريف " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " .

وفى المقابل فإن الإسلام لا يحمل الإنسان ما لا طاقة له به ، وأن التكليف دائما فى حدود المستطاع ليكون العمل على درجة عالية

(١) سورة الكهف ، الآية ٣٠ .

(٢) سورة الزلزلة ، الآيات ٧ - ٨ .

(٣) سورة النجم ، الآيات ٢٩ - ٤٠ .

(٤) سورة المدثر ، الآية ٣٨ .

(٥) سورة الإسراء ، الآية ٣٦ .

من الدقة والإتقان " لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ " (١) .

كما اهتم الإسلام اهتماما كبيرا بالعلاقات الإنسانية بين الناس ، وبين ما يجب أن تقوم عليه من الأمانة والعدل " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ " ، إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ " (٢) . وكذلك ، الصدق " لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ " ، إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا " (٣) .

وأيضاً الرحمة كأساس هام للعلاقات الإنسانية ، إذ خاطب سبحانه وتعالى رسوله صلى الله عليه وسلم بقوله " وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ " (٤) . وكذلك بقوله عز وجل " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ " (٥) .

وإذا كانت الإدارة تقوم على الجهد الجماعي المبني على التعاون البشري ، فإن هذا الأساس كان واضحاً تمام الوضوح في القرآن الكريم ، حيث قال عز وجل " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدُّوا " (٦) .

كما أن المسلم مأمور بالسعى في الأرض للبحث عن رزقه " هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا ، فَامْسُقُوا فِي مَنَاجِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ " (٧) .

(١) سورة البقرة ، الآية ٢٨٦ .

(٢) سورة النساء ، الآية ٥٨ .

(٣) سورة الأحزاب ، الآية ٢٤ .

(٤) سورة الأنبياء ، الآية ١٠٧ .

(٥) سورة آل عمران ، الآية ١٥٩ .

(٦) سورة المائدة ، الآية ٢ .

(٧) سورة الملك ، الآية ١٥ .

ويتعين عليه أن يأكل الرزق الحلال الطيب " يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا ، وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ " (١) .

ويوجهنا الإسلام إلى كيفية إنفاق الأموال التي هي ثمار الأعمال " وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا " (٢) .

ويتعين علينا أن نزكى هذا المال ، حتى يتحقق التكافل الإجتماعي في المجتمع الإسلامي " وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَعْلُومٌ لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ " (٣) ، " خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا " (٤) "

ولقد انتهج الإسلام نهجا خاصا به في جميع الأمور ، هو الوسطية الذي أكدته القرآن الكريم في قول العزيز الحكيم " وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ، وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا " (٥) .

كما وضع الإسلام مبدءا هاما يحكم العلاقات الإنسانية هو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وجعله شرطا - مع الإيمان بالله - لتحقيق خيرية الأمة الإسلامية ، حيث قال سبحانه وتعالى في كتابه الكريم " كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ " (٦) .

(١) سورة البقرة ، الآية ١٦٨ .

(٢) سورة الفرقان ، الآية ٦٧ .

(٣) سورة المعارج ، الآيات ٢٤ - ٢٥ .

(٤) سورة التوبة ، الآية ١٠٣ .

(٥) سورة البقرة ، الآية ١٤٣ .

(٦) سورة آل عمران ، الآية ١١٠ .

المبحث الثانى الجانب الإنسانى فى الفكر الإدارى الإسلامى

كانت المبادئ والتوجيهات التى أرساها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، التى عرضناها بإختصار بإعتبارها الجذور الإنسانية للإدارة العامة الإسلامية ، هى الأساس الذى قام عليه الفكر الإدارى الإسلامى بعد ذلك .

إذ برز علماء أجلاء دونوا أفكارهم فى مؤلفات عظيمة القيمة ، كان لها أثر كبير فى الفكر الإنسانى كله ، يأتى فى مقدمتهم أبو نصر محمد الشهير بالفارابى (٢٥٩ - ٣٣٩ هـ) ، وأبو الحسن على بن محمد بن حبيب البصرى المعروف بالماوردي (٣٦٤ - ٤٥٠ هـ) .

وكذلك الإمام أبو حامد الغزالي (٤٥٠ - ٥٠٥ هـ) ، والفييه الكبير أحمد بن عبد الحلیم بن تيمية (٦٦١ - ٧٢٨ هـ) .

وسوف نعرض لكل واحد من هؤلاء الأعلام ، لنبيين أهم مؤلفاتهم ، وأبرز ما جاء فيها عن الجانب الإنسانى الذى تنعكس أهميته على الإدارة العامة ، وذلك فى المطالب الأربعة التالية .

المطلب الأول أبو نصر الفارابى (٢٥٩ - ٣٣٩ هـ)

ولد أبو نصر الفارابى (محمد بن محمد بن طرخان) ببلدة فاراب بالتركستان سنة ٥٢٩ هـ (٨٧٢ م) ودرس العلوم والرياضيات والأدب والفلسفة واللغات ، ثم نزع إلى العراق حيث درس الطب والفلسفة ، وارتحل إلى مصر ، ثم استقر بالشام فى عهد سيف الدولة الحمدانى ، حتى توفى بها سنة ٣٣٩ هـ (٩٥٠ م) (١) .

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى ، الكتاب الأول ، الأصول العامة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة سنة ١٩٧٣ ، ص : ٣٥١ - ٣٥٢ .

ويعتبر الفارابى رائدا للفكر الفلسفى الإسلامى ، حيث كان ذا نزعة صوفية ميالا للتفكير والتأمل .

وسوف نعالج فيما يلى كيفية تحقيق السعادة عند الفارابى من جهة ، وصفات رئيس المدينة الفاضلة من جهة أخرى .

أولا

كيفية تحقيق السعادة عند الفارابى

أهم مؤلفات الفارابى التى تفيدنا فى موضوع هذا البحث ، رسالة الفارابى فى السياسة المسماة " السياسة المدنية " (١) ، وكتابة " آراء أهل المدينة الفاضلة " (٢) ، وكذلك كتاب " تحصيل السعادة " (٣) ، ورسالة " التنبيه على سبيل السعادة " (٤) .

لقد عالج الفارابى فى هذه المؤلفات كيفية تحقيق السعادة للإنسان ، التى يرى أنه ليس وراءها شئ آخر يمكن أن يناله الإنسان أعظم منها .

ف نجد فى كتابه " آراء أهل المدينة الفاضلة " الكثير من الأفكار الهامة فى مجال بحثنا هذا ، حيث أراد الفارابى أن يصنع نموذجا راقيا للمجتمع الإنسانى ، يؤدى فيه كل فرد الوظيفة الملائمة له .

(١) تولى الأب لويس شيخو نشر رسالة أبى نصر الفارابى فى السياسة ببيروت - لبنان . ونشرتها دار المشرق ببيروت سنة ١٩٦٤ بعنوان " السياسة المدنية " وحققها الدكتور فوزى مثرى نجار .

(٢) طبع كتاب " آراء أهل المدينة الفاضلة " بمكتبة ومطبعة صبيح وأولاده بالأزهر ، ثم فى بيروت سنة ١٩٦٨ بواسطة دار المشرق ، تقديم وتعليق الدكتور البير نصرى نادر .

(٣) الفارابى ، تحصيل السعادة ، تحقيق الدكتور جعفر آل ياسين ، دار الأندلس ، بيروت - لبنان ، سنة ١٩٨١ .

(٤) الفارابى ، رسالة التنبيه على سبيل السعادة ، دراسة وتحقيق الدكتور سبحان خليفات ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، سنة ١٩٨٧ .

وأوضح الفارابي أن الأساس الذي يقوم عليه هذا المجتمع هو التعاون بين أفراده ، في سبيل تحقيق الهدف العام لهذا المجتمع الفاضل وهو السعادة ، التي يعرفها بأنها " الخير المطلوب لذاته ، وليست تطلب أصلا ولا في وقت من الأوقات لينال بها شيء آخر ، وليس وراءها شيء يمكن أن ينال الإنسان أعظم منها " (١) .

ويتم بلوغ السعادة عند الفارابي " بأفعال ما إرادية ، بعضها أفعال فكرية ، وبعضها أفعال بدنية ، وليست بأى أفعال اتفقت ، بل بأفعال ما محدودة ، مقدرة ، تحصل عن هيئات ما ، وملكات ما مقدرة محدودة " (٢) .

ويرسم الفارابي طريق بلوغ السعادة في كتابه " السياسة المدنية " بأنه " إذا كان المقصود بوجود الإنسان أن يبلغ السعادة القصوى ، فإنه يحتاج في بلوغها إلى أن يعلم السعادة ويجعلها غايته ونصب عينيه ، ثم يحتاج بعد ذلك إلى أن يعلم الأشياء التي ينبغي أن يعملها حتى ينال بها السعادة ، ثم أن يعمل تلك الأعمال " (٣) .

ويقول الفارابي في كتاب " تحصيل السعادة " أنه " إذا كان إنسان من الناس مفظورا مثلا على أن تكون حالة فيما يقدم عليه من المخاوف أكثر من احجامه عنها ، فما هو إلا أن يتكرر عليه ذلك عدة مرات إلا وقد صارت تلك الملكة إرادية " (٤) .

ويشرح الفارابي في " رسالة التنبيه على سبيل السعادة " نظريته في الوسط الفاضل " ، فيضع القاعدة العامة للنظرية التي تتمثل في " أن كمال الإنسان في خلقه هو كمال الخلق " . وأن " الخلق الجميل متى حصل فينبغي أن يحفظ ، ومتى لم يكن فينبغي أن يكتسب " (٥) .

(٢١) أبو نصر الفارابي ، آراء أهل المدينة الفاضلة ، المرجع السابق (طبعة بيروت) ص : ١٠٦ .

(٣) أبو نصر الفارابي ، السياسة المدنية ، دار الشرق ببيروت ، المرجع السابق ، ص : ٧٨ .

(٤) أبو نصر الفارابي ، تحصيل السعادة ، المرجع السابق ، ص : ٧٧ .

(٥) الفارابي ، رسالة التنبيه على سبيل السعادة ، المرجع السابق ، ص : ١٩٤ .

ويوضح الفارابي أن " الأفعال التي تحصل الخلق الجميل إنما تحصل متى كانت أيضا بحال توسط " ، وأنه " متى زالت الأفعال عن الاعتدال واعتيدت لم يكن عنها خلق جميل . وزوالها عن التوسط هو إما إلى الزيادة على ما ينبغى أو النقصان عما ينبغى " (١) .

ويفسر الفارابي لفظ التوسط بأنه " إنما يكون متى كانت كثرته ، وقلته ، وشدته ، وضعفه على مقدار ما ، إنما يكون متى قدر بعيلر " (٢)

ويضرب أمثلة كثيرة للفضائل المتوسطة ، كالشجاعة ، والسخاء ، والعفة ، والظرف ، والصدق ، والتوحد . ويقول عن فضيلة الشجاعة " إن الشجاعة خلق جميل ويحصل بتوسط في الإقدام على الأشياء المفزعة والإحجام عنها ، والزيادة في الإقدام عليها تكسب التهور ، والنقصان من الإقدام يكسب الجبن " (٣) .

ويحدد الفارابي طريق الوصول إلى الوسط الفاضل بأنه " متى صاغتنا أنفسنا على خلق جميل احتلنا في حفظه علينا ، ومتى صاغتناها على خلق قبيح استعملنا الحيلة في إزالته ، فإن الخلق القبيح هو سقم ما نفساني " (٤) .

وفي رسالته في السياسة حدد الفارابي بدقة قواعد السلوك الإنساني من جميع زواياها ، فبين ما ينبغى أن يستعمله المرء مع رؤسائه ، ثم ما ينبغى أن يستعمله مع أكفائه ، وكذلك ما ينبغى للمرء أن يستعمله مع من هم دونه . وأخيرا ، سياسة المرء لنفسه .

(١) الفارابي ، رسالة التنبيه على سبيل السعادة ، ذات المرجع ، ص : ١٩٥ .

(٢) الفارابي ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٩٦ .

(٣) الفارابي ، رسالة التنبيه على سبيل السعادة ، المرجع السابق ، ص : ١٩٩ .

(٤) الفارابي ، نفس المرجع السابق ، ص : ٢٠٦ .

فقد بين أن " على المرء أن يكون ملازماً لما هو بصده مواظباً على ما فوض إليه " . وينبغي عليه " أن يتلطف كل التلطف في نيل المنافع من جهة الرؤساء بأن لا يلح في السؤال ولا يديمه ولا يظهر الطمع والشدة من نفسه ، ويجتهد في أن يطلب من الرؤساء أسباب المنافع لا المنافع أنفسها " .

وأن على المرء أن يحدد الأصدقاء والأعداء ، فالأصدقاء منهم الأصفياء المخلصون في الصداقة ، ومنهم الأصدقاء في الظاهر . أما الأعداء فمنهم أصحاب الحقد والضغينة ، ومنهم الحساد .

وهناك سائر الناس الذين منهم النصحاء ، ومنهم الصلحاء ، ومنهم السفهاء ، وكذلك أهل الكبر والمنافسة .

وبالنسبة لمن هم دون الإنسان ، فمنهم الضعفاء ، ومنهم ذوو الحاجة إلى العلم (١) .

ثانياً صفات رئيس المدينة الفاضلة

عرض الفارابي في كتابه "آراء أهل المدينة الفاضلة" للصفات التي يجب أن يتحلى بها رئيس المدينة الفاضلة ، بعضها طبيعي فطري ، والآخر مكتسب ، على النحو الذي توصل إليه فقهاء الإدارة العامة وعلماءها في العصر الحاضر .

فبالنسبة للصفات الطبيعية حدد الفارابي اثنتي عشرة خصلة ينبغي أن تتوافر بالفطرة في رئيس المدينة الفاضلة ، على النحو التالي :

- ١ - أن يكون تام الأعضاء .
- ٢ - أن يكون جيد الفهم والتصور .

(١) أبو نصر الفارابي ، السياسة المدنية ، المرجع السابق .

- ٣ - أن يكون جيد الحفظ .
- ٤ - أن يكون جيد الفطنة .
- ٥ - أن يكون جيد العبارة .
- ٦ - أن يكون محبا للعلم .
- ٧ - أن يكون غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح .
- ٨ - أن يكون كبير النفس محبا للكرامة .
- ٩ - ألا يكون محبا للدرهم والدينار وسائر أعراض الدنيا .
- ١٠ - أن يكون محبا للعدل وأهله ، ومبغضا للجور والظلم وأهلها .
- ١١ - أن يكون عدلا غير صعب القياد ، ولا جموحا ولا لحوحا إذا دعى إلى العدل ، بل صعب القياد إذا دعى إلى الظلم وإلى التبيح .
- ١٢ - أن يكون قوى العزيمة على الشئ الذى يرى أنه ينبغى أن يفعل ، جسورا عليه ، مقداما غير خائف ، ولا ضعيف النفس .

أما الصفات المكتسبة للقيادة ، فقد أوضحها الفارابى فى الآتى ؛

- ١ - أن يكون حكيما .
- ٢ - أن يكون عالما حافظا للشرائع والسنن .
- ٣ - أن يكون له جودة استنباط فيما لا يحفظ عن السلف من شريعة .
- ٤ - أن يكون له جودة رؤية وقوة استنباط .
- ٥ - أن يكون له جودة الرشاد بالقول إلى شرائع الأولين .
- ٦ - أن يكون له جودة ثبات ببدنه فى أعمال الحرب (١) .

المطلب الثانى

الماوردى (٣٦٥ - ٤٥٠ هـ)

نشأ أبو الحسن على بن محمد بن جيب المعروف بالماوردى بالبصرة التى ولد فيها سنة ٣٦٥ هـ (٩٧٤م) ثم رحل إلى بغداد

(١) الفارابى ، آراء أهل المدينة الفاضلة ، المرجع السابق ذكره .

حيث تعلم بها ، واشتغل بالتعليم والقضاء ، ووصل إلى منصب قاضى القضاة سنة ٤٢٩ هـ (١٠٣٧ م) .

ويعتبر الماوردي رائدا للفكر السياسى والادارى بحق ، حيث تناولت معظم مؤلفاته العلمية الموضوعات المتصلة بنظام الحكم ، والوزارة ، والإدارة والقضاء . ويأتى كتابه الذائع الصيت " الأحكام السلطانية " فى مقدمة هذه المؤلفات ، وكذلك كتابه " نصيحة الملوك " ، ومؤلفه " قوانين الوزارة " .

سوف نعرض لأهم أفكار الماوردي التى دونها فى هذه المؤلفات القيمة ، التى تعكس اهتمامه بالجانب الإنسانى فى الإدارة العامة الإسلامية فى موضوعات الإمامة ، والوزارة ، والإمارة ، والديوان .

أولا الإمامة

تناول الماوردي رئاسة الدولة أو الإمامة فى كتابه " الأحكام السلطانية " ، وكذلك فى مؤلفه " نصيحة الملوك " . فخصص الباب الأول من كتاب الأحكام السلطانية لعقد الإمامة ، حيث بين أن "الإمامة موضوعة لخلافة النبوة فى حراسة الدين وسياسة الدنيا " (١) .

وأوضح الماوردي أن الإمامة واجبة بالإجماع ، وأنها فرض كفاية كالجهاد وطلب العلم ، وأنه يتعين توافر سبعة شروط فى الإمام هى ، العدالة ، والعلم ، وسلامة الحواس ، وسلامة الأعضاء ، والرأى المفضى إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح ، والشجاعة والنجدة . وأخيرا ، أن يكون من قريش ، وهو شرط مختلف فيه (٢) .

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، دار الكتب العلمية ، بيروت - لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة ١٩٨٥ ، ص : ٥ .
(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٦ .

- وعدد الماوردي عشرة أمور تمثل واجبات الإمام ، نذكر منها ،
- حفظ الدين على أصوله المستقرة وما أجمع عليه سلف الأمة .
 - تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين وقطع الخصام بين المتنازعين حتى تعم النصفة ، فلا يتعدى ظالم ولا يضعف مظلوم .
 - حماية البيضة والذب عن الحريم ليتصرف الناس في المعاش وينتسروا في الأسفار آمنين من تفرير بنفس أو مال .
 - إقامة الحدود لتصان محارم الله تعالى عن الإنتهاك وتحفظ حقوق عباده عن إتلاف أو استهلاك .
 - تقدير العطايا وما يستحق في بيت المال من غير اسراف ولا تقتير ، ودفعه في وقت لا تقديم فيه ولا تأخير .
 - استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال ، لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة ، والأموال بالأمناء محفوظة .
 - أن يباشر بنفسه مشاركة الأمور وتصفح الأحوال ، لينهض سياسة الأمة وحراسة الملة ، ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة . فقد يخون الأمين ويغش الناصح ، وقد قال تعالى "يٰدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ" (١) . فلم يقتصر الله سبحانه وتعالى على التفويض دون المباشرة ، ولا عذره في الاتباع حتى وصفه بالضلال . وهذا ، وإن كان مستحقا عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة فهو من حقوق السياسة لكل مسترع ، قال النبي عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " (٢) .

ويبين الماوردي في كتابه " نصيحة الملوك " كيف يسوس الملك الفاضل الخاصة ، بأن " تكون عنايته بأهل خاصته أقدم وأكثر وأعم وأوفر ، حتى يروضهم رياضة لا يكون في أهل مملكته وضمن ولايته

(١) سورة ص ، الآية ٢٦ .

(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ص ١٨ - ١٩ .

من هو أسرع إلى طاعته وأبعد من معصيته ، وأقوى عزما فى نصرته .
وأحسن أدبا فى خدمته منهم " (١) .

وشرح كيفية تقويم أمور الخاصة بخصال عشر نذكر أهمها الذى
يبرز الجانب الإنسانى من خلالها ؛

١ - أن يظهر لهم أن لا يرضى إلا ما يرضاه من نفسه من الأخذ
بهذه الخصال المعدودة المذكورة ، أو ما تبلغه منها طاقة كل واحد
منهم .

٢ - أن يدر عليهم أوزاقهم وجراياتهم ووظائفهم وعظياتهم حتى لا
تتأخر عن أوقاتها ، ويوسعها عليهم توسعة تغنيهم عن حيف الرعية
والطمع فى أموالها .

٣ - أن لا يقدم أحدا منهم قفزا ، ولا يرفع منهم وضعيا ، ولا
يؤخر أحدا ، ولا يضع له قدرا . إلا على استحقاق فى قديمه أو بلاء
فى نفسه أو كفاية أو غناء ، لا ميلا إلى هوى ولا حيفا على أحد .
فإنهم إذا عرفوا ذلك تنافسوا فى أبواب القربة ، وتشاحوا على حسن
الطاعة ، وتسارعوا فى البلاء والكفاية .

٤ - أن لا يسوغ لأحد منهم شيئا فى ظلم الرعية قل أو كثر ،
ويعلمهم الملك من رأيه كتابا وشفاهما واستعمالا ، ويعرفهم أنه لا
فرق بينهم وبين سائر الرعية فى أحكام الله وقضاياه ، وأن ذلك
فرض الله لا يحتمل تغييرا ولا تبديلا .

٥ - أن يستعمل فيهم العفو عن صفائر ذنوبهم وما يقع سهوا
وغفلة وخطا فى جرائمهم ، ولا يعمل على أن يأخذ بكل زلة ، أو يعاقب
بكل علة ويشفى كل غيظ ، فإن ذلك أبلغ فى المكرمة ، وأولى بدوى
الرفعة والمقدرة .

٦ - أن يلين جانبه ويخفض جناحه فى بعض الأوقات لهم ،
ويبسط كفه لأقصاهم وأدناهم ، وخاصهم وعامهم ، ويسهل لهم الأذن
فى الدخول عليه ، ورفع الحوائج إليه ، ولا يحتجب عنهم احتجاجا

(١) الماوردى ، نصيحة الملوك ، تحقيق خضر محمد خضر ، الكويت ، سنة
١٩٨٢ ، ص : ١٥٩ .

يورث الوحشة ، ولا يتناول عليهم تطاولا يوجب البغضة ، ويدل على الخيلاء والحفوة .

٧ - أن يتعهد مرضاهم وزمنامهم وأيتام موتاهم وورثتهم الضيع . (١)

ويوضح الماوردى بعد ذلك كيفية اختيار أهل المناصب الهامة فى الدولة ، من وزراء ، وكتاب ، وأصحاب جيوش ، وأصحاب شرط ، ونقباء ، وأصحاب حرس ، وأصحاب أخبار ، وولاة ، وقضاة ، فيقول فى ذلك " فليجتهد الملك فى اختيار هذه الطبقات من أهل الكفاية والاستقلال والشهامة والأمانة ، والعفة ، والديانة ، والعقل ، والأصالة . فمن هذه الخصال ما يحتاج إليه فى بعض دون بعض . فمن الخصال التى يحتاج أن تعم الجميع : الدين ، والعقل ، والأمانة ، والعقل ، والكفاية ، والاستقلال بما يعصب به ويفوض إليه . لأن منهم من يأتئنه الملك على دمه وروحه ، ومنهم من يأتئنه على خدمه وحرمه ، ومنهم من يأتئنه على سره ومشورته العظيم خطرهما ، الجليل قدرهما . ومنهم من يأتئنه على دينه وآخرفته ، ومنهم من يأتئنه على أمواله وخزائنه .

فمن لم يكن له دين يحجزه عن ارتكاب الخيانة كانت الأمانة منه معلقة برغبة حاضرة أو رهبة معجلة ، ولا يبعد أن تزول معهما إذا زالتا ، وتميل معهما إذا مالتا .

وإذا لم يكن له أمانة خان ، وإذا خان فى مثل هذه الأمور فربما عاد بضرر شامل أو فساد مستاصل .

وإذا لم يكن عاقلا فربما أراد أن ينفع فيضر ، وأن يحفظ فيضيع ، ويزين فيشين ، ويحسن فيقبح .

(١) الماوردى ، نصيحة الملوك ، المرجع السابق ، ص : ١٧٦ وما بعدها .

وإذا لم يكن فيه كفاية بما فوض إليه وعصب به - ضاع الأمر وانتشر .

ثم من هؤلاء من يجب أن يكون الغالب عليه فى أبواب فضائله الأصالة وحسن التدبير والتقدير ، وجودة القريحة والبديهة ، وحسن الاستدلال بالشاهد عن الغائب ، وبالماضى على الآتى .

ومنهم من يحتاج إلى فضل معرفة بالأدب واللغة وحسن الحظ ، والبيان فى اللفظ ، وسهولة اللقاء وجودة القريحة ، وهو الكاتب .

ومنهم من يحتاج منه إلى فضل معرفة بالحساب ، وعمل الدخل والخرج ، وهم الوكلاء وجباة الأموال من الكتاب .

ومنهم من يحتاج منه إلى شجاعة وجلادة وشهامة وبسالة ودرية بالوقائع ، وممارسة لها ، وهم أصحاب الجيوش .

ومنهم من يجب أن يكون الغالب عليه العلم والفقه والديانة والعفة والأمانة والدرابة والعدالة والصيانة والمعرفة بالأحكام والحدود والفرائض والشروط ، وهو القاضى .

فعلى حسب ذلك ، يجب أن يختار الملك ولاية أعماله وجباة أمواله . وليعلم أنه ليس يجد من يكمل بكل فضيلة ، ويبرز فى كل منقبة ، ولكنه يختار لكل عمل من هو أصلح له ، وأسد لمسده ، وإن كان فيه تخلف أو تقصير من جهات آخر ، فإنه لا يجد مهذباً لا عيب فيه ، وكاملاً لا نقص معه ، وإذا لم يستعمل ذوى المعاييب ضاعت الأمور وتعطلت (١) .

(١) الماوردى ، نصيحة الملوك ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٨٦ - ١٨٧

ثانيا الوزارة

تعرض الماوردي للوزارة في موضعين ، في الباب الثاني من كتابه الشهير الأحكام السلطانية والولايات الدينية الذي جعل عنوانه " في تقليد الوزارة " ، وفي الكتاب الذي خصه للوزارة وأطلق عليه " قوانين الوزارة " .

فحدد الماوردي الأسس التي تقوم عليها الوزارة في الدين من ناحية ، والعدل في الأمور والأقوال والأنفال من ناحية ثانية ، وتولية الأكفاء من ناحية ثالثة ، والوفاء بالوعد والوعيد من ناحية رابعة ، وأخيرا ، الجد والحق والصدق (١) .

ويميز الماوردي بين نوعين من الوزارة ، وزارة تفويض ، ووزارة تنفيذ ، " فأما وزارة التفويض فهو أن يستوزر الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وامضاءها على اجتهاده . ويعتبر في تقليد هذه الوزارة شروط الإمامة إلا النسب وحده ، لأنه ممضى الآراء ومنفذ الاجتهاد فالتقضى أن يكون على صفات المجتهدين . ويحتاج إلى شرط زائد على شروط الإمامة وهو أن يكون من أهل الكفاية فيما وكل إليه من أمر الحرب والخراج خبرة بهما ومعرفة بتفصيلهما ، فإنه مباشر لهما تارة ومستنيب فيهما أخرى " (٢) .

أما وزارة التنفيذ فحكمها أضعف وشروطها أقل ، لأن النظر فيها مقصور على رأى الإمام وتدبيره . وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاة ، يؤدي عنه ما أمر وينفذ عنه ما ذكر ، ويمضى ما حكم ، ويخبر بتقليد الولاة وتجهيز الجيوش ، ويعرض عليه ما ورد من مهم

(١) الماوردي ، قوانين الوزارة ، تحقيق الدكتور فؤاد عبد المنعم أحمد ، الطبعة الثانية ، مؤسسة شباب الجامعات بالإسكندرية ، سنة ١٩٧٨ ، ص : ٤٦ وما بعدها .

(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٢٥ .

وتجدد من حدث ملم ، ليعمل فيه ما يؤمر به ، فهو معين فى تنفيذ الأمور ، وليس بوال عليها ، ولا متقلدا لها " (١) .

وبين الماوردى أن وزير التنفيذ يجب أن تتوافر فيه سبعة أوصاف وهو يؤدى عن الخليفة ، وهى ؛

١ - الأمانة ، حتى لا يخون فيما أؤتمن عليه ، ولا يغش فيما قد استنصح فيه .

٢ - صدق اللهجة ، حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويعمل على قوله فيما ينهيه .

٣ - قلة الطمع ، حتى لا يرتشى فيما يلى ، ولا ينخدع فيتساهل .

٤ - أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء .

٥ - أن يكون ذكورا لما يؤديه إلى الخليفة عنده لأنه شاهد له وعليه .

٦ - الذكاء والفظنة ، حتى لا تدلس عليه الأمور فتشبهه ، ولا تموه عليه فتلتبس .

٧ - أن لا يكون من أهل الأهواء ، فيخرجه الهوى من الحق إلى الباطل ، ويتدلس عليه المحق من المبطل (٢) .

وحدد الماوردى القوانين التى تحكم وزارة التنفيذ فى أربعة ؛

١ - السفارة بين الملك وأهل مملكته .

٢ - الرأى والمشورة .

٣ - عناية الوزير بالملك .

٤ - حرص الوزير على مصالح الملك (٣) .

(١) الماوردى ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ذات المرجع السابق ، ص : ٢٩ .

(٢) الماوردى ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٣٠ .

(٣) الماوردى ، قوانين الوزارة ، المرجع السابق ، ص : ١٢٤ وما بعدها .

وخلص الماوردي مما سبق إلى تحديد الوجوه التي تفرق وزارتي التفويض والتنفيذ على النحو التالي ؛
١ - يجوز لوزير التفويض مباشرة الحكم والنظر في المظالم ، وليس ذلك لوزير التنفيذ .

٢ - يجوز لوزير التفويض أن يستبد بتقليد الولاية وليس ذلك لوزير التنفيذ .

٣ - يجوز لوزير التفويض أن ينفرد بتسيير الجيوش وتدبير الحروب ، وليس ذلك لوزير التنفيذ

٤ - يجوز لوزير التفويض أن يتصرف في أموال بيت المال ، يقبض ما يستحق له ويدفع ما يجب فيه وليس ذلك لوزير التنفيذ . (١)

وفي النهاية وجه الماوردي عدة نصائح للوزير ، نورد منها ما يلي ؛

- ١ - طاعة الله وطاعة السلطان .
- ٢ - اختيار واختبار الأعوان .
- ٣ - متابعة الأعمال .
- ٤ - الرحمة والتواضع .
- ٥ - الشكر والصبر .
- ٦ - الإحسان والحزم .
- ٧ - الشورى .
- ٨ - كتمان الأسرار .
- ٩ - الحذر من قبول المدح من المتملقين ، لأن المدح سوق النفاق .
- ١٠ - قضاء حوائج الناس .

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٣١ .

١١ - الحذر من دعوة المظلوم ، والبعد عن الشهوات (١) .

ثالثا

الإمارة

ذكر الماوردي أنه " إذا قلد الخليفة أميرا على إقليم أو بلد كانت إمارته على ضربين ، عامة وخاصة .

فأما العامة فعلى ضربين ، إمارة استكفاء بعقد عن اختيار ، وإمارة استيلاء بعقد عن اضطرار " .

وتشتمل إمارة الاستكفاء على عمل محدود ونظر معهود ، والتقليد فيها أن يفوض إليه الخليفة إمارة بلد أو إقليم ولاية على جميع أهله ونظرا في المعهود من سائر أعماله " (٢) .

بينما تكون ولاية الاستيلاء عندما " يستولى الأمير بالقوة على بلاد يقلده الخليفة إمارتها ويفوض إليه تدبيرها وسياستها ، فيكون الأمير بإستيلائه مستبدا بالسياسة والتدبير " (٣) .

ولكن الإمارة الخاصة " يكون الأمير مقصور الإمارة على تدبير الجيش وسياسة الرعية ، وحماية البيضة والذب عن الحریم ، وليس له أن يتعرض للقضاء والأحكام ولجباية الخراج والصدقات " (٤) .

(١) الماوردي ، قوانين الوزارة ، المرجع السابق ، ص : ١٤٠ .
(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٣٥ .
(٣) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص : ٢٩ .
(٤) الماوردي ، ذات المرجع السابق ، ص : ٣٧ .

وأوضح الماوردي أن شروط وزارة التنفيذ معتبرة في ولاية الإمارة الخاصة ، ويزاد عليها شرطين " هما الإسلام والحرية ، لما تضمنتها من الولاية على أمور دينية لا تصح مع الكفر والرق " (١) .

رابعاً الديوان

تناول الماوردي الديوان وذكر أنه " موضع لحفظ ما يتعلق بحق السلطنة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال " ، وبين أن " أول من وضع الديوان بالإسلام عمر بن الخطاب رضى الله عنه " (٢) .

