

الجدور الإسلامية للفكر الإداري المعاصر

د. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات*

تاريخ وصول البحث: 2013/8/20م تاريخ قبول البحث: 2014/10/16م

ملخص

كان للعرب المسلمين دور بارز في مسيرة الحضارة الإنسانية، وما تزال آثار هذا الدور ماثلة إلى يومنا هذا، ولاسيما في النواحي الفكرية والعلمية، وقد تركوا لنا تراثاً علمياً ضخماً ثرياً، شمل مختلف مجالات الحياة، استفادت منه شعوب الأرض قاطبة. وفي مجال علم الإدارة تحديداً، كان لهم إبداع كبير وريادة فكرية غير مسبوقه، وما يزال الباحثون ينهلون منه دون انقطاع، بيد أن الكثير من هذا التراث لا ينسب لأصحابه الأصليين، بل ينسب لغيرهم جهلاً أو قسداً. وفي هذا البحث محاولة متواضعة لإبراز الجوانب الإبداعية والريادية في الفكر الإداري، الذي جاء به العرب المسلمون، وإنصاف العلماء المسلمين في هذا الجانب.

Abstract

There was an important role for Arab Muslims in the human civilization march, and its impacts are still today especially in the intellectual and scientific sides, and they left us a massive rich heritage including the different aspects of life and all the population of the globe have made use of it.

In the administration aspects in particular, Arab Muslims had creation and intellectual unprecedented pioneer ship, searcher still take there ideas from it. Although there is a lot of it is not ascribed to its original owners, but ascribed to others ignorantly or deliberately.

In this attempt want to highlight the creative and pioneer sides in the administrative intellect which was given by Arab Muslims and to adjust them in this sides.

مقدمة:

إن التواصل والعطاء قديم بين الحضارات، فما من حضارة قامت إلا وأخذت ممن سبقتها أو رافقتها في مسيرة التاريخ، ثم أضافت وأبدعت، فحركة الحضارة حركة تناوبية، تأخذ وتعطي، تتأثر وتؤثر. والشرق أول من أعطى، ثم أخذ، ثم أعطى. ويشهد التاريخ أن الحضارة الإسلامية هي أكثر الحضارات عمقاً ونشاطاً، وأبعدها أثراً في مسيرة الحضارة الإنسانية. وقد وصل الكثير من معالم الفكر العربي الإسلامي إلى القارة الأوروبية، فالفكر لا يعرف الحدود، ولا تحول دون حركته السدود، ولا ننسى أن العديد من المخطوطات العربية الإسلامية وفدت إلى أوروبا طوعاً أو قسراً، وأودعت في المتاحف والمكتبات التابعة لها، وأفاد منها الرواد الأوروبيون، الذين بهروا بهذا التراث القيم والميراث العظيم لأمة العرب والإسلام⁽¹⁾.

وليس من المصادفة أن تبدأ أوروبا نهضتها العلمية، ويقظتها الفكرية من المناطق التي وصل إليها المسلمون؛ ذلك لأنهم تركوا تراثاً حضارياً رائعاً، كان له أثر حضاري كبير في المناطق التي وصل إليها، مشكلاً عاملاً من أهم عوامل اليقظة الأوروبية، ونهضتها الحديثة⁽²⁾.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجوف.

فقد بدأت أوروبا، منذ القرن الثالث عشر الميلادي على وجه التقريب، ترسل مبعوثيها لتلقي العلوم في مدارس المسلمين القريبة منها: في الأندلس والشمال الإفريقي وجنوب إيطاليا، وتعلم هؤلاء المبعوثون اللغة العربية، وراحوا يترجمون التراث الإسلامي العلمي كله إلى لغاتهم. ومن هذه الترجمات بدأت الحركة العلمية الأوروبية المعروفة بحركة إحياء العلوم، وكانت كتب الطب الإسلامية تدرس في جامعات أوروبا حتى القرن السادس عشر، وكتب الحسن ابن الهيثم في البصريات حتى القرن التاسع عشر. وكانت اللغة العربية هي لغة الثقافة العالمية، حتى قال (روجر بيكون) الذي نقل المنهج التجريبي إلى أوروبا: "إن تعلم اللغة العربية هو الطريق الوحيد للمعرفة الحقة". وكان الأوروبيون المتعلمون في مدارس المسلمين يتباهون بمعرفتهم للغة العربية، حتى أن الكنيسة انزعجت انزعاجاً شديداً من هذه الظاهرة، وهددت أولئك المتعلمين بالطرد من رحمة الكنيسة، إذا لم يكفوا عن التحدث بالعربية⁽³⁾.

ومن المعروف أن المشرعين الفرنسيين حينما وضعوا القانون الفرنسي، كانوا يستحضرون أمامهم كتب الشريعة الإسلامية، يأخذون منها بين الحين والحين ما يطيب لهم من نصوص أو يروق لهم من أحكام، ولولا المكابرة لأخذوا كل مواد قانونهم من الشريعة الإسلامية. على أن المنصفين منهم لا يفتقون يكررون في كتبهم ومقالاتهم ومحاضراتهم أن الشريعة الإسلامية هي أم الشرائع وأسماها وأقومها⁽⁴⁾.

يقول ستانود كب، في كتابه ((المسلمون في تأريخ الحضارة)): قليلون من هم على علم بما أسهم به المسلمون من جهود متميزة في تقدم الإنسانية وفي الحضارة العالمية بوجه عام، حتى في عصرنا الحديث المستبصر! في حين أن الحضارة الإسلامية لم تكن تقود العالم في مجالات العلم طيلة خمسة قرون فحسب، وإنما استوعبت طاقة الإنسانية كلها، في السعي المنظم وراء المعرفة خلال تلك الفترة.

وكانت الكتب في الحقيقة أهم العوامل بالنسبة لتأثير الحضارة الإسلامية في العالم الغربي غير المتحضر في إسبانيا وأوروبا... فلقد جمعت الأندلس الإسلامية في مكتباتها ثروة العصر في الأدب والعلم.. وهكذا استهلكت منذ ذلك الوقت فترة من الزمن، انتشرت فيها هذه الكنوز من المعرفة والفلسفة الإنسانية إلى إيطاليا وفرنسا عبر الأندلس وصقلية وغيرها، عن طريق الترجمة من العربية إلى اللاتينية، ومن ثم زرعت بذور حضارة أوروبا الحديثة⁽⁵⁾.

هذه العبارة تمثل شهادة رجل غربي من أهل الحضارة الغربية نفسها، يعترف فيها بدور المسلمين في بناء الحضارة الغربية، رغم أن حقائق التاريخ المتعلقة بهذا الجانب لا تحتاج إلى شهادة أحد، فقد استفاضت حتى بلغت حداً لا ينكره إلا جاحد أو مكابر.

على أن ما يجب أن يشار إليه في هذا الأمر، أنه لما جاء دور أمتنا في بناء الحضارة، قامت بالدور المطلوب منها بإتقان على خير وجه، لقد قامت بعمل إنقادي له مغزاه الكبير في تاريخ الإنسانية، فترجمت، واقتبست، ثم أضافت وأبدعت. وامتاز أجدادنا المسلمون بأنهم كانوا أمناء أوفياء، نقلوا العلوم ونسبوا إلى أهلها وأصحابها، بيد أن الأوروبيين لم يكونوا كذلك عندما نقلوا تراثنا وترجموه إلى لغاتهم، فقد نسبوا قسماً مما نقلوه إلى أنفسهم، مخالفين بذلك منهج الأمانة العلمية الذي امتاز به المسلمون⁽⁶⁾.

وفي مجال علم الإدارة تحديداً، تلتقي الأفكار والنظريات الغربية المعاصرة في كثير من جوانبها مع الفكر الإداري الإسلامي، سواء أكان هذا الالتقاء مجرد توارد أفكار أم اقتباس وتحويل. ونحن لا نستبعد الاحتمال الثاني؛ للتشابه الكبير بين الأفكار والنظريات والقوانين العلمية الغربية، وبين ما خلفه أجدادنا في هذا المجال، كما في غيره من مجالات العلم والحياة

بوجه عام، بل نجد تطابقاً في بعض الحالات، يكاد يكون ترجمة حرفية للنصوص الإسلامية. فالقوم قد قرؤوا تاريخنا وتراثنا بعمق ونهلوا منه الكثير، وأفادوا منه، وقد جمعوا من المخطوطات العربية ما تنوع به القوافل، وما تزال مكنتهم تزخر بهذه الكنوز، وقامت بالتالي مدنيهم في كثير من نواحيها على ما نقلوه واقتبسوه من تراثنا العربي الإسلامي، فصاغوا نظرياتهم ووضعوا قوانينهم وألفوا كتبهم بوجي منها، كما نسبوا إلى أنفسهم كثيراً من النظريات والقوانين العلمية والاجتماعية، كما هو ثابت في التاريخ، والأمثلة في هذا الباب كثيرة، لا مجال لحصرها.

وسواء أكانوا قد نقلوها من الكتب والمراجع الإسلامية، أم كانت مجرد توارد أفكار، فإنها تسجل زيادة علمية للمسلمين، فقد سبق الإسلام الأفكار والتطبيقات المعاصرة بقرون، ولكن أهل الإسلام المعاصرين لم يقوموا به كما قام به أجدادهم؛ لأسباب كثيرة أهمها انقطاع الصلة بين الأحفاد وتراث الأجداد، بسبب طول العهد وتقدم الزمن، مع ضعف الاهتمام والوفاء لما خلفه الأجداد، والانبهار بكل ما وفد إلينا من مدنية الغرب، وما رافقه من نظريات وقوانين وأفكار؛ ولذلك أخذوا يجترون ويكررون ما يلقي إليهم من فكر الغرب وثقافته، على أنه من نتاجه وإبداعه.

وكان للفكر الإداري الإسلامي، نصيب وافر مما تراكم من نظريات، ومبادئ إدارية معاصرة، وتطبيقات عملية مرافقة لها. وسنقف في هذا البحث على جوانب مهمة من الفكر الإداري، الذي انبثقت جذوره من جهود المسلمين، وعصارة فكرهم، وخالصة عقولهم، وتطبيقاتهم الإدارية.

في إدارة الوقت وترتيب الأولويات:

في كتب الإدارة الحديثة، سواء منها الغربية أو الشرقية على حد سواء، ثمة أفكار تدعو إلى العناية بالوقت، وحسن إدارته بما يمكن الناس، ولا سيما رجال الأعمال، من استغلاله على أحسن وجه ممكن. وكان المترجمون العرب ينسبون الفضل فيما ترجموه في هذا الأمر إلى علماء الإدارة الغربيين، باعتبار أنهم رواد في هذا المجال، ولكن حقائق التاريخ تشهد بخلاف ذلك، والأمثلة التالية تمثل دليلاً قوياً على أن المسلمين كانوا سباقين في هذا الجانب. فانظر إلى ما قاله الماوردي في هذا الشأن، والماوردي كما هو معروف فقيه شافعي عاش في العصر العباسي، في الفترة بين (364-450هـ/ 975-1058م): ((... ثم إذا تقبلت الأمور، وازدحمت واستوت في هذه الأبواب، فإن الواجب أن تشتغل بأعظمها خطراً، وأجلها قدراً، وأكثرها ضرراً؛ فإن الاشتغال بصغار الأمور على كبارها (يعني على حسابها) إضرار بالكبار والصغار جميعاً، وإضاعة وإهمال، فإن استوت في هذا الباب (يقصد إذا كانت في الأهمية سواء) فبأقربها متاولاً، وأرجأها ذكراً؛ فإن مزاوله تباعد القريب، وتقريب البعيد صعب شديد، وخرق عتيد، وتضييع وإهمال))⁽⁷⁾.