وأوضح الماوردي أن الديوان ينقسم إلى أربعة أقسام ، " أحدها يختص بالجيش من اثبات وعطاء . والثانى ، ما يختص بالأعمال من رسوم وحقوق . والثالث ، ما يختص بالعمال من تقليد وعزل . والرابع ، ما يختص ببيت المال من دخل وخراج " .

وحدد الماوردي ثلاثة شروط للإثبات والعطاء في الديوان بالنسبة للقسم الأول الخاص بالجيش " أحدها ، الوصف الذى يجوز اثباتهم ، والثانى ، السبب الذى يستحق به ترتيهم . والثالث ، الحال الذى يقدر به عطاؤهم " (٣) .

وفيما يتعلق بالقسم الثالث الخاص بتقليد وعزل العمال ، ذكر الماوردي أنه يشتمل على ستة فصول على النحو التالى ؛
١ - من يصح منه تقليد العمال ، وهو معتبر بنفوذ الأمر وجواز النظر .

(١) الماوردي ، ذات المرجع السابق ، ص : ٣٩ .
(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٢٤٩ .
(٣) الماوردي ، نفس المرجع ، ص : ٢٥٤ .

٢ - من يصح أن يتقلد العمالة ، وهو من استقل بكفايته ووثق بأمانته .

٣ - العمل الذي يتم تقلده ، ويتضمن تحديد الناحية ، وتعيين العمل ، والعمل برسوم العمل وحقوقه .

٤ - زمان النظر ولا يخلو من ثلاثة أحوال ، تقديره بمدة محصورة الشهور أو السنين . وتقدير العمل بناحية أو حدود معينة . وأخيرا ، أن يكون التقليد مطلقا ، فلا يقدر بمدة ولا عمل

٥ - جارى العامل على عمله . ولا يخلو فيه من ثلاثة أحوال كذلك ، أحدهما أن يسمى معلوما ، والثانى أن يسمى مجهولا ، والثالث أن لا يسمى بمجهول ولا بمعلوم .

٦ - فيما يصح به التقليد (١) .

وفى نهاية هذا الباب تحدث الماوردى عن كاتب الديوان ، وأن المعتبر فى صحة ولايته شرطان : العدالة ، والكفاية .

" فاما العدالة فلأنه مؤتمن على حق بيت المال والرعية ، فإقتضى أن يكون فى العدالة والأمانة على صفات المؤتمنين .

وأما الكفاية ، فلأنه مباشر لعمل يقتضى أن يكون فى القيام مستقلا بكفاية المباشرين . فإذا صح تقلده فالذى ندب له ستة أشياء : حفظ القوانين ، واستيفاء الحقوق ، وإثبات الرفوع ، ومحاسبات العمال ، وإخراج الأحوال ، وتصفح الظلمات " (٢) .

واستطرد الماوردى فى بيان كل وجه من الوجوه الستة على النحو

التالى ؛

- الأول هو حفظ القوانين على الرسوم العادلة من غير زيادة تحريف بها الرعية أو نقصان ينثلم به حق بيت المال .

(١) الماوردى ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٢٦١ .

(٢) الماوردى ، ذات المرجع السابق ، ص : ٢٦٨ .

- والثانى ، وهو استيفاء الحقوق فهو على ضربين ؛ أحدهما استيفاؤها ممن وجب عليه من العاملين . والثانى استيفاؤها من القابضين لها من العمال .

- والثالث ، وهو اثبات الرفوع ، فينقسم إلى ثلاثة أقسام ، رفوع مساحة وعمل ، ورفوع قبض واستيفاء ، ورفوع خرج ونفقة .

- أما الرابع ، وهو محاسبة العمال فيختلف حكمها باختلاف ما تقلدوه .

- والخامس ، وهو إخراج الأحوال ، فهو استشهاد صاحب الديوان على ما ثبت فيه من قوانين وحقوق .

- أما السادس ، والأخير ، وهو تصفح الظلمات فهو يختلف بسبب اختلاف المتظلم . وليس يخلو من أن يكون المتظلم من الرعية أو من العمال ، فإن كان المتظلم من الرعية ، تظلم من عامل تحيفه فى معاملته كان صاحب الديوان فيها حاكما بينهما ، وجاز له أن يتصفح الظلّامة ويزيل التحيف ، سواء وقع النظر إليه بذلك أو لم يقع ... وإن كان المتظلم عاملا جوزف فى حساب أو غولط فى معاملة صار صاحب الديوان فيها خصما ، وكان المتصفح لها والى الأمر " . (١)

المطلب الثالث الغزالى (٤٥٠ - ٥٠٥ هـ)

هو حجة الإسلام الإمام أبو حامد محمد بن محمد بن محمد بن أحمد الغزالى المولود بقرية طوس سنة ٤٥٠ هـ (١٠٥٨ م) .

(١) الماوردى ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، المرجع السابق ، ص : ٢٦٨ .

درس فى طوس أولا ، ثم فى نيسابور ، ثم ارتحل إلى بغداد ، حيث ذاع صيته بعد أن تولى التدريس فى المدرسة النظامية بها .

وضع العديد من المؤلفات فى الفلسفة ، والدين ، والأخلاق ، والسياسة أشهرها " إحياء علوم الدين " ، و " الإقتصاد فى الإعتقاد " ، " والتبر المسبوك فى نصيحة الملوك " ، " فضائح الباطنية " ، وغيرها من المؤلفات العلمية القيمة .

وكانت وفاة الإمام الغزالي سنة ٥٠٥ هـ (١١١١ م) ببلدة طوس

- حدد الغزالي فى كتابه " فضائح الباطنية " الصفات التى يجب أن تتوافر فى الإمام ، فى أربع صفات رئيسية ؛
- ١ - النجدة ، ومراد الأئمة بالنجدة اظهار الشوكة ، وموفور العدة ، والاستظهار بالجنود ، وعقد الألوية والبنوه والتمكن من قمع البغاة والطفاة ، ومجاهدة الكفرة والعتاة .
 - ٢ - الكفاية ، ومعناها التهدى لحق المصالح فى معضلات الأمور ، والإطلاع على المسلك المقتصد عند تعارض الشرور .
 - ٣ - الورع ، وهى اعز الصفات واجلها وأولها بالرعايات واجدرها . وهو وصف ذاتى لا يمكن استعارته ، ولا الوصول إلى تحصيله من جهة الغير .
 - ٤ - العلم (١) .

وخصص الإمام الغزالي الباب العاشر من كتاب " فضائح الباطنية " فى الوظائف الدينية التى بالمواظبة عليها يدوم استحقاق الإمامة . وصنف هذه الوظائف بعضها علمية ، وبعضها عملية .

وحدد الغزالي عشرة أمور كلية تحكم الوظائف العملية كما يلى

(١) أبو حامد الغزالي ، فضائح الباطنية ، تحقيق الدكتور عبد الرحمن بدوى ، الدار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة سنة ١٩٦٤ ، ص : ١٨٢ وبعدها .

- ١ - أن كل من تولى عملا على المسلمين فينبغي أن يحكم نفسه في كل قضية يبرمها ، فما لا يرتضيه لنفسه لا يرتضيه لغيره .
- ٢ - أن يكون والى الأمر متعظشا إلى نصيحة العلماء ومتجحبا بها إذا سمعها ، وشاكرا عليها .
- ٣ - ألا يستحقر الوالى انتظار أرباب الحاجات ووقوفهم بالباب فى لحظة واحدة ، فإن الإهتمام بأمر المسلمين أهم له ، وأعود عليه مما هو متشاغل به من نوافل العبادات ، فضلا عن اتباع الشهوات .
- ٤ - أن يترك الوالى للأمر الترفه والتلذذ بالشهوات فى المأكولات والملبوسات .
- ٥ - أن يعلم والى الأمر أن العبادة تيسر للولاء مالا يتيسر لأحد الرعايا ، وذلك بالتواضع والعدل والنصح للمسلمين والشفقة عليهم .
- ٦ - أن يكون الرفق فى جميع الأمور أغلب من الغلظة ، وأن يوصل كل مستحق إلى حقه .
- ٧ - أن يكون أهم المقاصد عنده تحصيل مرضاة الخلق ومحبتهم بطريق يوافق الشرع ولا يخالفه .
- ٨ - أن يعلم أن رضا الخلق لا يحسن تحصيله إلا فى موافقة الشرع ، وأن طاعة الإمام لا تجب على الخلق إلا إذا دعاهم إلى موافقة الشرع .
- ٩ - أن يعرف أن خطر الإمامة عظيم ، كما أن فوائدها فى الدنيا والآخرة عظيمة ، وأنها إن روعيت على وجهها فهى سعادة ، وإن لم تراعى على وجهها فهى شقاوة ، ليس فوقها شقاوة .
- ١٠ - أن تكون العادة الغالبة على والى الأمر العفو والحلم وحسن الخلق ، وكظم الغيظ مع القدرة (١) .

(١) أبو حامد الفزالى ، فضائح الباطنية ، المرجع السابق ، ص : ١٩٥ وما بعدها .

المطلب الرابع ابن تيمية (٦٦١ - ٧٢٨ هـ)

كانت ولادة أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الملقب بتقى الدين في حران بالشام سنة ٦٦١ هـ ، وانتقل بعد ذلك إلى دمشق حيث نشأ وتلقى العلم بها ، وتنقل بين الشام ومصر ، وهو حنبلي المذهب .

وتميز تقى الدين بن تيمية بدعوته الإصلاحية ، ومحاربة الظلم والفساد ، ومقاومة الطغيان ، فتعرض بسبب ذلك للسجن والتعذيب ، وكانت وفاته سنة ٧٢٨ هـ في سجن دمشق (١) .

وأهم ما كتب ابن تيمية رسالته في " السياسة الشرعية في اصلاح الراعى والرعية " ، ورسالة " الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية " .

وسوف نعرض لأهم أفكاره المتصلة بموضوع هذا البحث في رسالته المعروفة " السياسة الشرعية في اصلاح الراعى والرعية " . ولكن قبل ذلك سنوضح هدف الرسالة وموضوعها كما حددهما ابن تيمية نفسه .

أ - هدف الرسالة :

حدد ابن تيمية في مقدمة الرسالة الهدف منها بقوله " ... أما بعد ، فهذه رسالة مختصرة ، فيها جوامع من السياسة الإلهية والإنابة النبوية ، لا يستغنى عنها الراعى والرعية ، اقتضاها من أوجب الله نصحه من ولادة الأمور ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم فيما ثبت عنه من غير وجه " إن الله يرضى لكم ثلاثة ، أن

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن المرجع السابق ، ص : ٢٣٧ .

تعبده ولا تشركوا به شيئا ، وأن تعصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم " (١) .

ب- موضوع الرسالة :

بين ابن تيمية موضوع الرسالة بقوله " وهذه رسالة مبنية على آية الأمراء في كتاب الله ، وهي قوله تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ، وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ، إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا . يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ، فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ ، إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ، ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا " (٢) .

قال العلماء نزلت الآية الأولى في ولاية الأمور ، عليهم أن يؤدوا الأمانات إلى أهلها ، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل ، ونزلت الثانية في الرعية من الجيوش وغيرهم ، عليهم أن يطيعوا أولى الأمر الفاعلين لذلك في قسمهم وحكمهم ومغازيهم ، وغير ذلك ، إلا أن يأمروا بمعصية الله ، فإذا أمروا بمعصية فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ، فإن تنازعوا في شيء رده إلى كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم .. وإذا كانت الآية قد أوجبت أداء الأمانات إلى أهلها ، والحكم بالعدل ، فهذان جماع السياسة العادلة ، والولاية الصالحة " (٣)

وقد قسم ابن تيمية رسالته إلى قسمين ، خصص الأول منهما لأداء الأمانات ، وجعل الثاني خاص بالحدود والحقوق ، سواء ما كان منها متعلقا بحدود الله وحقوقه ، أو الحدود والحقوق المتعلقة بالأدبيين .

(١) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعى والرعية ، دار المعرفة ، بيروت - لبنان ، ص : ٣ .
(٢) سورة النساء ، الآيات ، ٥٨ - ٥٩ .
(٣) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ٤ - ٥ .

واشتمل القسم الأول على بايين ، الأول فى الولايات ، والثانى فى الأموال . وضمن الباب الأول الخاص بالولايات أربعة فصول كالاتى ، فى استعمال الأصلح ، واختيار الأمثل فالأمثل ، ثم قلة اجتماع الأمانة والقوة فى الناس . وأخيرا ، معرفة الأصلح وكيفية تمامها .

وسوف نعرض بإيجاز لمضمون هذه الموضوعات الأربعة فيما يلى ؛

أولا استعمال الأصلح

يقول ابن تيمية فى هذا الموضوع " فإن النبى صلى الله عليه وسلم لما فتح مكة وتسلم مفاتيح الكعبة من بنى شيبة ، طلبها منه العباس ، ليجمع له بين سقاية الحاج ، وسدانة البيت ، فأنزل الله هذه الآية ، بدفع مفاتيح الكعبة إلى بنى شيبة .

فيجب على ولى الأمر أن يولى على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل ... وهذا واجب عليه ، فيجب عليه البحث عن المستحقين للولايات ... ويجب على كل من ولى شيئا من أمر المسلمين من هؤلاء وغيرهم ، أن يستعمل فيما تحت يده فى كل موضع ، أصلح من يقدر عليه ، ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية ، أو سبق فى الطلب ، بل ذلك سبب المنع .

فإن عدل عن الأحق الأصلح إلى غيره ، لأجل قرابة بينهما ، أو ولاء عتاقة أو صداقة ، أو موافقة فى بلد أو مذهب ، أو طريقة أو جنس ، كالعربية والفارسية والتركية والرومية ، أو لرشوة يأخذها من مال أو منفعة ، أو غير ذلك من الأسباب ، أو لضغن فى قلبه على الأحق ، أو عداوة بينهما ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ، ودخل فيما نهى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 ۞ فِي قَوْلِهِ تَعَالَى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ
 وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " (١) .

وقد دلت سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم على أن الولاية
 أمانة ، يجب أداؤها في مواضع ، مثل ما تقدم " (٢) .

ثانياً اختيار الأمثل فالأمثل

يكمل ابن تيمية طريق الاختيار أمام ولى الأمر بعد ذلك بقوله
 " إذا عرف هذا ، فليس عليه أن يستعمل إلا أصلح الموجود ، وقد لا
 يكون في موجوده من هو أصلح لتلك الولاية فيختار الأمثل فالأمثل
 في كل منصب بحسبه ، وإذا فعل ذلك بعد الإجهاد التام ، وأخذه
 للولاية بحقها ، فقد أدى الأمانة ، وقام بالواجب في هذا ، وصار في
 هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين عند الله " .

وينبغي أن يعرف الأصلح في كل منصب ، فإن الولاية لها ركنان
 ، القوة والأمانة ... والقوة في كل ولاية بحسبها ، فالقوة في إمارة
 الحرب ترجع إلى شجاعة القلب ، وإلى الخبرة بالحروب ، والمخادعة
 فيها ، وإلى المقدرة على أنواع القتال .. والأمانة ترجع إلى خشية
 الله ، والا يشترى بآياته ثمنا قليلا ، وترك خشية الناس " (٣) .

ثالثاً قلة اجتماع الأمانة والقوة في الناس

يقول ابن تيمية في هذا الصدد " اجتماع القوة والأمانة في
 الناس قليل ، ولهذا ، كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول ، اللهم

(١) سورة الأنفال ، الآية ٢٧ .
 (٢) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعى والرعية ،
 ص : ٦ - ٩ .
 (٣) ابن تيمية ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٣ - ١٥ .

أشكو إليك جلد الفاجر ، وعجز الثقة . فالواجب فى كل ولاية الأصلح بحسبها .

فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة ، والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية ، وأقلهما ضررا فيها . فيقدم فى ولاية الحروب الرجل القوى الشجاع ، وإن كان فيه فجور فيها ، على الرجل الضعيف العاجز ، وإن كان آمينا .. وإن كانت الحاجة فى الولاية إلى الأمانة أشد ، قدم الأمين ، مثل حفظ الأموال ونحوها ، فأما استخراجها وحفظها ، فلا بد فيه من قوة وأمانة ، فيولى عليها شاد قوى يستخرجها ، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته ..

ومكذا ، فى سائر الولايات إذا لم تتم المصلحة برجل واحد ، جمع بين عدد ، فلا بد من ترجيح الأصلح ، أو تعدد المولى إذا لم تقع الكفاية بواحد تام " .

ويختتم ابن تيمية هذا الفصل بقوله " ومع أنه يجوز توليه غير الأصلح للضرورة ، إذا كان أصلح الموجود ، فيجب مع ذلك السعى فى اصلاح الأحوال حتى يكمل فى الناس ما لا بد لهم منه ، من أمور الولايات والإمارات ونحوها " (١) .

رابعاً معرفة الأصلح

يربط ابن تيمية فى هذا الفصل بين أهداف الولاية-أى الوظيفة- وبين تحديد من يصلح لتوليها فيقول " والمهم فى هذا الباب معرفة الأصلح ، وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود ، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر . ولهذا لما غلب على أكثر الملوك قصد الدنيا ، دون الدين ، قدموا فى

(١) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى اصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ١٦ - ٢١ .

ولايتهم من يعينهم على المفاسد ، وكان من يطلب رئاسة نفسه ،
يؤثر تقديم من يقيم رئاسته .

فالمقصود الواجب بالولايات إصلاح دين الخلق الذى متى
فاتهم خسروا خسرانا مبينا ، ولم ينفعهم ما نعموا به فى الدنيا ،
وإصلاح ما لا يقوم الدين إلا به من أمر دنياهم وهو نوعان ، قسم المال
بين مستحقيه ، وعقوبات المعتدين ، فمن لم يعتد أصلح له دينه
ودنياه " (١) .

المبحث الثالث الإعتبرات الإنسانية فى اختيار القادة والولاة وعمال الإدارة العامة الإسلامية

أوجب الإسلام وجود الرئاسة أو الإمارة كضرورة إجتماعية ومسألة
حتمية لكل مجتمع إنسانى ، كما أن الدين لا يقوم إلا بها .

وفى هذا يقول ابن تيمية " فإن بنى آدم لا تتم مصلحتهم إلا
بالإجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ، ولا بد لهم عند الإجتماع من رأس
، حتى قال النبى صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة فى سفر
فيؤمروا أحدهم " (٢) .

وروى الإمام أحمد فى المسند عن عبد الله بن عمرو ، أن النبى
صلى الله عليه وسلم قال " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض
إلا أمروا عليهم أحدهم " . فأوجب صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد
فى الإجتماع القليل العارض فى السفر ، تنبيهها بذلك على سائر
أنواع الإجتماع . ولأن الله تعالى أوجب الأمر بالمعروف والنهى عن
المنكر ولا يتم ذلك إلا بقوة وإمارة . وكذلك سائر ما أوجبه من

(١) تقى الدين بن تيمية ، ذات المرجع السابق ، ص : ٢٢ - ٢٤ .
(٢) رواه أبو داود ، من حديث أبى سعيد وأبى هريرة .

الجهاد والعدل ، وإقامة الحج والجمع والأعياد ونصر المظلوم . وإقامة الحدود لا تتم إلا بالقوة والإمارة " (١) .

ولهذا حرص الإسلام على بيان القاعدة العامة فى اختيار الرؤساء والقادة والولاة على اختلاف درجاتهم ، مراعىا الإعتبارات الإنسانية فى هذه القاعدة .

كما احتلت الإعتبارات الإنسانية مكانا بارزا ، فى كيفية اتمام هذا الإختيار لكل منصب من مناصب الإدارة العامة .

وتأسيسا على ذلك ، سوف نوضح الإعتبارات الإنسانية فى القاعدة الإسلامية العامة فى الإختيار من جهة ، وفى كيفية الولاة والقادة وعمال الإدارة العامة الإسلامية من جهة أخرى . وذلك فى المطلبين التاليين .

المطلب الأول الإعتبارات الإنسانية فى القاعدة الإسلامية العامة فى الإختيار

توجب القاعدة الإسلامية العامة اختيار الأصلح والأجدر الذى تتوافر فيه صفتا القوة والأمانة ، كما تنهى هذه القاعدة عن طلب التعيين فى المناصب ، بومتنع تعيين من يتكالب عليها .

وبذلك يتعين أن تسند المناصب العامة إلى من يتمتع بالكفاءة والأمانة من ناحية ، وأن تحجب عنمن يطلبها من ناحية أخرى.

(١) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ١٦١ - ١٦٢ .

أولاً

إسناد المنصب إلى القوى الأمين

حدد القرآن الكريم شرطى الصلاحية ، أى القوة والأمانة بكل وضوح فى قوله تعالى على لسان ابنة شعيب عليه السلام لابيها ملاحه سيدنا موسى عليه السلام " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " (١) .

كما قال سبحانه وتعالى " إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ . ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ . مُطَاعٌ ثَمَّ أَمِينٌ " (٢) .

وأوضح ابن تيمية أن القوة فى إماره الحرب - مثلاً - ترجع إلى شجاعة القلب ، وإلى الخبرة فى الحروب ، والمخادعة فيها - فإن الحرب خدعة - وإلى القدرة على أنواع القتال . وأن الأمانة ترجع إلى خشية الله وترك خشية الناس ، والألا يشتري بآياته ثمنًا قليلاً " (٣)

وهذه الخصال الثلاث اتخذها الله فى كل حكم على الناس ، فى قوله تعالى " فَلَا تَخْشَوْا النَّاسَ وَخَشَوْنَ اللَّهَ وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ " (٤) .

وكان اهتمام الإسلام بالشرط الثانى المتعلق بالأمانة واضحاً ، إذ أمر الله عز وجل أولى الأمر أن يؤدوا الأمانات إلى أهلها فى قوله عز وجل " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ، وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ " (٥) .

(١) سورة القصص ، الآية ٢٦ .

(٢) سورة التكويد ، الآيات ١٩ - ٢١ .

(٣) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية ،

المرجع السابق ، ص : ١٤ - ١٥ .

(٤) سورة المائدة ، الآية ٤٤ .

(٥) سورة النساء ، الآية ٥٨ .

ونهى سبحانه وتعالى عن خيانة الأمانة بقوله " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " .
(١)

وأكد الرسول صلى الله عليه وسلم قاعدة اختيار الأصلح فى
أحاديثه الشريفة ، إذ قال " من ولى من أمر المسلمين شيئا ، فولى
رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله " .

وقال صلى الله عليه وسلم فى حديث آخر " من قلد رجلا عملا
على عصابة (جماعة من الناس) وهو يجد فى تلك العصابة أرضى منه
(أى أصلح منه) فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين " (٢) .

وهكذا ، أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن تعيين شخص
فى منصب من المناصب ، أو وظيفة من الوظائف العامة ، مع وجود من
أصلح وأجدر منه لتولى هذا المنصب هو ارتكاب لجريمة الخيانة
العظمى لله ولرسوله وللمؤمنين .

وليس أجلى بيانا لخطورة وأهمية الأمانة من حديث رسول الله
صلى الله عليه وسلم إلى أبى ذر الغفارى رضى الله عنه عندما سأل
الإمارة بقوله ، يا رسول الله : ألا تستعملنى ؟ قال : فضرب بيده
على منكبى ، ثم قال : يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها
يوم القيامة خزى وندامة إلا من أخذها بحقها ، وأدى الذى عليه
فيها " (٣) .

وذلك رغم ما روى عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال " ما أظلت
الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبى ذر " .

(١) سورة الأنفال ، الآية ٢٧ .

(٢) رواه الحاكم .

(٣) رواه مسلم .

وروى أبو هريرة رضى الله عنه ، أن النسي صلى الله عليه وسلم قال " إذا ضيعت الأمانة ، انتظر الساعة . قيل يا رسول الله : وما إضاعتها ؟ قال : إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة " (١) .

ويشور التساؤل فى هذا المجال عما إذا كان يشترط اجتماع القوة والأمانة بصفة دائمة ، أم أنه فى الإمكان التجاوز عن أحدهما نظرا لتوافر الآخر ، إذا كانت طبيعة المنصب أو الوظيفة تقتضى ذلك ؟ .

وبالتحديد هل يمكن اختيار القوى الفاجر وتفضيله على الأمين الضعيف ؟ .

تعرض ابن تيمية لهذا الموضوع عندما تحدث عن قلة اجتماع الأمانة والقوة فى الناس ، فأوضح أنه إذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة ، تقدم أنفعهما لتلك الولاية ، وأقلهما ضررا فيها ، فيقدم فى إمارة الحرب الرجل القوى الشجاع ، وإن كان فيه فجور فيها ، على الرجل الضعيف العاجز ، وإن كان آمينا .

ويؤكد ذلك بكلام الإمام أحمد بن حنبل عندما سئل عن الرجلين يكونان أميرين فى الغزو ، وأحدهما قوى فاجر والآخر صالح ضعيف ، مع أيهما يغزى ؟ فقال : أما الفاجر القوى فقوته للمسلمين ، وفجوره على نفسه ، وأما الصالح الضعيف ، فصلاحه لنفسه ، وضعفه على المسلمين ، فيغزى مع القوى الفاجر .

ويستشهد بإستعمال النسي صلى الله عليه وسلم لخالد بن الوليد فى الحرب منذ أسلم وقوله فيه " إن خالدًا سيفٌ سله الله على المشركين " مع أنه أحيانا كان يعمل ما ينكره النسي صلى الله عليه وسلم ، حتى أنه - مرة - رفع يديه إلى السماء وقال " اللهم إنى أبرأ إليك مما فعل خالد " . ومع هذا فما زال يقدمه فى إمارة الحرب ، لأنه كان أصلح فى هذا الباب من غيره .

(١) صحيح البخارى .

وكان أبو ذر الغفاري أصلح منه في الأمانة والصدق ،ومع هذا نهى النبي صلى الله عليه وسلم أبا ذر عن الإمارة والولاية لأنه رآه ضعيفا .

كما أمر النبي صلى الله عليه وسلم مرة عمرو بن العاص في غزوة " ذات السلاسل " استعطافا لأقاربه الذين بعثه إليهم ، على من هم أفضل منهم .
وأمر أسامة بن زيد لأجل ثار أبيه . ولذلك ، كان يستعمل الرجل لمصلحته ، مع أنه كان يكون مع الأمير من هو أفضل منه ، في العلم والإيمان .

واستمر أبو بكر الصديق في استعمال خالد بن الوليد في حرب الردة ، وفي فتوح العراق والشام ، وبدت منه هفوات كان له فيها تأويل ، وقد ذكر له عنه انه كان له فيها هوى ، فلم يعزله من أجلها ، بل عتبه عليها لرجحان المصلحة على المفسدة في بقاءه ، وأن غيره لم يكن يقوم مقامه (١) .

بيد أن أستاذنا الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي يرفض ماذهب إليه الرأي السابق من أن قوة القوى الفاجر للمسلمين ، وفجوره على نفسه ، ويرى أن الفجور يجعل القوى الفاجر عديم الخلق ، والقوة مع انعدام الخلق تصبح خطرا مضاعفا ، فينتلق التجبر والانحراف والبغي دون حاجز يصدّه ، أو وازع يردّه . وأن فجور هذا القوى لن يقتصر على نفسه ، بل سيكون وبالا على المسلمين جميعا ، حيث أنه سيؤثر الفاجرين أمثاله في مناصب الرئاسة الخاضعة له .

كما لا يقبل الدكتور مصطفى أبو زيد القول بأن الأمين الضعيف سيكون صلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين ، لأن صلاح

(١) تقي الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ١٦

الإنسان ليس لنفسه فحسب ، إنه أيضا للمسلمين . وهو فى ضعف أفضل من القوى الفاجر لأنه لا يحمل من جرائم الخبيث والفجور ما ينقله إلى الآخرين وأن ما يتحلى به من أمانة خلقية سوف يدفعه إلى علاج ما يحسه من ضعف فى كفايته الفنية .

وفى النهاية ، يرى أن " القوة وحدها لا يمكن الإكتفاء بها ، والأمانة وحدها لا يمكن الإكتفاء بها أيضا . ولا بد من أن يجتمع الإثنان معا .

وإذا تخلف أحد الشرطين وكان لا بد من الإختيار بين القوى الفاجر والأمين الضعيف ، قدم الأمين الضعيف ، ذلك لأن خشيته من الرحمن عز وجل سوف ترده عن الخيانة والجور ، وسوف تدعوه إلى تلمس القوة ، إن لم يكن بتنميتها فى نفسه ، فإنه سوف يلتمسها عند الأقوياء ، يجعلهم من معاونيه وبطانته .

أما القوى الفاجر ، فإن فجوره لا يجعل للمسلمين أى ضمان فى أن تكون قوته سلاحا يخدمهم . فإن انعدام الوازع الدينى عنده سوف يجعل من هذه القوة سوط عذاب على ظهور الناس " (١) .

وفى تقديرنا أن ما ذهب إليه استاذنا الدكتور مصطفى أبو زيد وأوضحه بكل قوة وبيان هو الرأى الصائب ، الذى يتفق مع روح الإسلام ، ومع مبادئ الأخلاقية والإنسانية العظيمة .

فقد حدد القرآن الكريم بكل وضوح أن الإنسان الذى توكل إليه المهام ، ويعهد إليه بالمناصب ، يجب أن يتصف بالقوة والأمانة معا ، بحيث يتعين توافرها وإن بدرجة غير متساوية حسب طبيعة العمل أو المنصب .

(١) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ، الإدارة العامة ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٩١ ، ص : ١٠٥ وما بعدها .

أما أن يصل الأمر بإختيار القوى الفاجر ، ويقال أنه أفضل من الأمين الذى به ضعف ، فهذا لا يجوز . فالنفس البشرية أمارة بالسوء ، يسبق فجورها تقواها ، إلا التى غلب عليها هداها ، والإنسان مجبول بطبعه على الطغيان إذا ما اجتمعت لديه أسباب القوة والسلطة ، إلا من هداه الله " إن الإنسان ليظفى أن رآه استغنى " (١) .

وما أشد حاجة كل رئيس إلى المساعدين الصادقين المخلصين ، كما جاء فى حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم الذى روته أم المؤمنين السيدة عائشة " إذا أراد الله بالأمير خيرا جعل له وزير صدق : إن نسى ذكره ، وإن ذكر أعانه ، وإذا أراد به غير ذلك جعل له وزير سوء : إن نسى لم يذكره ، وإن ذكر لم يعنه " (٢) .

ولهذا ، فإنه لا يجوز تفضيل الفاجر الذى يتمتع بالقوة ، على الأمين التقى ولو كان به شئ من الضعف ، والمسألة ترجع إلى الحاكم أو ولى الأمر لكى يوازن الأمور ، ويبحث عن الشخص الكفء ، وإن رجحت كفة قوته على أمانته دون أن يصل ذلك إلى مرتبة الفجور .

وعند إمعان النظر فيما ذكره الإمام ابن تيمية ، نجد أن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، كان يوازن الأمر ويختار لكل مهمة الشخص الأصلى لها ، ويكون هذا الإختيار على أساس اعتبارات معينة لا تتوافر فى غيره ، رغم وجود من هو أكثر أمانة منه .

وبالنسبة لخالد بن الوليد ، فيكفى ما ذكره الرسول صلى الله عليه وسلم بشأنه من أنه " سيف سله الله على المشركين " ، وقد استعمله الرسول عليه الصلاة والسلام فى إماراة الحرب رغم ما قيل من حدوث هفوات منه كان له فيها تاويل .

(١) سورة العلق ، الآيات ٦ - ٧ .
(٢) رواه أبو داود .

واستمر أبو بكر الصديق رضوان الله عليه فى استعماله ، وكذلك عمر بن الخطاب رضى الله عنه ، إلى أن جاء الوقت الذى رأى فيه الفاروق أنه يجب عزله من قياده الجيش بعد أن فتن الناس به ، وأذاع بين الناس أنه لم يعزله لخيانة ، ولكن اتقاء فتنة الناس به ، وخوفه من أن يبتلوا به ، وأن يعلموا أن النصر من عند الله سبحانه وتعالى .

وفى النهاية ، فإنه يبدو لنا أن ابن تيمية لم يقصد أن يكون رأى الذى أدلى به قاعدة عامة فى الظروف العادية ، وإنما يكون فى حالة الضرورة ، حيث قال فى نهاية الفصل الذى تناول فيه هذا الموضوع " (ومع أنه يجوز توليه غير الأهل للضرورة ، إذا كان أصلح الموجود ، فيجب مع ذلك السعى فى إصلاح الأحوال ، حتى يكمل فى الناس ما لا بد لهم منه ، من أمور الولايات والإمارات ونحوها . فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب" (١) .

ثانيا

حجب المنصب عن من يطلبه

نهى الإسلام عن سؤال الإمارة ، أى طلب التعيين فى مناصب الرئاسة والقيادة وغيرها من مناصب العامة الهامة ، كما أوجب عدم تولية من يطلبها ويسعى إليها ، عملا بنقيض قصده . لأن تطلعه إلى المنصب وتكالبه عليه . يدل على حرصه على نيل مزاياه ، ورغبته فى استغلال ما يمنحه من نفوذ . وذلك تطبيقا للآية الكريمة " فَلَا تُزَكُّوْا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى" (٢) .

وقد نهى الرسول صلى الله عليه وسلم عن سؤال الإمارة فى أحاديثه الشريفة . فقد روى أبو ذر رضى الله عنه أنه قال " قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : يا أبا ذر إنى أراك ضعيفا ، وإنى أحب

(١) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ٢١ .
(٢) سورة النجم ، الآية ٣٢ .

لك ما أحب لنفسى ، لا تأمرن على اثنين ، ولا تولين مال يتيم " (١) .

وذكر عبد الرحمن بن أبي سمرة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة ، فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها ، وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها " (٢) .

كما روى عن أبي موسى الأشعري رضى الله عنه أنه قال "دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلين من بنى عمى ، فقال أحدهما : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل ، وقال الآخر مثل ذلك ، فقال رسول الله عليه الصلاة والسلام " إنا والله لا نولى هذا العمل أحد أسأله ، أو أحدا حرص عليه " (٣) .

ولهذا ، فإنه يجب على كل من ولى شيئا من أمر المسلمين أن يستعمل أصلح من يقدر عليه ، ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية ، أو سبق فى الطلب (٤) .

المطلب الثانى الإعتبرات الإنسانية فى كيفية اختيار القادة والولاة وعمال الإدارة العامة الإسلامية

تنطبق القاعدة الإسلامية العامة فى الاختيار السابق ذكرها على كل من يتولى منصبا من المناصب العامة الإسلامية ، ويكملها ما يجب توافره من شروط خاصة حسب طبيعة العمل أو الوظيفة .

(١) رواه مسلم .
(٢) متفق عليه من الخمسة ، البخارى ، ومسلم ، وأبو داود ، والترمذى ، والنسائى .
(٣) رواه الشيخان .
(٤) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق ، ص : ٨ .

وسوف نعرض فى هذا المجال الكيفية التى كان يتم بها الاختيار لشغل المناصب العامة العامة من زاوية الإعتبارات الإنسانية ، خاصة فى عهد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، وفى عصر الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم ، الذين حرصوا على اتباع النهج النبوى الشريف فى هذا الشأن .

أولا

كيفية اختيار الرسول صلى الله عليه وسلم للقادة والولاة

كان الرسول صلوات الله وسلامه عليه يدقق فى اختيار من يعينهم فى المناصب القيادية ليتأكد من كفاءتهم وجدارتهم لتولى هذه المناصب ، وقدرتهم على تحمل مسئوليتها .

ويدلنا على ذلك النهج النبوى الحوار الذى أجراه صلى الله عليه وسلم مع معاذ بن أبى جبل عندما اختاره ليكون قاضيا على اليمن ، حيث سأل : بم تقضى ؟ قال : بكتاب الله . قال : فإن لم تجد ؟ قال : فى سنة رسول الله . قال : فإن لم تجد ؟ قال معاذ : فبرأى . فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : الحمد لله الذى وفق رسول الله إلى ما يرضى الله ورسوله .

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم إذا اختار أميرا على الجند أو استعمل رجلا نائبا على مدينة ، كان هذا الأمير أو النائب يتولى إمامة الناس فى الصلاة . وتم ذلك عندما استعمل عتاب بن أسيد على مكة ، وعثمان بن أبى العاص على الطائف ، وعليا ومعاذا ، وأبا موسى على اليمن ، وعمرو بن حزم على نجران .

وذلك لأن أهم أمر الدين الصلاة والجهاد ، حيث قال صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل عندما بعثه إلى اليمن " يا معاذ إن أهم أمرك عندى الصلاة " .

ولهذا ، لما قدم النبي صلى الله عليه وسلم أبا بكر فى الصلاة ، قدمه المسلمون فى إمارة الحرب وغيرها (١) .

ثانياً أبو بكر الصديق وكيفية الاختيار

سار أبو بكر الصديق خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم على المنهج الإسلامى القويم ، واتبع القاعدة الإسلامىة التى قررها القرآن الكريم ، وأكدتها السنة الشريفة فى تعيين الولاية والقادة فقد كان يختار الأكثر صلاحية لكفاءته وأمانته ، وإلا عزله ، بحيث يكون ذلك العزل لسبب واضح أثر فى هذه الصلاحية ، أو لتعيين من هو أكثر صلاحية بالنسبة لطبيعة المنصب .

وهذا ما حدث عندما ولى أبو بكر الصديق خالداً قياداً الشام ، فأرسل إلى أبى عبيدة بن الجراح يخطره بذلك بالرسالة التالية " من عبد الله بن قحافة إلى عبيده بن الجراح . سلام الله عليك . أما بعد .

فقد وليت خالداً لقتال العدو فى الشام فلا تخالفه ، واسمع له واطع . وأنا أعلم أنك خير منه وأفضل ، ولكن ظننت أن له فطنة فى الحرب ليست لك ، فأحببت أن أنسى به الروم وساوس الشيطان " .

وطبق أبو بكر الصديق أسلوب الإختيار ، حيث روى أنه قال ليزيد بن أبى سفيان عامله على الشام " إنى قد وليتك لأبلوك وأجربك ، وأحرجك ، فإن أحسنت رددتك إلى عملك ، وإن أسأت عزلتك " .

(١) تقى الدين بن تيمية ، السياسة الشرعية فى اصلاح الراعى والرعية ، المرجع السابق الذكر ، ص : ٢٢ .

ورؤى عنه قوله لخالد بن الوليد " فر من الشرف يتبعك الشرف ،
واحرص على الموت توهب لك الحياة " (١) .

ولعل فى قصة استخلافه لعمر بن الخطاب ما يبين لنا صدقه
وحرصه وإيمانه ، إذ تخوف بعض الصحابة من ذلك فذهبوا إليه فقال
له قائل منهم " ما أنت قائل لربك إذا سألك عن استخلافك عمر علينا
، وقد ترى غلظته ؟ ففضب أبو بكر ، ورد عليه قائلًا " أبا لله
تخوفتى ؟ أقول : اللهم استخلفت على أهلك خير أهلك ، أبلغ غنى
ما قلت من وراءك " (٢) .

ثالثا

مسلك عمر بن الخطاب فى الإختيار

أعطى عمر بن الخطاب رضوان الله عليه القدوة التى يحتذى بها
فى تحمل الأمانة والقيام بالمسئولية الخطيرة التى وقعت على
عاتقه ، وضرب أروع الأمثلة فى كيفية الإختيار الصحيح للرجال
الصالحين للمناصب العامة على اختلاف أنواعها ، ورسم الطريق
للإختيار القائم على مراعاة الإعتبارات الإنسانية فى المرشح من
أمانة وصدق ورحمة .

وقد بدأ عمر بن الخطاب فى تطبيق النهج الإسلامى القويم منذ
أول خطبة ألقاها بعد مبايعته ، إذ حمد الله وأثنى عليه ثم قال :
أما بعد ، فقد ابتليت بكم وابتليت بى ، وخلفت فيكم بعد
صاحبى ، فمن كان بحضرتنا باشرناه بأنفسنا ، ومن غاب عنا وليناه

(١) شهاب الدين أحمد المعروف بن عبد ربه الأندلسى ، العقد الفريد ،
الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، المطبعة الأزهرية المصرية بالقاهرة ، سنة
١٣٢١ هـ ، ص : ٨ .

(٢) الإمام جلال الدين السيوطى ، تاريخ الخلفاء ، تحقيق محمد محيى
الدين عبد الحميد ، ص : ٨٢ .

أهل القوة والأمانه ، ومن يحس نزهه حسنا ، ومن يسى نعاقه .
ويغفر الله لنا ولكم " (١)

وأعلن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بعد ذلك مبدأ وجوب اختيار
الأصلح بكل وضوح بقوله " ومن ولى من أمر المسلمين شيئا ، فولى
رجلا لمودة أو قرابة ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " .

وحدث مرة أنه أراد أن يستعمل رجلا ، فبادر الرجل بطلب العمل
منه ، فقال عمر " والله لقد أردتك لذلك ، ولكن من طلب هذا الأمر لم
يعن عليه " (٢) .

وكان الفاروق يمعن النظر فى تصرفات وسلوك المرشح للتعيين
فى المنصب ، وكان يستكتبه عهد الولاية .

ومن طرائف الروايات ما وقع عندما كان الكاتب يكتب عهد الولاية
لأحد المرشحين فى حضرة أمير المؤمنين ووجود المرشح ، فجاء صبي
من أولاد عمر بن الخطاب وجلس فى حجره فقبله ولاطفه . فقال الرجل
المرشح للولاية : يا أمير المؤمنين ، لى عشرة أولاد مثله مادنا أحد
منهم منى فقال عمر : " فما ذنبى إن كان الله عز وجل نزع الرحمة
من قلبك ، وإنما يرحم الله من عباده الرحماء " . ثم أمر بخطاب
الولاية فمزق ، وقال : " إذا لم يرحم أولاده فكيف يرحم الرعية ؟ " .
(٣) .

تدلنا هذه الواقعة على مدى حرص عمر بن الخطاب على اتصاف من
يتولى منصباً عاماً بالرفق والرحمة ، لكى يتعامل مع الناس على هذا
الأساس ، وليس بالشدة والعنف والتكبر .

(١) جلال الدين السيوطى . تاريخ الخلفاء ، المرجع السابق ، ص : ١٤٣

(٢) ابن عبد رب . المقد المريد الجزء الأول الطبعة الأولى . المرجع
السابق . ص ٨١

(٣) الدكتور سليمان محمد الطماوى عمر بن الخطاب وأصول السياسة
والإدارة الحديثة دار الفكر العربى بالقاهرة ص ٢٥

كما كان عمر بن الخطاب يوازن بين شرطي الصلاحية في المرشحين ، فإذا كانت طبيعة المنصب تقتضي توافر القوة بالدرجة الأولى ، اختار الأشد قوة . أما إذا كانت طبيعة المنصب تستلزم الأمانة أولا وقع اختياره على من هو أكثر أمانة .

وقد برز هذا الأسلوب في اختياره للمغيرة بن شعبة على ولاية الكوفة . إذ قدم رجال الكوفة على عمر بن الخطاب يشكون سعد بن أبي وقاص ، فقال : " من يعذرني من أهل الكوفة ، إن وليتهم التقى ضعيفها ، وإن وليتهم القوى فجرهه " . فقال له المغيرة : يا أمير المؤمنين إن التقى الضعيف له تقواه عليك ضعفه ، والقوى الفاجر لك قوته وعليه فجوره . قال : " صدقت ، فانت القوى الفاجر ، فاخرج إليهم " .

فلم يزل عليهم أيام عمر وصدرا من أيام عثمان وأيام معاوية حتى مات المغيرة (١) .

ويختتم الفاروق حياته العظيمة بضرب أربع الأمثلة التي يقتدى بها ، وهو على فراش الموت يحتضر بعد أن طعنه أبو لؤلؤة المجوسي ، إذ قيل له : يا أمير المؤمنين ، لو استخلفت . فقال : لو كان أبو عبيدة (بن الجراح) حيا لاستخلفته ، وقلت لربي إن سألني : سمعت نبيك يقول " إنه أمين هذه الأمة " . ولو كان سالم مولى أبي حذيفة حيا لاستخلفته ، وقلت لربي إن سألني : سمعت نبيك يقول " إن سالما شديد الحب لله تعالى " . فقال له المغيرة بن شعبة : أدلك عليه ، عبد الله بن عمر . فنهزه عمر وقال له : قاتلك الله ، والله ما أردت الله بهذا ! ويحك ! بحسب آل عمر أن يحاسب يحاسب منهم رجل واحد ، ويسأل عن أمر أمة محمد .

(١) ابن عبد ربه . العقد الفريد المرجع السابق ص ٨

رابعاً كيفية الإختيار عند علي بن أبي طالب

حرص الإمام علي كرم الله وجهه كل الحرص على تطبيق المبادئ التي وضعها الإسلام في اختيار القادة والولاة وعمال الدولة ، رغم أنه تولى الخلافة في ظروف عصيبة ، وقاد دفة الحكم في مناخ عاصف .

وكان رضى الله عنه بليغاً فصيحاً ، عظيم البيان في خطبه وكتبه ورسائله إلى ولاته وعماله .

وتمثل رسالته إلى واليه علي مصر الأشرالنخسى نموذجاً راقياً ، لما تضمنته من مبادئ وقواعد دينية وأخلاقية وسياسية ، وخاصة ما جاء فيها من نصائح تتعلق بالإعتبارات الإنسانية ، والصفات الأخلاقية التي يتعين أن تتوافر في المستشارين والوزراء والمساعدين والأعوان والعمال .

إذ بدأ الإمام علي كرم الله وجهه رسالته بتوجيه النصح الشخصى للأشتر وما يجب أن يتحلى به من خصال وصفات إنسانية ، فقال له " فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح . فاملك هواك ، وشح بنفسك عما لا يحل لك ، فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحببت أو كرهت .

وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم . ولا تكونن عليهم سعيًا ضارياً تغتتم أكلهم .. فاعظمهم من عفوك وصفحك مثل الذى تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه ، فإنك فوقهم ، وولى الأمر عليك فوقك ، والله فوق من ولاك .

" أنصف الله وأنصف الناس من من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيته ، فإنك إلا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد الله كان

الله خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أحضر حجته وكان لله حريا
حتى ينزع أو يتوب .

بمالك رباً نبي ربه يملك لمنه ليتخذها تيمناً

.. وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق ، وأعمها في العدل ،

وإحبتها لرؤيتك الرعية . وفيها ما يخطو به العاصي ويجتنب به الضال ، وإن
سقطت له الخاصة سقطت له العامة (١) . وفيها ما يجمع بين
سفاهة خلقه ورفعة مقامه ، فلهذا قاله الله تعالى : وما كنا لننقدها

ويقول أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه في

خصوص اختيار اللزوم أو المستشارين : **ولا تدخلن على مشورتك بخيلا**
يعدل بك عن الفضل ويبعدك الفقر ، ولا تجاننك كفضلك عن الأمور ،
ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز
مشيئة بل يمنعهك سوء الظن بالله كما يحسه ربه عيال رجا مستان (٢) .

فلهذا قاله الله تعالى : **ولا تدخلن على مشورتك بخيلا**
يعدل بك عن الفضل ويبعدك الفقر ، ولا تجاننك كفضلك عن الأمور ،
ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز
مشيئة بل يمنعهك سوء الظن بالله كما يحسه ربه عيال رجا مستان (٢) .

أصارهم وأوزارهم ممن لم يعاون ظالما على ظلمه ولا آثما على إثمه
أولئك أنصف عليك مؤمنك ، واحسن لك جهرة له وأجس كالكف عطفك ،
وأقل لغيرك العناء ، فأنصف أولئك خاصة لظلمك وحولك (٣) .

فلهذا قاله الله تعالى : **ولا تدخلن على مشورتك بخيلا**
يعدل بك عن الفضل ويبعدك الفقر ، ولا تجاننك كفضلك عن الأمور ،
ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز
مشيئة بل يمنعهك سوء الظن بالله كما يحسه ربه عيال رجا مستان (٢) .

فلهذا قاله الله تعالى : **ولا تدخلن على مشورتك بخيلا**
يعدل بك عن الفضل ويبعدك الفقر ، ولا تجاننك كفضلك عن الأمور ،
ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز
مشيئة بل يمنعهك سوء الظن بالله كما يحسه ربه عيال رجا مستان (٢) .

فلهذا قاله الله تعالى : **ولا تدخلن على مشورتك بخيلا**
يعدل بك عن الفضل ويبعدك الفقر ، ولا تجاننك كفضلك عن الأمور ،
ولا حريصا يزين لك الشره بالجور ، فإن البخل والجبن والحرص غرائز
مشيئة بل يمنعهك سوء الظن بالله كما يحسه ربه عيال رجا مستان (٢) .

(١) نهج البلاغة ، من كلام أمير المؤمنين علي بن أبي طالب ، شرح
الاستبصار الإمام الشيخ محمد عبده ، الجزء الثالث مؤسسية الأعلمي ،
بيروت لبنان ، ص : ٨٤ ، ٨٦ .
(٢) نهج البلاغة ، أمير المؤمنين علي بن أبي طالب ، الجزء الثالث
، المرجع السابق ، ص : ٨٧ .

وأقلهم تبرما بمراجعة الخصم ،وأصبرهم على تكشف الأمور ،
وأصرمهم عند اتضاح الحكم . ممن لا يزدهيه إطراء ولا يستمبله إغراء
وأولئك قليل " (١) .

ويوجه أمير المؤمنين علي بن أبي طالب واليه على مصر إلى
الطريق الصحيح لإختيار العمال فيقول له " ثم انظر فى أمور عمالك
فاستعملهم اختبارا ، ولا تولهم محاباة وأثرة ، فانهما جماع من سبب
الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات
الصالحة والقدم فى الإسلام المتقدمة ، فإنهم أكرم أخلاقا ، وأصح
أعراضا ، وأقل فى المطامع إشرافا ، وأبلغ فى عواقب الأمور نظرا " .
(٢) .

وأخيرا ، يرسم الإمام على كرم الله وجهه للأشتر السبيل
السوى فى اختيار الكتاب ، فيقول له " ثم أنظر حال كتابك فول
أمورك خيرهم ، واخصر رسائلك التى تدخل فيها مكائلك واسرارك
بأجمعهم لوجود صالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة فيجتري بها
عليك فى خلاف لك بحضرة ملاء ، ولا تقصر به الغفلة عن إيراد
مكاتبات عمالك عليك ، وإصدار جواباتها على الصواب عنك وفيما
ياخذلك ويعطى منك . ولا يضعف عقدا اعتقده لك ، ولا يعجز عن
اطلاق ما عقد عليك ، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه فى الأمور ، فإن
الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك استنامتك وحسن الظن
منك ، فإن الرجال يتعرفون لفراسات الولاية بتصنعهم وحسن خدمتهم
، وليس وراء ذلك من النصيحة والأمانة شئ ، ولكن اختيارهم بما ولو
للصالحين قبلك فاعمد لأحسنهم كان فى العامة أثرا ، وأعرفهم
بالأمانة وجها ، فإن ذلك دليل على نصيحتك لله وللمن وليت أمره ،
واجعل لرأسى كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها ، ولا

(١) نهج البلاغة ، ذات المرجع السابق ، ص : ٩٤ .

(٢) نهج البلاغة ، نفس المرجع ، ص : ٩٥ .

يتشتت عليه كثيرها ، ومهما كان فى كتابك من عيب فتغايبت عنه
الزمته " (١)

المبحث الرابع رعاية عمال الإدارة العامة الإسلامية وكفالة حاجاتهم

شمل الإسلام موظفى وعمال الإدارة العامة بالرعاية والعناية ،
وكفل لهم حقوقهم ، وضمن لهم حياة إنسانية كريمة ، لكى يطمئن
العامل على حياته وحياة أسرته فى الحاضر والمستقبل .

ولكى تتضح الصورة الكاملة فى هذا المجال سنعرض لرعاية
وكفالة عمال الإدارة العامة الإسلامية فى السنة النبوية الشريفة أولا
، ثم رعاية الخلفاء الراشدين لهؤلاء العمال وكفالة حاجاتهم ثانيا .
وذلك فى المطلبين التاليين .

المطلب الأول رعاية وكفالة عمال الإدارة العامة فى السنة النبوية الشريفة

سنبداً بحديث شريف للرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ،
له أهمية بالغة فى الدلالة على مدى ما يحظى به عمال الإدارة العامة
فى الإسلام من رعاية كاملة ، وكفالة شاملة لحاجاتهم الأساسية
التي تحقق لهم الحياة الكريمة . فعن المستورد بن شداد أن رسول
الله عليه أفضل صلاة وأزكى سلام قال " من كان لنا عاملاً فليكتسب
زوجه ، فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادماً ، فإن لم يكن مسكن
فليكتسب مسكناً " . قال : قال أبو بكر : أخبرت أن النبى صلى
الله عليه وسلم قال : " من اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق " (٢) .

(١) نهج البلاغة ، من كلام أمير المؤمنين على بن أبى طالب ، المرجع
السابق ، ص : ٩٨ - ٩٩ .
(٢) رواه أبو داود .

وبذلك يكون لكل عامل أو موظف يعمل فى الإدارة العامة الإسلامية الحق فى المساعدة على الزواج وبناء أسرته له إذا كان فقيرا لا يقدر على دفع المهر .

وكذلك توفير مسكن له إذا لم يكن لديه مسكن خاص به . وأخيرا ، إذا كان الموظف يحتاج إلى خادم يرفع شأنه ويقوم على خدمته حتى يتفرغ لعمله الوظيفى ويكرس كل وقته له ، فإنه يتعين على الدولة أن توفر له هذا الخادم ، وتدفع له أجرة .

وفى رواية أخرى للحديث الشريف يوجد حق رابع للعامل وهو " وأن لم يكن له دابة فليتخذ دابة " ، أى أن الدولة تلتزم بتوفير وسيلة الانتقال لكل عامل لديها ممن يحتاج إليها ، وكانت الدواب هى الوسيلة فى ذلك الوقت .

كل هذه الحقوق زيادة على راتبه الذى يتقاضاه بصفة دورية . وبعد كل ذلك " من اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق " ، وهذا يعنى أن قيام العامل بأخذ أى مال فوق ما تقدم يأخذ حكم الغلول أو السرقة .

وأكد رسول الله عليه الصلاة والسلام ذلك فى حديث شريف آخر بقوله " من استعملناه على عمل فرزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك ، فهو غلول " (١) .

وهكذا ، تلتزم الدولة الإسلامية بتوفير وسائل الحياة الكريمة لعمال الإدارة العامة بها بصورة لم تصل إليها أية دولة فى العصر الحديث ، حتى ينصرفوا إلى أداء أعمالهم بكل قوة وإخلاص ، ويؤدون واجبهم بصدق وأمانة .

(١) رواه أبو داود .

ولقد قرر الرسول الكريم عليه أفضل صلاة وأزكى سلام منح عمال الدولة رواتب تكفل لهم الحياة الكريمة بعد أن استقرت الأوضاع ، واستتبّت الأمور ، واتضحت معالم نظام الدولة ، وامتدت الفتوحات شرقاً وغرباً

وكان أول من حصل على راتب منتظم فى عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم هو عتّاب بن أسيد الذى عينه الرسول واليا على مكة .

وروى ابن الساعدى قال : استعملنى عمر على الصدقة ، فلما فرغت أمرلى بعمالة ، فقلت : إنما عملت لله ، قال : خذ ما أعطيت ، فانى قد عملت على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم فعّملنى " . (١)

المطلب الثانى الخلفاء الراشدون ورعاية عمال الإدارة العامة وكفالة حاجاتهم

اتبع الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم النهج النبوى الشريف فى كفالة حقوق عمال الإدارة العامة ، وتوفير حاجاتهم التى تؤمن لهم الحياة الكريمة ، بدون بذخ أو إسراف فى المال العام .

وكانوا يطبقون هذه المبادئ والقواعد على أنفسهم أولاً ليضربوا المثل ويعطوا القدوة لكافة المسلمين .

فهذا أبو بكر الصديق رضى الله عنه يخرج صبيحة مبايعته خليفة لرسول الله صلى الله عليه وسلم إلى السوق لكى يكسب قوته وقوت عياله ، فيقابله عمر بن الخطاب ويسأله : أين تريد ؟ قال : إلى السوق ، قال تصنع ماذا ؟ وقد وليت أمر المسلمين ، قال :

(١) رواه أبو داود

فمن أين أطعم عيالي؟ فقال عمر: انطلق يفرض لك أبو عبيدة فانطلقا إلى أبي عبيدة، فقال: أفرض قوت رجل من المهاجرين ليس بأفضلهم ولا أوكسهم، وكسوة الشتاء والصيف، إذا أخلقت شيئا رددته وأخذت غيره.

ففرضا له كل يوم نصف شاة، وما كساه في الرأس والبطن (١).

وكانت فترة حكم ثاني الخلفاء الراشدين عمر بن الخطاب التي استمرت عشر سنوات هي مرحلة تكريس هذه المبادئ.

فقد قال أبو أمامة بن سهل بن حنيف " مكث عمر زمانا لا يأكل من بيت المال شيئا، حتى دخلت عليه في ذلك خصاصة، فأرسل إلى أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم، فاستشارهم، فقال: قد شغلت نفسي في هذا الأمر فما يصلح لي منه؟ فقال علي: غداء وعشاء، فاخذ بذلك عمر (٢).

وفي رواية أخرى، أنه قال لهم: إني كنت أمرا تاجرا وقد شغلتموني بأمركم هذا، فما ترون أنه يصلح لي من هذا المال؟ فقال عثمان بن عفان رضي الله عنه: كل وأطعم. وتكلم آخرون، فوجه عمر الكلام إلى علي بن أبي طالب، وقال له: وما تقول أنت في ذلك؟ قال: ما يصلحك ويصلح عيالك بالمعروف، ليس لك من هذا الأمر غيره. فقال القوم: القول ما قال بن أبي طالب (٣).

وكان أمير المؤمنين عمر بن الخطاب حريص على ألا يصل إلى أهله شيء غير ما تقرر له من بيت المال، وهو رئيس الدولة الساهر على مصالحها، حتى أن عامل بيت المال كان ينظفه فوجد فيه درهما،

(١) جلال الدين السيوطي، تاريخ الخلفاء، المرجع السابق، ص: ٧٨.
(٢) جلال الدين السيوطي، تاريخ الخلفاء، المرجع السابق، ص: ١٤١.
(٣) الدكتور سليمان الظماوي، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص: ٧٥.

فأعطاه إلى ابن عمر ، فاستدعاه عمر حين علم بالأمر ، فنهزه وقال له : أوجدت على في نفسك شيئا ؟ أردت أن تخصصني أمة محمد صلى الله عليه وسلم في هذا الدرهم يوم القيامة ؟ !

وأخرج ابن عمر أن عمر حج سنة ثلاث وعشرين فأنفق في حجته مئة عشر دينارا ، فقال : يا عبد الله ، أسرفنا في هذا العمل !!
(١) .

روى عن عمر بن الخطاب أنه قال " إني أنزلت نفسي من مال الله منزلة والى اليتيم من ماله : إن أميرت استعفت ، وإن اتعرت أكلت بالمعروف ، فإن أميرت قضيت " (٢) .

وكان الجانب الإنساني لعمال الإدارة العظيمة محل اهتمام كبير من جانب عمر بن الخطاب ، والقصة التالية قاطعة الدلالة على ذلك .

فقد خرج الفاروق ذات ليلة ليطوف بالمدينة ، وكان يفعل ذلك كثيرا ، فسمع امرأة تقول :

تظنول هذا الليل واسود بجانبه وأرقنى أن لا خليل الأعبه
فلولا حذر الله لا شئ مثله لزحج من هذا السرير جوانبه !
فقال عمر : مالك ؟ قالت : أغزيت زوجي منذ أشهر وقد أشقت إليه ، قال : أردت سوا ؟ قالت : معاذ الله ، قال : فملكى عليك نفسك ، فإنما هو البريد إليه ، فبعث إليه ، ثم دخل على حفصة ، فقال : إني سألك عن امر قد أهمنى فافرجيه عنى ؟ كم تشتاق المرأة إلى زوجها ؟ فخفضت رأسها واستحييت ، قال : فان الله لا يستحي من الحق ، فأشارت بيدها ثلاثة أشهر ، وإلا فربعة ، فكتب عمر أن لا تحبس الجيوش فوق أربعة (٣) .

(١) جلال الدين السيوطي ، تاريخ الخلفاء ، المرجع السابق الذكر ، ص : ١٤١

(٢) جلال الدين السيوطي ، تاريخ الخلفاء ، نفس المرجع ، ص : ١٣٩

(٣) جلال الدين السيوطي ، تاريخ الخلفاء ، المرجع السابق ، ص : ١٤٢

وهذا يعنى منح الحق لكل مجند فى الحصول على اجازة كل اربعة اشهر على الأقل ، ايا ما كان موقع الجيش الذى يعمل به .

اما على بن ابي طالب كرم الله وجهه ، فانه قال للاشتر النخعى واليه على مصر فى رسالته الجامعة إليه يوصيه بعماله " .. ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك " (١) .

المبحث الخامس مراقبة العمال ومحاسبتهم

وأوجب الإسلام على كل حاكم أو أمير أو والى أو موظف يملك سلطة على الناس أن يؤدى الأمانة إلى أصحابها ، وأن يحكم بين الناس بالعدل ، امتثالاً لأمر الله سبحانه وتعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ، إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " (٢) .

ولهذا ، يجب أن يتصف كل من يحتل موقعا من مواقع السلطة فى الإدارة العامة الإسلامية بالأمانة والنزاهة ، وأن يبتعد عن كل ما يجرح هذه الأمانة ، أو يشوب تلك النزاهة .

وإذا كان الإسلام قد كفل الحقوق المشروعة لكل من يعمل لدى الدولة وضمن لهم حياة كريمة على النحو السابق بيانه ، فانه من الطبيعى أن يحرم عليهم الحصول على أية زيادة فوق ما تقرر لهم . فكل مبلغ من المال ، أو أى شئ من الأشياء ذات القيمة ، يحصل

(١) نهج البلاغة ، من كلام أمير المؤمنين على بن ابي طالب ، الجزء الثالث ، المرجع السابق ، ص : ٩٥ - ٩٦ .
(٢) سورة النساء . الآية ٥٨

عليها أى عامل من عمال الإدارة العامه بايه طريقه من الطرق غير
المشروعه طبعاً - هى رشوة

وكل هدية من الهدايا تصل إليه فى أية صورة من الصور بحكم
منصبه تمثل استغلالاً للنفوذ

وكل مال أو متاع أؤتمن عليه يقوم بالاستيلاء عليه وأخذه بدون
وجه حق ، فهو اختلاس للمال العام ، وهى خيانة الأمانة

ولهذا نهى الله سبحانه وتعالى عن أكل أموال الناس بالباطل ،
وعن تقديم بعضها إلى الحكام على سبيل الرشوة لتمكينهم من أخذ
بعض أموال الناس ظلماً وعدواناً ، فقال عز وجل " وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ
بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ
بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " (١)

وفسر الإمام ابن كثير هذه الآية بقوله " إن هذا فى الرجل يكون
عليه مال وليس له فيه بينة ، فيجحد المال ويخاصم إلى الحكام ،
وهو يعرف أن الحق عليه ، وهو يعلم أنه أثم أكل الحرام " (٢)

كما قال العزيز الحكيم فى محكم التنزيل " وَمَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ
يَغْلِبَ وَمَنْ يَغْلِبْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ
وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ " (٣)

وبعد ذلك جاءت السنة النبوية الشريفة لتؤكد ما جاء فى القرآن
الكريم قولاً وعملاً ثم سار الخلفاء الراشدون على هذا النهج التويم ،
والتزموا به التزاماً دقيقاً فى مراقبة ومحاسبة عمال الإدارة العامة
الإسلامية

(١) سورة المقرة الآية ٨٨

(٢) فى كتبه تفسير القرآن العظيم الجزء الأول ص ٢٥

(٣) سورة المقرة الآية ٨٨

وبناء على ذلك ، سوف نعرض لمراقبة ومحاسبة عمال الإدارة العامة فى السنة النبوية الشريفة من جهة ، ومراقبة عمال الإدارة العامة ومحاسبتهم فى عهد الخلفاء الراشدين من جهة أخرى . وذلك فى مطلبين متعاقبين .

المطلب الأول مراقبة ومحاسبة عمال الإدارة العامة فى السنة النبوية الشريفة

قامت السنة النبوية الشريفة بدورها خير قيام فى هذا المجال ، فقد صدرت عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم عدة أحاديث شريفة تلعن الراشى والمرتشى ، وتنهى نهيا شديدا عن الغلول ، وتحرم قبول الهدايا من جانب العاملين فى الإدارة العامة الإسلامية . كما أوضحت السنة العملية كيفية تطبيق هذه المبادئ أيضا إيضاح .

فبالنسبة للرشوة يروى عن عبد الله بن عمر ، قال : "لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشى والمرتشى " (١)

كذلك قال أبو هريرة " لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشى والمرتشى فى الحكم " . وفى رواية أخرى " والرائش " الذى يسعى بينهما (٢) .

وواضح من هذه الأحاديث الشريفة أن الجزاء على الرشوة شديد ورهيب ، يتمثل فى لعنة الله عز وجل على الراشى والمرتشى والرائش

ولقد استوعب صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم خطورة الرشوة فتجنبوها فى أعمالهم التى عهد بها إليهم رسول الله اتقاء للعنة الله .