ومن النصائح الإدارية التي وجهها طاهر بن الحسين⁽⁸⁾ -أحد القادة العباسيين- إلى ابنه عبدالله، عندما ولاه المأمون الرقة ومصر وما بينهما، وهي لا تقل بلاغة ولا جمالاً عن نص الماوردي المتقدم، فقال: "وافرغ من عمل يومك، ولا تؤخره لغدك، وأكثر مباشرة بنفسك، فإن لغد أموراً وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت، واعلم أن اليوم إذا مضى ذهب بما فيه، وإذا أخرت عمله، اجتمع عليك عمل يومين؛ فيشغلك ذلك حتى تُعرض عنه، فإذا أمضيت لكل يوم عمله، أرحت نفسك، وبذلك أحكمت أمور سلطانك"⁽⁹⁾.

وكتب عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إلى أبي موسى الأشعري وهو بالبصرة: "أما بعد، فإن القوة في العمل، لا تؤخر عمل اليوم لغد، فإنكم إن فعلتم ذلك تداركت - أي ازدحمت - عليكم الأعمال، فلم تدروا بأيها تأخذون، فأضعتم"⁽¹⁰⁾. وبلغ من اهتمامه بالوقت وضرورة إنجاز الأعمال في حينها، أن كتب مرة إلى أبي موسى الأشعري: ((إني قد بعثت إليك مع

غاضرة بن سمرة العنبري بصحف، فإذا أتاك لكذا وكذا فأعطه منّي درهم، وإن جاءك بعد ذلك فلا تعطه شيئاً، واكتب لي في أي يوم قدم عليك))⁽¹¹⁾.

ولعل هذه الأفكار والنصائح والتطبيقات الإدارية، جاءت ظلالاً وامتداداً للأحاديث النبوية الشريفة الواردة في هذا الباب، منها على سبيل المثال: قوله ﷺ: ((بادروا بالأعمال سبعاً، هل تنتظرون إلا فقراً منسياً، أو غنى مطغياً، أو مرضاً مفنداً، أو موتاً مجهزاً، أو الدجال فشر غائب ينتظر، أو الساعة، والساعة أدهى وأمر))⁽¹²⁾. وقوله: ((اعتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وغناك قبل فقرك، وحياتك قبل موتك))⁽¹³⁾.

هذان الحديثان وسواهما من الأحاديث الواردة في هذا الباب، تدعو المسلم إلى النظر بعمق إلى قيمة الوقت واستثماره بما يفيد، والتخطيط طويل الأجل للأهداف البعيدة، ولا سيما تلك التي تنتهي إلى اليوم الآخر، وليس فقط للمشروعات الآنية القريبة.

ومهما يكن من أمر فإن هذه النصوص الجميلة البليغة الموجزة، حري أن تنصدر الكتب التي تتحدث عن إدارة الوقت وأهميته، وينبغي لا يتجاوزها أي كاتب عربي أو مسلم في هذا الموضوع، فيقف عندها ليفيد منها، أو على الأقل يشير إليها إشارة عابرة. وهي مجرد أمثلة مما يزخر به الفكر الإسلامي في هذا الباب.

التوازن التنظيمي:

طالما عانت المنظمات العامة من الترهل الإداري، أو ما يشار إليه أحياناً بالبطالة المقنعة، حتى صار حديث الناس اليومي، ومحل تندر الجميع؛ لما يترتب عليه من فساد إداري، ومالي، وسلوكي، يرهق المؤسسات ويعيقها عن بلوغ أهدافها؛ لذلك تحرص المنظمات، على اختلاف أنواعها وأوضاعها، على توظيف القدر اللازم من العمال والموظفين دون زيادة أو نقصان، إلا ما تقتضيه طبيعة العمل، وما يراه المخططون للقوى البشرية من ضرورة تقدر بقدرها.

وفي هذا المجال تبرز مصطلحات مهمة، يستفاد منها في نواح عملية، منها ما يشار إليه بمصطلح (التوازن التنظيمي) ومفاد هذا المصطلح، أن يوضع العمال والموظفون في حالة توافق مع حجم العمل المعهود به إليهم، ولا بد كذلك من تحقيق حالة التوافق بين ثلاثة أطراف هي: الأشخاص الذين سوف يبذلون الجهد العقلي أو البدني، والمعدات التي يستعينون بها في أداء أعمالهم، والمواد التي سوف يستخدمونها؛ ليتم ذلك العمل على أحسن وجه.

ولتحقيق التوازن الذي أشرنا إليه، ينبغي أن يكون هناك توازن كمي، يتمثل في أن يكون عدد الأشخاص ملائماً لحجم العمل، وأن يكون عدد العاملين على الآلة الواحدة ملائماً لاحتياجاتها، وأن يكون عدد الآلات والمعدات ملائماً لكمية المواد المستخدمة، كما تكون تلك المواد متفقة مع مقتضيات الهدف. كذلك لا بد من أن يتحقق التوازن الكيفي في المنظمة، وذلك، بأن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون منسجمة مع احتياجات العمل، وتكون الطاقات التي يملكونها كافية للقيام بأعباء المهام التي تناط بهم⁽¹⁴⁾.

هذه الفكرة - فكرة التوازن - فكرة سليمة ومنطقية إلى حد بعيد، ولكنها ليست وليدة العصر الحاضر، لقد وجدنا جذورها عند الماوردي. فقد جاء في كتابه (نصيحة الملوك): ((... إن على الإمام أن لا يستكثر من العمال، ولا يستخلف على الرعية منهم إلا العدد القليل الذي لا يجد منهم بدأ، فإن في الاستكثر منهم فوق الحاجة ضرورياً من الفساد، أولها: أنهم إذا كثروا كثرت أرزاقهم (رواتبهم) ومؤنهم على بيت المال، فشغل المال عن الأوجب والأولى، والأحق والأحرى... والثاني: أنهم إذا كثروا كثرت مكاتباتهم وكتبهم (الصادرة والواردة) والشكايات منهم، والرجائع عليهم، فشغل ذلك الملك

(كل رئيس ومدير ومسؤول عن جماعة) عن كثير مما هو أولى... والثالث: أنهم إذا كثروا كانوا من اتفاق كلهم على الرشد، والفلاح، والأمانة، والصلاح، والعفة، والعفاف أبعد؛ لأن الأمانة المختارين والكفاءة (جمع كفي وهو القادر على تولي الأمور) المقدمين في كل عصر أعزة قليلون⁽¹⁵⁾.

ويشير الماوردي كذلك في كتابه ((أدب الوزير)) إلى أن نجاح العمل الإداري، لا يتوقف على كثرة ما يُعهد إليهم بأدائه، بل يتوقف على صلاحية من يُختار لهذا الأداء، فيقول: "إن رجاء - أي نجاح - الأعمال ليس بكثرة الأعوان، ولكن بصالحي

الإخوان" ويعني بالصلاحية، تملك المهارة والخبرة، إلى جانب الاستقامة في السلوك⁽¹⁶⁾.

ثم يقول: ((الوجه الذي يستقيم به تدبير الوزير في أمرهم - يقصد عماله - من قد عرف أن له من الرأي والقوة ما يحتاج إليه))، إلى أن يقول: ((اقتصر من الأعوان بحسب حاجتك إليهم، ولا تستكثر منهم لتكثر بهم، فلن يخلو الاستكثر من تنافر يقع به الخلل، أو ارتفاق يتشاكل به العمل، وليكن أعوانك وفق عملك؛ فإنه أنظم للشمل، وأجمع للعمل، وأبعث على النصح)). ويتطابق هذا القول مبدأ من أهم المبادئ في الإدارة الحديثة، ويقصد به تقدير احتياجات الأجهزة الإدارية من العاملين، على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، في ضوء القياس العملي لحجم العمل في الجهاز، ومعدلات الأداء⁽¹⁷⁾.

هذه النصوص تدل على الجذر الذي انطلقت منه فكرة التوازن، وعلى عمق التجربة وبعد النظر الذي كان يتمتع به المسلمون إبان ازدهار حضارتهم.

فكرة التعاضد:

التعاضد (التآزر أو التضافر) Synergy ظاهرة تستند إلى فكرة أن القيمة الإجمالية المضافة الناجمة عن العمل الذي يؤدي بتعاون وتكامل بين أجزائه، هي أكبر من حاصل جمع القيم المضافة لكل جزء من الأجزاء منفردة. وبمعنى آخر هي الإضافة التي تتحقق عندما يحقق الكل أكثر من مجموع الأفراد، أي أنه عندما نجعل مجموع (2+2 = أكبر من 4) وهذا يعني أن على الإدارات في المنظمات الكبيرة أو الساعية للاندماج، أن تعمل على التخلص من الأفراد أو الأقسام الضعيفة؛ لتقليل حجمها بالشكل الذي يعظم ما يتحقق لها من مزايا وأرباح⁽¹⁸⁾.

هذه الفكرة تمتد جنورها إلى ابن خلدون (ت 808هـ/1406م) فهو أول من أشار إلى هذه الظاهرة في مقدمته المشهورة. فقد قال بلغة عصره تحت عنوان "في تفاضل الأمصار والمدن": ((... أنه قد عرف وثبت أن الواحد من البشر، غير مستقل بتحصيل حاجاته في معاشه، وإنهم متعاونون جميعاً في عمرانهم على ذلك. والحاجة التي تحصل بتعاون طائفة منهم، تسد ضرورة الأكثر من عددهم أضعافاً. فالقوت من الحنطة مثلاً، لا يستقل الشخص الواحد بتحصيل حصته منه، وإذا سعى لتحصيله الستة أو العشرة، من حداد، ونجار، وراع للماشية، وحرث للأرض، وحصاد للزرع، وسائر تكاليف الفلاحة، وتوزعوا على تلك الأعمال، أو اجتمعوا، وحصل بعملهم ذلك مقدار من القوت؛ فإنه حينئذ قوت لأضعافهم مرات (أي لعدد من الناس يزيد على عدة أضعاف عدد العاملين). فالأعمال بعد الاجتماع (يعني الاجتماع على الإنتاج، والتعاون مع التخصص) زائدة على حاجات العاملين وضرورتهم⁽¹⁹⁾.

ولعل تفاوت المستوى اللغوي بين عصرنا وعصر ابن خلدون، وتباعد ما بيننا وبينه، جعل لغته تبدو عسيرة على فهم الكثيرين من العرب المعاصرين، ممن تناولوا الحديث في هذا المجال، فصرفهم ذلك عن قراءته وفهمه، واستسهلوا الترجمة عن اللغات الأجنبية، وتشبهوا بما جاء بها من أفكار تخدم هذه الفكرة، ثم أنكروا أصالة الفكرة ذاتها في ثوبها الإسلامي، ولا سيما أن ابن خلدون قد تحدث عنها دون أن يضعها تحت عنوان أو مصطلح معين.