(١) رواه أبو داود .
(٢) رواه الترمذى ، وابن حبان ، والحاكم .

فعدما استعمل الرسول صلوات الله وسلامه عليه عبد الله بن رواحه لتقدير الخراج على أرض يهود خيبر كل عام ، أراد اليهود أن يرشوه ، فجمعوا له حليا من حلى نساآهم وقالوا له ، هذالك وخفف وضعف عنا وتجاوز فى القسم .

فقال عبد الله : يا معشر اليهود ، إنكم لمن أبغض خلق الله تعالى إلى ، وما ذاك بحاملى أن أحيف عليكم ، وأما ما عرضتم على من الرشوة فإنها السحت وأنا لا ناكلها . فقالوا : بهذا قامت السموات والأرض (١) .

أما عن خيانة الأمانة التى تتمثل فى الغلول ، فقد حرمه صلى الله عليه وسلم تحريما قاطعا فى الحديث الشريف الذى رواه بريده عن النبى صلى الله عليه وسلم " من استعملناه على عمل فزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول " (٢) .

وعن أبى مسعود الأنصارى قال : بعثنى النبى صلى الله عليه وسلم ساعيا ، ثم قال : انطلق أبا مسعود ولا ألفينك يوم القيامة تجئ على ظهرك بعير من إبل الصدقة له رغاء قد غلته " قال : إذا لا انطلق ، قال " إذا لا أكرهك " (٣) .

وعن أبى هريرة أنه قال : قام فىنا رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم فذكر الغلول فعظمه وعظم أمره ، ثم قال : " لا ألفين أحدكم يجئ يوم القيامة على رقبته بعير له رغاء يقول : يا رسول الله اغثنى ، فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك . لا ألفين أحدكم يجئ يوم القيامة على رقبته فرس له حمحة فيقول : يا رسول الله اغثنى ، فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك . لا ألفين أحدكم

(١) الدكتور على عبد القادر مصطفى ، الوظيفة العامة فى النظام الإسلامى وفى النظم الحديثة ، الطبعة الأولى ، سنة ١٩٨٣ ، ص : ٤٧ .
(٢) رواه أبوداود .
(٣) رواه أبوداود .

يجئ يوم القيامة على رقبته شاة لها ثغاء يقول : يا رسول الله
 أغثنى ، فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك . لا ألفين أحدكم
 يجئ يوم القيامة على رقبته نقر له صياح ، فيقول : يا رسول الله
 أغثنى ، فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك . لا ألفين أحدكم
 يجئ يوم القيامة على رقبته رقاغ تخفق ، فيقول : يا رسول الله
 أغثنى ، فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك . لا ألفين أحدكم
 يجئ يوم القيامة على رقبته صامت فيقول : يا رسول الله أغثنى ،
 فأقول له : لا أملك لك شيئا قد أبلغتك (١) .

وحرم الرسول صلوات الله وسلامه عليه اختلاص أى قدر من المال
 للمسلمين من جانب من ولى عليه . فعن عدى بن عميرة الكندى أن
 رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : يا أيها الناس من عمل منكم لنا
 عملا فكتمنا منه مخيط فما فوقه فهو غل يوم القيامة " فقام رجل من
 الأنصار أسود كأنى أنظر إليه فقال : يا رسول الله اقبل عنى عملك ،
 قال : وما ذاك ؟ قال : سمعتك تقول كذا وكذا ، قال : " وأنا أقول ذلك
 ، من استعملناه على عمل فليات بقليله وكثيره ، فما أوتى منه أخذ
 ، وما نهى عنه انتهى " (٢) .

كما حرم الرسول الكريم عليه أفضل صلاة وأزكى سلام أخذ
 الأشياء والمنافع التى تقدم إلى أصحاب المناصب فى صورة هدايا ،
 لأنها تمثل استغلالا واضحا لهذه المناصب .

وهذا من جاء فى الحديث الشريف الذى رواه أبو حميد الساعدى ،
 أن النبى صلى الله عليه وسلم استعمل رجلا من الأزد يقال له ابن
 اللُتَيْبَةِ (أو ابن الأُتَيْبَةِ) على الصدقة ، فجاء فقال : هذا لكم وهذا
 أهدى لى . فقام النبى صلى الله عليه وسلم على المنبر فحمد الله
 وأثنى عليه ، وقال " ما بال العامل نبعثه فيجئ فيقول : هذا لكم
 وهذا أهدى لى ، ألا جلس فى بيت أمه ، أو أبيه ، فينظر أيهدى له أم

(١) رواه البخارى ومسلم .

(٢) رواه أبو داود .

لا ، والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم منها شيئا إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه ، بعير له رغاء ، أو بقرة لها خوار ، أو شاة تيعر ، ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه ، ثم قال : اللهم هل بلغت ؟ مرتين " (١) .

وفي هذا المقام لا يجوز الاحتجاج بحديث السيدة عائشة رضي الله عنها الذي قالت فيه " كان النبي صلى الله عليه وسلم يقبل الهدية ويثيب عليها " (٢) ، لأن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم كان يرد بهدية مماثلة أو أكثر قيمة من ماله الخاص .

وبذلك يختلف هذا الوضع عن قبول أصحاب المناصب وعمال الدولة لما يقدم إليهم من هدايا ، لأنهم لن يثيبوا عليها في الأعم الأغلب من الأحوال ، فتتحول الهدية في هذه الحالة إلى رشوة واضحة .

وإذا ما حدث وأثابوا عليها ، فإن ذلك سيكون - في الغالب - إما بأداء خدمة لصاحب الهدية ليس له حق فيها ، وأما بإنجاز مصلحة له غير مشروعة تضر بالمصلحة العامة .

لهذا ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " هدايا الأمراء غلول " ومن أجل ذلك أبى عمر بن عبد العزيز - خامس الخلفاء الراشدين - قبول هدية قدمت له ، ولما قيل له : إن النبي صلى الله عليه وسلم قد قبل الهدية ، أجاب بسرعة وحسم : " إن كان ذلك له هدية ، فهو لها رشوة " (٣) .

(١) رواه البخاري ، ومسلم ، وأبو داود .
(٢) رواه البخاري ، وأحمد ، وأبو داود ، والترمذي .
(٣) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي ، الإدارة العامة ، الجزء الأول ، المرجع السابق ، ص : ١١٩ .

المطلب الثاني مراقبة عمال الإطارة العامة الإسلامية ومحاسبتهم في عهد الخلفاء الراشدين

سلو الخلفاء الراشدين على النهج الإسلامي الذي جاءت ركائزه في القرآن الكريم ، وأكدت وأوضحت السنة النبوية الشريفة في مراقبة الولاية وعمال الإطارة العامة ، لكي يستوثقوا من أهالهم لأعمالهم على الوجه المطلوب ، ومن قيامهم بتنفيذ ما أمروا به - دون الخروج على هذه الأوامر - في تصريف الشؤون العامة ، وإنفاق الأموال - وكذلك ليطمئنتوا إلى إتباعهم الصواب والاعتدال في سلوكهم الشخصي ، وفي معاملة الرعية معاملة إنسانية ، وأمانتهم لما أودع بين أيديهم من أموال المسلمين .

وذلك ، من أجل محاسبتهم عما صدر منهم من أفعال ، وما أنجزوه من أعمال ، وإثابة الأمين المخلص في عمله وتثيبته في موقعه الوظيفي ، وسعاقبة المسمى المهمل لعمله ، أو الخائن للأمانة ، أو المستغل لتفويض المنصب على ما كسبت يده .

ولإجراء هذه المراقبة واتمام تلك المحاسبة ، استخدم الخلفاء الراشدين - رضوان الله عليهم - عدة وسائل وأساليب لمعرفة حقيقة سلوك وتصرفات الولاية والعمال ، كاختبارهم وتتبع أخبارهم ، ورصد العيون عليهم ، وإحصاء أموالهم قبل تولية المنصب وبعد تركه لمعرفة مقدار ما زاد في ثروتهم أثناء مدة الولاية أو العمل ، وغير ذلك من الأساليب التي ستوضحها من خلال هذا المطلب :

وسوف تعرض فيما يلي لأسلوب أبو بكر الصديق في المراقبة والمحاسبة ، من جهة ، وكيفية مراقبة عمر بن الخطاب لعمال الإدارة ومحاسبتهم من جهة ثانية . ورواية عثمان بن عفان إلى عمال الخراج ، من جهة ثالثة . وأخيرا ، على بن أبي طالب ومراقبة العمال ومحاسبتهم .

أولا أسلوب أبو بكر الصديق في المراقبة والمحاسبة

بدأ أبو بكر الصديق بنفسه ، وطلب من المسلمين مراقبته لمعرفة ما إذا كان يسير في حكمه وفقا لشرعية الله أم لا . يوريط طاعة المسلمين له بطاعته هو لله والرسول وجعل هذه مرهونة بتلك ، فقال لهم " اطيعوني ما أطعت الله ورسوله ، فإن عصيت الله فلا طاعة لي عليكم ! "

وأخذ خليفة رسول الله بأسلوب الاختبار ، أى تعيين الولاية والعمال تحت الاختبار ليتأكد من كفاءتهم وأمانتهم قبل أن يشبتهم في مواقع عملهم . فقد قال ليزيد بن أبى سفيان عامله إلى الشام " إنى وليك لأهلوك ، وأجريك ، وأحرجك ، فإن أحسنت رددتك إلى عمالك ورددتك ، وإن أسأت عزلتك " .

وقال الصديق رضى الله عنه ليزيد بن أبى سفيان وهو فى طريقه إلى الشام أميرا على جيش المسلمين : " إنى موصيك بعشر خلال : لا تقتلوا امرأة ، ولا صبيا ، ولا كبيرا هزما ، ولا تقطع شجرا مثمرا ، ولا تخربن عامرا ، ولا تعقر شاة ولا بعيرا إلا لمالكه ، ولا تفرقن نخلا ، ولا تحرقنه ، ولا تغلل ، ولا تجبن " (١) .

وما هو خليفة رسول الله لا ينسى - وهو فى فراش مرض الموت - أن يأمر بإعادة ما لديه من أدوات وأشياء انتفع بها أثناء خلافته ، حيث قال : " يا عائشة ، أنظرى اللقحة التى كنا نشرب من لبنها ، والجفنة التى كنا نصطبغ فيها ، والقطيفة التى كنا نلبسها ، فإننا كنا ننتفع بذلك حين كنا نلى أمر المسلمين . فإذا مت

(١) جلال الدين السيوطى ، تاريخ الخلفاء ، المرجع السابق ، ص : ٩٧ .

فأرسله إلى عمر . فلما مات أبو بكر أرسلت به إلى عمر ، فقال عمر :
رحمك الله يا أبا بكر ! لقد أتعبت من جاء بعدك " (١) .

وفى رواية أخرى أنه قال لعائشة رضى الله عنها : يا بنية ، إنا
ولينا أمر المسلمين فلم نأخذ لنا دينارا ولا درهما ، ولكننا أكلنا من
جريش طعامهم فى بطوننا ، ولبننا من خشن ثيابهم على ظهورنا ،
وإنه لم يبق عندنا من فى المسلمين قليل ولا كثير إلا هذا العبد
الحبشى ، وهذا البعير الناضح وجرده هذه القطيفة ، فإذا مت فابعثى
بهن إلى عمر " (٢) .

ثانيا

كيفية مراقبة عمر بن الخطاب لعماله ومحاسبتهم

استخدم عمر بن الخطاب رضى الله عنه عددا من الوسائل
والأساليب فى الرقابة على الولاة والعمال الذين عينهم لخدمة الدولة
وإدارة شئونها ، منها استكتاب عهد الولاية ، والتحقيق فى شكاوى
المسلمين ضد الولاة والعمال ، واحصاء أموال من يتقلد المنصب أو
العمل عند تعيينه ثم بعد تركه له ، وملاحظة ما يحدث من تغيير
فى أحوال الولاة والعمال .

ولقد حرص الفاروق على أن يبين للكافة أن الوظيفة العامة فى
الإدارة العامة الإسلامية خدمة عامة ، إذ خطب فى الناس قائلا " إنى
لم أبعث إليكم الولاة ليضربوا أبشاركم ، ويأخذوا أموالكم ، ولكن
ليعلموكم ويخدموكم " .

وكان يقول لعماله " إنى لم استعملكم على أمة محمد على
أشعارهم ولا على أبشارهم ، وإنما استعملتكم عليهم لتقيموا بهم
الصلاة ، وتقضوا بينهم بالحق ، وتقسموا بينهم بالعدل " .

(١) جلال الدين السيوطى ، تاريخ الخلفاء ، نفس المرجع ، ص : ٧٨ .
(٢) جلال الدين السيوطى ، ذات المرجع السابق ، ص : ٧٩ .

وكانت شدة عمر بن الخطاب رضى الله عنه فى مراقبة الولاة والعمال ومحاسبتهم مضرب الأمثال فى مراعاة الأمانة فى الحكم ، والنزاهة فى الذمة ، والإخلاص فى العمل . فقد روى عنه أنه قال " إن هذا الأمر لا يصلح إلا بالشدة التى لا جبرية فيها ، وباللين الذى لا وهن فيه " (١) .

ولقد استعمل الفاروق نفرا من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعددا من مشاهير المسلمين فى ذلك الوقت ، منهم أبو عبيدة بن الجراح ، وسعد بن أبى وقاص ، وعمرو بن العاص ، وأبو موسى الأشعري ، وأبو هريرة ، وخالد بن الوليد ، وحذيفة بن اليمان ، وعتبة بن أبى سفيان ، وغيرهم كثير .

فكان يعظهم ويوجه إليهم النصح والإرشاد عند اختياره لهم ، ويرسل إليهم الرسائل المتضمنة للتوجيهات والتعليمات ، ثم يراقبهم ليعلم من سار منهم على الطريق المستقيم ، واتبع النهج الإسلامى القويم ، ومن خرج عليه وخالفه . وذلك ، لكى يحاسبهم ، فيثب على المخلص الأمين ويثبته فى مركزه الوظيفى ، ويشاطر من تضحمت أمواله حتى وإن ثبتت نزاهته ، لأنه كان يرى أنه عينهم لخدمة المسلمين ورعاية مصالحهم ، وليس للتجارة وكسب المال واستثماره ولو بالطريق الحلال .

كما كان يعاقب المسئى بالعزل ، وبمصادرة أمواله وإيداعها فى بيت مال المسلمين .

فها هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب يوصى سعد بن أبى وقاص ويعظه وهو فى طريقته إلى حرب العراق بعد أن اختاره قائدا للجيش الإسلامى ، فيقول له : يا سعد ، سعد بنى وهيب ، لا يغرنك من الله أن قيل خال رسول الله وصاحب رسول الله . فان الله عز وجل لا

(١) إجلال الدين السيوطى ، تاريخ الخلفاء ، المرجع السابق ، ص : ١٤٠ .

يمحو السي بالسي ولكنه يمحو السي بالحسن ، وليس بين الله وبين
أخذ نسب إلا طاعته . والناس شريفهم ووضيعهم فى ذات الله سواء ،
الله ربههم وهم عباده . يتفاضلون بالعافية ويدركون ما عنده بالطاعة
، فانظر الأمر الذى رأيت النبى منذ بعث إلى أن فارقتنا ، فالزمه ،
فانه الأمر . هذه عظتى إليك إن تركتها ورغبت عنها حبط عملك وكنت
من الخاسرين (١) .

وعمل سعد بن أبى وقاص بوصية الفاروق وعظته ، فاندحر جيش القرس
إمام جيش المسلمين بقيادته فى القادسية ، وفتح الله العراق على
يديه .

ولكن مكانة سعد بن أبى وقاص هذه لم تمنع أمير المؤمنين عمر
بن الخطاب من مشاطرته ماله ، حيث أخذ نصفه وترك له النصف الآخر .
وكان سعد بن أبى وقاص يقال له المستجاب لقول النبى صلى الله
عليه وسلم " اتقوا دعوة سعد " ، فلما شاطره عمر ماله قال له سعد :
لقد هممت .. قال له عمر : بأن تدعو على ، قال : نعم ، قال عمر : إذا
لا تجدنى بدعاء ربي شقيا ! (٢) .

وكان الفاروق يأمر ولاته وعماله بدخول المدينة نهارا حتى يكون
ظاهرا أمام أعين المسلمين ما قد يكونوا قد جليوه معهم من أموال
وأنعام .

كما كان يكمن لبعضهم فى طريق عودته عن مقر ولايته ليرى
ويشاهد بنفسه ما يحملونه من أموال ، وما هم عليه من لباس ومظهر
. فإذا وجدهم كما كانوا قبل تولى العمل أثنى عليهم ، وثبتهم فى
مناصبهم ، وإذا كان العكس ، وقع الجزاء والعقاب .

(١) الدكتور على عبد القادر مصطفى ، الوظيفة العامة فى النظام
الإسلامى وفى النظم الحديثة ، المرجع السابق ، ص : ٧٤ (الهامش) .
(٢) ابن عبد ربه ، العقد الفريد ، المرجع السابق ، ص : ١٥ .

من ذلك ، أنه استعمل حذيفة بن اليمان على المدائن ، وبعد مدة من عمله أرسل له عمر بالحضور إليه ، وعندما علم بقدمه كمن له فى الطريق ، فلما رآه على الحال التى خرج من عنده عليها ، وأن المنصب لم يغيره ، طلب منه الاستمرار فى العمل ، وقال له : " أنت أخى وأنا أخوك " (١)

ولكن الذى حدث مع عتبه بن أبى سفيان كان عكس ما وقع مع حذيفة بن اليمان تماما . فقد واه أمير المؤمنين عمر بن الخطاب على الطائف ، وصدقاتها ، ثم عزله وتلقاه فى بعض الطريق . فوجد معه ثلاثين ألفا ، فقال : انى لك هذا ؟ قال : والله ما هو لك ولا للمسلمين ، ولكنه مال خرجت به لضيقة اشتريتها . فقال عمر : عاملنا وجدنا معه مالا ما سبيله إلا إلى بيت المال ، ورفع " (٢) .

ولعل فى قصة الفاروق مع الصحابى أبى هريرة أحد كبار رواة الحديث ما يدلنا على مسلكه فى المراقبة والحساب حتى مع من لا يشك فى نزاهته ، ولكن لا بد من الحساب وأخذ ما فاض من مال وضمه إلى بيت المال . فقد عينه واليا على البحرين ، ثم حاسبه على ماكتسبه من أموال أثناء ولايته ، إذ قال له أمير المؤمنين عمر بن الخطاب : علمت أنى استعملتك على البحرين وأنت بلا نعلين ! ، ثم بلغنى أنك ابتعت أفراسا بألف دينار وستمائة دينار ! . قال : كانت لنا أفراس تتاجت وعطايا تلاحقت ، قال : حسبت لك رزقك ومؤنتك ، وهذا فضل فاده . قال : ليس لك ذلك ، قال عمر ، بلى والله أوجع ظهرك ، ثم قام إليه بالدره فضربه حتى أدماه ، ثم قال : إئت بها ، قال : احتسبتها عند الله ، قال : ذلك لو أخذتها من حلال ، وأديتها طائعا . أجتت من أقصى حجر البحرين بجسى الناس لك لا لله ولا للمسلمين ، ما رجعت بك أميمة (أم أبى هريرة) إلا لرعية الحمر .

(١) الدكتور على عبد القادر مصطفى ، الوظيفة العامة فى النظام الإسلامى وفى النظم الحديثة ، المرجع السابق ، ص : ٧٣ - ٧٤ .
(٢) ابن عبد ربه ، العقد الفريد ، الجزء الأول ، المرجع السابق ، ص : ١٧ .

وتحدث أبو هريرة عن ذلك فقال : لما عزلنى عمر عن البحرين ، قال لى : يا عدو الله وعدو كتابه ! ، سرقت مال الله ، قال ، قلت : ما أنا عدو الله ولا عدو كتابه ، ولكنى عدو من عاداك ، ما سرقت مال الله ، قال فمن أين اجتمعت لك عشرة آلاف ، قلت : خيل تاناجت ، وعطايا تلاحقت ، وسهام تتابعت ، قال فقبضها منى . فلما صليت الصبح استغفرت لأمير المؤمنين ، فقال لى بعد ذلك : ألا تعمل ؟ ، قلت : لا . قال : قد عمل من هو خير منك ، يوسف صلوات الله عليه ، قلت : يوسف نبى وأنا ابن أميمة ، أخشى أن يشتم عرضى . ، ويضرب ظهرى ، وينزع مالى ! (١) .

وكان من عادة عمر بن الخطاب التجول فى أنحاء المدينة لى يراقب المبانى الحديثة بها ، ويسأل عن أصحابها . فمر على بنيان يبنى بأجر وجص فقال : لمن هذا ؟ ، قيل : لعاملك على البحرين ، فقال : أبت الدراهم إلا أن تخرج أعناقها ! ، فأرسل إليه فشاطره ماله . (٢) .

وها هو الفاروق يكتب كتابا إلى عامله على مصر عمرو بن العاص ، يقول له فيه " من عبد الله بن عمر بن الخطاب إلى عمرو بن العاص ، سلام عليك . فإنه بلغنى أنه فشت لك فاشية من خيل وإبل وغنم وبقرة وعبيد ، وعهدى بك قبل ذلك أن لا مال لك ، فاكتب إلى من أين أصل هذا المال ولا تكتمه " .

فكتب إليه عمرو بن العاص " إلى عبد الله أمير المؤمنين ، سلام عليك ، فإنى أحمد الله إليك ، الله الذى لا إله إلا هو . أما بعد ، فإنه اتانى كتاب أمير المؤمنين يذكر فيه ما فشا لى ، وأنه يعرفنى قبل ذلك لا مال لى ، وأنى أعلم أمير المؤمنين أنى بأرض السمر فيه رخيص وأنى أعالج من الحرفة والزراعة ما يعالج أهله ، وفى رزق أمير المؤمنين سعة ، والله لو رأيت خيانتك حلالا ما خنتك

(١) ابن عبد ربه ، المقدم الفريد ، الجزء الأول ، المرجع السابق ، ص : ١٦ .

(٢) ابن عبد ربه ، المقدم الفريد ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٥ .

فأقصر أيها الرجل ، فان لنا أحسابا هي خير من العمل لك إن رجعنا إليها عشنا بها ، ولعمري إن عندك من تدم معيشته ولا تدم له ، فأنى كان ذلك ولم يفتح قفلك ولم نشركك فى عملك " .

فكتب إليه عمر " أما بعد فأنى والله ما أنا من أساطيرك التى تسطر ، ونسقك الكلام فى غير مرجع ، لا يغنى عنك أن تزكى نفسك ، وقد بعثت إليك محمد سلمه فشاطره مالك ، فانكم أيها الرهط الأمراء جلستم على عيون المال لم يفزعكم عذر ، تجمعون لأبنائكم ، وتمهدون لأنفسكم ، أما إنكم تجمعون العار ، وتورثون النار ، والسلام " .

فلما قدم محمد بن سلمة صنع له عمرو طعاما كثيرا ، فأبى محمد بن سلمه أن يأكل منه شيئا ، فقال له عمرو : أتحرمون طعامنا ؟ فقال : لو قدمت إلى طعام الضيف أكلته ، ولكنك قدمت إلى طعاما هو تقدمه شر ، والله لا أشرب عندك ماء ، فاكتب إلى كل شئ هو لك ولا تكتمه .

فشاطره ماله بأجمعه ، حتى بقيت نعلاه فأخذ أحدهما وترك الأخرى (١) . ولم يبال بغضب عمرو بن العاص .

ومن عمال أمير المؤمنين الذين صادر أموالهم ووضعها فى بيت المال ، الحرث بن وهب ، الذى استدعاه ، وقال له : ما قلاص (إبل) وأعبد (جمع عبد) بعثها بمائتى دينار ؟ قال : خرجت بنفقه معى فتجرت فيها فقال : أما والله ما بعثناكم لتتجروا فى أموال المسلمين ، أدها ! فقال : أما والله لا عملت عملا بعدها ، قال : انتظر حتى استعملك ؟ ! (٢) .

(١) ابن عبد ربه ، المقدم الفريد ، الجزء الأول ، المرجع السابق ، ص : ١٦
(٢) ابن عبد ربه ، المقدم الفريد ، المرجع السابق ، ص : ١٦

أما ذكاء وفطنة عمر بن الخطاب فحدث ولا حرج . ونسرد الواقعة التالية التى تبين جانباً من هذا الذكاء ، وبعضاً من هذه الفطنة .

زار أبو سفيان ابنه معاوية بالشام ، فلما رجع من عنده دخل على عمر فقال : أجزنا يا أبا سفيان ، قال : ما أصبنا شيئاً فتجيزك به . فأخذ عمر خاتمه فبعث به إلى هند ، وقال للرسول : قل لها يقول لك أبو سفيان أنظري الخرجين اللذين جئت بهما فاحضريهما . فما لبث عمر أن أتى بخرجين فطرحهما فى بيت المال (١) .

وبالنسبة لخالد بن الوليد ، فإنه - كما عرضنا سلفاً - القائد المغوار ، وأنه " سيف سله الله على المشركين " كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ، استعمله رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ثم استعمله أبو بكر الصديق ، ولم يعزله أو يعاقبه رغم ما نقل إليه من تجاوزات وتاويلات .

فلما تولى عمر بن الخطاب عزل خالداً من القيادة العامة ، وأعاد أبا عبيدة الجراح قائداً عاماً للجيوش ، وجعل خالداً تحت إمرته ، لأنه كان يكن تقديراً واحتراماً كبيرين لأبى عبيدة بن الجراح ، ويردد قول رسول الله صلى الله عليه وسلم عنه " أبو عبيدة أمين هذه الأمة " .

ولما وقعت وقائع أخرى من خالد وهو بالشام اعتبرها الفاروق تجاوزات خطيره لا يمكن السكوت عليها ، فأرسل إلى أبى عبيدة أن يحقق مع خالد عن مصدر الأموال التى ينفق منها على الشعراء ، فإن كانت من أموال المسلمين فهى الخيانة ، وإن كانت من ماله فهو الإسراف .

ولقد أجاب خالد عن السؤال الخاص بمصدر الأموال بأنها من ماله ، وكان ذلك فى المسجد ، وعلى مرأى وسمع من جمهور المسلمين .

(١) ابن عبد ربه ، المقدم الفريد ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٧ .

ومع ذلك ، قطع عمر براهه بضرورة عزله نهائيا ، عندما رأى افتتاح الناس به ، وقال : والله ما صدقت الله إن كنت أشرت على أبى بكر بأمر فلم أنفذه . والله لا يلى خالد لى عملا أبدا " .

وكتب إلى خالد يبلغه بقرار عزله ويطلب إليه القدوم إلى المدينة ، وعندما وصلها سأله أمير المؤمنين : من أين لك هذا الشراء يا خالد ؟ . قال خالد : من الأنفال والسهمان ، ما زاد على الستين ألفا فهى لك . فقدر الفاروق ماله بثمانين ألف درهم ، ترك له منها ستين ألفا ، وجعل العشرين الباقية فى بيت المال (١) .

ثالثا

وصية عثمان بن عفان إلى عمال الخراج

كتب ذو النورين عثمان بن عفان ثالث الخلفاء الراشدين رضى الله عنه إلى عمال الخراج فقال : أما بعد .. فإن الله خلق الخلق بالحق ، فلا يقبل الا الحق . خذوا الحق وأعطوا الحق . والأمانة الأمانة ، قوموا عليها ، ولا تكونوا أول من يسلبها فتكونوا شركاء من يعدكم إلى ما اكتسبتم . والوفاء الوفاء ، لا تظلموا اليتيم والمعاهد ، فإن الله خصم لمن ظلمهم " (٢) .

رابعا

المراقبة والمحاسبة عند على بن أبى طالب

عرضنا من قبل لأجزاء من الرسالة الجامعة للإمام على أبى طالب كرم الله وجهه التى بعث بها إلى الأشرئالنجسى واليه على مصر . ومما قاله رابع الخلفاء الراشدين رضى الله عنه فى هذه الرسالة الهامة

(١) الدكتور مصطفى أبوزيد فهمى ، فن الحكم فى الإسلام ، المكتب المصرى الحديث ، القاهرة سنة ١٩٨١ ، ص : ١٩٠ .

(٢) الدكتور على عبد القادر مصطفى ، الوظيفة العامة فى النظام الإسلامى ، وفى النظم الحديثة ، المرجع السابق ، ص : ٦٨ .

فى مجال مراقبة العمال ومحاسبتهم " .. ثم تفقد أعمالهم ، وابتعث
العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم . فإن تعاهدك فى السر لأمورهم
حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية . وتحفظ من الأعوان ،
فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة أجمعت بها عليه عندك أخبار
عيونك اكتفيت بذلك شاهدا ، فسطت عليه العقوبة فى بدنه
وأخذته بما أصاب من عمله ، ثم نصبته بمقام المذلة ووسمته
بالخيانة ، وقلدته عار التهمة .

وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله فإن فى صلاحه وصلاحهم
صلاحا لمن سواهم ، ولا صلاح لمن سواهم إلا بهم ، لأن الناس كلهم
عيال على الخراج وأهله . وليكن نظرك فى عمارة الأرض أبلغ من نظرك
فى استجلاب الخراج ، لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة . ومن طلب
الخراج بغير عمارة أخرج البلاد وأهلك العباد ، ولم يستقم أمره إلا
قليلاً " (١) .

(١) نهج البلاغة ، من كلام أمير المؤمنين ، على بن أبى طالب الجزء
الثالث ، المرجع السابق ، ص : ٩٦ .

الفصل الثاني

الجانب الإنساني في الإدارة العلمية الحديثة

ذكرنا في مقالة البحث انه بعد ان تحقق للإدارة العلمية استقلالها كعلم مستقل عن علم السياسة في نهاية القرن التاسع عشر ، ظهرت حركة الإدارة العلمية بزعمه كل من فريدريك تايلور ، وهنري فايول ، التي ركزت اهتمامها على إبراز المبادئ العلمية وتطبيقها لتحقيق أعلى كتابة ممكنة .

وكان هذا الإهتمام العلمي على حساب الجانب الإنساني ، فبرزت الحركة الإنسانية في الإدارة العلمية التي سميت بحركة العلاقات الإنسانية **Human Relations** كره فعل طبيعي لحركة الإدارة العلمية ، حيث اهتمت بالجانب الإنساني والاعتبارات الاجتماعية والسلوكية والنفسية للعاملين في المنظمات الإدارية .

إذ قام رواد الحركة الإنسانية بأبحاث علمية عملية تمخضت عن ثروة فكرية عظيمة لصبغ مجالات الإدارة المختلفة بالصبغة الإنسانية .

وتنتج عن فكر ومبادئ الحركة الإنسانية اهتمام كبير بالعنصر الإنساني **Humanizing** للعاملين في كافة المجالات النفسية والسلوكية والاجتماعية .

واحتل الجانب الإنساني موقعا بارزا في بحث ودراسة كثير من موضوعات الإدارة العلمية ، كالقيادة الإدارية ، والحوافز المادية والدوافع المعنوية ، والرقابة على العاملين . كما برز ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي بجوار التنظيم الرسمي في المنظمات المختلفة .

وعلى هذا الأساس سنقسم الدراسة في هذا الفصل إلى المباحث
الخمسة التالية ،

- المبحث الأول : رواد الحركة الإنسانية .
- المبحث الثاني : الإعتبارات الإنسانية في القيادة الإدارية .
- المبحث الثالث : التنظيم غير الرسمي .
- المبحث الرابع : الحوافز المادية والدوافع المعنوية .
- المبحث الخامس : الرقابة على العاملين .

المبحث الأول رواد الحركة الإنسانية

بدأ ظهور الحركة الإنسانية فى الإدارة العامة فى عشرينات القرن العشرين ، وساعد على هذا الظهور عدة عوامل ، كان أهمها تزايد قوة نقابات واتحادات العمال كدلالة على فشل تطوير العلاقات الإنسانية فى المنظمات التى يعملون بها من ناحية .

كما ساعد - من ناحية ثانية - تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعمال على المطالبة بإدارة أفضل ، وعلى القدرة على المشاركة فى التعامل مع الإدارة .

وأخيرا ، أدى زيادة حجم المنظمات الإدارية ، والإتجاه المتزايد نحو التخصص الدقيق إلى تزايد المشاكل الإنسانية بين الفئات المهنية المختلفة (١) .

وخلال النصف الأول من القرن العشرين برزت أسماء معينة قام أصحابها بريادة الحركة الإنسانية فى الولايات المتحدة الأمريكية مهد الإدارة العلمية . كان على رأسهم جورج التون مايو الذى كونه مدرسة هارلارد صاحبة الأبحاث العلمية الشهيرة ، وكذلك مارى بلركر فوليت ، وشيتر بلرنارد ، وأوردواى تيد ، وهيرت سيمون .

واستمرت الحركة الإنسانية فى التطور بعد جهود هؤلاء الرواد ، كتشرت عدة مؤلفات وأبحاث علمية لأساتذة وعلماء فى الإدارة العلمية مستندة إلى المنهج السلوكى فى الإدارة . من أشهر هؤلاء جون فينسر ، وروبرت بروتوس R.V. PRESTHUS ، ومارشال ديموك ،

(١) راجع بشأن هذه العوامل ، الدكتور عادل حسن ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، البحث الثانى ، العلاقات الإنسانية ، طبعة أولى ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، سنة ١٩٦٣ ، ص : ٩ وما بعدها ؛ والدكتور مهدي حسن زويلى ، والدكتور محمد قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة - نظريات ووظائف ، عمان- الأردن ، سنة ١٩٨٤ ، ص : ٤١ .

M. DIMOCK ، ودوجلاس ماكجريجور D. MC. GREGOR ، وابراهيم
ماسلو A.H. MASLOW وفردريك هيرزبيرج F. HERZBERG ، وكرس
ارجيرس CHRIS ARGYRIS .

وسوف نعرض فيما يلي لرواد الحركة الإنسانية عن طريق القاء
الضوء عليهم وعلى أبحاثهم العملية ، ومؤلفاتهم العلمية ، وأفكارهم
الإنسانية ، فى المطالب الخمسة التالية .

المطلب الأول

جورج إلتون مايو G. ELTON MAYO
(١٨٨٠ - ١٩٤٩ م)

أجرى إلتون مايو عددا من التجارب والأبحاث خلال عشرينات
وثلاثينيات القرن العشرين فى شركة وسترن إلكترونيك Western
Electric وبالتحديد فى مصنع هورثون Hawthorne فى
ضواحي مدينة شكاغو بقصد اختبار العلاقة بين الكفاية الإنتاجية
للعمال فى المصنع وظروف العمل من ناحية ، وأحوالهم النفسية
والاجتماعية من ناحية أخرى (١) .

فقد تركزت تجارب مصنع هورثون التى أجراها مايو فى ثلاثة
إتجاهات أساسية ، الإتجاه الأول تجريبى تمثل فى تجربة الإضاءة
لمعرفة العلاقة بين زيادة الإضاءة وكفاية العاملين الإنتاجية ،
وتجربة ساعات العمل ، بحيث توزع فترات العمل وتخللها فترات
راحة ، وأثر ذلك على الإنتاج .

(١) راجع بشأن هذه التجارب ونتائجها ،
روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال ، ترجمة الدكتور
أحمد سعيد دويدار ، والدكتور أحمد كامل مازن ، والسيد محمد العزاوى ،
مراجعة حسن عبد المنعم كامل والدكتور عبد العزيز حجازى ، مكتبة
النهضة المصرية ، القاهرة سنة ١٩٦٦ ، ص : ٨١ وما بعدها

وأخيرا ، تجربة الأجور التى استهدفت معرفة أثر زيادة الأجر على العمل .

أما النوع الثانى من التجارب ، فتجسد فى تجارب المقابلات التى أجريت على مجموعة كبيرة من العمال فى المصنع ، وسجلت نتائج هذه المقابلات للإستفادة منها فى تحسين الأحوال المعنوية والنفسية لهم .

وانصب النوع الثالث من التجارب على ملاحظة السلوك الجماعى للعاملين عن طريق الملاحظة المباشرة كأداة لجمع المعلومات عن سلوك الجماعة وأثره على إنتاج كل فرد فيها (١) .

ولقد خرج مايو بنتائج هامة للغاية من هذه التجارب المتنوعة نلخصها فى الآتى ؛

- ١ - أن الناحية المعنوية للعاملين لها أثر كبير على العمل والإنتاج ، وذلك بعد أن أدى العمل على تحسين ظروف العمل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ثم بعد إعادة الحال إلى ما كان عليه لم تنخفض هذه الكفاءة رغم ذلك .
- ٢ - أن الظروف الإجتماعية المحيطة بالعاملين لها تأثير كبير على روح العمل ، وبالتالي على الإنتاج .
- ٣ - أن الحافز المادى أو زيادة الأجور لا تكفى وحدها لزيادة الكفاءة الإنتاجية .

٤ - يوجد تنظيم غير رسمى يجمع بين مجموعات معينة من العاملين يجمعها روح التفاهم والترابط والإنسجام ، ينشأ بينهم

(١) راجع الدكتور عادل حسن ، لعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، البحث الثانى ، العلاقات الإنسانية ، المرجع السابق ، ص : ١٠٩ وما بعدها ؛ والدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية على خليل ، السلوك الإدارى ، دار المجمع العلمى بجدة ، سنة ١٩٧٨ ، ص : ٥٦ وما بعدها ، والدكتور مهدى زويلف والدكتور محمد قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص : ٤٣ وما بعدها .

نتيجة الإتصال الدائم وعلاقة العمل المستمرة ، وأن تنمية هذا التنظيم يساعد على تحقيق هدف المنظمة إلى حد كبير .

ولقد نشر إلتون مايو هذه الأبحاث والتجارب والنتائج التي استخلصها منها في كتابين هامين له ، كان الكتاب الأول بعنوان " المشاكل الإنسانية للمدنية الصناعية " سنة ١٩٣٣ (١) . أما الكتاب الثانى فنشره سنة ١٩٤٥ قبل وفاته تحت عنوان " المشاكل الإجتماعية للمدنية الصناعية " (٢) .

المطلب الثانى

مارى باركر فوليت MARY PARKER FOLLETT

(١٨٦٨ - ١٩٣٣ م)

اهتمت مارى باركر فوليت بدراسة القيادة الإدارية من منظور انسانى حيث خلصت من دراستها إلى أن القيادة تتمثل فى قبول الجماعة لها ، وليس بتسلطها عليها ، وهى صفة تكتسب بالتعلم والدراسة والفهم .

وكانت السيدة فوليت تقول " إن القيادة والسلطة ليست فردية ، بل إنها جماعية ، لأنها تتعلق بأفراد كثيرين " . وقالت أيضا " إن السلطة ترتبط بالعمل وتصاحبه ، فالسلطة لا تكمن فى أى مصدر فردى بما فى ذلك المهابة أو المكانة فى السلم الإدارى ، بل إنها أكثر ارتباطا بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم ، والتصوير الذى يبدو من الفرد الذى يشغل مركز السلطة " (٣) .

G. ELTON MAYO; The Human Problems of an Industrial (١) Civilization, 1933.

G. ELTON MAYO; The Social Problems of an Industrial Civilization, (٢) BOSTON, Harvard University, 1945.

(٣) مارشال ديموك ، وجلاديز أوجدن ديموك ، ولويس و. كوينج ، الإدارة العامة ترجمة ، إبراهيم على البرلسى ، مراجعة وتقديم الدكتور محمد توفيق رمزى ، مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع بالقاهرة ، سنة ١٩٦٧ ، ص : ٤٣٠ .

كما كانت تعتقد أنه إذا عرضت الحقائق على الأطراف المتعارضة أو أتيحت لهم الفرصة لتبادل الآراء مدة كافية في ظروف مواتية ، فلن يكون هناك موضوع يعز على التسوية الهادئة .

وركزت السيدة فوليت كذلك على دراسة التنسيق بإعتباره عملية مستمرة وضرورية تأتي عن طريق التكامل في الرأي وليس بفرض السلطة أو المساومة بين أصحاب الآراء المتباينة .

وأبرزت فوليت في أبحاثها مفهوم الجماعة ، ودعت ، إلى الترابط الإجتماعى والتفكير الجماعى فى سبيل الوصول إلى حلول لمشاكل الإدارة عن طريق التعاون الناجح (١) .

وأهم مؤلفات مارى باركز فوليت " الحرية والتنسيق " ، " والإدارة الميكانيكية " و " الدولة الحديثة " الذى عرضت فيه أفكارها عن الجماعة .

المطلب الثالث

شيستر بارنارد CHESTER BARNARD

(١٨٨٦ - ١٩٦١ م)

يعتبر شيستر بارنارد رائد المدرسة الإجتماعية فى الفكر الإدارى الإنسانى الحديث ، إذ استند إلى المفاهيم الإجتماعية فى الإدارة فى دراساته وأبحاثه العلمية ، وسطرها فى مؤلفه الشهير " وظائف المدير المنفذ " الذى نشره سنة ١٩٣٨ (٢) ، وكذلك كتابه التنظيم والإدارة الصادر سنة ١٩٤٩ .

(١) راجع ، الدكتور حمدي أمين عبد الهادي ، الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن ، المرجع السابق ، ص : ٩٧ وما بعدها .

(٢) Chester BARNARD; The functions of the executive, New York, Harvard University Press, 1938.

إذ أوضح بارنارد الأهمية الكبيرة للمدير التنفيذي في عملية التنظيم ، الذى يقوم ببناء شبكة للإتصالات تضمن التعاون بين مختلف إدارات المنظمة ، من ناحية .

كما يتولى المدير التنفيذي عملية تشغيل التنظيم والحصول على الخدمات التى لا غنى عنها للأفراد ، من ناحية أخرى .

وأخيرا ، يقوم المدير التنفيذي بصياغة الأهداف والأغراض التى يهدف التنظيم إلى تحقيقها (١) .

ولهذا ، كان اهتمام بارنارد بالقيادة كبيرا ، حيث انتقد المفهوم التقليدى فى تعريف القيادة الإدارية الذى يركز على السلطة الرسمية المفروضة من أعلى ، وشدد على ضرورة الإعتماد على السلطة المقبولة التى تجد الإستجابة والقبول لدى أعضاء المنظمة .

ويعتقد سيستر بارنارد أن الرئيس ليس مصدرا للسلطة ، وأنه لا يملك سلطة التعبير الدقيق لهذا اللفظ ، إذ أن السلطة تكمن فى القدرة على الإقرار " التى تنبع من انتشار الولاء للأهداف المشتركة للتنظيم " (٢) .

ويعتبر بارنارد من أبرز أنصار النظرية الذاتية فى تحديد خصائص القائد الإدارى حيث عبر عن هذه النظرية بقوله " إن الصفات المؤثرة للقائد الإدارى الجيد هى ، الحيوية ، والجلد ، والإحساس بالمسئولية الأدبية ، والقدرة على الإقناع ، والميل المستلهم ، والفهم العميق للعلاقات الإنسانية (٣) .

(١) Chester BARNARD; The functions of the executive, op.cit. p: 92-96.

(٢) شىستر بارنارد ، وظائف المدير المنفذ ، ص : ١٧٢ - ١٧٣ .
(٣) شىستر بارنارد ، التنظيم والإدارة ، ص : ٢١٧ و ٢٣٤ ، نقلا عن مارشال ديموك ، وجلاديز أوجدن ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٤٥٠ .

وكان بارنارد أول من اهتم بالحوافز فى مؤلفه " وظائف المدير المنفذ " ، حيث أوضح أن المدير الناجح يستخدم الحوافز الإيجابية ويستفيد منها ، ولا يلجأ إلى سلاح العقوبات إلا بالقدر اللازم للحفاظ على النظام .

وركز بارنارد على الحوافز المعنوية كظروف العمل الجيد ، وتنمية شعور الولاء للمنظمة لدى العاملين ، ورأى أن أهميتها تفوق بكثير أهمية الحوافز المادية (١) .

المطلب الرابع

أوردواى تيد ORDWAY TEAD

ولد أوردواى تيد سنة ١٨٩١ ، وبدأ حياته العملية سنة ١٩١٢ بعد تخرجه فى نفس السنة ، واشتغل فى الميدان الصناعى ، وأبدى اهتماما كبيرا بالمشكلات الإنسانية ، وحصل على الدكتوراه فى القانون من جامعة سانت لورانس .

وقام تيد بالتدريس فى الجامعات الأمريكية ، وخاصة فى جامعة كولومبيا ، حيث كان يلقى محاضراته فى الإدارة والقيادة .

وتولى العمل كمدير لعدة شركات أمريكية ، ورأس مجلس التعليم العالى بنيويورك ، وكان رئيسا لمجلس أوصياء كلية برباركليف .

وكان أوردواى تيد قد بدأ فى وضع المؤلفات والأبحاث العلمية فى وقت مبكر ، فنشر كتابه الأول " الفرائز فى الصناعة " سنة

(١) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن ، المرجع السابق ، ص : ١٠٠ .

١٩١٨ ، ثم أصدر كتابه " الطبيعة البشرية والإدارة " سنة ١٩٢٩ ،
وكتاب " الإدارة الخلاقة " سنة ١٩٣٥ (١)

بيد أن أشهر مؤلفاته على الإطلاق هما ، كتاب " فن القيادة "
المنشور سنة ١٩٣٥ (٢) ، وكتاب " فن الإدارة " الصادر سنة ١٩٥١
(٣) .

وحصل تيد على ثمانى دكتوراه فخرية من الجامعات الأمريكية .

ولقد اهتم تيد بتطبيق علم النفس فى المجال الصناعى ،
لتفسير سلوك العاملين ، ودراسة شخصية العامل ، ودعا إلى حل
المشاكل بأسلوب جماعى قائم على النصح والمشورة .

وأوضح تيد مفهوم السلطة عنده فى كتابه " فن الإدارة " بقوله
" إن الأساس الحقيقى للسلطة ليس الفرد ، فليست السلطة شيئاً
يدعيه المدير المنفذ لنفسه ، يتفاخر به ويكسبه أهمية ذاتية
بومدا ما قصدته " مارى بلزكر فوليت " عندما قالت أن السلطة
ترتبط بالعمل وتصاحبه ، فالسلطة لا تكمن فى أى مصدر مفرد بما
فى ذلك المهابة أو المكانة فى السلم الإدارى بل إنها أكثر ارتباطاً
بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم والتصوير الذى يبدو من الفرد الذى
يشغل مركز السلطة " (٤) .

(١) راجع ، مقدمة كتاب أوردواى تيد " الإدارة - هدفها وانجازها " التى
كتبها توماس نورتون عميد كلية التجارة والمحاسبة المالية بجامعة
نيويورك ، ترجمة الدكتور على كامل بدران ، مراجعة وتقديم الدكتور محمد
توفيق رمزى ، عالم الكتب ، القاهرة سنة ١٩٦٧ ، ص : ١٦ وما بعدها .

(٢) Ordway TEAD; The art of leadership, New York, 1935.

(٣) Ordway TEAD; The art of Administration, New York, 1951.

(٤) أوردواى تيد ، فن الإدارة ، نيويورك ، المرجع السابق ذكره ، ص :
١٢٦ - ١٢٧ ، عن مارشال ديموك وجلابيز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة
العامة ، المرجع السابق ، ص : ٤٣١ .

ويرى أوردواى تيد ضرورة تحقيق ديمقراطية الإدارة عن طريق مشاركة العاملين فى الشؤون التى تتصل بالعمل .

ويوجه تيد اهتمامه نحو القيادة فى كتابه " فن القيادة " التى يرى أنها الجهد المبذول للتأثير فى الأفراد ، ودفعهم نحو التعاون لتحقيق هدف يرغبون فى تحقيقه عن طريق الارتباط فى مجموعة واحدة .

وكان اهتمام أوردواى تيد بالأخلاق كبيرا ، إذ أنه كان يردد دائما فى مؤلفاته أن " الإدارة عمل أخلاقى والإدارى وسيط أخلاقى " (١) .

المطلب الخامس

هربرت سيمون HERBERT SIMON

يعتبر هربرت سيمون رائدا للمدرسة السلوكية داخل الحركة الإنسانية للإدارة العامة ، وكان للدراسات والبحوث التى قام بها فضل كبير فى إثراء الحركة الإنسانية وتحقيق التوازن مع الحركة العلمية .

فقد نشر سيمون بحوثه وأفكاره فى كتابه المشهور " السلوك الإدارى " ، الذى صدرت أولى طبعاته سنة ١٩٤٧ (٢) . وكذلك فى كتاب " الإدارة العامة " الذى نشر سنة ١٩٥٠ ، بالإشتراك مع اثنين من أساتذة الإدارة العامة (٣) .

(١) أوردواى تيد ، الإدارة - هدفها وانجازها ، المرجع السابق ، ص : ١٢٨ .

(٢) Herbert SIMON, Administrative Behavior, New York, the Macmillan Com. 1947.

(٣) طبع هذا الكتاب عدة مرات ، منها الطبعة الأتية ،

Herbert SIMON and others, public Administration, 1970.

إذ أوضح سيمون أن الدوافع النفسية والإتجاهات السلوكية لهما أثر كبير على إنجاز العمل الإدارى فى كافة مراحل العملية الإدارية ، وخاصة فى مرحلة اتخاذ القرارات .

كما بين سيمون أن الكفاية الإدارية تتزايد عن طريق التخصص وتقسيم العمل من ناحية ، وتنظيم الموظفين فى مستويات إدارية متدرجة من ناحية ثانية ، وتحديد الرقابة الرئاسية على أقل عدد ممكن من المرؤوسين من ناحية ثالثة .

وأخيرا ، بالإلتجاء إلى تقسيم العاملين فى مجموعات محددة من أجل الرقابة تبعا للهدف ، والعمليات ، والمنتفعين ، والمناطق الجغرافية (١) .

ولم تكن فكرة الكفاية عند هيربرت سيمون تلك الفكرة المادية التى أبرزتها حركة الإدارة العلمية ، وإنما هى فكرة نسبية ترتبط بتنظيم الجماعة من أجل تحقيق غايات المنظمة ، وبحاجات الجماعة والعوامل السلوكية التى تؤثر فيها .

ولقد نتج عن هذه الأبحاث والأفكار التى نشرها هيربرت سيمون ، أن تزايد الإهتمام بالدراسات السلوكية والأبحاث النفسية ، وتشعبت فى موضوعات الإدارة العامة .

إذ شملت البحث فى مجال الإتصالات Communication داخل المجموعات الإجتماعية ، حيث يتصل هذا المجال بنظرية الإعلام La Theorie De L'information المتعلقة بالترابط الجماعى ، والإقبال على العمل . ويشكل كل ذلك فى النهاية " تشخيص نفسى ، لكل قطاع من قطاعات العمل الجمعى فى المنظمة الإدارية .

(١) الدكتور سليمان الطماوى ، مبادئ علم الإدارة العامة ، الطبعة السادسة ، سنة ١٩٨٠ ، ص : ٤٦ .

كما اهتمت هذه الأبحاث بمشكلة البيروقراطية ، وأسباب وجودها ، ووسائل القضاء عليها بالطرق العلمية .

كما ظهر علم النفس الصناعى أو " السيكولوجية الصناعية " La Psychologie Industrielle التى تهتم بالإختبار العلمى للعاملين فى الوظيفة العامة ، وتعنى بصفة عامة بالمشاكل المتصلة بشئون العاملين فى الإدارة (١) .

وهكذا ، ساعدت الأبحاث السلوكية والنفسية على تعميق البحث العلمى فى عدد من مجالات الإدارة العامة ، وألقت الضوء على الكثير من المشاكل والصعوبات فى ميدان العلاقات الإنسانية ، وعملت على حل هذه المشاكل وبالتغلب على تلك الصعوبات .

المبحث الثانى الإعتبرارات الإنسانية فى القيادة الإدارية

أصبحت الحاجة إلى وجود قيادة إدارية واعية ورشيذة مسألة أساسية لكل منظمة إدارية تسمى إلى النجاح فى إنجاز أهدافها بأعلى كفاية ممكنة .

ولهذا ، فإن القيادة الإدارية Administrative Leadership تعتبر المحرك الذى يدير أجهزة المنظمة نحو تنفيذ الأهداف المحددة لها ، وبدونها ستعجز المنظمة عن تحقيق هذه الأهداف

ونظرا لهذا الدور الجوهرى الذى تضطلع به القيادة الإدارية ، فإن الإعتبرارات الإنسانية فى القيادة أصبحت ذات أهمية بالغة .

(١) Traite de science Administrative, par group des professeurs, preface de géorges VEDEL, Mouton, Paris 1966, p: 115 et, s.

وتبرز هذه الإعتبارات بالذات فى تحديد مفهوم القيادة الإدارية من جهة ، وفى الأخذ بالأسلوب الديمقراطى فى القيادة الإدارية من جهة ثانية .
وهذا ما سوف نعرض له فى المطلبين التاليين .

المطلب الأول أثر الإعتبارات الإنسانية فى تحديد مفهوم القيادة الإدارية

تبرز الإعتبارات الإنسانية بشكل واضح فى مجال تحديد مفهوم القيادة الإدارية ، سواء فى تعريف القيادة الإدارية ، أو فى الخصائص التى يجب توافرها فى القيادة الإدارية .

أولاً الأثر فى تعريف القيادة الإدارية

تجاذبت مسألة تعريف القيادة الإدارية نظريتان هامتان ، نظرية السلطة الرسمية من ناحية ، ونظرية السلطة المقبولة من ناحية أخرى

إذ تربط نظرية السلطة الرسمية The Formal Authority Theory بين القيادة والسلطة ، على أساس أن السلطة الرسمية هى التى تحقق أهداف القيادة فى إخضاع الجماعة لإدارة القائد ، وتمكنه من السيطرة عليهم استناداً إلى خوفهم من المسؤولية .

وكان العالم الألمانى ماكس ويبر MAX WEBER قد ربط بين القيادة والسلطة الرسمية عندما عرض أفكاره عن التنظيم الديمقراطى المثالى .

وساد الربط بين السلطة والقيادة فى ظل حركة الإدارة العلمية
بزعامة فردريك تايلور وهنرى فاييلور ، حيث نظر إليهما بإعتبارهما
متلازمين .

وفاصر هذه النظرية الأستاذان موني MONY وراى RAILEY ،
الذان اعتبرا أن القيادة تمثل السلطة ، ويتعين أن تملك السلطة
الضرورية لممارسة وظائفها (١) .

بيد أن الحركة الإنسانية انتقدت هذا الربط بين السلطة
والقيادة ، الذى يؤدى إلى اعطاء القيادة طابعا دكتاتوريا يستند
إلى قوة السلطة الرسمية ويعتمد على التحكم والسيطرة ، والخوف من
توقيع العقاب عند حدوث الخطأ .

ولهذا رفضت الحركة الإنسانية نظرية السلطة الرسمية ونادت
بنظرية السلطة المقبولة ، The Accepted Authority Theory،
التي تحدد القيادة الحقيقية بمقدار قدرتها على التأثير فى سلوك
الأخرين ، عن طريق الرضا والقبول المؤديان إلى كسب طاعة واحترام
وولاء العاملين بما يضمن شحذ الهمم ، وخلق التعاون بينهم من
أجل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية .

وبذلك تربط نظرية السلطة المقبولة بين القيادة الإدارية
وعنصر القبول الإختيارى من جانب جماعة العاملين فى المنظمة
الإدارية ، حيث يقبلون تأثير هذه القيادة ونفوذها عليهم ، ليس
بدافع الخوف والرغبة ، وإنما عن رضا واقتناع .

وحدد رواد الحركة الإنسانية ماهية القيادة الإدارية على هذا
الأساس .

(١) ليندول أوفريك ، عناصر الإدارة ، ترجمة على حامد بكر ، دار الفكر
العربى بالقاهرة ، ص : ٧٧ .

فقد عبرت ماري باركر فوليت عن حقيقة هذه النظرية بقولها " القيادة موضوع تأثير في الأفراد أكثر منها سلطة عليهم " (١) .

ويعتقد شيلستر بارنارد أن الرئيس ليس مصدرا للسلطة ، كما أنه لا يملك سلطة التعبير الدقيق لهذا اللفظ ، حيث تكمن السلطة في " المقدرة على الإقرار التي تنبع من انتشار الولاء للأهداف المشتركة للتنظيم " (٢) .

وأعلن أوردواي تيد " أن الأساس الحقيقي للسلطة ليس الفرد ، فليست السلطة شيئا يدعيه المنفذ لنفسه يتفاخر به ويكسبه أهمية ذاتية " (٣) .

ويعرف الأستاذان چون فيفنر PFIFNER J. وروبرت برستوس R. PRESTHUS القيادة بأنها " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة " (٤) .

ولقد كان لنظرية السلطة المقبولة في تعريف القيادة الإدارية التي اعتمدها الحركة الإنسانية أثر كبير في تعريف القيادة الإدارية ، حيث غلب عليها عنصر التأثير والقبول في توجيه العاملين في المنظمة الإدارية وعدم استخدام السلطة الرسمية إلا عند الإقتضاء (٥) .

(١) مارشال ديموك ، وجلاديز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٤٣٠ .

(٢) Chester BARNARD; the functions of the executive; op.cit. pp: 172-173.

(٣) Ordway TEAD; the art of Administration, op.cit. pp: 126-27.

(٤) Jon PFIFNER; Robert PRESTHUS, Public Administration, New York, 1958.

(٥) حددنا تعريف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق التأثير والقبول أساسا ، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الإقتضاء . راجع مؤلفنا ، أصول علم الإدارة العامة ، طبعة سنة ١٩٩٠ ، ص : ١٥٩ .

كما نتج عن تعريف القيادة الإدارية على هذا الأساس التفرقة بين القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية . إذ لا يعتبر كل رئيس إدارى قائدا إداريا ، بينما يكون كل قائد إدارى رئيسا إداريا بالضرورة .

إذ أن كلا من القائد الإدارى والرئيس الإدارى يتفان فى احتلالهما لمركز القمة فى المنظمة ، ويتمتعان بسلطة تقديرية كبيرة .

ولكن الرئيس الإدارى يصل إلى مركزه بالتعيين ، أى أنه مفروض رسميا على أعضاء المنظمة ، فإذا لجأ إلى استخدام السلطة الرسمية بصفة أساسية فى إدارة المنظمة فهو رئيس إدارى فقط .

ولكنه يصبح قائدا إداريا بالإضافة إلى كونه رئيسا ، إذا ما بسط نفوذه بالرضا والإقناع على العاملين فى المنظمة ، وجعل اللجوء إلى السلطة الرسمية الوسيلة الأخيرة .

وبذلك يتحدد " الفارق الأساسى بين القائد والرئيس فى موقف الجماعة من كليهما ، القائد يقود ويوجه والجماعة مؤمنة به ، متجاوبة معه ، متعاونة مع قراراته . والرئيس يوجه والجماعة تتخذ منه موقفا سلبيا أو موقفا من مواقف عدم المبالاة " (١) .

ويرى البعض أن الاختلاف ينحصر فقط فى الأسلوب أو الوسيلة ، وليس الغرض ، لأن هدفهما واحد . وبناء على ذلك ، فى الإمكان تطوير الرئاسة عن طريق تدريب كل رئيس على الإتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة ليصبح قائدا . (٢)

(١) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ، الإدارة العامة ، الطبعة الثالثة ، المرجع السابق ، ص : ٤٢٩ .
(٢) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، رسالة دكتوراه إلى كلية الحقوق بجامعة القاهرة ، سنة ١٩٧١ .

ثانيا الأثر فى خصائص القيادة الإدارية

ظهر اثر الإعتبارات الإنسانية فى تحديد الخصائص الواجب توافرها فى القيادة الإدارية ، وكان ذلك واضحا جليا فى النظريات الأساسية التى تم طرحها لمعالجة هذا الموضوع ، وهى النظرية الذاتية من ناحية ، ونظرية الموقف من ناحية ثانية . وأخيرا ، النظرية التفاعلية .

فقد قامت النظرية الذاتية *The Individualistic Theory* على أساس ضرورة توافر عدة صفات فى القائد الإدارى . تتنوع هذه الصفات إلى سمات جسدية ، كالصحة الجيدة ، والقدرة على التحمل ، وأخرى فطرية ، كالذكاء ، والقدرات الذهنية . وأخيرا ، صفات مكتسبة ، كالمهارات الفنية ، وحسن تقدير الأمور ، وتحمل المسؤولية

وكانت هذه الصفات محلا للشرح والتوضيح من جانب عدد كبير من أساتذة الإدارة العالمة بصفة عامة ، وكذلك من رواد وأنصار الحركة الإنسانية .

ف نجد الأستاذ شيلتر بارنارد يحدد صفات القائد الإدارى الجيد فى " الحيوية ، والجلد ، والإحساس بالمسئولية الأدبية ، والقدرة على الإقناع ، والميل المستلهم ، والفهم العميق للعلاقات الإنسانية " (١) .

بينما بين الأستاذ أورداوى تيد أن أهم الصفات الأساسية التى يتعين أن يتمتع بها القائد الإدارى تتمثل فى الآتى ؛
١ - حيوية ودفع عصبين ، وبدنيين فائقين .

(١) شيلتر بارنارد ، التنظيم والإدارة ، ص : ٢١٧ - ٢٣٤ ، عن مارشال ديموك وجلاديز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٤٥٠ .

٣ - قدرة على التفكير المنطقي المعقول ، مع مهارة فى حل المشكلات .

٣ - رغبة فى تحمل اعباء مسئولية القرارات والأعمال التنفيذية .

٤ - قدرة على مسابرة الناس بطريقة تصادقية مخلصه محبة ، وحازمة فى نفس الوقت .

٥ - قدرة على الإتصال شفاهة وكتابة بطريقة فعالة (١) .

٦ - الأخلاق ، لأن الإدارة عمل أخلاقى ، والإدارى وسيط أخلاقى (٢)

هذا ، فى حين يحدد الأستاذ مارشال ديموك السمات التى لا غنى عنها للقائد الإدارى المنفذ فى النشاط الجسمى والمقدرة على تقييم الأفراد ، والعدالة وصواب الحكم (٣) .

أما اثر الإعتبارات الإنسانية فى النظرية الموقفية The Situational Theory فيظهر فى قيام هذه النظرية على قدرة القائد على التصرف الإنسانى السليم فى موقف معين ، وأن الصفات المطلوبة فى القائد الإدارى الناجح ليست صفات عامة ، وإنما هى سمات نسبية ترتبط بموقف قيادى محدد .

وترى هذه النظرية أن طبيعة العمل هى التى تحدد الصفات الأساسية اللازمة فى القائد الإدارى المطلوب لهذا العمل ، فطبيعة العمل العسكرى مثلا تختلف عن طبيعة العمل السياسى ، وعن طبيعة العمل الإدارى .

ويضرب المثل على ذلك بالرئيس الأمريكى دوايت أيزنهاور الذى حقق نجاحا فى القيادة العسكرية ، فى حين لم يسجل نفس القدر من النجاح فى القيادة الإدارية (٤) .

(١) أورد واى تيد ، الإدارة - هدفها وانجازها المرجع السابق ، ص: ١١٥ .

(٢) أوردواى تيد ، ذات المرجع السابق ، ص: ١٢٨ .

(٣) مارشال ديموك ، وجلاديز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص: ٤٥٠ .

(٤) J. PFIFNER and R. PRESTHUS; Public Administration, op.cit. p: 93.

ولهذا ، فهناك اتفاق عام على وجوب توافر ثلاث مهارات أساسية
فى القائد الإدارى (١) .

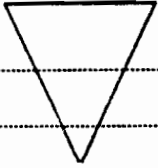
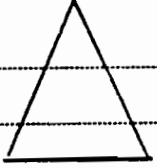
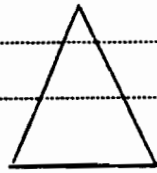
- أ - المهارة الفنية ، أى الخبرة العلمية أو الفنية أو القدرة على التعامل مع الأشياء .
- ب - المهارة الإنسانية أو الإدارية ، وهى القدرة على التعامل مع الأفراد ، والفهم الصحيح لطبيعة الجماعة التى يقودها ، وإقامة جسر من العلاقات الإنسانية مع أفرادها .
- ج - المهارة الفكرية أو السياسية ، وتعنى القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة للمشاكل ، والوضوح فى الرؤية السياسية بالنسبة لطبيعة عمل المنظمة التى يقودها ودورها فى المجتمع باعتبارها جزء منه ، لتحقيق الأهداف العامة ، وبالتالي الصالح العام (٢) .

وبطبيعة الحال فإن القدر المطلوب من كل نوع من هذه المهارات الثلاث يختلف بحسب موقع القيادة فى المستويات المختلفة . إذ تبرز الأهمية الكبيرة للمهارة الفنية بالنسبة للقيادة المباشرة ، وتقل أهميتها للقيادة الوسطى ، ثم يحدث العكس فيما يتعلق بالقيادة العليا ، حيث تحتاج إلى أكبر قدر من المهارة الفكرية أو السياسية ، وكذلك المهارة الإنسانية ، وأقل قدر من المهارة الفنية ، كما هو مبين فى الشكل رقم (١) .

(١) حدد روبرت سلتونستال هذه المهارات فى المهارة الفنية ، والمهارة الإنسانية ، ومهارة التصور ، راجع مؤلفه السابق الإشارة إليه ، العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال ، ص : ١٥٣ وما بعدها .