في التخصص وتقسيم العمل:

يعني التخصص قصر الجهود الفردية والجماعية على عمل معين يزاوونه دون غيره. ويقوم التخصص على أساس اختلاف الأشخاص في الصفات الجسمية والعقلية، بما يترتب عليه تفاوت القدرات والمهارات بالنسبة للعمل الواحد. ويقتضي مبدأ التخصص أن يتم تقسيم العمل تقسيماً تفصيلياً دقيقاً إلى عدة جزئيات صغيرة، أو مراحل معينة، بحيث يمارس كل موظف جزءاً واحداً من هذه الأجزاء، أو يتولى تنفيذ إحدى مراحل العمل، أو مهمة واحدة من مهام المرحلة، يتخصص فيها ويتفرغ لها، ولا يمارس غيرها من الأعمال. وقد يقوم أكثر من شخص بتنفيذ إحدى هذه العمليات، تبعاً لطبيعة العملية أو المهمة التي يقومون بها، بحيث يشتركون جميعاً في تخصص واحد، كما هو الحال عندما يتولى عدة أشخاص مهمة تدقيق الحسابات في بنك أو صرف الشيكات على أكثر من صندوق.

ولا يقتصر التخصص على نشاط الأفراد والجماعات، أو على مجالات محددة بذاتها، بل يشمل نشاط الدول والمنظمات أيضاً، وفي كافة المجالات، فهناك منظمات تتخصص بإنتاج سلعة معينة، أو تقديم خدمة بذاتها، وهناك دول تتخصص بإنتاج معين وفقاً لموقعها الجغرافي وطبيعتها المناخية، كالدول النفطية المتخصصة باستخراج النفط وصناعته، والدول الزراعية التي تختص بإنتاج الحبوب، أو الفواكه، أو الخضار، والدول التي تختص بإنتاج الصناعات الإلكترونية أو القاطرات... إلخ. وترتكز مثل هذه الدول جهودها ونشاطها على منتجات معينة؛ لتحصل على الميزة النسبية المشار إليها في علم الاقتصاد، وهي الميزة التي تمكنها من المنافسة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات وتسويقها عالمياً.

ويعد التخصص وتقسيم العمل مبدأ إدارياً اقتصادياً مهماً، ويكثر تناوله والحديث عنه في كتب الإدارة والاقتصاد، ولكن هذه الكتب تشير إلى أن أول من اهتم به وأصله علمياً الاقتصادي الاسكتلندي (آدم سميث) الذي عاش في الفترة بين (1723-1790م)⁽²⁰⁾.

بيد أن حقائق التاريخ تشير إلى غير ذلك، فالحضارات السابقة جميعها، قد عرفت مبدأ التخصص، ومارسته عملياً، ولكن المسلمين فضلاً عن ذلك، هم أول من اهتم بتأصيله علمياً، وقد نزلت فيه آيات قرآنية حكيمة، ووردت فيه أحاديث نبوية شريفة، كما كثر الحديث لدى المفكرين المسلمين عن هذا المبدأ، وخصصوا له صفحات كثيرة من كتبهم، وبينوا شروطه، وفوائده، وضرورته للحياة. ففي القرآن الكريم جاء قوله تعالى: ﴿وَلَا يُنَبِّئُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ﴾ [فاطر: 14]، وقوله تعالى: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [النحل: 43]، وقوله: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَ الَّذِينَ يُسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾ [النساء: 83]، ففي هذه الآيات يوجب الإسلام احترام مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال، إذ تنادي بضرورة الرجوع إلى أهل الخبرة والمعرفة فيما أشكل من أمور أو استعصى من مسائل، باعتبار أنهم الأقدر من غيرهم على تقديم المشورة الصحيحة أو الرأي السديد، حيث تتوافر فيهم شروط خاصة أو مواصفات معينة، تجعلهم جديرين بهذا الأمر⁽²¹⁾.

ويقول الرسول ﷺ: ((كُلُّ مَيْسَرٍ لَمَّا خُلِقَ لَهُ))⁽²²⁾. قال الراغب الأصفهاني (ت 508هـ/1108م) تعليقا على هذا الحديث: ((لما احتاج الناس بعضهم لبعض سُخِّرَ كل واحد منهم لصناعة ما يتعاطاها، وجُعِلَ بين طبائعها وصنائعهم مناسبات خفية، واتفاقات سماوية؛ ليؤثر كل واحد حرفة من الحرف، ينشرح صدره لها، ويفرح بملاستها، وتعطيه قواه لمزاومتها، فإذا جُعِلَ إليه صناعة أخرى، ربما وُجِدَ متبلداً فيها، متبرماً منها. وقد سخرهم الله تعالى لذلك؛ لئلا يختاروا بأجمعهم صناعة واحدة، فتبطل الأقوات والمعاونات، ولولا ذلك لما اختاروا من الأسماء إلا أحسنها، ومن البلاد إلا أطيبها، ومن الصناعات إلا أجملها، ومن الأعمال إلا أرفعها، ولتفاخروا فيها، لكن الله بحكمته جعل كلاً منهم في ذلك مخيراً، وكُلُّ منهم إما راض بصنعتة، لا يبغى عنها حولاً (تحولاً)؛ كالحائك الذي رضي بصناعتة، ويعيب الحجام (الذي يمص الدم

بالمحجم) الذي يرضى بصناعته، وبذلك انتظم أمرهم، وإما كاره لها يكابدها مع كراهيته إياها؛ لأنه لا يجد لها بدلاً)). وعلى هذا دل قوله ﷺ: ((كُلُّ ميسر لما خلق له))⁽²³⁾. بل صرح تعالى بذلك في قوله: ((نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا)) [الزخرف: 32]. وقال: ((كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ)) [الإسراء: 84] ولهذا قال -عليه الصلاة والسلام-: ((لا يزال الناس ما تقاضلوا، فإذا تساوا هلكوا))⁽²⁴⁾، فالتباين والتفرق والاختلاف، في نحو هذا الموضوع، سبب الالتئام، والاجتماع، والاتفاق)) أه⁽²⁵⁾.

وقال الراغب الأصفهاني أيضاً: ((إن الله تعالى فرق هم الناس للصناعات المتفاوتة، ويسر كلاً لما خلق له، وجعل آلائهم الفكرية والبدنية مستعدة لها، فجعل لمن قيّضه لمراعاة العلم والمحافظة على الدين قلوباً صافية، وعقولاً بالمعارف لائقة، وأمزجة لطيفة، وأبداناً لينة مستصلحة، ومن قيّضه لمراعاة المهن الدنيوية والمحافظة عليها كالزراعة والبناء، جعل لهم قلوباً قاسية، وعقولاً كثرية، وأمزجة غليظة، وأبداناً خشنة... وقد جعل الله تعالى لكل جنس من الفريقيين نوعين: رفيعاً ووضيعاً، فالرفيع: من تحرى الحذق في صناعته، وأقبل على عمله، وطلب مرضاة ربه بقدر وسعه، وأدى الأمانة بقدر جهده، قال ﷺ: "إن الله تعالى يحب العبد المحترف"⁽²⁶⁾.

وقال ابن حزم (ت 456هـ/1064م): ((من شغل نفسه بأدنى العلوم، وترك أعلاها، وهو قادر عليه، كان كزارع الذرة في الأرض التي يجود فيها البر، وكغارس الشَّعْرَاء⁽²⁷⁾ حيث يزكو [ينمو] النخل والزيتون))⁽²⁸⁾. وقال بالمقابل: ((من مال بطبعه إلى علم ما، وإن كان أدنى من غيره، فلا يشغلها بسواه، فيكون كغارس النارجيل [جوز الهند] بالأندلس، وكغارس الزيتون بالهند، وكل ذلك لا ينبغي "لا يجدي"⁽²⁹⁾)).

وذكر الإمام مالك في موطنه، عن زيد بن أسلم: أن رجلاً في زمن رسول الله ﷺ، جرح، فاحتقن الدم، وأن الرجل دعا رجلين من بني أنمار، فنظرا إليه، فزعم أن رسول الله ﷺ، قال لهما: ((أيكما أطب؟)) (يعني أيكما أكثر معرفة وخبرة في الطب) فقالا: أوفي الطب خير يا رسول الله؟! فقال: ((أنزل الدواء الذي أنزل الأدواء))⁽³⁰⁾.

ففي هذا الحديث: أنه ينبغي الاستعانة في كل علم وصناعة بأحذق من فيها فالأحذق، فإنه إلى الإجابة أقرب، وهكذا⁽³¹⁾. وكان عمر يوزع الأعمال بين الكفاة (جمع كفيّ) وأرباب التخصص ويقول: أيها الناس، من أراد أن يسأل عن القرآن، فليأت أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض، فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه، فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني، فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً⁽³²⁾.

وفي هذا السياق جاء قول الشاعر:

يا باري القوس برياً ليس يحسنه لا تظلم القوس أعط القوس باريها

وهو ما يؤكد عمق الاهتمام بالتخصص لدى الجميع في تلك الفترة، حتى الشعراء كان لهم نصيب في هذا الأمر.

الجودة والربط العقدي:

الجودة مطلب عام للجميع، وهدف يسعون لبلوغه، سواء في الاستهلاك أم في الإنتاج أم في الإدارة. فالمستهلك يطلب جودة السلعة ليصيب المنفعة التي يرومها في السلعة التي يشتريها، أو الخدمة التي يرتتها، والمنظمة تنشط لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها لإرضاء الزبون، وبالتالي تعظيم الأرباح والبقاء في السوق، وربما التوسع في ميادين أرحب. وبين الجودة والتخصص علاقة تلازمية وثيقة، فالتخصص مظنة الجودة، ولاسيما إذا أضيفت له الخبرة ودوام الممارسة، وارتبط بالعقيدة الصحيحة، بحيث يصير جزءاً من العبادة، ويتم في ظل استشعار الرقابة الإلهية. ومن هنا جاءت

الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، تحت المسلمين على اعتماد مبدأ التخصص أسلوباً للعمل الفردي والجماعي، وإتقان العمل وتجويده. ولما استفاضت هذه الأحاديث وامتألت بها الكتب العربية الإسلامية، التي ترجم معظمها إلى لغات الغرب، فكان من الطبيعي أن يفيدوا منها، ويخرجوا بمصطلحات عديدة دالة على مضمون الجودة، منها: الجودة الشاملة، وضمان الجودة، والأيزو، وجوائز الجودة المختلفة... الخ.

وقد برز مصطلح الجودة مقابل مصطلح الإحسان، وهو المصطلح الإسلامي الذي يعبر عن درجة تمثل أرقى مراتب الجودة وأسماها. يقول الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: 30] ويقول: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ [القصص: 77] ويقول الرسول ﷺ: ((إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا نذبتهم فأحسنوا الذبح...))⁽³³⁾. ويقول في حديث آخر ما يفيد هذا المعنى: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه))⁽³⁴⁾.

وإذا كانت الجودة تتحقق بجودة المدخلات والعمليات التحويلية، وفق منطق النظم، فإن عمر بن الخطاب ﷺ جعل ذلك حقاً للمسلم على أبيه، فقال لمن سأل عن حقوق الولد: أن يحسن اسمه، ومربيته، وأن يعلمه القرآن. وهو مصداق لما يروى عن الرسول ﷺ في هذا السياق، وهو قوله: ((تخيروا لنطفكم وانكحوا الأكفاء وانكحوا إليهم))⁽³⁵⁾. إذ يعد حسن اختيار الزوجة من مدخلات بناء الأسرة، التي تمهد لعمليات التربية والإعداد للنشء، الذي يُنتَظَعُ إلى صلاحه واستقامته. فلا بد من اختيار أجود المدخلات المتوافرة، وإتقان المعالجة أو العمليات التحويلية، واستمرار الرعاية والتعهد؛ كي يكون الناتج وفق ما يسر ويرضي.