(٢) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة سنة ١٩٧٧ ، ص : ٤١٢ وما بعدها ؛ الدكتور على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص : ٢٢٦ ؛ الدكتور مصطفى أبوزيد فهمى ، الإدارة العامة ، الجزء الثانى ، المرجع السابق ، ص : ٤٣٤ وما بعدها .

شكل رقم (١)

القيادة العليا	القيادة الوسطى	القيادة المباشرة	
			المهارة الفكرية
			المهارة الإنسانية
			المهارة الفنية

كما أن المهارات الأساسية تختلف من قائد إلى قائد ، بحيث تجعل الشخص يصلح قائدا هنا ولا يصلح قائدا هناك (١) .

ولهذا ينتقد جانب من أساتذة الإدارة العامة ما يحدث في الواقع العملي من إعادة تعيين قائد إداري حقق نجاحا في موقع آخر يختلف عن الموقع الأول ، بالرغم من عدم تناسب الخصائص القيادية المتوافرة في هذا القائد مع الموقع الجديد ، مما قد يؤدي إلى الفشل الذريع (٢) .

وأخيرا ، فإن النظرية التفاعلية The Interactional Theory تنهض على أساس أن القيادة ما هي إلا عملية تفاعل اجتماعي ، وأن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة التي يقودها عن طريق توطيد الصلة بأفرادها ، وحل مشاكلها.

(١) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمي ، الإدارة العامة ، الجزء الثاني ، ص ٤٣٧

(٢) الدكتور إبراهيم درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، القاهرة سنة ١٩٧٥ ، ص : ١١٠ .

فالقيادة الناجحة هي القيادة الفعالة المتفاعلة مع الجماعة ،
المؤثرة فيها ، والدافعة لها إلى العمل البناء والتعاون المثمر الذى
يحقق أهدافها .

وبذلك تقف هذه النظرية موقفا وسطا بين النظرية الذاتية
والنظرية الموقفية ، حيث تتطلب التكامل والتفاعل بين سمات
القائد ومتطلبات الموقف (١) .

المطلب الثانى الإعتبرات الإنسانية والقيادة الديمقراطية

تعتبر القيادة الديمقراطية Democracie Leadership أحد
المظاهر الهامة لأثر الإعتبرات الإنسانية فى ميدان القيادة الإدارية
(٢) .

إذ أن للقيادة الديمقراطية معنى معين لا يختلط ببعض
المفاهيم الخاطئة لها من جهة ، كما أن هذا النوع من القيادة يستند
إلى دعائم محددة من جهة أخرى .
وسوف نعرض لهذين الموضوعين بالدراسة فيما يلى .

أولا معنى القيادة الديمقراطية

يقصد بالديمقراطية فى القيادة الاستناد إلى العلاقات
الإنسانية فى التعامل مع العاملين فى المنظمة الإدارية ، كما

(١) الدكتور أنور أحمد رسلان ، الإدارة العامة ، الكتاب الأول ، مبادئ
الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة سنة ١٩٧٣ ، ص : ١٦٤ وما
بعدها .
(٢) بشأن القيادة الديمقراطية ، راجع ، روبرت سلتونستال ، العلاقات
الإنسانية فى إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص : ٥٣٨ .

تعتمد على إشاعة روح التعاون والمشاركة فى البحث عن حلول للمشاكل ، وتحمل المسؤولية (١) .

وبذلك يختلف معنى القيادة الديمقراطية عن القيادة التسلطية ،
Autorative Leadership التى تستند إلى السلطة الرسمية
فى إدارة شئون المنظمة الإدارية ، والتى تنفرد بوضع نظام العمل ،
وتتخذ القرارات دون مشاركة من العاملين فى المنظمة ، وتستأثر
بالسلطة دون أن تفوض فيها .

كما تعتمد القيادة التسلطية على الرقابة الصارمة والإشراف
الدقيق المستمر نظرا لإنعدام الثقة فى العاملين بالمنظمة الإدارية ،
وتلجأ إلى أسلوب الردع والعقاب بإعتباره الوسيلة الناجحة للتقويم
والعلاج (٢) .

وعلى النقيض من ذلك ، نجد أن القيادة الديمقراطية تمد جسور
الثقة بينها وبين العاملين فى المنظمة الإدارية ، ولا تستخدم
العقاب إلا فى نهاية المطاف بعد أن تكون قد استعملت جميع وسائل
الإقناع والإستمالة والتأثير على العاملين .

وإذا كانت القيادة التسلطية تحقق نجاحا سريعا فى العمل ،
فإنه نجاح غير دائم ، ولا يستمر طويلا ، لأنه جاء نتيجة التركيز
على انجاز أهداف المنظمة دون نظر إلى مصالح العاملين ، من ناحية .

ولأنه لم يأت عن رضا واقتناع بهذه القيادة من جانب العاملين
فى المنظمة الإدارية ، وإنما عن طريق التسلط والضغط وأسلوب العقاب،
من ناحية أخرى .

(١) أنظر فى هذا المعنى ، الدكتور على الباز ، العلاقات العامة والعلاقات
الإنسانية والرأى العام ، توزيع دار الجامعات المصرية بالإسكندرية ، بدون
تاريخ ، ص : ١١٥ .
(٢) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، رسالة الدكتوراه
سأفة الذكر ، ص : ٥٥ .

هذا ، على عكس القيادة الديمقراطية التى قد لا تحقق النجاح بسرعة ، لأنه يتعين عليها أن تقوم أولا بتذليل العقبات وحل المشكلات فى سبيل إقامة الترابط الإنسانى المطلوب فى المنظمة وبناء أسس الجماعة الفعالة ، ولكن النجاح سيكون حليفها بعد ذلك بصفة دائمة .

بيد أن ديمقراطية الإدارة Democratic Management لا تعنى لجوء الرئيس الإدارى المسئول إلى الحصول على موافقة مرؤوسية أو أغلبيتهم قبل التصرف ، لأن هذا يتنافى مع حق الرئيس فى أن يأمر ، ومع واجب المرؤوس فى أن يطيع (١) .

كما أن القيادة الديمقراطية بالتحديد السابق لا تعنى إهدار أهداف المنظمة الإدارية لحساب مصالح العاملين لأن ذلك يعنى هدم المنظمة ذاتها . ولا تعنى أيضا تخلى القائد عن مسؤولياته أو تنازله عنها لمرؤوسيه ، وإلا لما أصبحت هناك حاجة إليه أصلا (٢)

ثانيا

دعائم القيادة الديمقراطية

تنهض القيادة الديمقراطية على ثلاث دعائم أساسية ،

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين .
- مشاركة العاملين فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- عناية القيادة بالجماعة بأكملها .

(١) الدكتور سليمان الطماوى ، مبادئ علم الإدارة العامة ، الطبعة السادسة ، المرجع السابق ، ص : ٥١٩ .
(٢) الدكتور على الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام ، المرجع السابق ، ص : ١١٩ .

أ - إقامة العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين :

تتمثل أولى دعائم القيادة الديمقراطية فى حرص القيادة على إقامة علاقات إنسانية سليمة بينها وبين العاملين فى المنظمة الإدارية .

وكذلك العمل على توافر الإحساس بالطمأنينية إلى القيادة من جانب العاملين والشعور بالأمن فى التعامل معها ، من ناحية ثانية .

ومن ناحية ثالثة ، يتعين على القيادة أن تشجع كل مجتهد ، وأن تعترف بجهد كل من اشترك فى إنجاز عمل من الأعمال المتميزة للمنظمة ، عن طريق تقدير ومكافأة هؤلاء المتميزين .

كما يجب على القيادة الديمقراطية فى المقابل أن توفر الحماية اللازمة عند حدوث أخطاء قانونية من جانبهم ، سواء بتوفير المحاكمة العادلة وضمان حق الدفاع ، أو بتوقيع الجزاء المناسب للخطأ ، وحمايتهم من الفصل التعسفى (١) .

وإذا كانت القاعدة أنه لا بد من وقوع أخطاء فى العمل ، لأن من لا يعمل لا يخطئ ، فإن للقيادة دور هام فى كيفية معالجة أخطاء العاملين وتصحيحها ، وتوجيه العاملين التوجيه السليم حتى لا يقعوا فى هذه الأخطاء مستقبلا .

ومعالجة القيادة لأخطاء العاملين له أسلوب خاص ، بحيث لا يترك أثرا سيئا عليهم يتمثل فى الإحباط والخوف من تحمل المسؤولية ، ولذلك يتعين أن تكون هذه المعالجة بأسلوب موضوعى ، وأن يكون الانتقاد توجيهى ، حتى يستفيد المخطئ من خطئه .

(١) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، الرسالة السابقة ، ص : ٥١ .

ويتجنب الوقوع فيه ، ولكى تكون النتيجة هى إعادة الثقة فى نفس المخطئ ، وتجديد حماسه للعمل (١) .

ب- مشاركة العاملين فى حل المشكلات واتخاذ القرارات :

إذا لم يكن الرئيس الإدارى ملزماً بالحصول على موافقة رؤوسيه مقدماً ، فإنه لى يكون قائداً ديمقراطياً يتعين عليه أن يتيح لهم الفرصة لإبداء رغباتهم ، وإعلان آرائهم فى مشاكل العمل التى تواجه المنظمة ، وأن يكون لهم دور فى التحضير والإعداد للقرار الإدارى المزمع اتخاذه من جانبه . لأن القيادة الإدارية لا تعنى - بأى حال - تنازل المدير عن سلطته فى اتخاذ القرار النهائى (٢) .

ذلك هو مضمون المشاركة من جانب العاملين فى حل المشكلات ، وفى عملية صنع القرارات .

ويتعين على القائد الديمقراطى أن يتحلى بسلوك معين فى أثناء عملية المشاركة من جانب العاملين ، ضرب له الأستاذ رنيس ليكرت الأمثلة الآتية ؛

- أن يحسن الاستماع ويصبر عليه .
- ألا يتعجل التقدم فى خطوات الجماعة ، وبصفة خاصة فى المشاكل الصعبة .
- أن يتقبل قدراً من اللوم عن أى فشل أو خطأ .
- أن يعطى فرصة كافية لأعضاء الجماعة للتعبير عن أفكارهم دون إكراه . أو فرض وجهات نظره ؛
- عدم نرض قرار على المجموعة .
- أن يقدم مساهمته غالباً فى شكل أسئلة ، أو يعبر عنها فى تساؤل .

(١) الدكتور على الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام ، المرجع السابق ، ص : ١١٨ .
(٢) روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص : ٥٥٦ .

- أن يهيئ الفرصة للآخرين للقيام بوظائف القيادة التى ترفع مكانتهم (١) .

وإذا كان البعض يعتقد أن التوسع فى أسلوب المشاركة يشكك فى قدرة القيادة على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات ، فإن غالبية فقهاء الإدارة العامة يرون أن المشاركة لا تقلل من كفاءة القيادة وقدرتها على حل المشاكل أو اتخاذ القرارات (٢) .

هذا ، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء المقترحات ، والتفكير فى حلول للمشكلات ، والمساهمة فى عملية صنع القرارات .

ولقد أوضحت دراسات علم الاجتماع وسلوك الأفراد أنه ينتج عن المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات تقليل الاحتكاك والتعارض بين أعضاء الجماعة عند تطبيق هذه القرارات ، من ناحية . كما تقل درجة اعتماد الأعضاء على الرئيس الإدارى أو القيادى من ناحية أخرى . (٣)

وتحقق المشاركة عدة مزايا ، ونتائج طيبة هامة تتمثل - من ناحية - فى إشعار العاملين بأهميتهم داخل المنظمة الإدارية ، وضمان تنفيذ القرارات المتخذة بشكل سليم ، لأن النتيجة ستنسب إلى الجميع وليس إلى القيادة (٤) .

(١) رنيس ليكوت ، أنماط جديدة فى الإدارة ، ترجمة إبراهيم على البرلسى ، مراجعة الدكتور محمد توفيق رمزى ، سلسلة الألف كتاب ، رقم ٥٩٨ ، مؤسسة سجل العرب ، القاهرة سنة ١٩٦٦ ، ص : ٣١١ - ٣١٢ .

(٢) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، الرسالة السابقة ، ص : ٥٣ .

(٣) الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، الطبعة الرابعة ، الدار المصرية الحديثة ، الإسكندرية ، سنة ١٩٨٠ - ١٩٨١ ، ص : ٣٣٢ .

(٤) الدكتور على الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام ، المرجع السابق ، ص : ١١٧ .

ومن ناحية أخرى ، فإن أفراد الجماعة يتقبلون التغيير أو التعديل الذى تحدثه بعض القرارات المتخذة فى أسلوب العمل ومواعيده عن رضا واقتناع ، لأنهم شاركوا فى صنع هذه القرارات عند استشارتهم لقيادتهم الديمقراطية واستماعها إلى وجهات نظرهم (١) .

كما أن المشاركة فى وضع القرارات تؤدي إلى إصدار قرارات دقيقة لمعالجة المشاكل وتذليل العقبات ، نظرا لأن هذه المشاركة تتيح الفرصة للعاملين للكشف عن الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل ، وعن جذور هذه العقبات .

وأخيرا ، فإن المشاركة تؤدي إلى رفع درجة الكفاية فى العمل ، وزيادة معدلات الإنتاج كما وكيفا ، وحماس العاملين لتحقيق أهداف المنظمة . وذلك لأن عملية المشاركة داخل القيادة الديمقراطية تفجر ينابيع جديدة من الطاقة والمبادرة بين أعضاء الفريق الذين يحترمون الرئيس الذى يلتزم بصحتهم ومعونتهم قبل أن يتخذ القرار الأخير (٢) .

ج - عناية القيادة بالجماعة بأكملها :

يجب على القائد الديمقراطى أن يوجه عناية كبيرة نحو الجماعة بأكملها عن طريق حل مشاكلها ، وتعميق الإنتماء إلى المنظمة ، وتقوية روح الفريق بين أفرادها (٣) .

كما يقع على عاتق القائد الديمقراطى توفير العوامل النفسية والاجتماعية التى تؤدي إلى إشاعة التعاون بين العاملين أثناء العمل ، وبت روح الولاء للمنظمة ، والإخلاص لتحقيق أهدافها .

(١) انظر فى هذا المعنى ، الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٢٣٣ .
(٢) روبرت سكتونستال ، العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص : ٥٥٦ .
(٣) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، الرسالة السابقة ، ص : ٥٢ .

ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بإشعار كل فرد من أفراد الجماعة بقيمته الذاتية ، وبأهمية ما يقوم به من عمل ، وبإهتمام القيادة بحل ما يقابله من مشاكل اجتماعية ، وتحقيق الإطمئنان النفسى له .

ولقد وضع الباحثون فى الإدارة العامة دستوراً للعلاقة الإنسانية بين القيادة الإدارية للمنظمة والعاملين فيها ، يبين واجبات القائد الإدارى نحو كل فرد فى العاملين .

ومن الحروف الأولى لكل للكلمات التى تمثل هذه التوجيهات تكونت كلمة Human Touch ، بمعنى اللمسة الإنسانية ، وذلك على النحو التالى (١)

- | | |
|---------------------------------|--------------------|
| H = Hear Him. | ١ - استمع إليه . |
| U = Understand His Feeling. | ٢ - احترم شعوره . |
| M = Motivate His Desir. | ٣ - حرك رغبته . |
| A = Appreciate His Efforts. | ٤ - قدر مجهوده . |
| N = News Him . | ٥ - مده بالأخبار . |
| T = Train Him. | ٦ - دربه . |
| O = Open His Eyes. | ٧ - أرشده . |
| U = Understand His Uniqueness . | ٨ - تفهم تفرده . |
| C = Contact Him . | ٩ - إتصل به . |
| H = Honour Him . | ١٠ - كرمه . |

وبذلك ، تستطيع القيادة الديمقراطية أن تجنى ثمار غرسها ، من حماس للعمل ، وارتفاع بكفاءته ، وقيادة جماعة متعاونة نحو تحقيق أهداف المنظمة .

(١) راجع ، الدكتور على الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأى العام ، المرجع السابق ، ص : ١٢٥ .

المبحث الثالث التنظيم غير الرسمي

تقوم كل منظمة إدارية على أساس تنظيم إداري معين ، يسمى التنظيم الرسمي ، يتضمن هيكل تنظيمي على شكل هرمي لكافة أقسام وإدارات المنظمة الإدارية ، تباشر في إطاره أنشطة المنظمة ، وتتم داخل قنواته الإتصالات الرسمية بين القيادة والعاملين فيها ، وتمارس من خلاله السلطة والمسئولية ، والرقابة من الرؤساء على المرؤوسين .

ولهذا ، يعرف الأستاذ ديموك M. DIMOCK التنظيم بأنه "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة . والتنظيم يشمل التشكيل والأفراد " (١) .

كما كان للعالم الألماني ماكس ويبر (MAX WEBER) 1820 - ١٨٦٤ م) الفضل في إبراز خصائص التنظيم الرسمي أو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي المثالي . حيث ، حدد هذه الخصائص في وجود تنظيم مستمر للوظائف الرسمية ، وتدرج السلطات في شكل هرمي ، ووضع سياسات محددة للعمل ، واختيار العاملين في المنظمة على أساس مؤهلاتهم وقدراتهم التي تتفق مع نوع العمل الذي يعهد به إليهم (٢) .

كما كان لأنكار ماكس ويبر أثر كبير على رواد حركة الإدارة العلمية وعلى رأسهم فردريك تايلور الأمريكي ، وهنري فايول الفرنسي .

(١) مارشال ديموك ، وجلاديز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ص : ١٥٣ .
(٢) عرض ماكس ويبر أفكاره عن التنظيمات البيروقراطية في مؤلفه ،

The theory of social and economic organization, Translation by A.M. HENDERSON, New York, Oxford University Press, 1947.

أما هيربرت سيمون H. SIMON فإنه أوضح أن التنظيم يؤثر فى الأفراد الذين يعملون فى نطاقه بخمس وسائل مختلفة ؟

- ١ - تقسيم العمل بين الأعضاء .
- ٢ - إنشاء اجراءات قياسية أو نمطية .
- ٣ - نقل القرارات المخولة للسلطة .
- ٤ - توفير نظام للإتصالات .
- ٥ - تدريب وتعليم الأعضاء (١) .

ونظرا لأن التنظيم السليم ، تنظيم هندسى دقيق يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الإدارية بأعلى كفاءة ممكنة بصفة أساسية دون الالتفات إلى الجوانب السلوكية والاجتماعية فيه ، فإنه تلقى انتقادات شديدة من علماء الإدارة العامة المعاصرين . تتلخص هذه الانتقادات فى أن النظرية التقليدية فى التنظيم لا تتفق مع المبادئ الديمقراطية والإنسانية فى محاولتها الضغط على الفرد ليذوب فى قوانينها ونظمها (٢) .

وانتهى هؤلاء المنتقدون إلى أن النظرية التقليدية للتنظيم تغفل وجود تنظيم آخر قائم بالفعل بجوار التنظيم الرسمى هو التنظيم غير الرسمى .

وللحقيقة ، فإن هنرى فايول H. FAYOL رائد العملية الإدارية كان قد قسم التنظيم إلى نوعين من قبل ، أطلق على النوع الأول التنظيم المادى L'organisation Materiel ، وسمى النوع الثانى ، التنظيم الإجتماعى L'organisation Social (٣)

(١) هيربرت سيمون ، السلوك الإدارى ، ص : ١٠٢ - ١٠٣ ، نقلا عن مارشال ديموك وزيلاه ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ١٥٣ - ١٥٤ .
(٢) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٣٣٣ .

(٣) H. FAYOL, Administration Industrielle et generale, op.cit. P: 64.

وكان للباحث الأستاذ إلتون مايو G. ELTON MAYO أحد رواد الحركة الإنسانية الذين عرضوا لهم من قبل الفضل في تأكيد وجود هذا التنظيم غير الرسمي ، عندما خرج من أبحاثه التي أجراها في مصنع " هوثورن " بشركة " ويسترن اليكتريك " بنتيجة هامة ، هي وجود تنظيم غير رسمي ينشأ بين العاملين في المنظمة نتيجة الإتصال الدائم وعلاقة العمل المستمرة ، وأن الإهتمام بهذا التنظيم وتنميته يساعد إلى حد كبير على تحقيق هدف المنظمة (١) .

وسوف نعالج هذا التنظيم غير الرسمي عن طريق البحث في الموضوعات التالية ؛

- ماهية التنظيم غير الرسمي وأشكاله .
- مصادر التنظيم غير الرسمي .
- أهمية التنظيم غير الرسمي ، وعلاقته بالتنظيم الرسمي .
- وذلك في ثلاثة مطالب متعاقبة .

المطلب الأول

ماهية التنظيم غير الرسمي وأشكاله

أولا

ماهية التنظيم غير الرسمي

يعبر التنظيم الرسمي - كما رأينا - عن الإطار التنظيمي القانوني للمنظمة الإدارية . أما التنظيم غير الرسمي ، فإنه يترجم النطاق البشري أو الإنساني للعاملين في المنظمة .

G. ELTON MAYO; the social problems of Industrial civilization, (١)
op.cit.

ويتجلى التنظيم غير الرسمى فى تكوين العاملين مجموعات صغيرة ، أو علاقات جانبية ، خارج قنوات الإتصال الرسمية المعروفة داخل الهيكل التنظيمى الرسمى .

ويعبر التنظيم غير الرسمى **Informal Organization** عن ظاهرة طبيعية ، إذ أنه لا بد أن ينشأ داخل كل جماعة علاقات إجتماعية وإنسانية تنبع من اتفاق الآراء وتقارب المشاعر ، وهذا ما يسمى سيكولوجية التنظيم (١) .

ولا يدل اصطلاح التنظيم غير الرسمى على تركيب ملموس محدد المعالم ، ولكنه يشير إلى مجموعة من العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المنظمة الإدارية تنشأ نتيجة الإتصال المستمر والزمانى الدائمة فى العمل .

ولقد ظهر التنظيم غير الرسمى فى المنظمات الإدارية ليسد الفراغ الذى يعجز التنظيم الرسمى عن ملئه فى النواحي السلوكية . وذلك ، لأنه على الرغم من وجود التنظيم الرسمى وتحديد العلاقات ، قد توجد العوامل التى تفتت المنظمة ، وتضعف فاعليتها ، وتجعل التعاون متعذرا ، والتنسيق مهمة صعبة ، لعدم تعاون الأفراد طواعية لمجرد وجود التنظيم . وهذا النقص فى التنظيم الرسمى يولد فراغا لا يتفق مع طبيعة البشر (٢) .

ثانيا

أشكال التنظيم غير الرسمى

يأخذ التنظيم غير الرسمى ، أو التجمعات غير الرسمية ، عدة أشكال أو تركيبات ، يتجلى أهمها فى التركيبات الآتية ؛

(١) الدكتور مهدى حسن زويلف ، والدكتور محمد قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة - نظريات ووظائف ، المرجع السابق ، ص : ١٥٦ .
(٢) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة لىلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٣٦٢ .

- ١ - جماعات متشابكة يربط بعضها ببعض أهداف مشتركة ، قد تكون أهداف الشركة أو النقابة ، أو غيرها من الأهداف .
- ٢ - جماعات كبرى متصلة ببعضها البعض ، ولها أهداف ومصالح مشتركة ، وتتحد للعمل معا ، على أساس الأقسام ، أو الأقدمية ، أو المهارة ،
- ٣ - تجمعات صغيرة ، أو جماعات ذات مصالح خاصة بينها اتصالات شخصية وثيقة أو ولاء ، ولها ما تحبه وما تكرهه ، وتعمل في أوجه نشاط مشتركة .
- ٤ - أصدقاء حميمين ، يكونون جزءا من التجمعات أو الجماعات الأكبر حجما .
- ٥ - أفراد مستقلين كالذئاب الوحيدة ، قلما يشتركون في أوجه النشاط الجماعية (١) .

ولقد أظهرت نتائج الأبحاث التي أجريت في شركة البحوث الكهربية أنه توجد معتقدات نموذجية تسود بين أعضاء الجماعة غير الرسمية تتمثل في الآتى ؛

- ١ - لا ينبغي أن يزيد العامل من العمل الذى يقوم به ، فإن فعل ذلك فإنه يحطم المعدل .
- ٢ - لا يصح أن يقلل من العمل الذى يقوم به ، وإن فعل ذلك فهو مختلس .
- ٣ - لا يجوز ابلاغ الملاحظ عن أى شئ يؤدي إلى الإضرار بزميل ، وإن فعل فهو خائن .
- ٤ - لا يجب أن يحاول الابتعاد عن الجماعة ، أو أن يتدخل فيما لا يعنيه ، وإن كان مفتشا مثلا ، فلا ينبغي أن يتصرف كمفتش (٢)

(١) روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص : ٤٥٣ .
(٢) روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ، ذات المرجع السابق ، ص : ٤٥٤ .

وحدد أحد الأساتذة أنماط السلوك الذى تتميز به عادة جماعات العمل غير الرسمية فى مجال الصناعات فى أربعة أنماط أساسية (١) ، كما يلى ؛

- ١ - الجماعة الخاملة ، وهى التى يكون أعضاؤها ساخطين ، ولكنهم منقسمون على أنفسهم ، فلا يستطيعون القيام بعمل متفق عليه .
- ب - الجماعة المتقلبة ، التى تتأرجح بين السلبية والهيجان العدائى .
- ج - الجماعة الاستراتيجية ، التى تسعى باستمرار إلى تحسين مركزها عن طريق تصرفات مدروسة بعناية ، وموحدة .
- د - الجماعة المحافظة ، وهى التى يكون أعضاؤها قادرين على العمل المتخذ ولكنهم راضون عموماً وبدرجة كافية حتى أنهم لا يتحملون مشقة إسماع أصواتهم .

ويوضح الأستاذ سلتونستال أن تركيب جماعات العمل غير الرسمية متغير باستمرار ، بسبب تفاعل العوامل الإيجابية التى تقوى تماسك الجماعة ، والعوامل السلبية التى تميل إلى إضعافها .

من هذه العوامل الإيجابية ، العوامل الآتية ؛

- ١ - سد احتياجات الأفراد الشائعة للحماية والأمن والصدقة .
- ٢ - الإتصال الداخلى الجيد عن طريق الشائعات .
- ٣ - المثل العليا المشتركة عن المساواة والعدالة ، والمساعدة المتبادلة .
- ٤ - القيادة غير الرسمية التى تبلور أهداف الجماعة .
- ٥ - أوجه نشاط الجماعة الرمزية ، المتمثلة فى مشاركة الجميع فى التجارب والعادات .
- ٦ - حفظ النظام الذاتى داخل الجماعة ، وفى مواجهة خصومها .

(١) هو الأستاذ وليام . ف . هويت - WILLIAM F. WHYTE أشار إليه الأستاذ سلتونستال ، فى مؤلفه سالف الذكر ، ص : ٤٦٠ .

وفى المقابل ، يمكن أن يتعرض تماسك الجماعة للخطر بفعل
العوامل التالية ؛

- ١ - تلمس أعضاء الجماعة للأخطاء .
- ٢ - الشعور بالإستغلال الفردى .
- ٣ - الحسد الزائد والتنافس داخل الجماعة .
- ٤ - الرغبة الجامحة فى الظهور بمظهر مخالف .
- ٥ - خيبة الأمل الفردية الزائدة عن الحد (١) .

ويتضح لنا - مما سبق - أن التنظيم غير الرسمى لا يأخذ
شكلا محددًا ، بل له عدة أشكال تختلف حسب ظروف تكوينه ، وفقا
لمعتقدات وميول أعضائه ، ويتأثر ويتغير إيجابيا أو سلبا بعوامل
متنوعة .

المطلب الثانى مصادر التنظيم غير الرسمى

رأينا كيف تتنوع تركيبات وأشكال التنظيم غير الرسمى ،
والعوامل المؤثرة فى جماعات العمل التى تكون هذا التنظيم .

هذه الأشكال والتركيبات لها مصادر أو منابع معينة ، تعرض
لتحديدها كتاب الإدارة العامة ، ونستطيع أن نحددها فى خمسة
مصادر أساسية ؛ التأثيرات العقائدية ، والروابط الإجتماعية ،
والضغوط السياسية ، والشلة . وأخيرا ، السكرتير الخاص .
وسوف نلقى الضوء على كل مصدر من هذه المصادر .

(١) روبرت سلتونستال ، العلاقات الإنسانية فى إدارة الأعمال ، المرجع
السابق ، ص : ٤٦٨ - ٤٦٩ .

أولا التأثيرات العقائدية

عندما يتوجه العاملون إلى عملهم ، فإنهم لا يتركون وراءهم الأفكار والمعتقدات التي يؤمنون بها ، وإنما يحملونها معهم إلى مقار منظماتهم ، وتؤثر عليهم في عملهم ، وفي تعاملهم مع زملائهم . إذ يحاولون استمالة الآخرين إليها ، ويكونون في النهاية جماعة متفاهمية ومتوافقة على أساس عقيدة معينة .

هذه الجماعة القائمة على أساس عقائدى تحاول دائما أن تجذب أعضاء جدد إليها ، وأن تحمى مصالح أعضائها . كما تحاول أن تمد نفوذها العقائدى إلى قيادة المنظمة الإدارية ، وأن تؤثر في نظام العمل القائم ، " وأن تغير مسار الإدارة لتحقيق أهداف خاصة " (١) .

ثانيا الإرتباطات الإجتماعية

تمثل الإرتباطات الإجتماعية المتنوعة لأعضاء المنظمة الإدارية مصدرا هاما للتنظيم غير الرسمى .

ومن أمثلة هذه الإرتباطات الإجتماعية ، النقابات ، والنوادي ، والمناطق الجغرافية المتجانسة في العادات والتقاليد .

فقد يكون لهذه الروابط تأثير كبير على عدد من الأفراد العاملين في المنظمة ، يؤدي إلى جمع أعداد منهم في تجمعات غير رسمية يكون لها نفوذ ملموس على المنظمة ذاتها (٢) .

(١) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ، الإدارة العامة ، الجزء الثانى ، المرجع السابق ، ص : ٣٧٢ .
(٢) الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، العملية الإدارية في الجهاز الإدارى ، دار النهضة العربية ، القاهرة سنة ١٩٦٩ ، ص : ٢٠٣ .

ثالثا الضغوط السياسية

تؤدى الضغوط السياسية إلى إيجاد قيادات غير رسمية فى المنظمات الإدارية لا تستند إلى التنظيم الإدارى الرسمى ، وإنما تعتمد على الولاء السياسى أو الإخلاص الحزبى .

وما تلبث هذه القيادات أن تتحول إلى نواة تتجمع حولها جماعة من العاملين يمثلون تنظيما غير رسمى يؤثر على أداء العمل فى المنظمة الإدارية (١) .

وقد تؤدى الضغوط السياسية إلى تكوين حلف غير منظور بين من يدينون بالولاء لمبدأ سياسى واحد ، يتجهون من خلاله لأن ينال كل منهم قدرا أكبر من السلطة والمزايا (٢) .

رابعا الثلثة

غالبا ما يكون لكل رئيس إدارى مجموعة من العاملين المحيطين به تحوز على ثقته ، ويعتمد عليها فى الحصول على المعلومات والأخبار الخاصة بالعاملين ، وتساعده فى اتخاذ القرارات الإدارية الهامة .

وتحيط هذه المجموعة بالرئيس بدائرة شبه مغلقة ، وتكون ما يعرف بالثلثة *The Men Behind The Throne* ، التى قد يكون لها تأثير غير رسمى على عمل المنظمة ما يفوق التنظيم الرسمى (٣) .

(١) الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ذات المرجع السابق ، ص ٢٠٢ .

(٢) الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ، الإدارة العامة ، الجزء الثانى ، المرجع السابق ، ص : ٣٧٦ .

(٣) الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، المرجع السالف ذكره ، ص : ٢٠٢ .

خامسا السكرتير الخاص

يلعب السكرتير The Private Secretary دورا هاما
وخطيرا فى بعض الأحوال فى المنظمة الإدارية .

إذ تتيح له طبيعة عمله وصلته بالرئيس أن يؤثر أحيانا عليه
بشكل كبير ، ويفرض عليه معتقداته وآرائه ، ويمده بالمعلومات
والأخبار التى توافق أغراضه فيتحول بذلك إلى مصدر للتنظيم غير
الرسمى .

ويتم ذلك ، عن طريق ما يحدثه السكرتير الخاص من تأثير
على العاملين ، وعلى إدارة المنظمة بواسطة توجيهاته غير الرسمية ،
التي تضطر إلى قبولها على أساس أنها تعكس رغبة الرئيس ذاته
(١) .