ومما رواه ابن هزيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح، في كتابه: (عين الأدب السياسة): "لا تطلب سرعة العمل واطلب تجويده، فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه، وإنما يسألون عن جودة صنعته"⁽³⁶⁾.

وضرب الله لنا مثلاً في الجودة الشاملة من النحلة، طالباً أخذ العبرة من تلك الحشرة، التي تتخذ من الجودة شعاراً لها، وتعمل بموجبه على الدوام؛ لذلك فهي تحسن اختيار المدخلات اللازمة لإنتاج العسل، وهي الرحيق الذي تجمعه من الزهور والحدائق، كما تحسن إجراء العمليات التحويلية، وفق ما جبلها الله عليه؛ لثُخْرِجَ لنا عسلاً سائغاً مصفى خالياً من العيوب، بما يرضي كافة الأذواق، ويلتئم كافة الأعمار، وأهم ما في الأمر أنها تحرص على استمرارية المحافظة على الجودة، منذ خلقها الله إلى يومنا هذا، وهي ماضية على هذا النهج إلى أن يشاء الله، كما أنها تعمل بدقة متناهية متبعة مبدأ التخصص وتقسيم العمل، الذي يتم بتنسيق منقطع النظير مع بقية فريق العمل من النحل، في المنظمة التي تنشط فيها، بدءاً من صنع الخلايا الشمعية السداسية الشكل، التي يعجز عنها أمهر المهندسين والرسامين، ومروراً بجمع الرحيق من الزهور والحدائق، وانتهاء بإنتاج العسل بالموادصفات المثالية، التي فاقت معايير الجودة البشرية. يقول الله تعالى: ﴿وَأَوْحَى رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ * ثُمَّ كُلِي مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ ذُلُلًا يَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ شِفَاءٌ لِلنَّاسِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [النحل: 68، 69].

هذا المثل وأشباهه في القرآن الكريم يعد أحد مصادر الفكر الذي وطأ لفكرة الجودة التي ظهرت في العصر الحديث، على صورة نظريات ومبادئ وأفكار ريادية؛ لتمتلي بها كتب الإدارة التي تحت المنظمات على الحصول على الميزة التنافسية فيما تنشط فيه من أعمال، أو ما تتوسع فيه من أسواق.

نظرية الاندماج أو الانصهار:

تُعبر هذه النظرية عن الجهود التي قام بها كل من "باك وايت" و"كريس أرجريس" (Bakke & Argyris) لوضع نظرية عن المنظمة والفرد، أسمياها نظرية الانصهار أو الاندماج (The Fusion Theory). إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي: إن المشكلة الأساسية في حياة كل المنظمات، هي كيف يمكن لحشد من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات، أن يندمجوا في نشاط تعاوني، يسهم في نجاح المنظمة، ويحقق رضاً وإشباعاً للأفراد. على هذا الأساس اتجهت نظرية الاندماج إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر. وركزت على شرح السمات الأساسية لعنصري النظرية (المنظمة والفرد) اللذين تسعى لمزجهما؛ لأن النظرية ترى أن أهداف الأفراد الشخصية منفصلة عن أهداف المنظمة.

وترى نظرية الاندماج أن المنظمة الناجحة، هي التي تحقق أهدافها وتشبع حاجات أفرادها في الوقت نفسه، وهذا ما يسمى بالاندماج أو الانصهار، وبمعنى أوضح أنه عندما يحدث الاندماج، فإن ذلك يعني أن كلا الطرفين قد سعى إلى تحقيق أهداف الطرف الآخر⁽³⁷⁾.

وهذه الفكرة هي عينها ما دعا إليه الإسلام منذ بزوغ فجره، ذلك أن التناقض بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية لا يحدث في المنظمة الإسلامية؛ لكون الأهداف الخاصة لدى أفراد التنظيم تدوب لمصلحة الجماعة، وخدمة للهدف العام الذي يقود للهدف النهائي للفرد المسلم، وهو عبادة الله وعمارة الأرض وفق منهج الله، لنيل رضاه والفوز بجنته. فالفرد في ظل المنهج الإسلامي يربط مصالحه وأهدافه بمصالح الجماعة وأهدافها، ويعد تحقيقه لمصلحة الجماعة تحقيقاً لمصلحته الفردية، كما أن الجماعة المسلمة تعد تحقيق مصالح الفرد وإشباع حاجاته تحقيقاً لمصالح الجماعة وأهدافها. وبهذا تتجسد حقيقة المصلحة المشتركة، ويبرز الاهتمام المتبادل، وتختفي مظاهر الصراع والفساد الإداري، التي نعم في جو الانقسام وغياب المسؤولية المشتركة. ذلك أن البناء التنظيمي للمؤسسة الإسلامية بناء عضوي، تنتظم الفرد والتنظيم فيه علاقة عضوية متينة، تحقق له صفة البنيان المرصوص، والبناء المتناسك الذي يتحرك باتجاه واحد، بكل صلابة والتحام، وتتصهر في إطاره الجهود الفردية والتنظيمية في بوتقة واحدة؛ لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية معاً، حيث تندمج فيه المصلحة الفردية مع المصلحة التنظيمية⁽³⁸⁾.

إن الدعائم الإسلامية لهذه الفكرة تتجسد في النصوص التالية:

- قوله تعالى: ﴿وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾ [الحشر: 9].
- قوله تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ [آل عمران: 103].
- ومن أقوال الرسول ﷺ: ((إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً))⁽³⁹⁾.
- ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته))⁽⁴⁰⁾.
- ((المسلمون تتكافأ دماؤهم، وهم يد على من سواهم، يسعى بذمتهم أدناهم، ويرد على أقصاهم))⁽⁴¹⁾.
- ((لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه))⁽⁴²⁾.
- ((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، كمثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))⁽⁴³⁾.
- ((من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم))⁽⁴⁴⁾.

... إلخ.

ويجمع هذه النصوص في بوتقة واحدة، نخرج بما يحقق مفهوم الاندماج أو الانصهار، الذي هو تجسيد لما يسمى الوحدة العضوية للتنظيم، ووحدة الهدف والمصير، وهي تعم كافة المؤسسات الإدارية والمجتمعية في المجتمع، كما تشمل الدولة نفسها، وليست محصورة في منظمات منعزلة لا علاقة لها بما سواها، كما يوحي به منطق النظرية الغربية. وقد توجت هذه التوجيهات في صدر الإسلام فيما يعرف بالتاريخ الإسلامي بـ ((المؤاخاة))، التي لم تتكرر في تاريخ البشرية على هذا المستوى، أو على مستوى قريب منه. وما تزال المجتمعات الإسلامية تحتفظ بنماذج مشابهة، وأشكال من التكافل قريبة من النموذج الإسلامي الأصيل، ولاسيما في القرى والأرياف والقبائل.

ولم يأت الاندماج في الإسلام اختياراً، بل شرطاً من شروط الدخول فيه، إذ جعل الإسلام أساليب الاندماج وأدواته، ركناً أصيلاً من أركانه، فقد فرض الزكاة، وأوجب الصدقات، فضلاً عن إزمائه بكفالة القادرين للعاجزين، وندب إلى الإنفاق على الأقارب، وتقصد المرضى، والاهتمام بشؤون المسلمين كافة، إلى جانب ما ندب إليه من أعمال الوقف والوصايا والنذور والكفارات والأضاحي.. إلخ. وكلها وسائل وعوامل ترابط وتراحم واندماج بين أبناء المجتمع الواحد. وهذه التوجيهات تشمل الطرفين الفرد والمنظمة، أية منظمة مهما كان حجمها، ومكانها، وطبيعتها عملها.

فالإسلام يريد أن يجعل من كل حي وحدة متكاملة، متعاونة في السراء والضراء، بحيث يحملون ضعيفهم، ويطعمون جائعهم، ويكسون عاريهم، وإلا برئت منه ذمة الله وذمة رسوله، ولم يستحقوا الانتماء إلى مجتمع المسلمين⁽⁴⁵⁾.

ولعل تكرار هذه النماذج في تاريخنا الإسلامي على مستويات مختلفة، واستفاضة الحديث عنها، دفع ذلك المنظرين الغربيين إلى تأصيل نظرية الاندماج أو الانصهار، بيد أن هذه الفكرة لديهم لم تزل في إطارها النظري، ولم تأخذ مداها التطبيقي بعد، ولن تأخذ على أية حال؛ لافتقارها إلى عوامل التطبيق وشروطه، تلك العوامل والشروط التي تحققت في الإسلام تحقّقاً كاملاً، فمهتد السبيل إلى ترجمة هذه الفكرة إلى واقع ملموس، وبدت مظاهرها في أكثر من مكان وعلى أكثر من صعيد، بل صارت جزءاً من السلوك العبادي للمسلمين في كل مكان.

المشاركة في صنع القرار:

المشاركة في صنع القرارات ليست إبداعاً إسلامياً، كما هو معروف، فقد سبقت المسلمين في هذا الأمر أمم كثيرة، وقد سجل القرآن الكريم حادثة شهيرة في هذا الشأن، تلكم هي قصة ملكة سبأ، عندما أرسل النبي سليمان عليه السلام إليها رسالة، يطلب فيها إليها الدخول في الإسلام، فقال تعالى في أمر هذه الحادثة: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْراً حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ [النمل: 32].

ومعظم الديمقراطيات الحديثة تتبنى هذا المبدأ، الذي يقوم على انتخابات مباشرة للمجالس العامة المختلفة وكذا في الشركات المساهمة وغيرها.

بيد أن المشاركة أو الشورى لدى المسلمين ليست خياراً، فقد جعلها الإسلام قاعدة من قواعد الحكم، منبثقة من العقيدة الصحيحة، وقد نزل فيها قرآناً يتلى، ووردت فيها أحاديث نبوية كثيرة، ولم يقف الأمر عند حدود التوجيه الإلهي والنبوي، فقد ترجمت تلك التوجيهات والأوامر إلى واقع عملي ملموس، التزمه المسلمون طيلة فترة ازدهار الحضارة الإسلامية.

ولكن الإسلام يرى أنه ليس كل شخص مؤهلاً لأن يكون من أهل الرأي والمشاركة، فلا بد من تصنيف الناس وفق إمكاناتهم، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم، بحيث لا يُختار لمجلس الشورى أو مجلس أهل الحل والعقد إلا من هو أهل له. فقد

أصل المسلمون هذا الأمر، وفصلوا فيه القول، وحددوا شروط أهل العقد، وهو المصطلح الذي انفرد به المسلمون، وما يزالون به كذلك، وجعلوا منه قوانين ناظمة لعمله، وقواعد عامة مرشدة للسلوك السياسي والإداري.

وكانوا يهتمون اهتماماً شديداً -بالإضافة إلى كل هذا- بتحديد مكانة الفرد من (العلية) أو (السفلة) كي يحددوا الطريقة التي تتم بها الإفادة من طاقاته وإمكاناته. فقد أرسى المسلمون في هذا الموضوع أصولاً غاية في الفطنة وسعة الإدراك ... يقولون مثلاً: ((إن للناس أعلاماً يفزعون إليهم في دينهم، ويرضون بهم في دنياهم، فاجعلهم بطانتك يرشدوك، وشاورهم في أمرك يسدوك)). (عؤد نفسك على من خالفك من ذوي النصيحة، ولا تستسهل ذلك إلا لأهل العقل والسن والمروءة؛ لئلا ينتشر من ذلك من يجترئ به سفيه، أو من يستخف به شاني))⁽⁴⁶⁾.

ومن أقوالهم: ((شاور في أمورك من تثق منه بثلاث خصال: صواب الرأي، وخلوص النية، وكرمان السر، واعدل عن مشاوره من قصد موافقتك متابعة لهواك، أو من تعمد مخالفتك انحرفاً عنك، وعول على من توخى الحق لك أو عليك))⁽⁴⁷⁾. ومنها قول علي رضي الله عنه: ((لا تدخل في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل، والجبن، والحرص غرائز شتى، يجمعها سوء الظن بالله))⁽⁴⁸⁾.

ويلاحظ في هذه الأقوال أن المسلمين قد عرفوا من نظم الإدارة لوناً من الديمقراطية، يختلف عن ديمقراطية عصرنا الحديث، ففي وقتنا الحاضر يساهم كل فرد في الرأي عن طريق التصويت والانتخابات، بينما لا يساهم في الرأي عند المسلمين إلا الصفوة وخيار الناس.

ولكن المسلمين، عندما كانوا في قمة حضارتهم، قد تميزوا في إدارتهم بصفة لم يهتم بها الغربيون كثيراً، أو لم يستمر اهتمامهم بها زمناً طويلاً، هذه الصفة هي اهتمام المسلمين بأن يكون اختيار الرؤساء من بين (علية القوم)، وبأن يتحلى القادة بأخلاق (السادة الكرام)، وبألا يتم التعيين في المناصب العليا إلا من بين (أهل البيوتات)، وبألا يؤخذ الرأي والمشورة إلا من (أهل الفضل والمروءة)، وبأن يراعى عند وضع نظم الثواب والعقاب مكانة المثاب أو المعاقب في سلم (الصفوة) أو العامة أو (السفلة).

ذلك أن الناس في المنزلة والمروءة، وفق ما جاء عن المسلمين، صنفان: علية وسفلة. فالعلية تحكّمهم القيم النبيلة والأخلاق الحميدة والعقيدة الصحيحة، بينما السفلة تحكّمهم شهواتهم وغرائزهم الحيوانية وقيمهم الهابطة. ولعل من أهم المقاييس التي تميز بين العلية والسفلة، أن سفلة الناس لا تشغلها إلا الحوافز المادية، كلما نالوا منها قسطاً زاد تهالكهم على طلب المزيد منها، بينما تنتقل العلية - بمجرد حصولها على أقل قدر من ضرورات الحياة - إلى طلب العلم، والاحترام، والمحبة، والتميز.

ولعل ما يميز بين العلة والسفلة كذلك، أثر النعمة على كل منهم، ولهذا جاء من أقوالهم: ((.. استعينوا بالأشراف، وإياكم وسفلة الناس، فإن النعمة على الأشراف أبقى، وهم بها أحسن، والمعروف عندهم أشهر، والشكر منهم أكثر)). والشخص من العلية إذا كسب مالا نفع به وانتفع، وإذا نال نفوذاً أفاد وأصلح، وإذا حصل على فراغ أنتج وأبدع، أما الشخص من السفلة، فالمال عنده لا يعني إلا الغرق في المتعة، والنفوذ لا يحقق إلا المصالح الشخصية، والفراغ ليس إلا للفساد والإفساد.

والسفلة -مهما أعطيتهم- لا يفكرون، ولو للحظة واحدة فيما يجب أن يقدموه مقابل ما حصلوا عليه، فهم لا يشكرون ولا يقنعون، ولا شيء يقف أمام رغباتهم المادية وشهواتهم البهيمية، ولا يعملون إلا إذا فرض عليهم العمل فرضاً.

والفرد من السفلة لا يحس إلا بنفسه، يلقي بفضلاته في أي مكان، ويثير الضوضاء في كل وقت، ويفسد ما يروق له أن يفسد، دون أن يشعر بأثر هذا على غيره، أما العلية فهم يلزمون أنفسهم بقيم وأخلاقيات تفرض عليهم العمل الجاد الصالح، وذلك لشدة إحساسهم بالغير. ولذلك يقال: "إن العبد إذا شبع زنا وإذا جاع نام" ((والعبد يقرع بالعصا والحر تكفيه الإشارة))، ((وسئ خيار الناس بالمحبة، وامزج للعامة الرغبة مع الرهبة، وسئ سفلة الناس بالإخافة))، وكلها أقوال تشير

إلى أن كل نوع من الناس يناسبه نوع خاص من طرائق التعامل والسلوك القيادي الذي يجب أن يخضع له⁽⁴⁹⁾. ولعل هذه الفكرة بهذا البعد، لم تلامس بعد أذهان الساسة والإداريين، أو تطرق أسماعهم في الوقت الحاضر، فمعظم قوانين الانتخاب في العالم لم تشترط في المرشح للمجالس الاستشارية سوى العمر، والشهادة الجامعية، وحسن السيرة والسلوك، وحسب، بغض النظر عن طباعه، وخبرته، أو مكانته العلمية والاجتماعية. وهو ما يؤكد ما سبق الحديث عنه من أن أهم اختلاف بين الإدارة الإسلامية، وإدارة الغربيين الحديثين، مساواة الأخيرين للمواطنين، والإحساس القوي عند المسلمين بما بين (العلية) و(السفلة) من اختلاف⁽⁵⁰⁾.

دورة حياة المنظمات:

تتخر الكتب المعاصرة التي تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية ولاسيما الغربية منها، بالحديث عن دورة حياة المنظمات، وهم في الغالب يحددونها بخمس مراحل متتابعة كما يلي: مرحلة الولادة والانطلاق، ثم مرحلة النمو، فمرحلة النضج، فالانحدار، وتنتهي إلى الأفل والخروج من السوق⁽⁵¹⁾.

وهذه الفكرة تمتد جذورها كذلك إلى ابن خلدون، فهو أول من أشار إلى هذه الدورة في حياة المنظمات، وإن كان لفظ المنظمات غير شائع في زمانه، ولكنه يستخدم لفظ (الدولة) باعتبارها التنظيم الشائع في ذلك الوقت، والمصطلح الدارج على ألسنة العلماء والعامّة على حد سواء. فالدولة، في نظر ابن خلدون، تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة، ويكتسب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور، لا يكون مثله في الطور السابق، لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه، كما يقول ابن خلدون. وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار⁽⁵²⁾:

الطور الأول: طور الظفر بالنبغية، وغلب المدافع والممانع، والاستيلاء على الملك وانتزاعه من أيدي الدولة السالفة قبلها. فيكون صاحب الدولة في هذا الطور أسوة بقومه، في اكتساب المجد وجباية المال، والمدافعة عن الحوزة، والحماية، لا ينفرد دونهم بشيء؛ لأن ذلك هو مقتضى العصبية التي وقع بها الغلب، وهي لم تزل بعد بحالها.

الطور الثاني: طور الاستبداد على قومه، والانفراد دونهم بالملك، وكبحهم عن التطاول للمساهمة معه، والمشاركة في الحكم. ويكون صاحب الدولة في هذا الطور، معنياً باصطناع الرجال، واتخاذ الموالي والصنائع، والاستكثار من ذلك؛ لجدع أنوف أهل عصبية وعشيرته المقاسمين له في نسبه، ولا يزال يدافعهم عن الأمر، ويردهم على أعقابهم أن يخلصوا إليه، حتى يقر الأمر في نصابه، ويفرد أهل بيته بما يبني في مجده.

الطور الثالث: طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرات الملك، مما تنزع طباع البشر إليه، من تحصيل المال، وتخليد الآثار، وبعد الصيت. فسيترغ وسعه في الجباية وضبط الدخل والخرج، وإحصاء النفقات والقصد فيها، وتشديد المباني الحافلة، والمصانع العظيمة، والأمصار المتسعة، والهياكل المرتفعة، ومنح الجوائز والهدايا للوفود، وأشرف الأمم، ووجوه القبائل، وبيت المعروف في أهله. هذا مع التوسعة على صنائعه، وحاشيته، وجنوده في أحوالهم بالمال والجاه، وإدرار أرزاقهم.

وهذا الطور آخر أطوار الاستبداد من أصحاب الدولة؛ لأنهم في هذه الأطوار كلها مستقلون بأرائهم، بانون لعزمهم، موضحون الطرق لمن بعدهم.

الطور الرابع: طور القنوع والمسالمة ويكون صاحب الدولة في هذا قانعاً بما أولوه، مسالماً لأنظاره من الملوك الحكام، مقلداً للماضين من سلفه، فيتبع آثارهم حنو النعل بالنعل، ويقفّي طرقهم بأحسن مناهج الاقتداء، ويرى أن الخروج عن تقليدهم فساد أمره، وأنهم أبصر بما بنوا من مجده.

الطور الخامس: طور الإسراف والتبذير (إشارة إلى طور الانحلال والتفكك) ويكون صاحب الدولة في هذا الطور متلفاً لما جمع أولوه في سبيل الشهوات والملاذ، والكرم على بطانته، والتقتير على جنده، واصطناع أخدان السوء، وتقليدهم جليل الأعمال والولايات، من الوزارة والقيادة، والجبابة. كل أولئك مؤذن باهتضام الدولة، وعلامة على المرض المزمن فيها؛ لفساد العصبية التي كان بناء الغلب عليها، ومرض قلوب أهل الدولة حينئذ، من الامتهان وعداوة السلطان. فيضطغنون عليه، ويتهاونون عن نصرته، ويتربصون به الدوائر. وهكذا يكون مخرباً لما كان سلفه يؤسسون، وهادماً لما كانوا بينون. وفي هذا الطور تحصل في الدولة طبيعة الهرم، ويستولي عليها المرض المزمن، الذي لا تكاد تخلص منه، ولا يكاد لها معه براء، إلى أن تنقرض ويذهب رسمها.

والخلاصة أن ابن خلدون هو أول من عرض لأحوال الاجتماع البشري في الدولة، ولاحظ ما يطرأ عليه من عوارض ذاتية، وانتهى إلى أن الدولة -أو العمران أو الحضارة- كائن عضوي حي: يولد، ثم ينمو، ثم ينضج، ثم يستهلك نفسه، ثم يموت. وحدد لهذا الكائن العضوي عمراً هو في نظره أربعة أجيال، والجيل أربعون عاماً. والدولة في عمرها هذا تمر بأطوار وحالات متجددة، ويكتسب القائمون بها في كل طور أو جيل خلقاً لا يكون في الجيل السابق.