المطلب الثالث

أهمية التنظيم غير الرسمى
وعلاقته بالتنظيم الرسمى

أولا

أهمية التنظيم غير الرسمى

اتضح لنا من الدراسة السابقة أن وجود التنظيم غير الرسمى
حقيقة واقعة لا مراء فيها فى معظم المنظمات الإدارية ، وإن اختلفت
أشكاله وتركيباته ، وتباينت مصادره .

(١) الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ذات المرجع السابق ، ص

وكما رأينا ، فإن التنظيم غير الرسمي تَرجمة للعلاقات الإنسانية والروابط البشرية التى تنشأ بين العاملين فى المنظمات الإدارية ، حسنة كانت أم سيئة . فهو فى حقيقته تنظيم اجتماعى يعكس العلاقات التى تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمى للمنظمة .

وحقيقة وجود التنظيم غير الرسمى تلفت النظر إلى ضرورة اهتمام القيادة الإدارية ببذل الجهد للعناية بالجانب الإنسانى للعاملين بكل مظاهره الإجتماعية والسلوكية والنفسية ، حتى لا تظهر جماعات غير رسمية تمثل خطورة على عمل المنظمة وأهدافها ، هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يتعين على القيادة الإدارية أن تهتم بالاتصالات غير الرسمية بين العاملين فى المنظمة الإدارية ، بعد أن ثبت عدم كفاية الإتصالات الرسمية ، خاصة عند إجراء التصرفات أو اتخاذ القرارات الهامة (١) .

فإذا استطاعت القيادة الإدارية أن تحيط بالتنظيم غير الرسمى وتؤثر فيه تأثيرا إيجابيا يؤدى إلى ارتفاع ولاء العاملين للمنظمة ، فإنها تضمن بذلك أن يسير العمل لمصلحة المنظمة ، ومن أجل تحقيق أهدافها .

فقد ثبت من التجارب والأبحاث أن أفراد الجماعة ذات الولاء المرتفع يكونون أكثر تجانسا مع جماعتهم ، وأكثر شعورا بالإنتماء إليها ، من ناحية .

(١) الدكتور خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية ، الرسالة السابقة ، ص : ١٢٧ .

وأن لهم - من ناحية أخرى - اتجاهات أكثر مشابحة لعملهم ومنظمتهم ، وينتجون أكثر ، ولكن بشعور أقل من الإجهاد أو الضغط (١) .

ثانيا

علاقة التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي

مما لا شك فيه أن هناك وجودا للإختلاف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، ومع ذلك ، فإنه يوجد تكامل بينهما .

أ - الإختلاف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

إذا كان التنظيم الرسمي يعبر عن الإطار الرسمي المحدد للمنظمة الإدارية ، فإن التنظيم غير الرسمي يترجم الجانب الإنساني أو البشري للمنظمة .

ومن هنا يختلف التنظيمان في العديد من النقاط .

إذ يحدد التنظيم الرسمي الهدف العام للمنظمة ، ثم يحدد الواجبات الوظيفية لكل العاملين بما يحقق هذا الهدف في النهاية . أما التنظيم غير الرسمي فإنه يهدف إلى إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية ، والتطلعات الشخصية للعاملين ، هذا من ناحية .

ومن ناحية ثانية ، نجد أن العاملين في المنظمة يرتبطون مع بعضهم ، ومع رؤسائهم بعلاقات رسمية إدارية وفقا للسلطات والمسئوليات التي حددها الهيكل التنظيمي للمنظمة . بينما تقوم العلاقات في التنظيم غير الرسمي على أساس الإرتباطات الإجتماعية والشخصية لكل فرد مع غيره من الأفراد .

(١) روبرت سلتنونستال ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ، المرجع السابق ، ص : ٤٧١ .

وكذلك ، فإن الاتصالات فى التنظيم الرسمى تجرى داخل قنوات الإتصال الرسمية ، التى تحدها درجات التسلسل الوظيفى فى الهرم الإدارى التنظيمى للمنظمة . فى حين لا تخضع الاتصالات فى التنظيم غير الرسمى لهذا التسلسل الوظيفى ، وإنما تتم وفقا للعلاقات الشخصية والإرتباطات الإجتماعية (١) .

وتظهر الإتصالات غير الرسمية على النحو السابق نتيجة للعوائق النفسية والصعوبات السلوكية التى تحول دون اتمام الإتصال الرسمى ، وتتجلى هذه العوائق والصعوبات فى الفواصل الطبقية بين العاملين ، وإقامة حواجز بينها وبين غيرها من الطبقات (٢) .

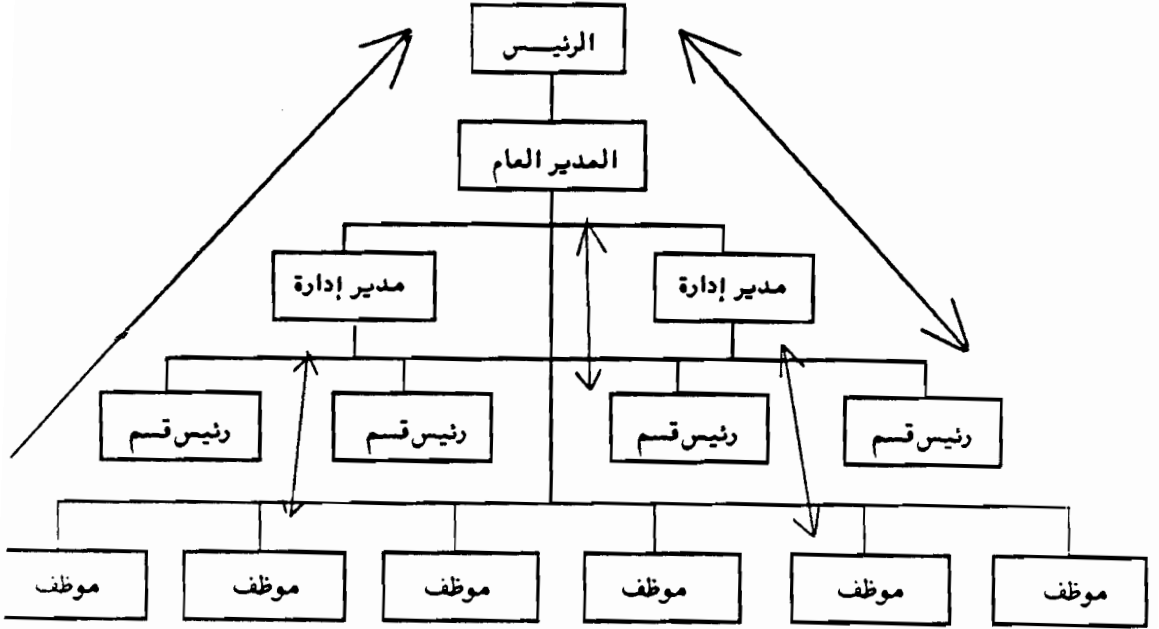
كما أنها قد تعود إلى الرئيس الإدارى نفسه إذا كان غير ديمقراطى ، يخلق أبواب المناقشة فى وجوههم ، ويتسم بالتسلط ، ويضيق بإتصالات المرؤوسين به .

ويوضح الشكل رقم (٢) صورة من هذه الإتصالات غير الرسمية التى تجرى دون التقيد بالتسلسل الوظيفى للهرم الإدارى للمنظمة .

(١) انظر بشأن هذه الاختلافات ، الدكتور مصطفى أبو زيد فهمى ، الإدارة العامة ، الجزء الثانى ، المرجع السابق ، ص : ٣٧٧ - ٣٧٨

(٢) Bernard GOURNAY; Introduction de la Science Administrative, Paris 1966, L.A.C. pp: 184-185.

شكل رقم (٢)



ب- التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
 إذا كان التنظيم غير الرسمي يظهر في بعض الأحيان بصورة
 تسي إلى العمل في المنظمة الإدارية وتعرقل تحقيق أهدافها ،
 وأحياناً يمثل خطورة على المنظمة وأهدافها ، فإنه من الإنصاف القول
 بأنه ليس كل تنظيم غير رسمي سيئاً (١) .

فكثيراً ما ينشأ هذا التنظيم بشكل غير متعارض مع أهداف
 المنظمة بل ومتوافق مع هذه الأهداف .

ولهذا ، فإن الإتجاه الحديث في الإدارة العامة لا ينظر بقلق إلى
 التنظيم غير الرسمي ويعتبره مكتمل للتنظيم الرسمي في جوانب
 عديدة ، وهذا يحقق صالح المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها .

(١) الدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية على خليل ، السلوك الإداري ،
 المرجع السابق ، ص : ٧٥ .

كما ينظر هذا الإتجاه إلى التنظيم غير الرسمى كمرآة عاكسة لعيوب التنظيم الرسمى ومعوقات تطبيقه ، بحيث يستفاد منه فى معالجة هذه العيوب ، والقضاء على هذه المعوقات عن طريق إعادة التنظيم .

كما أنه يوجد فى كل تنظيم رسمى مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات بشكل يكمل النشاط الرسمى ، ويجعل كلا التنظيمين معتمدا على الآخر (١) .

كذلك ، فإن الرئيس الإدارى قد يستخدم السلطة غير الرسمية بجانب سلطته الرسمية الوظيفية فى تنفيذ كثير من القرارات التى تتطلب السرعة فى الإنجاز (٢) .

وأخيرا ، يتعين على قيادة المنظمة أن تعترف بالدور الذى يؤديه أعضاء التنظيم غير الرسمى ، عن طريق تعيين الأكفاء منهم فى المناصب المناسبة لهم عند خلوها ، أو إشراكهم فى عضوية اللجان الرسمية التى تشكلها المنظمة (٣) .

وبذلك ، يتضح لنا مما سبق أن التنظيم غير الرسمى قد لا يكون متناقضا بالضرورة مع التنظيم الرسمى ، بل انه من الممكن أن يكمله ، وأن يكون عوناً له فى سبيل انجاز أهداف المنظمة .

(١) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٣٦٤ .

(٢) الدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية خليل ، السلوك الإدارى ، المرجع السابق ، ص : ٧٦ .

(٣) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي ت كلا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع سالف الذكر ، ص : ٣٣٤ .

المبحث الرابع الحوافز المادية والدوافع المعنوية

تلعب الحوافز Icentives والدوافع Motives دورا بالغ الأهمية فى الحياة الإنسانية للعاملين فى المنظمات الإدارية .

ويستخدم فقهاء الإدارة العامة وأساتذة علم الاجتماع وعلم النفس الصناعى اصطلاحى الحافز والدافع كمترادفين ، سواء بالنسبة للحوافز المادية أو غير المادية ذات الطابع المعنوى .

وفى الحقيقة ، يصعب وضع حد فاصل بين النوعين ، لأنه إذا كان الأجر أو المرتب وملحقاته يعتبر حافزا ماديا يحقق الأمن الإقتصادي للعاملين ، فإنه فى النهاية يحقق لهم الأمن والإطمئنان النفسى .

وإذا كانت المكافأة التشجيعية تعبر عن التقدير المعنوى لمن يقوم بعمل متميز ، فإنها تعود عليه بعائد مالى فى نفس الوقت .

وسوف نعرض لدراسة هذه الحوافز والدوافع على أساس تقسيمها إلى حوافز مادية يغلب عليها الطابع المادى ، وأخرى معنوية يبرز فيها الجانب المعنوى بشكل واضح .
وسيكون ذلك فى المطلبين التاليين .

المطلب الأول الحوافز المادية

تتضمن الحوافز المادية كل ما يعود على العاملين فى المنظمة بعائد مادى ، سواء بطريق مباشر كالأجور ، والمرتبات ، والعلاوات ، والمعاش ، والتعويض عن الأضرار ، والمكافآت ، والمشاركة فى

الأرباح . أو بطريق غير مباشر كتوفير وسائل نقل العاملين ، أو تقديم وجبات غذائية بأثمان زهيدة ، أو إنشاء دور حضانة لأطفالهم .

وتشبع هذه الحوافز المادية الإحتياجات الأساسية للحياة الإنسانية للعاملين من طعام وكساء ، ومسكن ، وعلاج ، وغير ذلك من الحاجات البشرية .

وهذه الحاجات الأساسية يطلق عليها بعض أساتذة علم النفس الحاجات الفسيولوجية الأساسية ، ويضعونها على رأس قائمة تتكون من خمسة أنواع من الحاجات الإنسانية (١) .

أما الأنواع الأربعة الأخرى ، فتدخل فى طائفة الحاجات المعنوية كما سنرى .

وسوف نتناول فيما يلى الراتب أو الأجر وملحقاته من جهة ، والحوافز المادية الأخرى من جهة أخرى .

أولا الأجر وملحقاته

ياتى الأجر أو الراتب العادل - بطبيعة الحال - فى أول الحوافز المادية للعاملين فى المنظمات الإدارية ، حيث تختلف طرق تحديده من منظمة إلى أخرى .

فقد يتم تحديد الأجر على قدر العمل أو الإنتاج ، وقد تحدد قيمته على أساس الوقت الذى يستغرقه العمل .

(١) حدد الأستاذ ماسلو هذه الأنواع الخمسة فى كتابه ،

A.H. MASLOW; Theory of Human Motivation, New York, 1946, pp :

22 - 48.

كما يمكن تحديد الأجر على أساس الأقدمية فى العمل ، أو على أساس الحاجة .

فبالنسبة للطريقة الأولى ، فإنها تساعد على بذل أقصى طاقة لدى العاملين لتحقيق أعلى إنتاج ممكن ، ولكن ذلك ليس مؤكداً . إذ قد يعتمد العمال إلى وضع سقف معين للإنتاج حتى لا يضار زملائهم .

كما أن هذه الطريقة لا تناسب كبار السن الذين يقل إنتاجهم بشكل واضح عن الآخرين .

وتجد الطريقة الثانية ترحيباً من كبار السن أو العاملين ذوو الخبرة المحدودة ، إذ أنها تضمن حضور العاملين خلال ساعات محددة ، ولكنها لا تساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية .

أما الطريقة الثالثة ، فإنها وإن كانت تراعى الخبرة ومدة الخدمة ، وهذا يكون فى صالح كبار السن من العاملين ، إلا أنها لا تجذب من هم فى سن الشباب الذين يريدون العمل فى ظل نظام يقدر الطاقة والقدرة على الإنتاج .

وأخيراً ، فإن ربط الأجر بالحاجة لا يشجع على الابتكار ، ولا يصلح كباعث لزيادة الطاقة فى العمل وبالتالي زيادة الإنتاج .

ولهذا ، فإن المنظمات الإدارية تلجأ فى الوقت الحاضر إلى طريقة معينة لتلافي العيوب التى تنشأ عن الطرق السابقة ، وذلك بتحديد راتب أو أجر أساسى للعاملين المتساوين فى نوع العمل ، ثم يدفع أجر اضافى لكل من يزيد عمله أو إنتاجه عن مستوى معين . (١)

(١) الدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية خليل ، السلوك الإدارى ، المرجع السابق ، ص : ١٦٠ وما بعدها .

- ولكى يتحقق رضا العاملين عن أجورهم وملحقاتهم التى تمثل دخولهم يتعين أن تتحقق فيه الشروط الآتية ،
- ١ - العدالة النسبية ، بحيث لا يختلف الأجر الذى يعطى لوظيفة عن الأخرى ، إلا إذا كان هناك ما يبرر ذلك .
 - ٢ - زيادة الدخل الإجمالى الذى يحصلون عليه كلما زاد الجهد الذى يبذلونه .
 - ٣ - زيادة الدخل الإجمالى الذى يحصلون عليه كلما زادت مدة خدمتهم فى العمل ، وكذلك كلما زادت أعبأؤهم العائلية .
 - ٤ - زيادة الدخل الإجمالى لهم مع كل زيادة للدخل الصافى الذى تحققه المنظمة (١) .

ثانيا الحوافز المادية الأخرى

توجد حوافز مادية مباشرة أخرى بالإضافة إلى الأجر وملحقاته ، تتمثل فى المعاش ، والتعويض عن إصابة العمل ، والبدلات ، وإشراك العاملين فى الأرباح .

وتحرص المنظمات الإنتاجية على إشراك العاملين فى الأرباح عن طريق توزيع جزء من أرباحها السنوية الصافية ، لكى تشعرهم بتقديرها لجهودهم التى ساهمت فى تحقيق هذه الأرباح .

وترمى هذه المنظمات من وراء إشراك العاملين فى أرباحها إلى تحقيق عدة أهداف يتجلى أهمها فى اقناع العاملين فيها بأن زيادة دخولهم يتحقق عن طريق زيادة الأرباح السنوية الصافية للمنظمة ، ولذلك يتعين عليهم بذل أقصى ما لديهم من جهد وطاقة لتحقيق هذه الزيادة ، هذا من ناحية .

(١) الدكتور عاطف عبيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، بدون تاريخ ، ص : ٤٧٧ - ٤٧٨ .

ومن ناحية أخرى ، تستهدف المنظمات الإنتاجية من إشراك العاملين فى الأرباح إلى تنمية الوعى لديهم ، لكى يشعر كل واحد منهم أن جهوده تساهم فى زيادة دخله ودخل الآخرين كذلك .

وبذلك ، يدرك كل منهم ضرورة العمل لخدمة الجماعة ، وتحقيق مصالحها المشتركة ، بجوار تحقيق مصلحته الخاصة (١) .

ويتم حساب نصيب العاملين فى الأرباح إما على أساس نسبة مئوية معينة من صافى الربح الذى تحققه المنظمة ، أو على أساس نسبة مئوية من المرتبات تخصم من صافى الربح (٢) .

المطلب الثانى الدوافع المعنوية

اهتم رواد الحركة الإنسانية بالدوافع المعنوية للعاملين ، حيث أوضح شيلستر بارنارد أن الرئيس الإدارى اليقظ هو الذى يستخدم الدوافع الإيجابية للحصول على أحسن مجهودات موظفيه ، ولا يوقع العقوبات إلا فى سبيل المحافظة على النظام .

وبين أن هناك أنواعا عديدة من الدوافع التى تؤدى إلى بذل الجهد الممتاز تشمل الدوافع الشخصية المادية ، والشخصية غير المادية (كفرصة الترقى مثلا) ، والظروف الطبيعية المحيية وأفعال الخير المثالية ، وكذلك الدوافع الإدارية المتمثلة فى تألف الجماعة وجاذبيتها ومواءمة الظروف فى التنظيم ، وإعطاء الفرصة لزيادة المساهمة فى أعمال المنظمة .

(١) الدكتور عاطف عبيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المرجع السابق ، ص : ٤٧٩ - ٤٨٠ .
(٢) الدكتور عاطف عبيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ذات المرجع السابق ، ص : ٤٨٠ .

ولا تمثل المكافآت المالية إلا مركزاً منخفضاً في قائمة الدوافع ، ويعتبر أنها استنفدت أقصى فائدتها إلا في حالة قلة من الأفراد يعيشون على مستوى الكفاف .

ويحدد بارنارد الدوافع الشخصية غير المادية في إعطاء الفرصة للحصول على الإمتياز والمكانة والسلطة ، والإتصاف بالنجاح ، والإحترام الذاتى ، وهذه هي التى لها الوزن الأكبر . وأيضاً التفاخر بالمهارة الحرفية ، والتواؤم مع الجماعة ، والإحساس بالتفانى فى الجماعة (١) .

وساهم أوردواى تيد فى هذا المجال فى كتابه " فن الإدارة " الذى اشرنا إليه سلفاً ، حيث بين أن للعناصر الإنسانية نوعان من الإهتمام ، داخلى يتمثل فى التوحد أو الذاتية فى النصوصخارجى يظهر فى ربط الذات بما يحيط بها بنجاح . وأوضح تيد أن المبدأ الأساسى الذى يحكم ذلك ، هو أن الفرد يسعى للحصول على الرضا فى اتجاهين فى وقت واحد ، داخلى وخارجى ، وأن الإختيار والموازنة بين هذين الإتجاهين يختلفان من شخص إلى آخر (٢) .

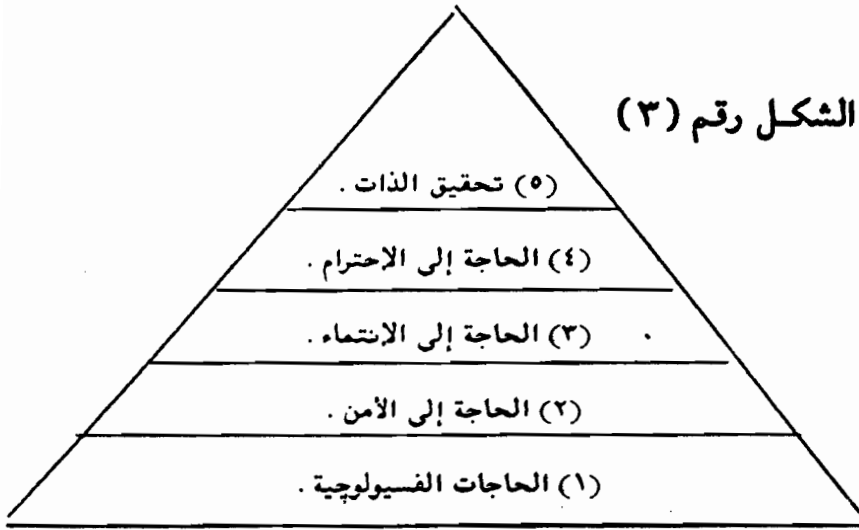
وبعد ذلك جاء إبراهيم ماسلو A. H. MASLOW أستاذ علم النفس ليضع القائمة الشهيرة بالحاجات الإنسانية الأساسية التى تعتبر حوافز ودوافع جوهرية للعاملين على النحو التالى ،

- ١ - الحاجات الفسيولوجية .
Physiological needs.
- ٢ - الحاجة إلى الأمان .
Safety need.
- ٣ - الحاجة إلى الإنتماء .
Belongingness need.
- ٤ - الحاجة إلى الإحترام .
Esteem need.
- ٥ - الحاجة إلى تحقيق الذات .
Self actualization need.

(١) مارشال ديموك، وجلاديز ديموك، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥٥٢ - ٥٥٣ .
(٢) مارشال ديموك وزميلاه ، ذات المرجع السابق ، ص : ٤٥٣ - ٤٥٤ .

وأوضح ماسلو أن الإنسان راغب إجتماعى ، ترتبط دوافعه بما
بعض من حاجات ، بحيث تكون الحاجات التى لم يتم إشباعها بعد
هى التى تعتبر دوافع له وتؤثر فى سلوكه ، أما الحاجات التى تم
إشباعها فتخرج من نطاق الدوافع ، هذا من ناحية .

ومن ناحية أخرى ، تتدرج حاجات الإنسان تدرجا هرميا على
النحو السابق ذكره ، فيبدأ الإنسان بالنوع الأول من الحاجات ، فإذا
ما تم إشباعها تظهر الحاجات الأخرى التى لم يتم إشباعها وتؤثر
فى سلوكه ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٣) .



ويترتب على ذلك أن إشباع الحاجات لا يتم إلا وفقا لترتيبها
فى التدرج الهرمى ، ولا يحدث أن يقفز الإنسان من الحاجات
الفسيولوجية إلى الحاجة إلى تحقيق الذات بدون إشباع الحاجات
الأخرى السابقة فى الترتيب ، وهى الحاجة إلى الأمن ، والانتماء ،
والاحترام (١) .

(١) بشأن نظرية ماسلو فى الدوافع المرتكزة إلى الحاجات الأساسية
للإنسان راجع ، الدكتور محمد على شهاب ، السلوك الإنسانى فى التنظيم
، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة سنة ١٩٧٥ ، ص : ١٤٤ وما
بعدها .
وانظر كذلك ، الدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية خليل ، السلوك
الإدارى . المرجع السابق ، ص : ١٥٢ وما بعدها .

ويوضح أساتذة الإدارة العامة المهمتين بدراسة الدوافع المعنوية أن هذه الدوافع تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بشكل كبير نتيجة رضائهم عن أعمالهم ، بحيث تؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وازدهارها (١) .

- ويتجلى ارتفاع الروح المعنوية في عدة مظاهر منها ،
- ١ - اختفاء الصراع بين العاملين .
 - ٢ - تماسك العاملين في تحقيق هدف مشترك .
 - ٣ - قدرة الأفراد على مواجهة المشاكل والأزمات والتكيف مع الظروف المتغيرة .
 - ٤ - زيادة الإنتاج وارتفاع جودته .
 - ٥ - قلة التغيب عن العمل أو التأخير عن مواعيد الحضور .
 - ٦ - انخفاض معدل الحوادث .
 - ٧ - انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات (٢) .

وهناك عدة تقسيمات أخرى لحاجات الإنسان ، منها تقسيم الأستاذ واتكو الذي يقترب من تقسيم ما سلو السابق ، ويتضمن الحاجات التالية ،

- ١ - الحاجات الطبيعية .
- ٢ - الحاجة إلى الأمان .
- ٣ - الحاجة إلى التملك والحب .
- ٤ - الحاجة إلى الإحترام .
- ٥ - الحاجة إلى الشعور بأن شخص مشغول في المجتمع (٣) .

(١) راجع الفصل السابع والمشرون من كتاب الإدارة العامة لمارشال ديموك وجلاديز ديموك ولويس كوينج السابق الإشارة إليه ، المعنون ب : الدافع والروح المعنوية ، ص : ٥٢٨ وما بعدها .

ويعرف الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا الروح المعنوية بأنها ، الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالولاء للمنظمة والإخلاص في العمل ، والحماسة والتعاون . راجع مؤلفهما ؛ أصول الإدارة العامة ، السابق ذكره ، ص : ٦٣٣ .

(٢) الدكتور عادل حسن ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، المرجع السابق ، ص : ١٦٧ .

(٣) الدكتور عادل حسن ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، ذات المرجع السابق ، ص : ١٧٤ .

وتوجد كذلك نظرية فردريك هيرزبيرج F. HERZBERG الخاصة
بالعوامل الدافعة Motivation والعوامل الوقائية Hygiene (١).

وقد حدد هيرزبيرج العوامل الدافعة على النحو التالي ، (٢)

- | | |
|-------------------|---------------------|
| Recognition. | ١ - الاعتراف . |
| Achievement. | ٢ - الإنجاز . |
| Advancement. | ٣ - التقدم . |
| The work it self. | ٤ - العمل نفسه . |
| Responsibility. | ٥ - المسؤولية . |
| Personal growth. | ٦ - التطور الشخصي . |

وسوف نعرض بإيجاز الحاجات الأربع التى تمثل الدوافع
المعنوية فى تقسيم ماسلو السابق عرضه ، وهى ، الحاجة إلى الأمن
، والحاجة إلى الإنتماء ، والحاجة إلى الاحترام ، وتحقيق الذات .

أولا الحاجة إلى الأمن

تعتبر الحاجة إلى الأمن والاستقرار فى العمل الوظيفى ،
والإطمئنان إلى المستقبل أهم الحاجات المعنوية للعاملين فى
المنظمات الإدارية المختلفة .

(١) شرح هيرزبيرج هذه النظرية فى مؤلف مشترك مع زميله هو ،

F. HERZBERG & B. MAUSNER, and SYNDERMAN, the
motivation to work, New York, Jhon Wiley & Sons, 1959.

(٢) راجع فى شرح هذه النظرية ، الدكتور محمد على شبيب ، السلوك
الانسانى فى التنظيم ، المرجع السابق ، ص : ١٥١ وما بعدها .
والدكتور مهدى حن زويلف والدكتور محمد قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة
، المرجع السابق ، ص : ٥٦ وما بعدها .

وتتنوع العوامل التي توفر الشعور بالأمن ، منها الأجر وملحقاته الذي يوفر الأمن الإقتصادي وبالتالي الإطمئنان النفسى ، والحماية من مخاطر العمل الغير متوقعة التي توفر له الأمن النفسى

وكذلك الإطمئنان من ناحية الحصول على الحق فى الترقية Promotion على قدم المساواة مع الآخرين والحصول على الإجازة المناسبة من العمل ، وعدم الفصل التعسفى من العمل ، وإمكانية استخدام حق الدفاع عند اتخاذ إجراءات تأديبية (١) .

كما يحتاج الموظف إلى معرفة نطاق عمله وحدود سلطته ومسئوليته حتى يعمل فى هدوء واطمئنان ، ويؤدى واجباته على النحو المطلوب دون خروج على نطاق وظيفته أو خوف من المسؤولية

ويمثل الرئيس مصدر اطمئنان كبير للموظف ، الذى يلتجأ إليه طالبا الرأى والمشورة ، ويعرض عليه ما قد يقابله من مشاكل ليأخذ منه النصيح والتوجيه نحو تحقيق أهداف المنظمة (٢) .

ثانيا الحاجة إلى الإنتماء

يحتاج كل من يعمل فى منظمة إدارية إلى الشعور بأنه ينتمى إلى الجماعة التى تكون هذه المنظمة ، وأن له كيانا ذاتيا داخل هذه الجماعة ، وأنها تقدر وجوده بينها .

هذا الإحساس بالإنتماء ينعكس على سلوك العاملين فى المنظمة ، ويظهر فى مدى حماسهم لعملهم وأقبالهم على الإنجاز والعمل بروح

(١) الدكتور سليمان الطماوى . مبادئ علم الإدارة العامة : المرجع السابق ، ص : ٥١٦ .
(٢) انظر فى هذا المعنى . الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكللا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٦٣٨ .

الفريق Team Work وفى سعيهم إلى تحقيق الأهداف المنشودة لمنظمتهم .

ويبرز هذا الشعور بالإنتماء أيضا فى علاقات العاملين ببعضهم كزملاء ، حيث تكون علاقات طيبة فى مجملها ، يسودها التفاهم والمودة ، ويغلفها مناخ من الثقة والإطمئنان (١) .

ثالثا

الحاجة إلى الإحترام وتحقيق الذات

مما لا شك فيه أن شعور الموظف أو العامل بإحترام الجميع له وتقديرهم لشخصه وعمله ، يوفر له اشباعا هاما لحاجته إلى الإحترام وتحقيق الذات ، ويمثل دافعا قويا نحو المزيد من العمل والإنجاز .

وتوجد وسائل عديدة يمكن بها منح الشعور بالإحترام وتحقيق الذات للعاملين فى المنظمات الإدارية المختلفة .

ويأتى تقدير التفوق والإعتراف بالتميز فى العمل فى مقدمة هذه الوسائل ، حيث تؤدى إلى دفع العاملين إلى العمل بروح معنوية عالية ، وإيجاد المنافسة بينهم فى الإنجاز ، والتسابق فى الخلق والابتكار .

ويتم ذلك عن طريق العلاوات الاستثنائية ، والمكافآت التشجيعية ، وجوائز التقدير ، وأنواط الجدارة ، ولوحات الشرف ، والاجازات الاستثنائية . (٢)

(١) انظر فى هذا المعنى ، الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكللا ، ذات المرجع السابق ، ص : ٦٣٨ .
(٢) الدكتور سليمان الطماوى ، مبادئ علم الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥١٧ .

كما يتحقق ذلك التقدير بواسطة منح كؤوس الإنتاج ،
والبعثات الدراسية ، والرحلات الترفيهية ، والتدريب ، والترقيات
الإستثنائية (١) .

المبحث الخامس الرقابة على العاملين

لا جدال فى ضرورة وجود رقابة فعالة فى كل منظمة إدارية لكى
تنجح فى الوصول إلى انجاز أهدافها التى تعمل من أجلها ، وحتى
يسود الإطمئنان ويرسخ الإعتقاد فى أذهان العاملين بأن قيادة
المنظمة تعمل على إثابة كل مجد فى عمله متميز فى إنجازه ،
ومجازاة من يسئ إليه أو يهمل فى أداءه .

إذ ان الغاية الأساسية للرقابة تتجسد فى الكشف عن
المخالفات القانونية والأخطاء الفنية ، أو القصور فى الأداء ، أو
الإهمال فى الإنجاز ، لكى تعمل قيادة المنظمة على تصحيح ما وقع
من أخطاء ، وتقويم ما حدث من إنحراف ، والعمل على تجنب وقوعها فى
المستقبل بالقضاء على أسبابها ، وتوجيه العاملين إلى تحسين
أدائهم لأعمالهم .

ولهذا ، فإن للرقابة اليوم أهمية كبيرة فى العملية الإدارية
بجميع عناصرها من تخطيط ، وتنسيق ، واتخاذ القرارات ، وكذلك
الإتصالات (٢) .

ولكن ما هو معنى الرقابة ؟ وبالأحرى ما هو تعريفها ؟

(١) الدكتور مختار حمزة والدكتورة رسمية خليل ، السلوك الإدارى ،
المرجع السابق ، ص : ١٥٧ .
(٢) راجع بشأن أثر كفاءة نظام الإتصالات فى المنظمة على نجاح الرقابة
، الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة ، المرجع السابق ، ص : ٦٣٠ وما
بعدها .