هذا وأن مقارنة الدولة والمجتمع بالجسم الحي، وبناء التطور الاجتماعي على الأساس العضوي البيولوجي فكرة أصيلة لابن خلدون، تابعة فيها من بعد جيوفني فيكو، ومنه انتشرت في أوروبا، حيث لها أنصار كثيرون منهم: كومت الفرنسي، وهربرت الإنكليزي، ودي غريف البلجيكي، وشيفيليه الألماني، ولينفلد الروسي، وغيرهم من علماء الاجتماع في أوروبا وأمريكا⁽⁵³⁾.

محامي الأخلاقيات:

محامي الأخلاقيات (Ethics Advocate) هو أحد أعضاء المنظمة، يُختار من بين الشخصيات البارزة في المنظمة، المشهود لهم بالفضل والاستقامة والوعي، ممن يخلو سجلهم الوظيفي من المخالفات الأخلاقية والانحرافات السلوكية؛ وذلك لفحص القرارات الإدارية من الناحية القانونية والأخلاقية، ومتابعة السلوك العام في المنظمة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بؤاد الانحرافات في بواكيرها الأولى، أو التنسيب بمعاقبة مرتكبيها⁽⁵⁴⁾.

وفي التاريخ الإسلامي نجد الوظيفة ذاتها، تحت مسمى (الحسبة) ومتوليها هو المحتسب، أو الرقيب الأخلاقي، وهو الشخص المكلف بمراقبة الأسواق والأداب العامة، ويملك صلاحية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ولو بالقوة إن اقتضى الأمر. فالحسبة في الإسلام وظيفة إدارية سياسية، ظهرت مع ظهور الدولة الإسلامية، وسندها الشرعي وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على الجميع. وكانت الحسبة تعد واحدة من أهم المؤسسات السياسية التي تضطلع بمهام عديدة في الدولة الإسلامية.

وقد تعددت التعريفات الفقهية للحسبة، وغالبية الفقهاء كانوا يركزون على جانب الوظيفة والاختصاص، فطالما أن الحسبة تتعلق بالمنكرات الظاهرة، انصب تعريفهم على هذا القدر المتفق عليه، ولذلك يقول الماوردي (الحسبة هي أمر بالمعروف إذا ظهر تركه، ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله). وذكر ابن تيمية أن المحتسب له الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مما ليس من خصائص الولاية والقضاة وأهل الديوان ونحوهم...).

ولما تشعبت مناحي الحياة وتعددت العلاقات الاجتماعية ظهرت وظيفة (المحتسب) وسلطته؛ كي ينهض بالمحافظة على النظام والآداب العامة في المجتمع، وصارت إليه مهام الرقابة على الأسواق وأهلها، وبضاعتها، ومكائيلها، وموازينها، والتأكد من جودة المصنوعات، والتدخل في الأسعار، والنظر في شؤون الآداب والأخلاق... الخ. وكانت سلطات المحتسب تبدأ من الشرح والبيان والإعلام، إلى النهي والزجر، إلى التخويف والتهديد، حتى تصل إلى العقاب بالضرب والجلد، وإيداع المخالفين في السجون. ويقابل المحتسب في زماننا جهاز الأمن العام وأجهزة الرقابة المالية والتنموية وغيرها⁽⁵⁵⁾. ومن هنا نجد أن فكرة محامي الأخلاقيات التي تعتمدها المنظمات الغربية المعاصرة، مقبسة مما جرى العمل به في صدر الإسلام، وهو الحسبة، ولكنهم حصروا نشاطها في نطاق اتخاذ القرارات وأعمال الإدارة وحسب.

المشاركة في المركز:

للوظيفة العامة ركنان رئيسيان هما: القوة والأمانة. جاء في التنزيل العزيز: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]. حيث تعني القوة الإحاطة الشاملة نسبياً بمتطلبات الوظيفة، من النواحي الفنية والإدارية، والقدرة على مباشرة أمورها، من مؤهل علمي، أو خبرة عملية، أو تخصص دقيق. بينما تعني الأمانة أن يكون الشخص (الموظف) مؤتمناً على ما لديه من مصالح الجمهور المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، وهو ما يتطلب توثيق السيرة الذاتية للموظف إلى الحد الذي يتركه أن يكون أميناً عليها.

ولكن اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل، وقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: اللهم أني أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة. ولهذا تلجأ المنظمات إلى قاعدة النسبية التي سماها ابن تيمية (قاعدة الأمثل فالأمثل) أو الأصلح، وذلك بحسب نوع الوظيفة الشاغرة، وهو ما ينسجم مع منطق (النظرية الموقفية) ففي الوظائف التي تحتاج إلى القوة أكثر من الأمانة يقدم القوي الكفاء على الأمين، وفي الوظائف التي تحتاج إلى الأمانة أكثر من القوة يقدم الأمين على القوي⁽⁵⁶⁾.

ولا بد من اجتماع القوة والأمانة بحدودها النسبية الدنيا في شخص الموظف، حيث تحتاج الوظائف عموماً إليهما معاً. وفي واقع الحياة يصعب اجتماع القوة والأمانة في شخص واحد، بالصورة التي تتطلبها بعض الوظائف، وحينئذ إذا لم تتم المصلحة بموظف يجمع ركني الوظيفة التي تحتاج إليهما معاً، فلا بد والحالة هذه من تعيين شخصين يقومان بمتطلباتها: أحدهما قوي، والآخر أمين، فنتكامل صفتاهما لتحقيق مطالب الوظيفة بركنيها، بما يمكنهما من أداء مهامها على الوجه المطلوب. فالقوي يسند الأمين في النواحي الفنية، والأمين يردع القوي عن الانحراف بالوظيفة أو استغلالها في مصالح شخصية. وهذه الفكرة هي ما يطلق عليه اليوم اصطلاحاً "المشاركة في المركز" *Managership*، وهو ما تطبقه بعض المنظمات المعاصرة للهدف المشار إليه.

وكان ابن تيمية (ت 728هـ/1328م) أول من أشار إلى هذا المبدأ في كتابه "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية"⁽⁵⁷⁾.

الإدارة بالاستثناء:

أول من أشار إلى هذا المبدأ في بداية القرن العشرين (فردريك تيلور) في كتابه إدارة الورشة (Shop management). ويعني هذا المبدأ Management by Exception أن المدير أو الشخص ذا المنصب القيادي في المنظمة يجب ألا يصرف الكثير من وقته في متابعة الأعمال الاعتيادية (الروتينية) التي يقوم بها رؤوسه، بل عليه أن يحرص نشاطه وجهوده في الأعمال المهمة ذات الطبيعة الاستثنائية. وينبثق عن هذا المبدأ مبدأ آخر هو الرقابة بالاستثناء، ويستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات، التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط المقررة، كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، أي (دراسة انحرافات لتنفيذ عن التخطيط).

والهدف الأساسي من الإدارة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها، كي يتمكن المدير من النقرغ للمسائل المهمة التي تتطلب انتباهه، ويتجنب المشاكل التي يمكن لمؤوسيه حلها.

ولكن تيلور مسبق إلى هذه الفكرة بمئات السنين، فقد سبقه إلى طرحها نظرياً وعملياً عمر بن الخطاب (رض)، إذ خطب مرة فقال: ((... أعطوا الحق من أنفسكم، ولا يحمل بعضكم بعضاً على أن تحاكموا إليّ؛ فإنه ليس بيني وبين أحد من الناس هودة، وأنا حبيب إليّ صلاحكم، عزيز عليّ عتبكم، وأنتم أناس عامتكم حضر في بلاد، وأهل بلد لا زرع فيه ولا ضرع، إلا ما جاء الله به إليه)).

يريد أن يعلم الناس أن لا يكثر الرجوع إلى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم؛ ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة، وأن يعتمدوا على أنفسهم، لا على صاحب السلطان⁽⁵⁸⁾.

وكان عمر بن عبد العزيز (رض) يعاتب الولاة على كثرة استفساراتهم منه، عما يقدمون عليه من التصرفات، وكان يحثهم على البت فيما يعرض لهم من الأمور، وفقاً لما يترأى لهم من الحقائق والظروف، وما يرونه فيه من الخير لمصلحة الدولة والرعية، أي يطلق الحرية للعامل في مباشرة الأمور العادية، بحيث لا يشاور الخليفة إلا في المهمات مما يشكل عليه أمره.

وقد كتب مرة إلى عامله على اليمن يقول له: ((أما بعد، فإني أكتب إليك أمرك أن تردّ على المسلمين مظالمهم فتراجعني، ولا تعرف مسافة ما بيني وبينك ... حتى لو كتبت إليك أن اردد على مسلم مظلمة شاة، لكتبت إلي: أردّها عفراء أم سوداء؟ فانظر أن ترد على المسلمين مظالمهم ولا تراجعني)).

وكتب إلى عامله على الكوفة: ((إنه يُخيل إلي أي لو كتبت إليك أن تعطي رجلاً شاة، لكتبت إلي: أضأن أم ماعز؟ فإن كتبت بإحداهما، كتبت إلي: أصغير أم كبير، فإن كتبت إليك، كتبت إلي: أذكر أم أنثى؟ فإذا أتاك كتابي في مظلمة، فاعمل به ولا تراجعني))⁽⁵⁹⁾.

ولعل في هذا النص وغيره الكثير من النصوص الإسلامية التي تشير إلى هذا المبدأ، ما يؤكد سبق المسلمين في هذا الأمر، وتشير كذلك إلى سعة الأفق وعمق الإدراك والفهم الذي كانوا عليه.

الرقيب الإداري:

الرقيب الأخلاقي أو ما يعرف بنظام (الأبوسمان) Ombudsman نوع من الرقابة التشريعية ويطلق عليه بالعربية اسم المراقب البرلماني أو مأمور التحريات أو المنصف.. إلخ. وقد ظهر هذا النظام في السويد سنة 1809 ثم في بقية الدول الإسكندنافية (فنلندا، الدنمرك، النرويج) بعد ذلك، وقد استحدثت لمباشرة الرقابة على أوجه النشاط الحكومي، ويهدف هذا

النظام إلى الحفاظ على الحقوق العامة والخاصة للأفراد، حيث يعينه البرلمان ليراقب مدى التزام القضاة وغيرهم من العاملين بالقوانين، ويستعين مأمور التحريات بمن يشاء من العاملين، ويجري ما يراه مناسباً من تحقيقات ودراسات، حسب ما تقتضيه كل حالة، ويحق له حضور مناقشات ومداولات المحاكم والأجهزة الإدارية. والرقابة تتناول في المقام الأول فحص الشكاوى المقدمة من المواطنين ومعالجة موضوعاتها. وفي حالة وصول الشكاوى إلى مكتب مأمور التحريات فإنه يطلب إلى الجهة الإدارية ذات الشأن موافاته بمستندات الموضوع ووثائقه، ويبت فيها على هذا الأساس، فإن تعذر ذلك يرسل استيضاحاً مكتوباً إلى الجهة الإدارية أو الموظف المختص، طالباً الرد بالسرعة الممكنة.

ويباشر مأمور التحريات وظيفته الرقابية عن طريق الزيارات التفتيشية الميدانية، كما يتحقق عند زيارته للمحاكم، من عدم وجود تمييز أو ظلم، ويتأكد من سرعة البت في القضايا، ويتأكد من اتفاق قرارات المحاكم مع القانون، كما يزور السجون، ويتحدث مع المسجونين للحصول على معلومات بشأن معاملتهم. ويقوم بزيارات تفتيشية للأجهزة الإدارية؛ للوقوف على مدى مراعاتها للمبادئ الأساسية للإجراءات الإدارية، وهل تقوم قرارات الإدارة بشأنها على أسس سليمة طبقاً للقوانين واللوائح، وما إذا كان ثمة اختلاف بين الأجهزة الإدارية في تفسيرها للقوانين عند تطبيقها، والعمل على توحيد التفسير، وطلب إدخال ما يلزم من تحسينات ووضوح في التشريع⁽⁶⁰⁾.