يعرف عالم الإدارة العامة الفرنسي هنرى فايول الرقابة بإعتبارها العنصر الخامس والأخير فى العملية الإدارية بأنها " التحقق من أن كل شئ قد تم طبقا للخطة التى اختيرت والأوامر التى أعطيت ، والمبادئ التى أرسيت ، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها ، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى " (١) .

ويعرفها الأستاذ مارشال ديموك بأنها " الوسيلة التى تستطيع بها الرئاسة الإدارية أن تحدد هل الأهداف قد تحققت بكفاية وفى الوقت المحدد " (٢) .

بينما يحدد الأستاذ الدكتور عبد الفتاح حسن معنى الرقابة فى أنها " عملية الكشف عن الانحرافات أيا كان موقعها ، سواء فى ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه ، أن الانحرافات عن الإجراءات ، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم ، حتى تصحح ، وحتى لا تظهر مرة أخرى فى المستقبل (٣) . .

وبذلك نستطيع أن نحدد معنى الرقابة بأنها " التأكد من تنفيذ أهداف الخطة بأعلى كفاية ممكنة ، ومن صحة ومشروعية الأعمال الإدارية لتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات " .

وتتنوع الرقابة على الإدارة العامة إلى رقابة خارجية ، وأخرى داخلية ذاتية . والرقابة الذاتية هى " التى تقوم بها الإدارة العامة بنفسها ، أو تتولاها إما بأجهزتها المتخصصة ، أو بما تصنعه من نظام يكفل مراجعة الخطوات أولا فأولا بحيث يمكن فى كل خطوة

(١) H. FAYOL; Administrative Industrielle et Générale, op.cit. P. 113.

(٢) مارشال ديموك وجلاديز ديموك ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٤٩٨ .

(٣) الدكتور عبد الفتاح حسن ، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة سنة ١٩٧٢ ، ص : ٢٧٥ .

تصحيح المسار ، أو تدارك الخطأ ، أو تجنب الخروج على الأهداف
" (١) .

وسوف ندرس مراحل الرقابة من جهة ، وبوسائل الرقابة من جهة
ثانية ، وأخيرا بمواصفات النظام الرقابى الفعال .
وذلك فى المطالب الثلاثة التالية .

المطلب الأول مراحل الرقابة

توجد ثلاث مراحل أساسية لعملية الرقابة تتم بالتتابع هى :

- تحديد معايير الأداء .
- قياس الأداء .
- كشف أسباب انحراف نتائج الأداء عن المعايير ومعالجتها .

أولا معايير الأداء

تبدأ مراحل الرقابة بوضع مستويات أو معدلات الأداء وهى
المعايير التى يتم على أساسها قياس إنجازات العاملين فى المنظمة
الإدارية .

وتتضمن هذه المعايير وحدات عمل لقياس كمية العمل ومستواه ،
والزمن الذى يلزم لأدائه ، فهى محددة على أساس الكم والنوع والزمن .

(١) الدكتور أحمد السيد عوضين ، الرقابة الذاتية للإدارة على أعمالها ،
دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه إلى كلية الحقوق بجامعة القاهرة ، سنة
١٩٨٩ ، ص: ٣-٤ ، وكان صاحب البحث عضواً فى لجنة المناقشة والحكم
على الرسالة .

ويعرفها البعض بأنها " عملية أو جزء من عملية لا تقبل التقسيم إلى أجزاء أصغر فى التطبيق تحت ظروف الأداء السائدة " (١) .

وتقوم المنظمات الإدارية بتحديد وحدات عمل لقياس الأعمال المختلفة لكى تكون معدلات لتقييم أداء العاملين بها .

ومن الطبيعى أن تختلف هذه المعدلات من منظمة إدارية إلى أخرى ، تبعاً لنوع النشاط الذى تباشره كل منها ، ووفقاً لطبيعة الأهداف التى تريد تحقيقها .

ونظراً لأن الهدف من معدلات الأداء هو قياس نتائج الأعمال التى يتم انجازها على أساسها ، فمن الضرورى أن تكون هذه المعدلات واضحة وقابلة للتطبيق بسهولة ويسر حتى تنطبق عليها الصفة المعيارية .

ولهذا ، فإن وضع هذه المعايير يتم بسهولة فى مجال إدارة الأعمال التى يغلب عليها الطابع الصناعى والتجارى ، ولكنه يتسم بالصعوبة فى نطاق الإدارة العامة ، حيث يصعب تقييم نشاط العديد من الإدارات الحكومية لمعرفة مدى تحقيق هذا النشاط لأهدافه ، خاصة وأن معظم هذه الأنشطة تقوم بتقديم الخدمات (٢) .

فإذا أردنا وضع معدلات لقياس أعمال وزارة الداخلية - على سبيل المثال - فكيف يتم قياس عمل رجال الشرطة فى حماية المواطنين ؟

(١) مارشال ديموك وجلايز ديموك ، ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥٠٣ - ٥٠٤ .
(٢) بشأن صعوبة وضع معايير للأداء فى الإدارات الحكومية ومحاولة التعلب عليها ، راجع ، الدكتور حسن أحمد توفيق ، الإدارة العامة ، القاهرة ، ١٩٧٩ - ١٩٨٠ ، ص : ١٥٣ ؛ الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٣٠٠ وما بعدها .

وما هي وحدة القياس أو معدل الأداء ؟ وما هي المعايير الموضوعية التي يمكن تطبيقها لمعرفة مدى تحقيق هذه الحماية ؟ (١) .

ورغم هذه الصعوبات ، فقد استمرت محاولات إخضاع أنشطة الإدارات الحكومية لأعمال القياس حتى تحقق النجاح في وضع وتطبيق معايير للقياس في مجالات متنوعة من أعمال الإدارة العامة ، على غرار المعايير التي وضعت في منظمات إدارة الأعمال الصناعية والتجارية .

فلقد وضعت مقاييس لكفاية الأداء لكثير من الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية على مستوى الخدمة البلدية في أعمال الشرطة ، والحريق ، والتعليم ، والخدمة المكتبية ، والأشغال العامة .

كما حدث تطور بارز على المستوى الفيدرالي ساعد على تحقيقه نشوء ما يسمى بميزانية الأداء ، مما أدى إلى تطوير عدد من وحدات القياس لأعمال الهيئات العامة الناجحة (٢) .

ثانياً قياس الأداء

تأتى المرحلة الثانية المتمثلة في قياس الأداء ، عقب الإنتهاء من وضع معايير الأداء في المرحلة الأولى .

ويقصد بقياس الأداء ، مقارنة الأعمال والإنجازات التي تم القيام بها بمعدلات الأداء المحددة من قبل ، من أجل معرفة مستوى

(١) الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية الحديثة بالإسكندرية ، سنة ١٩٨١ ، ص : ٣٢١ .
(٢) راجع في ذلك ، مارشال ديموك وجلاديز ديموك ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥٠٥ - ٥٠٦ .

إنجاز هذه الأعمال من حيث الكم والنوع والزمن الذى استغرقته ، أى إجراء تقييم موضوعى للأعمال .

وينتج عن هذه المرحلة معرفة مدى مطابقة الأعمال المنجزة لمعدلات الأداء ، ومدى الإختلاف بينهما .

وتتوقف دقة النتائج المستخلصة من المقارنة السابقة ، وصحة التقييم للأعمال والمنجزات على المرحلة السابقة ، أى على مدى سهولة ووضوح معايير الأداء التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى .

ولهذا ، فإنه يتعين على الرؤساء الإداريين أن يأخذوا بعض تقارير الأداء المقدمة إليهم بالحيلة والحذر ، وألا يفترضوا فيها الدقة المتناهية (١) .

ثالثاً

كشف أسباب الانحراف ومعالجتها

يترتب على إنجاز المرحلة الثانية المتمثلة فى قياس الأداء وتقييم الأعمال معرفة الفرق بين مستوى الأعمال التى أنجزت ومعدلات الأداء التى حددت . ومن هنا تبدأ المرحلة الثالثة كنتيجة طبيعية لما سبق ، وتتضمن خطوتين متتاليتين ، تتمثل الخطوة الأولى فى الكشف عن درجة الانحراف ، أو المخالفة بين الأعمال المنجزة والمعدلات المحددة ، وأسباب هذا الانحراف .

إذ يتعين على سلطة الرقابة المختصة فى المنظمة الإدارية أن تكشف عن الانحرافات والمخالفات التى أدت إلى عدم مطابقة الأعمال والإنجازات لمعدلات الأداء ، من ناحية .

(١) الدكتور مهدي حسن زويلف والدكتور محمد قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة ، بالمرجع السابق ، ص : ٢٠٦ - ٢٠٧ .

وأن تحدد - من ناحية أخرى - أسباب وقوع هذه الانحرافات وتلك المخالفات ، وتحليل دوافعها ، وتحليل العوامل التي ساعدت على حدوثها ، حتى يمكن علاجها (١) .

أما الخطوة الثانية ، فتكون معالجة أسباب الانحراف والقصور الذي وقع ، وتصحيح الأخطاء والمخالفات التي اكتشفت ، وإصلاح العيوب وإزالة العوامل التي أدت إلى حدوثها .

وهذا هو الإتجاه الحديث في الرقابة ، الذي أدى إلى تطورها وتحويلها من مفهوم الضبط والمنع والإتجاه السلبي ، إلى الرقابة الإيجابية البناءة التي لا تقف عند مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي حدثت ، وإنما البحث عن أسبابها وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل ، وتوجيه القائمين على العمل إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال (٢) .

وهكذا ، فإنه بناء على النتائج التي تبرزها المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل الرقابة تتحرك القيادة الإدارية لإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار العمل في المنظمة ، واقتلاع جذور الانحرافات ، وإزالة أسباب المخالفات .

فقد تؤدي هذه النتائج إلى إجراء عملية إعادة التنظيم في المنظمة ، أو إجراء تعديلات أساسية في شبكة الإتصالات بالمنظمة ، أو تبني وسائل أخرى للتنسيق بين إدارتها .

(١) الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص ٣٢٥ .

(٢) الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥٩ .

ويبرز الجانب الإنساني في هذه المرحلة من الرقابة في مكافأة العاملين الممتازين ومنحهم ما يستحقونه من تقدير وتكريم ، وإنزال العقاب على كل من يقصر في أداء الواجب أو يهمل في عمله . وذلك حتى يتضح للجميع أن الرقابة تهدف إلى إثابة المجتهد في نفس الوقت الذي تعاقب فيه المسيء ، أي عدالة الرقابة .

المطلب الثاني وسائل الرقابة

توجد عدة وسائل للرقابة على العاملين في المنظمات العامة الإدارية ، يتجلى أهمها في الميزانيات التقديرية من جهة ، والتقارير من جهة ثانية ، والتفتيش وأخيرا ، الملاحظة .

أولا الميزانيات التقديرية

تعتبر الميزانية التقديرية أقدم الوسائل الرقابية ، حيث تعبر الأرقام عن النفقات والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية ، وتتيح الفرصة للتعرف على أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات (١) .

وتعد الميزانية التقديرية أداة للتخطيط من ناحية ، وللرقابة من ناحية أخرى .

إذ تستخدم الميزانية التقديرية في المساعدة على إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف المحددة والأعمال التي تمت لمعرفة مقدار ما تحقق ، وتقييم ما تم من انجاز .

(١) الدكتور مهدي حسن زويلف والدكتور محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص : ٢٠٩ .

وتفرض الميزانية - كأداة للرقابة - حدودا معينة للإففاق بخلاف ما اضطر الإدارى إلى تخطى مخصصات الميزانية فيتمين عليه أن يقدم مبررات قوية لكى يطلب إعتمادات إضافية .

وفى هذه الحالة سوف يتعرض للإنتقاد لعدم الدقة فى التنبؤات وفى التخطيط الضعيف .

كما أنه سوف يتعرض للإنتقاد كذلك إذا لم يتمكن من صرف كل المخصصات المقررة فى الميزانية ، على أساس القصور فى العمل والفشل فى صرف الموارد المخصصة فى الميزانية (١) .

ثانيا التقارير

تستعمل التقارير كوسيلة فعالة للرقابة على انجازات العاملين فى المنظمات الإدارية ، حيث تستطيع القيادة الإطلاع على كيفية إنجاز الأعمال طبقا للخطة المحددة ، والسياسات الموضوعية ، ومعرفة المستوى الفعلى لأداء العاملين .

وتساعد التقارير على تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة للمنظمة ، كما أنها وسيلة هامة للإتصال ونقل البيانات والمعلومات (٢) .

ويتعين أن تقدم التقارير إلى رؤساء الوحدات والإدارات والأقسام حتى يتم وضعها أمام القيادة العليا للمنظمة بصفة منتظمة ، لكى تستطيع الأخيرة رؤية سير العمل بوضوح ، وتقدير مدى تطابقه مع

(١) الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ،

ص: ٣٠٩ .

(٢) الدكتور أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ص: ٦٢٩ .

خطة المنظمة ، ومعرفة درجة التحسن فى أداء العاملين ، ومعالجة ما تكشف عنه التقارير من عيوب واخطاء .

ونظرا لأن التقارير الإدارية تعتبر أهم وسائل الرقابة فيجب أن تكون دقيقة فيما تتضمنه من بيانات ، وصحيحة فيما تحتوى عليه من معلومات ، وأن تكون على درجة كبيرة من الوضوح فى تحليل البيانات والمعلومات ، لكى تصل فى النهاية إلى تحديد الاستنتاجات ووضع التوصيات .

ثالثا التفتيش

يجرى التفتيش على المصالح والوحدات والأقسام الإدارية بواسطة الإطلاع على السجلات والبيانات ، وفحص الوثائق والأوراق ، لمتابعة سير الأعمال من الناحية الموضوعية الفنية ، وكذلك من ناحية سلامة إجراءاتها (١) .

ويهدف التفتيش إلى بيان مستوى الأداء فى الأعمال ، ومدى تحقق الأهداف ، والكشف فى النهاية عما قد يكون قد حدث من انحرافات ومخالفات لتحديد المسؤولين عن حدوثها .

ويأخذ التفتيش عدة أشكال . فمن حيث توقيت إجرائه قد يكون دوريا منتظما أو فجائيا ، ومن جهة مداه أو نطاقه قد يكون كليا أو جزئيا .

(١) الدكتور محمدرفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص

وأخيرا ، قد ينحصر التفتيش فى الإجراءات الشكلية ، أو يتركز فى الناحية الموضوعية ، كما قد يهتم بالناحية المالية أو الفنية (١) .

رابعاً الملاحظة

تستخدم الملاحظة الشخصية كوسيلة هامة للرقابة فى الوحدات الحكومية ، خاصة فى المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التى لا تهدف إلى الربح (٢) .

إذ يقوم الإدارى أو المشرف بملاحظة المرؤوسين الخاضعين لإشرافه من ناحية عملهم ، والطرق المستخدمة فى العمل ، والنتائج التى تم التوصل إليها .

وقد استخدمت هذه الوسيلة بنجاح فى مراجعة الحسابات ، بحيث تتضمن هذه المراجعة الجانب المالى والمحاسبى ، وأيضا طريقة الأداء ، والخطط والسياسات .

ويتعين على المراجع فى هذه الحالة أن يظهر الأخطاء ، ويبين نقاط الضعف ووجوه الإهمال ، ويقترح الحلول المناسبة بناء على ما قام به من دراسة وتحليل (٣) .

(٢) الدكتور ابراهيم درويش ، الإدارة العامة فى النظرية والممارسة ، المرجع السابق ، ص : ٥٩٣ - ٥٩٤ .
(٢) الدكتور مهدى زويلف والدكتور قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص : ٢١٣ .

(٣) الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٣٠٦ - ٣٠٧ .

المطلب الثالث مواصفات النظام الرقابى الفعال

توجد مواصفات معينة يجب أن تتوافر فى أى نظام للرقابة حتى يصبح نظاما رقابيا فعالا ، قام أساتذة الإدارة العامة بتحديدما (١) .

وسوف نعرض بإيجاز لهذه المواصفات فيما يلى :

أولا السهولة والوضوح

يتصف النظام الرقابى الناجح بالسهولة والبساطة والوضوح ، لكى يمكن فهمه والإستجابة لمتطلباته من جميع العاملين فى المنظمة .

إذ يجب ألا يتسم نظام الرقابة المعمول به بالتعقيد أو الغموض الذى يؤدى إلى عدم الفهم ، وبالتالي ضياع الجهد المبذول فى تطبيقه .

ثانيا الإقتصاد فى التكاليف

يتعين أن يكون نظام الرقابة المطبق نظاما اقتصاديا قليل التكاليف حتى ينطبق عليه وصف النظام الجيد .

(١) راجع بشأن هذه المواصفات ؛ الدكتور حسن أحمد توفيق ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ١٥٢ - ١٥٣ الدكتور أنور أحمد رسلان الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٢٤٩ وما بعدها ؛ الدكتور مهدي زويلف والدكتور قاسم القريوتى ، مبادئ الإدارة ، المرجع السابق ، ص : ٢٢١ وما بعدها .

فلا توجد فائدة من وضع نظام للرقابة يحتاج إلى نفقات ومجهودات كبيرة ، بالنسبة لعمليات قليلة الأهمية ، أو من أجل تطبيقه في منظمة صغيرة الحجم (١) .

ثالثا

التوافق مع طبيعة النشاط

مما لا شك فيه أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يتوافق ويتلاءم مع طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة ، ومع ظروف ومقتضيات العمل بها .

فمن الطبيعي أن يختلف نظام الرقابة الموضوع للمسائل المالية عن نظيره المقرر للشؤون التعليمية مثلا في وزارة للتعليم .

كما أن نظام الرقابة الذي يطبق في وزارة الداخلية يختلف عن النظام المتبع في وزارة الخارجية ، حيث أن التباين والاختلاف واضحان بالنسبة للنشاط في الأولى عن الثانية .

رابعا

المرونة

يجب أن يكون نظام الرقابة مرنا حتى يمكن اعتباره نظاما فعالا .

ويقصد بالمرونة القدرة على مواجهة المتغيرات في ظروف العمل ، والقابلية للتعديل للتواءم مع هذه الظروف .

(١) الدكتور حسن أحمد توفيق ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص ١٥٢ .

وهذا يعنى بعد النظام الرقابى عن الجمود وعدم الإستجابة للظروف المتغيرة ، حتى لا يصبح عقبة كأداء فى طريق تحقيق أهداف المنظمة .

خامساً التوقيت المناسب

لا جدال فى أن ممارسة الرقابة فى الوقت المناسب مسألة هامة لانجاح النظام الرقابى ، وحتى يتحقق الهدف من وضعه .

ومن أجل ذلك ، يتعين على القائمين على الرقابة مراعاة أهمية الوقت كعامل حاسم فى انجاح مهمتهم ، حتى يمكن تلافى العيوب ، وإصلاح الأخطاء قبل حدوث المخالفات ووقوع الإنحرافات ، أو كحد أدنى قبل تضخمها .

لأن التأخر فى اكتشاف هذه العيوب والأخطاء بعد وقوعها وإحداثها لأثارها الضارة سيكون عديم الجدوى .

سادساً التمكين من الإصلاح

يتصف نظام الرقابة الجيد بتمكينه لسلطة الرقابة من تحديد طرق الإصلاح ، ووضع أساليب التصحيح للأخطاء والعيوب التى تم اكتشافها .

وذلك ، لأن الغاية من عملية الرقابة ليس مجرد اكتشاف الإنحرافات والمخالفات ، وإنما العمل على تقويمها ، وتلافى حدوثها فى العمل مستقبلاً .

سابعا إشتراك العاملين فى وضع نظام الرقابة

يتجلى الجانب الإنسانى فى هذا المجال فى وضع نظام الرقابة للمنظمة الإدارية بالاتفاق مع كل من يعينهم الأمر ، أى الرؤساء الذين سوف يطبقونه ، والعاملين الذين سيطبق عليهم النظام لقياس أدائهم (١) .

إذ يجب على القيادة الإدارية أن تسعى إلى إتاحة الفرصة لجميع الذين يهتمون ببرنامج الرقابة لمناقشته وإبداء وجهة نظرهم فيه ، وإنتقاده ، حتى يتقبلوه عقليا وعاطفيا ، ويقتنعوا بعدالة معاييره قبل أن يدخل مرحلة التطبيق .

وذلك ، لأن التقبل العام للنظام من جميع العاملين أمر هام ، لا غنى عنه لتحقيق النجاح لهذا النظام الرقابى ، ولكى يقيسوا به تقدمهم فى عملهم ، ويحسنوا من أدائهم ، ويزيدوا من زهمهم بعملهم (٢) .

(١) الدكتور عبد الفتاح حسن ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٢٨٨ .

(٢) مارشال ديموك وجلاديز ديموك ولويس كوينج ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، ص : ٥٠٢ .

خاتمة البحث

أهمية الجانب الإنساني للإدارة العامة

استهدف هذا البحث دراسة الجوانب الإنسانية المختلفة ، وابرز أهميتها فكريا وتطبيقا ، سواء في الإدارة العامة الإسلامية ، أو في الإدارة العامة الحديثة ، وذلك في فصلين متوازنين .

ففي الفصل الأول الخاص بإنسانية الإدارة العامة الإسلامية ، أبرزنا الجذور الإنسانية للإدارة العامة الإسلامية في القرآن الكريم وفي السنة النبوية الشريفة ، وكان ذلك في المبحث الأول .

وعرضنا في المبحث الثاني لمساهمة الفكر الإداري الإسلامي في الجانب الإنساني ، بالقاء الضوء على ما قدمه أبرز المفكرين في هذا المضمار .

وحرصنا على بيان دور الإعتبارات الإنسانية في اختيار القادة والولاة وعمال الإدارة العامة الإسلامية في المبحث الثالث ، سواء بالنسبة للقاعدة الإسلامية العامة في الإختيار ، أو في كيفية اختيار هؤلاء القادة والولاة والعمال .

كما أوضحنا في المبحث الرابع مدى ما حققته الإدارة العامة الإسلامية من رعاية لعمالها ، في الأجور العادلة ، وفي كفالة حاجاتهم الإنسانية الأساسية .

وفي المبحث الخامس والأخير ، عالجتنا كيفية مراقبة العمال ومحاسبتهم في الإدارة العامة الإسلامية ، في السنة النبوية الشريفة وفي عصر الخلفاء الراشدين .

أما الفصل الثاني فقد درسنا فيه الجانب الإنساني في الإدارة العامة الحديثة ، وكان ذلك في خمسة مباحث كذلك .

فعرضنا فى المبحث الأول لما قدمه رواد الحركة الإنسانية من أفكار ومبادئ كانت بمثابة الأساس الذى شيدت عليه الجوانب الإنسانية فى الإدارة العامة الحديثة .

وأوضحنا بعد ذلك أثر الإعتبارات الإنسانية فى القيادة الإدارية سواء بالنسبة لتحديد مفهوم القيادة الإدارية ، أو فى القيادة الديمقراطية .

وخصصنا المبحث الثالث للبحث فى موضوع التنظيم غير الرسمى ، بإعتبار أنه يجسد العلاقات الإنسانية التى تقوم خارج نطاق التنظيم الرسمى ، من حيث تحديد ماميته وأشكاله ، وبيان مصادره ، والقائه الضوء على أهميته وعلاقته بالتنظيم الرسمى .

وعالجنا فى المبحث الرابع موضوع الحوافز المادية والدوافع المعنوية التى تتمثل أساسا فى الحاجة إلى أجر عادل وتعويضات مادية ومعاش يضمن مستقبل الحياة ماديا ، والحاجة إلى الأمن والإنتماء والإحترام وتحقيق الذات معنويا .

وخصصنا المبحث الخامس والأخير لدراسة الرقابة على العاملين من الناحية الإنسانية ، حيث عرضنا لمراحل الرقابة المختلفة ، ثم لوسائل الرقابة ، وأخيرا ، حددنا مواصفات النظام الرقابى الفعال الذى يكشف عن العيوب ويعالجها ، ويبين أخطاء العاملين ويصححها .

- وفى كل ما تقدم من موضوعات كان اهتمامنا منصباً على إبراز الإعتبارات الإنسانية ، والجانب الإنسانى فى الإدارة العامة وماله من أثر على العمل وتحقيق أهداف الإدارة العامة .

وانتهينا من كل ما درسنا إلى أن هذا الإهتمام بالجانب الإنسانى المتعلق بالعاملين اجتماعيا ونفسيا وسلوكيا له أثر عظيم فى الإرتفاع بروحهم المعنوية ، ومنحهم القوة والحماس فى انجاز أعمالهم ، وفى النهاية فى تحقيق أهدافمنظمتهم

وكما أوضحنا فى صفحات هذا البحث ، فإن الإدارة العامة الإسلامية كان لها قصب السبق فى الإهتمام بهذه الجوانب الإنسانية المتعددة نظريا وعمليا ، فكرا وتطبيقا ، حيث بلغت شأوا عظيما فى هذا المضمار قبل ظهور الإدارة العامة الحديثة كعلم مستقل بأربعة عشر قرنا من الزمان ، بدرجة لم تبلغها الإدارة العامة المعاصرة حتى الآن .

ولكننا لم نغفط حق الإدارة العامة الحديثة فى التطوير المستمر لدراسة موضوعات الإدارة المختلفة ، وإجراء الأبحاث العلمية القائمة على التجارب الميدانية العملية ، مما أدى إلى دفع الإهتمام بالجوانب الإنسانية خطوات واسعة إلى الأمام .

تم بحمد الله وتوفيقه ،

موضوعات البحث

الصفحة	الموضوع
٨١	تمهيد وتقسيم
	الفصل الأول
٨٦	انسانية الإدارة العامة الاسلامية
٨٧	المبحث الأول : الجذور الانسانية للإدارة العامة الانسلاية
	المبحث الثاني: الجانب الإنساني فى الفكر الإدارى الإسلامى
٩٢	المطلب الأول: أبو نصر الفارابى (٢٥٩ - ٣٣٩ هـ)
٩٢	أولا : كيفية تحقيق السعادة عند الفارابى
٩٣	ثانيا: صفات رئيس المدينة الفاضلة
٩٦	المطلب الثانى: الماوردى (٣٦٥ - ٤٥٠ هـ)
٩٧	أولا : الإمامة
٩٨	ثانيا: الوزارة
١٠٣	ثالثا: الإمارة
١٠٦	رابعا: الديوان
١٠٧	المطلب الثالث: الغزالى (٤٥٠ - ٥٠٥ هـ)
١٠٩	المطلب الرابع: ابن تيمية (٦٦١ - ٧٢٨ هـ)
١١٢	أولا : استعمال الأصلح
١١٤	ثانيا: اختيار الأمثل فالأمثل
١١٥	ثالثا: قلة اجتماع الأمانة والقوة فى الناس
١١٥	رابعا: معرفة الأصلح
١١٦	المبحث الثالث : الإعتبارات الإنسانية فى اختيار القادة والولاة وعمال الإدارة العامة الإسلامية
١١٧	المطلب الأول : الإعتبارات الإنسانية فى القاعدة الإسلامية العامة فى الاختيار
١١٨	أولا : اسناد المنصب إلى القوى الأمين
١١٩	

- ١٢٥ ثانيا : حجب المنصب عن من يطلبه
المطلب الثاني : الاعتبارات الانسانية فى كيفية اختيار
- ١٢٦ القادة والولاة وعمال الإدارة العامة الاسلامية
أولا : كيفية اختيار الرسول صلى الله عليه وسلم
للقادة والولاة
- ١٢٧ ثانيا : أبو بكر الصديق وكيفية الاختيار
- ١٢٨ ثالثا : مسلك عمر بن الخطاب فى الاختيار
- ١٢٩ رابعا : كيفية الاختيار عند على بن أبى طالب
- ١٣٢ المبحث الرابع : رعاية عمال الإدارة العامة الإسلامية وكفالة
حاجاتهم
- ١٣٥ المطلب الأول : رعاية وكفالة عمال الإدارة العامة فى السنة
النبوية الشريفة
- ١٣٥ المطلب الثانى : الخلفاء الراشدون ورعاية عمال الإدارة
العامة وكفالة حاجاتهم
- ١٣٧ المبحث الخامس : مراقبة العمال ومحاسبتهم
- ١٤٠ المطلب الأول : مراقبة ومحاسبة عمال الإدارة العامة فى
السنة النبوية الشريفة
- ١٤٢ المطلب الثانى : مراقبة عمال الإدارة العامة الإسلامية
ومحاسبتهم فى عهد الخلفاء الراشدين
- ١٤٦ أولا : أسلوب أبو بكر الصديق فى المراقبة والمحاسبة
- ١٤٧ ثانيا : كيفية مراقبة عمر بن الخطاب لعماله
ومحاسبتهم
- ١٤٨ ثالثا : وصية عثمان بن عفان إلى عمال الخراج
- ١٥٥ رابعا : المراقبة والمحاسبة عند على بن أبى طالب
- ١٥٥

الفصل الثانى

- ١٥٧ الجانب الإنسانى فى الإدارة العامة الحديثة
- المبحث الأول : رواد الحركة الإنسانية
- ١٥٩ المطلب الأول : جورج إلقون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩)
- ١٦٠

- ١٦٢ المطلب الثانى : مارى باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣)
- ١٦٣ المطلب الثالث : شىستر بارنارد (١٨٨٦ - ١٩٦١)
- ١٦٥ المطلب الرابع : أوردواى تيد
- ١٦٧ المطلب الخامس : هربرت سيمون
- ١٦٩ المبحث الثانى : الإعتبارات الإنسانية فى القيادة الإدارية
المطلب الأول : أثر الإعتبارات الإنسانية فى تحديد
- ١٧٠ مفهوم القيادة الإدارية
- ١٧٠ أولا : الأثر فى تعريف القيادة الإدارية
- ١٧٤ ثانيا : الأثر فى خصائص القيادة الإدارية
المطلب الثانى : الإعتبارات الإنسانية والقيادة
- ١٧٨ الديمقراطية
- ١٧٨ أولا : معنى القيادة الديمقراطية
- ١٨٠ ثانيا : دعائم القيادة الديمقراطية
- ١٨٦ المبحث الثالث : التنظيم غير الرسمى
- ١٨٨ المطلب الأول : ماهية التنظيم غير الرسمى وأشكاله
- ١٨٨ أولا : ماهية التنظيم غير الرسمى
- ١٨٩ ثانيا : أشكال التنظيم غير الرسمى
- ١٩٢ المطلب الثانى : مصادر التنظيم غير الرسمى
- ١٩٣ أولا : التأثيرات العقائدية
- ١٩٣ ثانيا : الارتباطات الإجتماعية
- ١٩٤ ثالثا : الضغوط السياسية
- ١٩٤ رابعا : الشلة
- ١٩٥ خامسا : السكرتير الخاص
- المطلب الثالث : أهمية التنظيم غير الرسمى وعلاقته
- ١٩٥ بالتنظيم الرسمى
- ١٩٥ أولا : أهمية التنظيم غير الرسمى
- ١٩٧ ثانيا : علاقة التنظيم غير الرسمى بالتنظيم الرسمى
- ٢٠١ المبحث الرابع : الحوافز المادية والدوافع المعنوية
- ٢٠١ المطلب الأول : الحوافز المادية
- ٢٠٢ أولا : الأجر وملحقاته

الصفحة

الموضوع

٢٠٤	ثانياً: الحوافز المادية الأخرى
٢٠٥	المطلب الثاني : الدوافع المعنوية
٢٠٩	أولاً : الحاجة إلى الأمن
٢١٠	ثانياً: الحاجة إلى الإنتماء
٢١١	ثالثاً: الحاجة إلى الإحترام وتحقيق الذات
٢١٢	المبحث الخامس : الرقابة على العاملين
٢١٤	المطلب الأول : مراحل الرقابة
٢١٤	أولاً : معايير الأداء
٢١٦	ثانياً: قياس الأداء
٢١٧	ثالثاً: كشف أسباب الانحراف ومعالجتها
٢٢٩	المطلب الثاني : وسائل الرقابة
٢١٩	أولاً : الميزانيات التقديرية
٢٢٠	ثانياً: التقارير
٢٢١	ثالثاً: التفتيش
٢٢٢	رابعاً: الملاحظة
٢٢٣	المطلب الثالث : مواصفات النظام الرقابى الفعال
٢٢٣	أولاً : السهولة والوضوح
٢٢٣	ثانياً: الاقتصاد فى التكاليف
٢٢٤	ثالثاً: التوافق مع طبيعة النشاط
٢٢٤	رابعاً: المرونة
٢٢٥	خامساً: التوقيت المناسب
٢٢٥	سادساً: التمكين من الاصلاح
٢٢٦	سابعاً: اشتراك العاملين فى وضع نظام الرقابة
٢٢٧	خاتمة البحث : أهمية الجانب الإنسانى للإدارة العامة
٢٣١	موضوعات البحث