وهذا الأسلوب هو عينه الأسلوب الذي سلكه عمر بن الخطاب رضي الله عنه في فترة خلافته، فقد كان يرسل محمد بن مسلمة؛ ليحقق في شكاوى المواطنين، ويرجع إليه بالنتيجة، أو يحدد له مساراً معيناً وتوجيهات، يقوم ابن مسلمة بتنفيذها. ولقد كان أسلوب التفتيش الذي سلكه عمر في الرقابة الإدارية نواة لنظام ناظر المظالم، الذي تأسس في العهد الأموي. ولقد تقدم القول بأن عمر كان يرسل محمد بن مسلمة للتحقيق، وقد أرسله إلى الكوفة؛ لحرق باب دار سعد بن أبي وقاص والي الكوفة، كما أوكل إليه مهمة مشاطرة أموال بعض ولاته، كعمرو بن العاص بمصر، وأبي هريرة بالبحرين، وسعد بن أبي وقاص بالكوفة، وخالد بن الوليد عامله بالشام، وغيرهم⁽⁶¹⁾. وهو ما يؤكد أصالة هذه الفكرة لدى المسلمين، وقوة حضورها في التطبيق الإداري لديهم آنذاك.

المسؤولية العامة الشاملة:

ولعل من الجدير ذكره في هذا المقام، الإشارة إلى أن الإسلام جاء بمبادئ وتوجيهات إدارية عظيمة لم يسبق إليها، ولم يهتم بها المنظرون الغربيون بعد، وبالتالي فهي لم تستنطق أو توظف في العمل الإداري، أو في الشأن العام لديهم، ولا يشار إليها في الكتب والأبحاث والدراسات التي يعدونها؛ لأنها جزء من العقيدة الإسلامية، التي تخالف في جوهرها عقائدهم، ذلك أنهم نقلوا كل ما استطاعوا نقله مما له مساس مباشر بحياتهم المعيشية المادية، وأهملوا كل ما يتعلق بالعقيدة والجوانب الروحية؛ لاصطدامها المباشر الصريح بعقائدهم. ومن هذه المبادئ والتوجيهات: مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهو من وجهة نظر الإسلام، واجب كل موظف في المنظمة، بل كل فرد في المجتمع، مهما كان موقعه الوظيفي أو منزلته الاجتماعية، ما دام قادراً على ذلك، وتحققت فيه شروط الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ومفاد هذا المبدأ أن يكون الموظف حارساً يقظاً على مصالح المجتمع بوجه عام، ومصالح المؤسسة التي يعمل فيها على وجه خاص، ويكون إيجابياً على الدوام، حريصاً على أموال المؤسسة التي يعمل فيها، وحريصاً على سمعتها كما يحرص على سمعته الشخصية سواء بسواء، فيمنع ما استطاع المنكر بيده، أو بلسانه، أو بقلبه (والمنكر هنا أي خلل في

الوظيفة، أو انحراف في السلوك، أو عيب في الإنتاج، أو ما شابه). ويقوم بذلك تقرباً إلى الله، امتثالاً لأمر الرسول ﷺ: ((من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان))⁽⁶²⁾.

وقد استنتى القرآن الكريم من يقومون بهذا الواجب من الخسران في الدنيا والآخرة، إذ تقدم هذا الاستثناء قسم عظيم، فقال تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ﴾ [العصر: 1-3]. والتواصي بالحق والصبر صور من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. ومن هنا نجد أن الإسلام يربي في المسلم، مهما يكن موقعه في المنظمة أو في المجتمع بوجه عام، حس المسؤولية العامة، عن كل ما يهم المسلمين، بحيث يجعل منه راعياً على مصالح الجميع، لأنه في نظر الإسلام مسؤول عن كل ما يستطیع دفعه من شر أو منكر، أو جلبه من خير، مصداقاً لحديث الرسول ﷺ: ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته))⁽⁶³⁾.

في العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أنه كثيراً ما يتردد على مسامعنا: أن أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة لم تكتشف إلا أثر التجارب التي أجريت في مصانع (هاوثورن) في بداية القرن العشرين، التي كانت الأساس لتكوين مدرسة في الإدارة تعرف باسم ((مدرسة العلاقات الإنسانية)) إلا أنه من الثابت أن التعريف بأهمية العلاقات الإنسانية، وطرحها كقضية أساسية تحكم العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين أنفسهم منصوص عليه في القرآن الكريم، ومعمول به في التنظيم الإسلامي.

ففي مجال العلاقة التي يجب أن تسود بين القائد ومرؤوسيه، نجد أن هناك أكثر من موضع في القرآن الكريم والحديث الشريف يشير إلى أهمية إقامة هذه العلاقات على أسس إنسانية، فالله ﷻ يقول: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...﴾ [آل عمران: 159]⁽⁶⁴⁾.

وقد قامت العلاقات بين العاملين وأرباب العمل في ظل الإسلام على أسس من الحق، والعدالة، والحرية، عمادها الكرامة الإنسانية، واعتراف بإنسانية الإنسان، انعكست في علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين وأرباب العمل أو بين الرقيق وأسيادهم. وقد مثلت هذه العلاقات نقلة نوعية بين ما كان عليه الرقيق في ظل الحضارات قبل الإسلام، وما صاروا إليه في ظل الإسلام.

وقد جاء الإسلام ليأمر السادة أمراً، أن يحسنوا معاملة الرقيق، وليقرر أن العلاقة بين السادة والعبيد ليست علاقة الاستعلاء والاستعباد، أو التسخير والتحقير، وإنما هي علاقة القربى والأخوة. ففي الحديث: ((إخوانكم خولكم أي الحشم والأتباع جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده، فليطعمه مما يأكل، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم أي فوق طاقتهم" فإن كلفتموهم فأعينوهم))⁽⁶⁵⁾. وزيادة في رعاية مشاعر الرقيق يوصي الرسول الكريم ﷺ السادة بقوله: ((لا يقل أحدكم عبدي أمتي، ويقل: هذا فتاي فتاتي غلامي))⁽⁶⁶⁾. فإذا كان قد أوصى بالأرقاء بمثل هذه الوصايا، فما بالك بمن يُستأجرون لعمل يعملونه وهم في الأصل أحرار، ولاسيما إذا كانوا في موقف الضعف. وبذلك أصبح الرقيق، في ظل الإسلام، كائناتاً إنسانياً له كرامة يحميها القانون، لا يجوز الاعتداء عليها بالقول أو الفعل.

هذه المبادئ التي دعا إليها الإسلام، إنما هي ركائز انبثقت منها فكرة العلاقات الإنسانية في الإسلام، وانتشرت وتناقلت الحضارات الأخرى، واقتبست منها منظمة العمل الدولية مبادئها وميثاقها في حقوق العمال، وجعلتها دستوراً عاماً تخضع له كل الدول والمنظمات. إن العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي هي قطب الرحى، وهي المرتكز والمعول عليه في التنظيم كله. وحتى يكون الإنسان إنساناً في سلوكه، لا بد أن يظهر هذا السلوك في الجوانب التي تشملها العلاقات

بين الأفراد في التنظيم كالعدل بين العاملين، والتعاون، والرحمة والعطف على المرؤوسين، والرفق بهم، وتقديم الكلمة الطيبة، وتصويب الأخطاء بغير إيذاء للشعور، والعناية في الشاء، والسرية في توجيه اللوم والعتاب، والعفو عند توافر موجباته، والتسامح، وكظم الغيظ (الحلم). هذا فضلاً عن امتداد العلاقات الإنسانية إلى خارج إطار التنظيم وساعات الدوام الرسمي، للاهتمام بالمشكلات التي يعانها الفرد المسلم خارج إطار المنظمة، وقد كان النبي عليه الصلاة والسلام يزور ضعفاء المسلمين، ويلاطفهم، ويؤانسهم، ويجلس معهم، ويعود مرضاهم، ويحضر جنازتهم، وفي هذا تكريم عظيم لهم، فقد أوصى عمر عامله على البصرة أبا موسى الأشعري فقال: "... وعُد مرضى المسلمين، واشهد جنازتهم، وافتح لهم بابك، وياشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أكثرهم حملاً".

في السكرتارية وأعمال المكاتب:

إن من يطالع كتاب القلقشندي (ت: 821هـ/1418م) ((صبح الأعشى في صناعة الإنشا))، يدهش لما يجده من ضخامة الجهد الذي بذله مؤلفه في إعداده، والوصف الدقيق لأعمال المكاتب أو الدواوين، والقواعد الحكيمة التي قدمها، بصفته نصائح لكل من يتولى العمل في هذه الدواوين، وقد جعله موسوعة ضخمة في هذا الباب، قوامها أربعة عشر مجلداً ضخماً، لم يترك مؤلفها وارداً أو شارداً إلا ضمنها هذا الكتاب الضخم، ولعله سفر غير مسبوق ولا ملحوق في حجمه ومضمونه.

والواقع أن كتاب صبح الأعشى يعد دائرة معارف شاملة بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وإجراءاته، وتنظيم المكاتبات وتصنيفها. تحدث فيه مؤلفه عن أهمية الكتابة، وآدابها، وثقافة الكاتب، كما تناول بالتفصيل التنظيم المكتبي، وما يتعلق برئيس ديوان الإنشاء وموظفيه، ووصف الوظائف التي يشتمل عليها الديوان، مثل: وظيفة كاتب التذاكر والدفاتر، ووظائف خازن الديوان وحاجبه، كما خصص جانباً كبيراً من مصنفه للحديث عن تنظيم المكاتبات وتصنيفها، ثم عرض لمختلف أنواع المكاتبات الحكومية، ولنماذج من كل نوع مع تصنيفها، على أساس علمي موضوعي، مما لا يتسع المقام لذكره إجمالاً أو تفصيلاً، والتي تتضمن أدق جوانب الإدارة المكتبية والسكرتارية في ذلك العصر، ولا تدانيها، كما ونوعاً، أية دراسة في مجالها بمقاييس عصرها⁽⁶⁷⁾.

وإذا ما علمنا أن القلقشندي عاش في العصر المملوكي، فقد سبق من كتبوا في هذا المجال بأكثر من ستمئة سنة تقريباً، وهو ما يؤكد سبق المسلمين في هذا الأمر، ويجسد أصالة الجذر الإسلامي الذي انبثق منه علم السكرتارية وأعمال المكاتب في العصر الحديث.

الخلاصة والتوصيات:

هذه بعض الجذور التي برزت لنا في أثناء هذا البحث، وهي بطبيعة الحال ليست كل الجذور التي زرعتها أجدادنا في هذا الباب؛ لتموت عندنا أو تنمو عند غيرنا، فالجذور ما نعرفه منها وما لا نعرفه فوق الحصر، وتقصر دونه طاقة أي باحث، وإنما أردنا من هذا البحث ذكر أمثلة بارزة في هذا المجال، تاركين لسوانا من الباحثين المجال لمزيد من البحث والتنقيب، وكشف جوانب أخرى لم يستطع هذا البحث الوصول إليها.

وأردنا كذلك أن نفتح أذهان القراء والباحثين إلى دور المسلمين وإسهامهم في هذا الجانب، لما رأيناه من إغفال دور المسلمين في بناء الحضارة الإنسانية، وغمط حقهم في الإشارة إلى ما قدموه للحضارة الإنسانية، وإسهامهم في

مسيرة التاريخ، إذ تخلو الإشارة إلى دورهم في المؤلفات، والمؤتمرات، وقاعات الدرس في المعاهد والجامعات. ولما رأيناه كذلك من انصراف الباحثين العرب والمسلمين عن استنطاق التراث العربي الإسلامي، وتوظيفه في مشاريعهم وأبحاثهم، والإفادة منه في تطوير النظرية الإدارية، ولما وجدناه كذلك من انبهار العامة بما وفد إلينا من إفرزات الحضارة الغربية المعاصرة، مأخوذين بالبريق الذي يغلفها، فتحوّلت الأنظار إليه لاقتباسه على أنه صناعة غربية، وهم لا يعلمون أن معظم جذوره إسلامية، استقت مادتها من ينابيع الإسلام الصافية.

ومن هنا فإن سياق البحث يتجه إلى تقديم التوصيات التالية:

- (1) هناك جوانب فكرية إدارية وتطبيقات عملية ظهرت في صدر الإسلام والعصور الإسلامية التي تلتها، ولكن طواها النسيان لعوامل عديدة، ينبغي الكشف عنها واستنطاقها وتوظيفها في الفكر والسلوك الإداري المعاصر، وإحياء التراث العربي الإسلامي في هذا الجانب تحديداً، وفي جوانب الحياة كافة؛ لتوكيد هوية الأمة، وبعث نهضتها من جديد.
- (2) جعل موضوع الإدارة في الإسلام مادة تدريسية إجبارية، في كليات الأعمال في الجامعات العربية والإسلامية كافة.
- (3) تضمين كتب الإدارة المتخصصة الأفكار والتطبيقات الإسلامية، والاستشهاد بها في كل موضع للإسلام فيه رأي، أو فكر، أو تطبيق؛ لتعزيز قناعة الطلبة بتراث أجدادهم، وتعزيز ثقافتهم بدينهم وحضارتهم الإسلامية.
- (4) توجيه الباحثين وحثهم على كشف المزيد من جوانب التراث الإسلامي الإداري المغمور، وتقديمه بلغة العصر، بما يساعد الدارسين والمهتمين على فهمه والإفادة منه.

الهوامش:

- (1) انظر: راغب خليل الكيالي، تاريخ فكر الحضارة العربية الإسلامية، دون ناشر، عمان، 1999، ص485.
- (2) شوقي أبو خليل، الحضارة العربية الإسلامية، دار الفكر، دمشق، 1996، ص587 وما بعدها.
- (3) محمد قطب وآخرون، الثقافة الإسلامية، مناهج جامعة الملك عبد العزيز، جدة، دون تاريخ، ص5.
- (4) مصطفى الشكعة، إسلام بلا مذاهب، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص46.
- (5) ستانود كب، المسلمون في تاريخ الحضارة، (ترجمة محمد فتحي عثمان)، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، 1985، ص82.
- (6) شوقي أبو خليل، الحضارة العربية الإسلامية، ص587 وما بعدها.
- (7) الماوردي (ت 450هـ/ 1058م)، نصيحة الملوك، تحقيق: محمد جاسم الحديشي، دار الشؤون الثقافية العامة، وزارة الثقافة والإعلام، بغداد، 1986، ص282.
- (8) طاهر بن الحسين الخزاعي (ت 207هـ/ 822م) أحد القادة العباسيين في خلافة المأمون.
- (9) إبراهيم محمد الفحام، لمحات من الفكري الإداري في الإسلام، مجلة منار الإسلام، ع 11، سنة 7، 1982، ص98.
- (10) أبو عبيد بن سلام (ت 224هـ/ 838م)، الأموال، مؤسسة ناصر للثقافة، بيروت، 1981، 10/1.
- (11) حافظ أحمد أمين، الإدارة عند العرب، مجلة شؤون عربية، ع 22، سنة 1982م، ص52.
- (12) محمد بن عيسى الترمذي، سنن الترمذي، تحقيق بشار عواد معروف، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 1998م، كتاب الزهد، باب ما جاء في المبادرة بالعمل، حديث رقم (2306).
- (13) أحمد بن شعيب النسائي، السنن الكبرى للنسائي، تحقيق: حسن عبد المنعم شلبي، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 2001، كتاب المواعظ، حديث رقم (11832).

- (14) محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي للالات الكاتبة، القاهرة، 1988، ص317.
- (15) الماوردي (ت 450 هـ / 1058 م) نصيحة الملوك، ص347.
- (16) الماوردي، أدب الوزير، ص146.
- (17) إبراهيم محمد الفحام، مرجع سابق، ص98.
- (18) إبراهيم الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة، عمان، 2011، مصطلح (التعاقد)، ص145.
- (19) ابن خلدون (ت 808 هـ / 1406 م)، مقدمة ابن خلدون، منشورات وزارة الثقافة، عمان، الأردن، 2009، فصل "في تفاضل الأمصار والمدن"، ص398.
- 20) Rachman & Others, *Business Today* 5, Mcgra-Hill, New York, 1994., P116.
- (21) رمضان محمد بطيخ، أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص183.
- (22) محمد بن إسماعيل البخاري صحيح البخاري، تحقيق محمد زهير ناصر، ط1، دار طوق النجاة، بيروت، 2009، كتاب التوحيد، باب قوله تعالى: ﴿ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر﴾، حديث رقم (7551).
- (23) سبق تخريجه من البخاري.
- (24) محمد بن حبان، صحيح ابن حبان، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1988، كتاب التاريخ، باب إخباره ﷺ عما يكون في أمته من الفتن والحوادث، ج15، ص106.
- (25) الراغب الأصفهاني (ت 502 هـ / 1108 م)، الذريعة إلى مكارم الشريعة، دار اقرأ، دمشق، 2001، ص270.
- (26) الراغب الأصفهاني، المرجع نفسه، ص273. والحديث أخرجه ابن حجر العسقلاني في التلخيص الحبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 1989، كتاب البيوع، باب ما يصح به البيع، ج3، ص3.
- (27) الشعراء: ثمر حامض تميل إليه الإبل. (انظر: ابن منظور، لسان العرب المحيط، إعداد وتصنيف: يوسف خياط، دار لسان العرب، بيروت، دون تاريخ، مادة "شعر").
- (28) ابن حزم (ت 456 هـ / 1064 م) الأخلاق والسير في مداواة النفوس، تحقيق إيفا رياض، دار ابن حزم، بيروت، 2000، ص88.
- (29) ابن حزم، المرجع نفسه، ص89.
- (30) مالك بن أنس، الموطأ، كتاب العين، باب تعالج المريض، حديث رقم (3474).
- (31) ابن قيم الجوزية (ت 751 هـ / 1349 م) الطب النبوي، دار الأرقم، بيروت، 1999، ص94.
- (32) أبو عبيد القاسم بن سلام، الأموال، 1/285.
- (33) مسلم بن الحجاج القشيري، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، كتاب الصيد والذباح وما يؤكل من الحيوان، باب الأمر بإحسان الذبح والقتل وتحديد الشفرة، حديث رقم (1955).
- (34) البيهقي، شعب الإيمان، الأمانات وما يجب أدائها إلى أهلها، حديث رقم (4929).
- (35) ابن ماجه، سنن ابن ماجه، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتب العربية، بيروت. د.ت، كتاب النكاح، باب الأكفاء، حديث رقم (1968).
- (36) أبو الحسن علي ابن هذيل (ت 763 هـ / 1361 م)، عين الأدب والسياسة، دار الكتب العلمية، بيروت، 1985، ص34.
- (37) انظر: Richard M. Steers & J. Stewart Black, *Organizational Behavior*. Harper Collins College Publishers, 1994, P:41. وانظر كذلك: سيد الهواري، الإدارة: الأسس والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص634.

- (38) انظر: عبدالله العكايلة، "تحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري" في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص981-984.
- (39) البخاري، صحيح البخاري، كتاب الصلاة، باب تشبيك الأصابع في المسجد وغيره، حديث رقم (481).
- (40) البخاري، صحيح البخاري، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، حديث رقم (893).
- (41) ابن ماجة، سنن ابن ماجة، كتاب الديات، باب المسلمون تتكافأ دماؤهم، حديث رقم (2683).
- (42) البخاري، صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب من الإيمان أن يحب المسلم لأخيه ما يحب لنفسه، حديث رقم (13).
- (43) سليمان بن أحمد الطبراني، المعجم الأوسط، باب الميم من اسمه محمد الطبراني، حديث رقم (7473).
- (44) سليمان بن أحمد الطبراني، المعجم الأوسط، حديث رقم (7473).
- (45) يوسف القرضاوي، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994، ص118.
- (46) حافظ أحمد أمين، مرجع سابق، ص: (52).
- (47) الماوردي (ت 450هـ/1058م)، أدب الوزير، تحقيق محمد سليمان داود، وفؤاد عبد المنعم أحمد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص154.
- (48) انظر: حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص202.
- (49) انظر: حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص47.
- (50) انظر: حافظ أحمد أمين، مرجع سابق، ص52.
- (51) John R.Schermerhorn, JR, Management, John Willy & Sons, INC New york, 2002. P.289.
- (52) ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، ص: (194).
- (53) محمد عبد الرحمن مرحبا، تاريخ العلوم عند العرب، دار الجيل، بيروت، 1998، ص651 والتي تليها.
- (54) انظر: Robert Kreitner, Management, Houghton Mifflin company, Boston , 2001. P:(741).
- (55) انظر: إبراهيم الخالدي، معجم الإدارة، مادة (حسبة)، ص189.
- (56) انظر: عبدالله العكايلة، مرجع سابق، ص972.
- (57) انظر: أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية (ت 728هـ/1328م)، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار المعرفة، بيروت، دون تاريخ، ص13 وما بعدها.
- (58) محمد كرد علي (ت 1372هـ/1953م)، الإدارة الإسلامية في عز العرب، مطبعة مصر، القاهرة، 1934، ص43.
- (59) محمد كرد علي، المرجع نفسه والصفحة ذاتها.
- (60) إبراهيم الخالدي، مرجع سابق، ص79.
- (61) أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم، 1984، ص128.
- (62) مسلم، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب كون النهي عن المنكر من الإيمان، حديث رقم (49).
- (63) سبق تخريجه من البخاري.
- (64) عبد الحميد بهجت فايد، الإدارة في الإسلام، مجلة المسلم المعاصر، ع 30، سنة 1982، ع30، سنة 1982، ص111.
- (65) البخاري، صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب المعاصي من أمر الجاهلية ولا يكفر صاحبها بإنكارها إلا بالشرك، حديث رقم (30).
- (66) مسلم، صحيح مسلم، كتاب الألفاظ من الأدب وغيرها، باب حكم إطلاق لفظة العبد والأمة والمولى، حديث رقم (2249).
- (67) انظر: حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ص ص226-236.

